



Projektvorschriften

Optimale Betriebsstrukturen und Prozesse

NFA Periode 2020 - 2024



Inhalt

Seite

1. Betriebsfusionen / -kooperationen	5
2. Überbetriebliche Zusammenarbeit	9
3. Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen	12
4. Betriebswirtschaftliche Beratung	14
5. Betriebswirtschaftliche Weiterbildung	15
6. Betriebswirtschaftliches Controlling Netz Graubünden (BCN-GR)	17

0 Inhalt

0	Inhalt	2
1	Ausgangslage.....	3
2	Zielsetzung	3
3	Grundlagen.....	3
4	Mindestanforderungen	4
5	Förderbereiche.....	4
5.1	Betriebsfusionen / -kooperationen	5
5.1.1	Grundsatz	5
5.1.2	Voraussetzungen.....	5
5.1.3	Projektphasen	5
5.1.4	Erfolgsnachweis.....	7
5.1.5	Finanzielle Leistungen	7
5.1.6	Zusammenarbeitsvertrag / verbindlicher Umsetzungsplan.....	8
5.1.7	Leistungsvereinbarung / Beförderung.....	8
5.2	Überbetriebliche Zusammenarbeit	9
5.2.1	Grundsatz	9
5.2.2	Voraussetzungen.....	9
5.2.3	Projektphasen	9
5.2.4	Erfolgsnachweis.....	11
5.2.5	Finanzielle Leistungen	11
5.3	Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen	12
5.3.1	Grundsatz	12
5.3.2	Voraussetzungen.....	12
5.3.3	Projektphasen	12
5.3.4	Erfolgsnachweis.....	13
5.3.5	Finanzielle Leistungen	13
5.4	Betriebswirtschaftliche Beratung	14
5.4.1	Grundsatz	14
5.4.2	Voraussetzungen.....	14
5.4.3	Beratungsprozess	14
5.4.4	Erfolgsnachweis.....	14
5.4.5	Finanzielle Leistungen	14
5.5	Betriebswirtschaftliche Weiterbildung.....	15
5.5.1	Grundsatz	15
5.5.2	Voraussetzungen.....	15
5.5.3	Antrag.....	15
5.5.4	Erfolgsnachweis.....	15
5.5.5	Finanzielle Leistungen	15
5.6	Betriebswirtschaftliches Controlling Netz Graubünden (BCN-GR)	17
5.6.1	Grundsatz	17
5.6.2	Voraussetzungen.....	17
5.6.3	Finanzielle Leistungen	17
6	Übergangsregelung	18

1 Ausgangslage

Das Umfeld der Wald- und Holzwirtschaft hat sich in den letzten Jahren sehr schnell und stark verändert. Der regionale und überregionale Holzmarkt wurde durch einen europäischen oder globalen Markt abgelöst. Die globalen Trends führen zu raschen Veränderungen im Käuferverhalten. Spezialisierung und Arbeitsteilung sind für die Branche wichtiger denn je. Die eingetretenen Veränderungen sind auch in Graubünden für die Forstbetriebe spürbar.

Bund und Kanton haben grosses Interesse an effizient aufgestellten Forstbetrieben, welche zugunsten der Gesellschaft unzählige wertvolle Dienstleistungen erbringen. In ihren Förderprogrammen unterstützen sie deshalb das Schaffen optimierter Betriebsstrukturen und -prozesse bei öffentlich-rechtlichen Forstbetrieben.

Der Bund hat seine Unterstützungspolitik seit 2008 kontinuierlich den Anliegen der Kantone entsprechend weiterentwickelt. Für die neue, ab 2020 beginnende und 5 Jahre dauernde NFA-Periode, wird der Fokus weiterhin auf eine optimierte Betriebsstruktur und Massnahmen zur effizienteren Betriebsleitung gerichtet.

2 Zielsetzung

Mit dem Programmziel „Optimale Betriebsstrukturen und –Prozesse der Programmvereinbarung „Waldbewirtschaftung 2020-2024“ wollen Bund und Kanton die Waldbewirtschaftungseinheiten, d.h. die öffentlich-rechtlichen Forstbetriebe, stärken.

Das kantonale Konzept zur Förderung optimaler Betriebsstrukturen und –Prozesse will mit folgenden Unterstützungs-Strategien (=Bausteine) diese Ziele erreichen:

1. Förderung der dauerhaften betrieblichen Zusammenarbeit
 - a. Unterstützung von Betriebsfusionen/-kooperationen und Begleitung in der Startphase
 - b. Unterstützung überbetrieblicher Zusammenarbeitsformen (ausserhalb von Betriebsfusionen/-kooperationen)
2. Verbesserung innerbetrieblicher Prozesse
3. Förderung der Betriebsführungskompetenzen
 - a. Betriebswirtschaftliche Beratungen
 - b. Förderung spezifischer betriebswirtschaftlicher Weiterbildungen
4. Betriebswirtschaftliches Controlling.

