



Projektvorschriften

Optimale Betriebsstrukturen und Prozesse

NFA Periode 2025 - 2028



Inhalt

Seite

1. Kooperationen	5
2. Optimierung von betrieblichen Prozessen	10
3. Betriebswirtschaftliche Beratung	13
4. Betriebswirtschaftliches Controlling Netz Graubünden (BCN-GR)	14

Inhalt

1	Ausgangslage.....	3
2	Zielsetzung.....	3
3	Grundlagen.....	3
4	Mindestanforderungen	4
5	Förderbereiche	4
5.1	Kooperationen	5
5.1.1	Definition	5
5.1.2	Grundsatz	5
5.1.3	Voraussetzungen und Erwartungen	5
5.1.4	Projektphasen	6
5.1.5	Erfolgsnachweis.....	8
5.1.6	Finanzielle Leistungen	8
5.1.7	Zusammenarbeitsvertrag / verbindlicher Geschäftsplan	9
5.1.8	Leistungsvereinbarung / Beförderung.....	9
5.2	Optimierung von betrieblichen Prozessen.....	10
5.2.1	Definition	10
5.2.2	Grundsatz	10
5.2.3	Voraussetzungen und Erwartungen	10
5.2.4	Projektphasen	10
5.2.5	Erfolgsnachweis.....	11
5.2.6	Finanzielle Leistungen	11
5.3	Betriebswirtschaftliche Beratung	13
5.3.1	Definition	13
5.3.2	Grundsatz	13
5.3.3	Voraussetzungen	13
5.3.4	Beratungsprozess.....	13
5.3.5	Erfolgsnachweis.....	13
5.3.6	Finanzielle Leistungen	13
5.4	Betriebswirtschaftliches Controlling Netz Graubünden (BCN-GR)	14
5.4.1	Definition	14
5.4.2	Grundsatz	14
5.4.3	Voraussetzungen.....	14
5.4.4	Finanzielle Leistungen	14
6	Übergangsregelung.....	16

1 Ausgangslage

Die Rahmenbedingungen der Wald- und Holzwirtschaft haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Neben der Globalisierung der Holzmärkte sehen sich die Forstbetriebe mit neuen Herausforderungen wie dem Klimawandel, den zunehmenden Naturgefahren, dem Verlust der Biodiversität sowie steigenden gesellschaftlichen Erwartungen an den Wald als Erholungs- und Schutzraum konfrontiert. Gleichzeitig eröffnen technologische Entwicklungen und der digitale Wandel neue Möglichkeiten, führen aber auch zu einem erhöhten Anpassungsdruck.

Die Auswirkungen dieser Veränderungen sind auch in Graubünden deutlich spürbar. Die Anforderungen an Effizienz, Kooperation und Spezialisierung nehmen zu. Ein funktionierender, professionell geführter Forstbetrieb wird zur Grundvoraussetzung, um den vielfältigen Ansprüchen an den Wald gerecht zu werden.

Hinsichtlich der Betriebsgrösse und der Betriebsergebnisse weisen die Bündner Forstbetriebe eine grosse Streuung auf, was auf weiterhin bestehendes Potenzial zur Effizienzsteigerung hinweist. Auch wenn Öffentlich-rechtliche Forstbetriebe dabei nicht primär gewinnorientiert ausgerichtet sind, sondern vorrangig das Ziel verfolgen, Waldleistungen im Sinne der gesellschaftlichen Ansprüche zu erbringen.

Bund und Kanton haben grosses Interesse an effizient aufgestellten Forstbetrieben, welche zugunsten der Gesellschaft 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 entsprechend den Anliegen der Kantone weiterentwickelt. Für die neue, ab 2025 beginnende und vier Jahre dauernde NFA-Periode, wird der Fokus weiterhin auf eine optimierte Betriebsstruktur und Prozessen sowie Massnahmen zur effizienteren Betriebsleitung gerichtet.