3 Grundlagen

- Bundesamt für Umwelt BAFU (Hrsg.) 2018: Handbuch Programmvereinbarungen im Umweltbereich 2020-2024. Mitteilung des BAFU als Vollzugsbehörde an Gesuchsteller. Bundesamt für Umwelt, Bern. Umwelt-Vollzug Nr. 1817: 294 S.
- Programmvereinbarung betreffend die Programmziele im Bereich Wald 2020-2024.
- Konzept Optimale Betriebsstrukturen und –Prozesse, Amt für Wald und Naturgefahren, Juli 2014).

4 Mindestanforderungen

Die Leistungen können ausschliesslich von öffentlich-rechtlichen Forstbetrieben sowie deren Mitarbeiter und Vertreter (z.B. Beratung für Waldfachverantwortliche) beantragt werden, welche aufgrund ihrer Standortgebundenheit in einem festgelegten Territorium Leistungen zugunsten der Gesellschaft erbringen. Fester Bestandteil dieser öffentlich-rechtlichen Forstbetriebe sind die gesetzlich zugeordneten Hoheitsaufgaben. Es handelt sich dabei um unübertragbare Leistungen zugunsten der Gesellschaft resp. der Öffentlichkeit.

Die Massnahmen zur Förderung „Optimaler Betriebsstrukturen und -prozesse“ sind ein Teil verschiedener, zugunsten der Forstbetriebe angewandter Unterstützungsinstrumente (u.a. neben Leistungsvereinbarung zur Erfüllung der hoheitlichen Aufgaben, Projektbeiträge verschiedener Art, ...). Sie kommen nur dort zur Anwendung, wo nicht bereits andere Unterstützungsinstrumente oder Verfahren Mittel auslösen. Doppelte Unterstützungen sind nicht zulässig.

5 Förderbereiche

Die Förderung optimierter Betriebsstrukturen fokussiert sich auf folgende **sechs Bereiche**:

- 1) Den Aufbau zeitgemässer, ökonomisch sinnvoller Strukturen über **Betriebsfusionen / -kooperationen** [Kap. 5.1].
- 2) Das Schaffen **überbetrieblicher Zusammenarbeitsformen** ausserhalb von Betriebsfusionen / -kooperationen [Kap. 5.2].
- 3) Die Verbesserung von **innerbetrieblichen Prozessen** [Kap. 5.3].
- 4) **Einer betriebswirtschaftlichen Beratung** für leitende Personen und behördliche Entscheidungsträger [Kap. 5.4].
- 5) Einer spezifischen **betriebswirtschaftlichen Weiterbildung** [Kap. 5.5] für leitende Personen.
- 6) **Einem Controlling** der betriebswirtschaftlichen Situation und Entwicklung mit dem Betriebswirtschaftlichen Controlling Netz Graubünden [Kap. 5.6].

5.1 Betriebsfusionen / -kooperationen

5.1.1 Grundsatz

Die Auslösung einer Betriebsfusion / -kooperation erfolgt aus Eigenantrieb durch die Forstbetriebe resp. Waldeigentümer. Sie stellen ein schriftliches Gesuch an das AWN.

Mittels einer Absichtserklärung bekräftigen die Gesuchsteller ihr Bestreben für eine dauerhafte Betriebsfusion / -kooperation. Die Projektleitung obliegt dem zuständigen Forstbetriebsspezialisten des AWN. Er unterstützt die Forstbetriebe bei der Projektkoordination unentgeltlich.

5.1.2 Voraussetzungen

- 1) Das Gesuch ist vor Inkrafttreten der Fusion einzureichen.
- 2) Eine zeitliche Überlappung mit einem Projekt der Förderbereiche "Betriebsfusion / -kooperation" und "Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen" ist nicht möglich. Ein Folgeprojekt kann nach dem ordentlichen oder vorzeitigen Abschluss des laufenden Projektes "Betriebsfusion / -kooperation" gestartet werden.
- 3) Die Projektkommission muss durch einen politischen Vertreter der betroffenen Waldeigentümer präsiert werden. In der Projektkommission muss eine externe Fachkraft mitwirken.
- 4) Die Zusammenarbeitsform darf nicht zur Trennung hoheitlicher und betriebswirtschaftlicher Aufgaben der einzelnen Betriebe führen.
- 5) Dauerhafte Zusammenarbeit mit zentraler Betriebsführung und zentralem Rechnungswesen. Der Zugriff auf das Eigentum der beteiligten Waldeigentümer bleibt dabei gewahrt.
- 6) Führen einer zentralen Betriebsrechnung über den gesamten Betrieb.
- 7) Erstellung von Bilanz und Erfolgsrechnung nach Obligationenrecht (OR) sowie Einsichtsrecht für Kanton und Bund. Es ist dabei sicherzustellen, dass ausreichende Beurteilungsgrundlagen über die Betriebsführung bestehen (Betriebsabrechnung mit BAR oder FIBU).
- 8) Betriebsführung gemäss Bestimmungen im Geschäftsplan (siehe Kap. 5.1.3.3).