2 Zielsetzung

Mit dem ersten Programmziel "Optimale Bewirtschaftungsstrukturen und -prozesse" des Teilprogramms "Waldbewirtschaftung 2025-2028" wollen Bund und Kanton eine Effizienzsteigerung in den Waldbewirtschaftungseinheiten, d.h. den Forstbetrieben, erreichen.

Das kantonale Konzept zur Förderung optimaler Betriebsstrukturen und -prozesse will mit folgenden Unterstützungs-Strategien (=Bausteine) dieses Ziel erreichen:

1. Förderung von Kooperationen
 - a. Unterstützung von Betriebsfusionen und Begleitung in der Startphase
 - b. Unterstützung überbetrieblicher Zusammenarbeitsformen (ausserhalb von Betriebsfusionen)
2. Optimierung von betrieblichen Prozessen
3. Förderung der Betriebsführungskompetenzen mittels betriebswirtschaftlicher Beratung
4. Betriebswirtschaftliches Controlling Netz

3 Grundlagen

- Bundesamt für Umwelt BAFU (Hrsg.) 2023: Handbuch Programmvereinbarungen im Umweltbereich 2025-2028. 249 S.
- Programmvereinbarung über die Programmziele im Bereich Wald 2025-2028.
- Konzept Optimale Betriebsstrukturen und -Prozesse, Amt für Wald und Naturgefahren, Juli 2014 und Januar 2020.

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 hoheitlichen Tätigkeiten und öffentlichen Aufgaben. 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. Sie kommen nur dort zur Anwendung, wo nicht bereits andere Unterstützungsinstrumente oder Verfahren Mittel auslösen. Doppelte Unterstützungen sind nicht zulässig. Das AWN behält sich vor, Projekte mit Begründung abzulehnen.

5 Förderbereiche

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

- 1) Aufbau zeitgemässer, ökonomisch sinnvoller Strukturen durch **Kooperationen** (Kap. 5.1)
- 2) Optimierung von betrieblichen Prozessen (Kap. 5.2)
- 3) **Betriebswirtschaftliche Beratung** für leitende Personen und behördliche Entscheidungsträger (Kap. 5.3)
- 4) **Controlling** der betriebswirtschaftlichen Situation und Entwicklung über das Betriebswirtschaftlichen Controlling Netz Graubünden (Kap. 5.4)

5.1 Kooperationen

5.1.1 Definition

Kooperationen beinhalten die überbetriebliche Zusammenarbeit den Zusammenschluss (Fusion) oder Betriebszusammenlegungen von mehreren Organisationseinheiten, um gemeinsam bestimmte Ziele zu verfolgen. Dies kann durch eine Betriebsfusion geschehen, bei der aufgrund einer Gemeindefusion mehrere Forstbetriebe zu einer Einheit werden, durch die Bildung einer langfristigen, mittels Vertrag geregelten Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Organisationseinheiten zur gemeinsamen Erfüllung von Aufgaben oder durch die Zusammenlegung von mehreren Forstbetrieben.

5.1.2 Grundsatz

Die Auslösung einer Kooperation erfolgt aus Eigenantrieb durch die Forstbetriebe resp. Waldeigentümer. Die Trägerschaft des Betriebs stellt ein schriftliches Gesuch an das AWN. Mittels einer Absichtserklärung bekräftigen die beteiligten Waldeigentümer und die Betriebsleitung ihr Bestreben für eine langfristige Zusammenarbeit oder dauerhafte Betriebsfusion. Die Projektleitung obliegt dem AWN, welches die Forstbetriebe bei der Projektkoordination unentgeltlich unterstützt.