5.1.3 Projektphasen

5.1.3.1 Gesuch

Das Gesuch enthält folgende Teile:

- 1) Absichtserklärung zur Zusammenarbeit nach den vorgegebenen Kriterien mit der Unterschrift aller beteiligten Waldeigentümer.
- 2) Angaben zur Projektorganisation wie:
 - Beteiligte Waldeigentümer,
 - Zusammensetzung der Projektkommission,
 - Projektablauf mit Meilensteinen,
 - Termine,
 - Kostenvoranschlag.

Das AWN prüft das Gesuch und teilt den Entscheid dem Gesuchsteller schriftlich mit.

5.1.3.2 Vorstudie

a) Inhalt:

- 1) Analyseteil mit Angaben zu Wald, Betrieb:
 - Gesamtwaldfläche, produktive Waldfläche und Hiebssätze,
 - Nutzungen und Verkäufe mindestens der letzten 2 Jahre,
 - Betriebliche Kennzahlen mindestens der letzten 2 Jahre:
 - Gesamtaufwand/-ertrag/-erfolg (Fr.),
 - Aufwand, Ertrag und Erfolg im Holzproduktionsbetrieb (Fr.),
 - Investitionen (Fr.),
 - Aufwand, Ertrag und Erfolg der Nebenbetriebe (Fr.),
 - Arbeitsaufwand Std. eigenes Personal / fremdes Personal,
 - Anzahl Waldeigentümer.
- 2) Analyseteil mit Angaben zur Waldpflege:
 - Durchschnittlich gepflegte/behandelte Fläche pro Jahr in ha, in den letzten 4 Jahren (1. und 2. Produktionsstufe gem. LeiNa)
 - Kurze Darstellung der wichtigsten Herausforderungen/Probleme
- 3) Aufzeigen von Lösungsvorschlägen / Lösungsmöglichkeiten (Varianten):
 - Zusammenarbeitsform und Organisationsform (u.a. auch Rechtsform)
 - Erwartete Verbesserungen
- 4) Grundsatzentscheid zur Zusammenarbeitsform inkl. Begründung.

b) Prüfung und Genehmigung

Die Vorstudie wird durch das AWN formell und inhaltlich geprüft. Die Vorstudie kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.1.3.3 Vorprojekt

a) Inhalt:

1) Geschäftsplan

Der Geschäftsplan enthält zwingend folgende Themenkapitel:

- a. Unternehmung
 - Definitiv einbezogene Waldeigentümer
 - Nachhaltig angestrebte Holznutzungsmenge
- b. Produkte und Dienstleistungen
- c. Umfeld- und Marktanalyse
 - Kunden und Märkte
 - Mitbewerber und Marktumfeld
 - Vermarktung
- d. Organisation
 - Betriebsstandort und Betriebsinfrastrukturen (Einrichtungen, Maschinen, Geräte)
 - Betriebsorganisation
 - Risikoanalyse (Gefahren, Eintretenswahrscheinlichkeit, präventive Massnahmen)
- e. Finanzplanung/Rechnungswesen (Kontenplan)
- f. Terminplanung mit Meilensteinen.

2) Holzschlag- und Pflegeplanung

- Für die Dauer der ersten 4 Jahre nach der Betriebsfusion / -kooperation (Umsetzungsphase) ist eine Holzschlag- und Pflegeplanung zu erarbeiten.
- Für das Projektdossier müssen minimal die Angaben aus LeiNa (Formular und Karte) in ausgedruckter Form vorgelegt werden.

b) Prüfung

Das Vorprojekt wird durch das AWN formell und inhaltlich geprüft. Das Vorprojekt kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.1.3.4 Umsetzung

Während der 4 Jahre dauernden Umsetzungsphase bestehen für den fusionierten / kooperierenden Forstbetrieb folgende Pflichten:

- 1) Jährliche Berichterstattung bis am 31.3. des folgenden Jahres. Diese beinhaltet mindestens die folgenden Punkte:
 - getroffene Massnahmen
 - erreichte Meilensteine
 - finanzielle Lage
 - während des Berichtsjahres verkaufte Holzmenge aus ForstBAR oder Forststatistik.
- 2) Führen einer Betriebsbuchhaltung. Die Betriebe sind frei in der Produktwahl. Die Betriebe erhalten dafür keine direkte Unterstützung (ausser sie sind gleichzeitig Teil des BCN-GR).
- 3) Zur Kontrolle Bund und Kanton Einblick in die Geschäftsergebnisse und -prozesse gewähren.

5.1.4 Erfolgsnachweis

Der Erfolgsnachweis erfolgt im Rahmen der jährlichen Berichterstattung (siehe Kap. 5.1.3.4).