5.1.3 Voraussetzungen und Erwartungen

Generell:

- 1) Das Gesuch ist vor Inkrafttreten der Fusion oder der Bildung der langfristigen Kooperation einzureichen.
- 2) Die Projektkommission muss durch einen politischen Vertreter der betroffenen Waldeigentümer präsiert werden. In der Projektkommission muss eine externe Fachkraft mitwirken.
- 3) Die Kooperation 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 (siehe Kap. 5.1.4.3) umgesetzt.
- 6) Im Minimum haben die Planung der Bewirtschaftung der Waldflächen gemeinsam/zentral zu erfolgen.
- 7) Nach Umsetzung Führung einer Betriebsbuchhaltung
- 8) Eine zeitliche Überlappung mit einem Projekt des Förderbereiches "Optimierung von betrieblichen Prozessen" ist nicht möglich. Ein Folgeprojekt kann nach dem ordentlichen oder vorzeitigen Abschluss des laufenden Projektes "Kooperationen" gestartet werden, sofern die Projektziele des Vorgängerprojektes erfüllt bzw. umgesetzt wurden.

Bei einer Betriebszusammenlegung:

- 9) Dauerhafte Zusammenarbeit mit zentraler Betriebsführung. Der Zugriff auf das Eigentum der beteiligten Waldeigentümer bleibt dabei gewahrt.
- 10) 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).

5.1.4 Projektphasen

5.1.4.1 Gesuch

Das Gesuch enthält folgende Teile:

- 1) Absichtserklärung inkl. Auflistung der Gründe für das Gesuch mit der Unterschrift aller beteiligten Waldeigentümer und Betriebsleiter.
- 2) Angaben zur Projektorganisation wie:
 - Allfällige Beteiligung Werkbetrieb,
 - Zusammensetzung der Projektkommission,
 - Vergangene Projekte einschliesslich Informationen bezüglich Auswirkungen und Misserfolgen,
 - Projektablauf mit Zielsetzungen,
 - Termine.
- 3) Offerten, welche nach Projektphasen gegliedert sind (es wird empfohlen, mehrere Offerten einzuholen), inkl. Aufwandschätzung des Werkbetriebs.

Das AWN prüft das Gesuch inkl. Offerte und teilt den Entscheid dem Gesuchsteller schriftlich mit. Für den Entscheid werden frühere Projekte und dessen Erfüllung beigezogen.

5.1.4.2 Vorstudie

Das Ziel der Vorstudie ist es, den aktuellen Zustand des Forstbetriebs darzulegen, bestehende Herausforderungen und Problemstellungen zu identifizieren sowie mögliche Lösungsansätze zu prüfen und zu erläutern, mit denen der Zustand des Forstbetriebs verbessert werden kann. Abschliessend ist nachvollziehbar zu begründen, weshalb der gewählte Lösungsvorschlag weiterverfolgt werden soll.

a) Inhalt:

Generell:

- 1) Analyseteil zur Ausgangslage mit Angaben zum Wald und den Betrieben:
 - Gesamtwaldfläche, produktive Waldfläche und Hiebssätze
 - Nutzungen und Verkäufe mindestens der letzten vier Jahre, Umsetzung Betriebsplan inkl. durchschnittlich gepflegte/behandelte Fläche pro Jahr in ha, der letzten 4 Jahre (1. und 2. Produktionsstufe gemäss LeiNa)
 - Betriebliche Kennzahlen mindestens der letzten vier 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
 - Schlussfolgerungen und Darstellung der wichtigsten Herausforderungen und Probleme.
- 2) Aufzeigen von verschiedenen Lösungsvorschlägen / Lösungsmöglichkeiten:
 - Gegenüberstellung mit Beurteilung und Bewertung verschiedener Varianten
 - Zusammenarbeitsform und/oder Organisationsform (einschliesslich der Rechtsform)
 - Erwartete Verbesserungen und Auswirkungen gegenüber dem aktuellen Zustand (Vergleich) inkl. Risikoanalyse (Gefahren, Eintrittswahrscheinlichkeit, präventive Massnahmen)
 - Für Kooperationsprojekte: Analyseteil mit Angaben zu den Merkmalen, welche direkt mit der angestrebten Zusammenarbeitsform zusammenhängen
 - Auswirkungen und Anpassungen bezüglich des Revierförsterpensums

3) Grundsatzentscheid zur Zusammenarbeitsform inkl. Begründung

b) Prüfung und Genehmigung

Die Vorstudie wird durch den oder die Forstbetriebs-Spezialist/-in und dem/der Produktverantwortlichen formell und inhaltlich geprüft. Die Vorstudie kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.1.4.3 Geschäftsplan