5.1.5 Finanzielle Leistungen

Bund und Kanton leisten für **Betriebsfusionen / -kooperationen** folgende Beiträge:

- 1) Einen Grundbeitrag von:
 - Fr. 50'000.- bei der Teilnahme von zwei eigenständigen Organisationseinheiten bzw. einzelnen planungspflichtigen Waldeigentümern.
 - Fr. 60'000.- bei der Teilnahme von drei eigenständigen Organisationseinheiten bzw. einzelnen planungspflichtigen Waldeigentümern.
 - Fr. 70'000.- bei der Teilnahme von vier und mehr eigenständigen Organisationseinheiten bzw. einzelnen planungspflichtigen Waldeigentümern.
- 2) Einen erfolgsabhängigen jährlichen Beitrag von Fr. 2.00 pro m³ verkauftem Holz während den ersten vier Jahren nach erfolgter Betriebsfusion / -kooperation.

Beispiel: 2 planungspflichtige Waldeigentümer, welche bisher keine organisierte Zusammenarbeit pflegten und 3 Waldeigentümer, welche bisher gemeinsam einen Forstbetrieb führten, schliessen sich neu zu einer Bewirtschaftungseinheit zusammen. Sie vereinigen einen Hiebsatz von insgesamt 10'400 Tfm auf sich. Bei der Erfüllung der oben genannten Mindestanforderungen kann die so zusammengesetzte Betriebsgemeinschaft mit einem Grundbeitrag von Fr. 60'000.- und einem leistungsbezogenen Beitrag von Fr. 83'200.- (10'400 Tfm x Fr. 2.00.- x 4 Jahre) also insgesamt Fr. 143'200.- rechnen.

Bei der **Auszahlung** der Beiträge gelten folgende Modalitäten:

Grundbeitrag: Die Aufwendungen können laufend abgerechnet werden, sofern die einzureichenden Dokumente genehmigt sind und der Grundbeitrag gem. Pkt. 1 noch nicht überschritten ist.

Folgende Leistungen dürfen verrechnet werden:

- Aufwand der externen Fachkraft zu 100% nach Erhalt der Rechnung
- 80% der Aufwendungen (Stunden) der Mitarbeiter des Betriebs gemäss Verrechnungsansatz AWN
- Übrige Aufwendungen dürfen nicht verrechnet werden.

Beitrag pro m³ durch den Betrieb verkauftes Holz:

- Nach Einreichung der jährlichen Berichterstattung gem. Kap. 5.1.3.4.
- Die Rechnungsstellung erfolgt durch den Forstbetrieb.

Der Beitrag pro m³ verkauftes Holz wird erstmals für das gesamte laufende Jahr in welchem die Fusion vollzogen ist (Stichdatum = in Kraft treten des Vertrags) ausbezahlt. Werden die im Geschäftsplan festgelegten Meilensteine später als geplant erreicht, können die entsprechenden Beiträge im Folgejahr aber spätestens im 4. Jahr nachgezahlt werden.

Die finanziellen Leistungen werden nur erbracht, wenn:

- die Vorstudie innerhalb eines Jahres nach dem Eingang des Gesuchs eingereicht wird.
- das Vorprojekt spätestens zwei Jahre nach Vorliegen der Vorstudie eingereicht wird.
- die Umsetzung spätestens ein Jahr nach einreichen des Vorprojekts erfolgt.

Terminverlängerungen können in begründeten Fällen durch das AWN erteilt werden.

5.1.6 Zusammenarbeitsvertrag / verbindlicher Umsetzungsplan

Die vertragliche Vereinbarung zwischen den betroffenen Waldeigentümern muss sicherstellen, dass der Geschäfts- oder Umsetzungsplan umgesetzt wird. Der Zusammenarbeitsvertrag muss unterschrieben sein. Hat sich die Ausgangslage seit dem Vorlegen des Geschäftsplanes geändert, so ist der Nachweis zur Erfüllung der Kriterien nach Kap. 5.1.2 nochmals zu erbringen. Ist nach einer Gemeindefusion nur noch ein Waldeigentümer betroffen, müssen die zuständigen Gemeindebehörden mit ihrer Unterschrift die Verbindlichkeit des Geschäftsplanes bestätigen.

5.1.7 Leistungsvereinbarung / Beförderung

Falls die neue Zusammenarbeit Auswirkungen auf die Einteilung der Forstreviere hat, müssen von den betroffenen Revierträgerschaften die Leistungsvereinbarungen mit dem AWN über die Beförderung der Waldungen ihrer Forstreviere entsprechend angepasst werden.

5.2 Überbetriebliche Zusammenarbeit

5.2.1 Grundsatz

Die Auslösung einer überbetrieblichen Zusammenarbeitsform ausserhalb einer Betriebsfusion / -kooperation erfolgt aus Eigenantrieb durch die Forstbetriebe resp. Waldeigentümer. Sie stellen gemeinsam ein schriftliches Gesuch an das AWN. Mittels einer Absichtserklärung bekräftigen die Gesuchsteller ihre Absichten für eine dauerhafte Zusammenarbeitsform. Die Projektleitung obliegt dem zuständigen Forstbetriebspezialisten des AWN. Er unterstützt die Forstbetriebe bei der Projektkoordination unentgeltlich.