Der Geschäftsplan basiert auf der genehmigten Vorstudie. Der Geschäftsplan hat den Fokus auf die Zukunft und soll zeigen, wie die festgelegten Ziele mit welchen Massnahmen erreicht werden sollen.

a) Inhalt (der Geschäftsplan enthält zwingend folgende Themenkapitel):

1. Unternehmung
 - Definitiv einbezogene Waldeigentümer
 - Organisationsform/Zusammenarbeitsform
2. Produkte und Dienstleistungen
3. Umfeld- und Marktanalyse
 - Kunden und Märkte
 - Mitbewerber und Marktumfeld
 - Vermarktung
4. Organisation
 - Betriebsstandort und Betriebsinfrastrukturen (Einrichtungen, Maschinen, Geräte)
 - Betriebsorganisation (Auswirkungen auf das Revierförsterpensum, Statuten)
 - Risikoanalyse (Gefahren, Eintrittswahrscheinlichkeit, präventive Massnahmen)
5. Holzschlag- und Pflegeplanung
 - Definition der nachhaltig angestrebten Holznutzungsmenge und zu behandelnden (Schutz-) Waldfläche während der Umsetzungsphase
 - Die Massnahmenplan muss in LeiNa erstellt werden. Pflicht Attribute in LeiNa:
 - Eingriffsfläche (inkl. Geometrie)
 - Jahr
 - Eingriffszweck
 - Holzanfall
 - Projekt
6. Finanzplanung und Rechnungswesen (Kontenplan)
7. Terminplanung, Meilensteine, SMART Ziele

b) Prüfung und Genehmigung

Der Geschäftsplan wird durch den oder die Forstbetriebs-Spezialist/-in und dem/der Produktverantwortlichen formell und inhaltlich geprüft. Der Geschäftsplan kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.1.4.4 Umsetzung

Die Umsetzungsphase kann erst beginnen, wenn der Geschäftsplan unterzeichnet und genehmigt wurde und alle weiteren erforderlichen Vereinbarungen (wie etwa Statuten oder eine Leistungsvereinbarung) rechtsgültig unterzeichnet vorliegen.

Während der vier Jahre dauernden Umsetzungsphase bestehen für den fusionierten Forstbetrieb bzw. für die Betriebe, welche neu eine überbetriebliche Zusammenarbeit pflegen, folgende Pflichten:

- 1) Jährliche Dokumentation der
 - getroffene Massnahmen,

- erreichten Zieleetzungen,
- finanziellen Situation (Ergebnisse und Interpretation),
- während des Berichtsjahres verkaufte Holzmenge aus ForstBAR oder Forststatistik.

Diese werden z.H. des Reviergesprächs dokumentiert und im Rahmen des Gesprächs besprochen/beurteilt.

- 2) Zur Kontrolle Bund und Kanton Einblick in die Geschäftsergebnisse und -prozesse gewähren.
- 3) Nach Abschluss der Umsetzungsphase Verfassen eines Schlussberichts, welcher minimal folgende Punkte enthält:
 - Dokumentation gemäss Pkt. 1.
 - Kritische Würdigung des Projekts
 - Ausweis der Projektierungskosten nach Kap. 5.1.6

5.1.5 Erfolgsnachweis

Der Erfolgsnachweis erfolgt im Rahmen der Reviergespräche und des Schlussberichts (siehe Kap. 5.1.4.4).

5.1.6 Finanzielle Leistungen

Das Amt prüft die Offerten und setzt ein Kostendach fest.

- 1) Bund und Kanton leisten einen Grundbeitrag, welcher bei der Unterstützungsbestätigung endgültig definiert wird (getrenntes Kostendach für externe und interne Aufwände).
- 2) Einen erfolgsabhängigen jährlichen Beitrag von Fr. 2.00 pro m³ verkauftem Holz während den ersten vier Jahren nach erfolgter überbetrieblicher Zusammenarbeit.