5.2.2 Voraussetzungen

- 1) Eine zeitliche Überlappung mit einem Projekt der Förderbereiche "Überbetriebliche Zusammenarbeit" und "Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen" ist nicht möglich. Ein Folgeprojekt kann nach dem ordentlichen oder vorzeitigen Abschluss des laufenden Projektes "Überbetriebliche Zusammenarbeit" gestartet werden.
- 2) Die Projektkommission muss durch einen politischen Vertreter der betroffenen Waldeigentümer präsiert werden. In der Projektkommission muss eine externe Fachkraft mitwirken.
- 3) Die Zusammenarbeitsform darf nicht zur Trennung hoheitlicher und betriebswirtschaftlicher Aufgaben der einzelnen Betriebe führen.
- 4) Die Zusammenarbeitsformen müssen die Betriebsprozesse verbessern und/oder zu einem besseren finanziellen Betriebsergebnis führen.
- 5) Führung und Organisation werden gemäss Bestimmungen im Geschäftsplan resp. Umsetzungsplan (siehe Kap. 5.2.3.3) umgesetzt.

5.2.3 Projektphasen

5.2.3.1 Gesuch

Das Gesuch enthält folgende Teile:

- 1) Absichtserklärung zur angestrebten Zusammenarbeitsform mit der Unterschrift aller beteiligten Waldeigentümer.
- 2) Angaben zur Projektorganisation wie:
 - Art und Umfang der Zusammenarbeit,
 - Beteiligte Waldeigentümer,
 - Zusammensetzung der Projektkommission,
 - Projektablauf mit Meilensteinen,
 - Termine,
 - Kostenvoranschlag.

Das AWN prüft das Gesuch und teilt den Entscheid dem Gesuchsteller schriftlich mit.

5.2.3.2 Vorstudie

a) Inhalt:

- 1) Beschreibung der angestrebten Zusammenarbeitsform
- 2) Analyseteil mit Angaben zu Wald und Betrieb:
 - Gesamtwaldfläche, produktive Waldfläche und Hiebssätze,
 - Nutzungen und Verkäufe mindestens der letzten 2 Jahre,
 - Betriebliche Kennzahlen mindestens der letzten 2 Jahre:
 - Aufwand, Ertrag und Erfolg im Holzproduktionsbetrieb (Fr.),
 - Investitionen (Fr.),
 - Arbeitsaufwand Std. eigenes Personal / fremdes Personal,
 - Anzahl Waldeigentümer.
- 3) Analyseteil mit Angaben zu den Merkmalen, welche direkt mit der angestrebten Zusammenarbeitsform zusammenhängen.
- 4) Grundsatzentscheid zur Umsetzung inkl. Begründung.

b) Prüfung und Genehmigung

Die Vorstudie wird durch das AWN formell und inhaltlich geprüft. Die Vorstudie kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.2.3.3 Vorprojekt

a) Inhalt:

1) Geschäftsplan oder Umsetzungsplan

Die Pläne müssen zwingend folgende Themenkapitel enthalten:

- a. Analyse der Ausgangslage
- b. Umschreibung der angestrebten Zusammenarbeitsform
 - Um was handelt es sich
 - Was wird angestrebt
- c. Wirkung der geplanten Zusammenarbeit
 - Welche finanzielle Wirkung wird erwartet
 - Andere Wirkungen
- d. Risikoanalyse (Gefahren, Eintretenswahrscheinlichkeit, präventive Massnahmen)
- e. Variantenstudium
- f. Organisationsform
- g. Finanzplanung
- h. Terminplanung mit Meilensteinen.

b) Prüfung

Das Vorprojekt wird durch das AWN formell und inhaltlich geprüft. Das Vorprojekt kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.2.3.4 Umsetzung

Während der 4 Jahre dauernden Umsetzungsphase bestehen folgende Pflichten:

- 1) Dokumentation der
 - getroffenen Massnahmen
 - erreichten Meilensteine
 - finanziellen Lage
- 2) Verfassen eines Schlussberichts welcher minimal folgende Punkte enthält
 - Dokumentation gem. Pkt. 1.
 - Kritische Würdigung des Projekts
 - Ausweis der Projektierungskosten nach Kap. 5.2.5
- 3) Zur Kontrolle Bund und Kanton Einblick in die Geschäftsergebnisse und -prozesse gewähren.

5.2.4 Erfolgsnachweis

Der Erfolgsnachweis erfolgt im Rahmen eines Schlussberichts (siehe Kap. 5.2.3.4).

5.2.5 Finanzielle Leistungen

Bund und Kanton leisten folgende Beiträge:

Die ausgewiesenen Projektierungskosten, aber maximal Fr. 50'000.-.

Folgende Leistungen dürfen verrechnet werden:

- Aufwand der externen Fachkraft zu 100% nach Erhalt der Rechnung
- 80% der Aufwendungen (Stunden) der Mitarbeiter des Betriebs gemäss Verrechnungsansatz AWN
- Übrige Aufwendungen dürfen nicht verrechnet werden.

Bei der **Auszahlung** der Beiträge gelten folgende Modalitäten:

- 80% der ausgewiesenen Aufwendungen können laufend verrechnet werden. Die Zwischenschritte (Vorstudie, Geschäftsplan) müssen jeweils genehmigt werden, bevor Aufwendungen für die nächste Projektphase ausbezahlt werden. Die zurückbehaltenen 20% werden nach dem Einreichen des Schlussberichts ausbezahlt.

Die finanziellen Leistungen werden nur erbracht, wenn:

- die Vorstudie innerhalb eines Jahres nach dem Eingang des Gesuchs eingereicht wird
- das Vorprojekt spätestens zwei Jahre nach Vorliegen der Vorstudie eingereicht wird
- die Umsetzung spätestens ein Jahr nach einreichen des Vorprojekts erfolgt.

Terminverlängerungen können in begründeten Fällen durch das AWN erteilt werden.

5.3 Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen

5.3.1 Grundsatz

Die Auslösung für die Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen erfolgt aus Eigenantrieb durch den Forstbetrieb resp. Waldeigentümer. Er stellt ein schriftliches Gesuch an das AWN. Mittels einer Absichtserklärung bekräftigt der Gesuchsteller seine Absicht innerbetriebliche Prozesse zu analysieren und zu verbessern. Das AWN kann beratend mitwirken und empfiehlt für die Projektarbeit eine externe Fachkraft beizuziehen.

5.3.2 Voraussetzungen

- 1) Eine zeitliche Überlappung mit einem anderen Projekt der Förderbereiche "Betriebsfusion / -kooperation", "Überbetriebliche Zusammenarbeit" und "Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen" ist nicht möglich. Ein Folgeprojekt kann nach dem ordentlichen oder vorzeitigen Abschluss des laufenden Projektes "Verbesserung von innerbetrieblichen Prozessen" gestartet werden.
- 2) Die Reorganisation darf nicht zur Trennung hoheitlicher und betriebswirtschaftlicher Aufgaben im Betrieb führen.
- 3) Die Reorganisation muss die Betriebsprozesse verbessern und / oder zu einem besseren finanziellen Betriebsergebnis führen.
- 4) Führung und Organisation werden gemäss Bestimmungen im Umsetzungsplan (siehe Kap. 5.3.3.2) umgesetzt.

5.3.3 Projektphasen

5.3.3.1 Gesuch

Das Gesuch enthält folgende Teile:

- 1) Absichtserklärung und Formulierung der Aufgabenstellung resp. Problemstellung mit der Unterschrift des Waldeigentümers.
- 2) Beteiligter Forstbetrieb resp. Waldeigentümer,
- 3) Projektorganisation,
- 4) Umfang, Tiefe des Projektes (Welche Prozesse/Teilbereiche im Betrieb sollen verbessert werden),
- 5) Projektablauf mit Meilensteinen,
- 6) Termine,
- 7) Kostenvoranschlag.

Das AWN prüft das Gesuch und teilt den Entscheid dem Gesuchsteller schriftlich mit.

5.3.3.2 Analyseteil mit Umsetzungsplan

a) Inhalt:

- 1) Analyse Ausgangslage
 - Inhalt und Umfang der Analyse sind spezifisch auf das konkrete Projekt auszurichten
- 2) Lösungssuche
 - Lösungsmöglichkeiten (inkl. eventueller Varianten)
 - Auswirkungen (Organisation, Personal, Finanzen)
- 3) Umsetzungsplanung
 - Terminplanung mit Meilensteinen.

b) Prüfung und Genehmigung

Der Analyseteil mit Umsetzungsplan wird durch das AWN formell und inhaltlich geprüft. Der Bericht kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.3.4 Erfolgsnachweis

Der Erfolgsnachweis erfolgt im Rahmen eines kurzen Projektberichts. Der Bericht muss folgendes beinhalten:

- Aufzeigen der umgesetzten Massnahmen
- Beurteilung der ersichtlichen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen (finanziell, organisatorisch, personell)
- Ausweisen der Projektkosten nach Kap. 5.3.5.

5.3.5 Finanzielle Leistungen

Bund und Kanton leisten folgende Beiträge:

Die ausgewiesenen Projektierungskosten, aber max. Fr. 50'000.-.

Folgende Leistungen dürfen verrechnet werden:

- Aufwand der externen Fachkraft zu 100% nach Erhalt der Rechnung
- 80% der Aufwendungen (Stunden) der Mitarbeiter des Betriebs gemäss Verrechnungsansatz AWN
- Übrige Aufwendungen dürfen nicht verrechnet werden.

Bei der **Auszahlung** der Beiträge gelten folgende Modalitäten:

- 80% der ausgewiesenen Aufwendungen können laufend verrechnet werden. Die zurückbehaltenen 20% werden nach dem Einreichen des Projektberichts ausbezahlt.

Die finanziellen Leistungen werden nur erbracht, wenn:

- Der Umsetzungsplan innerhalb eines Jahres nach dem Eingang des Gesuchs eingereicht wird
- Der Erfolgsnachweis spätestens drei Jahre nach Vorliegen des Umsetzungsplanes eingereicht wird.

Terminverlängerungen können in begründeten Fällen durch das AWN erteilt werden.

5.4 Betriebswirtschaftliche Beratung

5.4.1 Grundsatz

Eine betriebswirtschaftliche Beratung erfolgt auf Wunsch des Forstbetriebes resp. Waldeigentümers.

5.4.2 Voraussetzungen

Die durch das Konzept unterstützte betriebswirtschaftliche Beratung beschränkt sich auf **Führungsprozesse und Leitungsaufgaben** der Forstbetriebe mit öffentlich-rechtlichen Aufgaben, welche in der Leistungsvereinbarung mit dem AWN festgehalten sind.

Folgende Personen können dabei eine Beratung in Anspruch nehmen:

- Betriebsleiter und leitendes Personal
- Fachverantwortliche(r) der Gemeinde, immer im Zusammenhang mit Betriebsführungsaufgaben.

Beratungen für das übrige Personal des Forstbetriebes werden im Rahmen des Konzepts nicht unterstützt.

Eine Beratung erfolgt grundsätzlich **punktuell** und **auf eine konkrete Anfrage** durch den Forstbetriebsleiter oder den Waldfachchef.

5.4.3 Beratungsprozess

Für die betriebswirtschaftliche Beratung steht eine durch das AWN beauftragte fachliche Anlaufstelle zur Verfügung. Zentrale Themen der Beratung sind:

- Führen, Leiten, Planen
- Betriebsstruktur / -Organisation
- Überwachungs- und Kontrollprozesse.

Einfachere betriebswirtschaftliche Fragen werden durch die Anlaufstelle direkt beantwortet. Kann die Anlaufstelle die Frage nicht direkt beantworten, so steht für deren Bearbeitung ein Netzwerk von Spezialisten zur Verfügung.

Die Spezialisten werden durch die Anlaufstelle vermittelt. Der Gesuchsteller darf diese nach der Zustimmung der Anlaufstelle kontaktieren.

Die Spezialisten können Anfragen bis zu einem Arbeitsumfang von max. 1 Tag ohne Rücksprache mit der Anlaufstelle beantworten. Ist der voraussichtliche Arbeitsaufwand grösser muss zuerst die Anlaufstelle kontaktiert werden.

Die Erarbeitung von spezifischen Lösungen für den Gesuchsteller ist nicht Teil des Beratungsauftrags. Die Beratung konzentriert sich ausschliesslich auf einen Anstoss für die Lösungsfindung.

5.4.4 Erfolgsnachweis

Dokumentation und Erfolgsnachweis der geleisteten Beratung erfolgen durch die Anlaufstelle und die beigezogenen Spezialisten. Sie werden im Detail in den entsprechenden Vereinbarungen geregelt.

5.4.5 Finanzielle Leistungen

Die Beratung über die Anlaufstelle ist für den Nutzniesser kostenlos. Sollte der Beizug von Spezialisten notwendig sein, werden folgende Leistungen vergütet:

- 50% der Beratungskosten, aber maximal
- Fr. 750.- pro Beratung ohne Rücksprache mit der Anlaufstelle
- Fr. 2'250.- nach Rücksprache mit Anlaufstelle.

5.5 Betriebswirtschaftliche Weiterbildung

5.5.1 Grundsatz

Die Weiterbildung ist ein zentraler Aspekt für eine kompetente und fachlich korrekte Betriebsführung. Das Konzept unterstützt die für die Betriebsführung und die Betriebsprozesse relevanten Weiterbildungen. Dabei wird auf eine hohe Eigenverantwortung der Gesuchsteller gesetzt, indem diese sich an den Weiterbildungskosten beteiligen.

Ein- und zweitägige Fachkurse und Tagungen sind nicht Bestandteil dieses Unterstützungskonzepts und werden somit nicht unterstützt.

Die Unterstützung erfolgt auf Gesuch.

5.5.2 Voraussetzungen

Unterstützt werden:

- Betriebsleiter und leitendes Personal
- Fachverantwortliche(r) der Gemeinde, immer im Zusammenhang mit Betriebsführungsaufgaben.

Beratungen für das übrige Personal des Forstbetriebes, werden im Rahmen des Konzepts nicht unterstützt.

5.5.3 Antrag

Der Gesuchsteller muss im Antrag nachweisen/dokumentieren, dass

- a. die Weiterbildung auf betriebswirtschaftliche Themen (Führung / Leadership, Betriebsmanagement, Finanz- und Personalplanung etc.) ausgerichtet ist
- b. die Weiterbildung stufengerecht ist. Wer eine Weiterbildung absolviert, muss das Gelernte danach auch praktisch im Betrieb anwenden können! Kurse auf Vorrat (d.h. ohne direkte Umsetzung nachher) werden nicht unterstützt.
- c. die Weiterbildung ein hohes Mass an Eigeninitiative des Teilnehmers voraussetzt.
- d. der Vorgesetzte mit der geplanten Weiterbildung einverstanden ist.

Spezielle Weiterbildungskurse (z. B. Best Practice etc.) werden hier nicht erwähnt, da dort keine direkte Unterstützung der Kursteilnehmer erfolgt, sondern ein Beitrag an die Kursorganisation geleistet wird. Dies wird in einem separaten Vertrag zwischen AWN und Anbieter geregelt.

5.5.4 Erfolgsnachweis

Der Gesuchsteller hat folgende Nachweise zu erbringen:

- Wo **Prüfungen** zu machen sind, sind diese zu bestehen. Der Nachweis des erfolgreichen Abschlusses erfolgt mittels Zeugnis oder Gleichwertigem.
- Bei Kursen mit Zertifikat-Vergabe sind diese vorzuweisen, ergänzt mit einem **kurzen Kursbericht**, in welchem der Nutzen des Gelernten aufgezeigt wird und wie Gelerntes im Alltag umgesetzt wird.

5.5.5 Finanzielle Leistungen

Bis zum Betrag von Fr. 12'000.- werden 35% der Kosten übernommen.

Bei Kosten über dem Schwellenwert bleibt es bei einem Maximalbetrag von Fr. 4'200.-

Bei der Auszahlung der Beiträge gelten folgende Modalitäten:

- Beitrag:
- 50% der im Voraus vereinbarten Ausbildungskosten bei Vorweisen der Anmeldung
 - Restbetrag/Schlussabrechnung nach effektiver Kostenabrechnung bei Abschluss des Kurses und Vorweisen des Beleges (Zeugnis, Zertifikat oder Gleichwertiges) und/oder des Kursberichts.

5.6 Betriebswirtschaftliches Controlling Netz Graubünden (BCN-GR)

5.6.1 Grundsatz

Das AWN richtet ein BCN ein um

- die betriebswirtschaftliche Situation der Forstbetriebe im Kanton Graubünden verfolgen zu können
- den Erfolg des Programms „Optimale Betriebsstrukturen“ zu beurteilen
- bei Bedarf spezifische betriebswirtschaftliche Analysen vornehmen zu können.

Das BCN ist nicht repräsentativ. Es besteht aus denjenigen Betrieben welche beim Testbetriebsnetz Schweiz (TBN-CH) beteiligt sind sowie weiteren interessierten Betrieben aus dem Kanton Graubünden.

Fachlich und administrativ (Datenhaltung) lehnt sich das BCN-GR an die Vorgaben des TBN CH.

5.6.2 Voraussetzungen

1) Betriebe innerhalb des TBN Schweiz:

Administrativ und fachlich unterstehen diese den Bestimmungen des TBN CH. Das AWN vereinbart mit den Bündner TBN Betrieben, dass ihre Daten in anonymisierter Form für Auswertungen dem AWN zur Verfügung gestellt oder Auswertungen durch Dritte ermöglicht werden. Das AWN erhält keine Einsicht in die Daten des Einzelbetriebs.

2) Betriebe ausserhalb des TBN Schweiz:

Grundsätzlich kann jeder Betrieb am BCN-GR teilnehmen. Das AWN behält sich aber vor in begründeten Fällen Betriebe abzulehnen.

Die Betriebe verpflichten sich die Daten in anonymisierter Form für Auswertungen dem AWN zur Verfügung zu stellen oder Auswertungen durch Dritte zu ermöglichen. Das AWN erhält keine Einsicht in die Daten des Einzelbetriebs.

5.6.3 Finanzielle Leistungen

a. Betriebe innerhalb des TBN Schweiz:

Die Betriebe werden durch Wald Schweiz entschädigt. Das AWN entrichtet zusätzlich einen Beitrag bis maximal Fr. 800.-.

b. Betriebe ausserhalb des TBN Schweiz:

Die Betriebe werden wie folgt entschädigt:

- Übernahme der Lizenzgebühren für die ForstBAR
- Die Entschädigung beträgt minimal Fr. 900.- und maximal Fr. 2'100.-. Sie wird aus der Waldfläche und dem Hiebsatz berechnet.

Die Betriebe stellen jährlich Rechnung.

6 Übergangsregelung

Für Projekte, welche sich am 1.1. 2020 in der Umsetzungsphase befinden, gelten fachlich die Projektvorschriften von 2018. Die Beiträge für die Umsetzungsphase richten sich ab dem 1.1.2020 nach den neuen Ansätzen. Für Projekte, welche sich am 1.1.2020 in der Phase der Vorstudie oder des Vorprojektes befinden, gelten die Projektvorschriften 2020-2024.