Beispiel: Zwei planungspflichtige Waldeigentümer, welche bisher keine organisierte Zusammenarbeit pflegten und drei Waldeigentümer, welche bisher gemeinsam einen Forstbetrieb führten, schliessen sich neu zu einer Betriebsgemeinschaft 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 sowie einem leistungsbezogenen Beitrag von Fr. 83'200.- (10'400 Tfm x Fr. 2.00.- x 4 Jahre) rechnen.

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

Das Amt übernimmt 80% der Aufwendungen, bis zum definierten Kostendach. Von diesen 80% können 80% der ausgewiesenen Aufwendungen laufend verrechnet werden. Die Zwischenschritte (Vorstudie, Geschäftsplan) müssen jeweils genehmigt werden, bevor die Aufwendungen für diese Projektphase ausbezahlt werden. Die zurückbehaltenen 20% werden nach dem Einreichen des Schlussberichts ausbezahlt.

Folgende Leistungen dürfen verrechnet werden:

- Aufwand der externen Fachkraft nach Erhalt der Rechnung
- Aufwand (Stunden) der Betriebsleiter und Revierförster gemäss Verrechnungsansatz AWN. Betriebsleiter maximal 100 h, weitere Revierförster maximal je 30 h, in Absprache mit der AWN-Zentrale können zusätzliche Stunden abgerechnet werden.
- Übrige Aufwendungen dürfen nicht verrechnet werden.

Beitrag pro m³ durch den Betrieb verkauftes Holz:

- Nach der Besprechung der Meilensteine im Rahmen des jährlichen Reviergespräches gem. Kap. 5.1.4.4.
- Die Rechnungsstellung erfolgt durch den Forstbetrieb.

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

Die finanziellen Leistungen werden nur erbracht, wenn:

- die Vorstudie innerhalb eines Jahres nach dem Eingang des Gesuchs eingereicht wird.
- Der Geschäftsplan spätestens zwei Jahre nach Vorliegen der Vorstudie eingereicht wird.
- die Umsetzung spätestens ein Jahr nach einreichen des Geschäftsplans erfolgt.
- die Zielsetzungen gemäss dem Schlussbericht der Umsetzungsphase erreicht werden.

Das Amt behält sich Kürzungen vor. Terminverlängerungen können in begründeten Fällen durch das AWN erteilt werden.

5.1.7 Zusammenarbeitsvertrag / verbindlicher Geschäftsplan

Die vertragliche Vereinbarung zwischen den betroffenen Waldeigentümern muss sicherstellen, dass der Geschäftsplan umgesetzt wird. Hat sich die Ausgangslage seit dem Vorlegen des Geschäftsplanes geändert, so ist der Nachweis zur Erfüllung der Kriterien nach Kap. 5.1.3 nochmals zu erbringen. Ist nach einer Gemeindefusion nur noch ein Waldeigentümer betroffen, müssen die zuständigen Gemeindebehörden mit ihrer Unterschrift die Verbindlichkeit des Geschäftsplanes bestätigen.

5.1.8 Leistungsvereinbarung / Beförderung

Falls die neue Zusammenarbeit Auswirkungen auf die Einteilung der Forstreviere hat, müssen die Leistungsvereinbarungen über die Beförderung Ihrer Waldungen, welche zwischen dem AWN und den Revierträgerschaften vertraglich geregelt wurden, angepasst werden.

5.2 Optimierung von betrieblichen Prozessen

5.2.1 Definition

Durch die Untersuchung und Beurteilung von spezifischen Arbeitsprozessen sowie der Ablauf- und Aufbauorganisation, werden Entscheidungsgrundlagen erarbeitet, die als Hilfestellung dienen, um die beste Lösung zu evaluieren und umzusetzen.

5.2.2 Grundsatz

Die Auslösung für die Optimierung von betrieblichen Prozessen erfolgt aus Eigenantrieb durch den Forstbetrieb resp. Waldeigentümer. Die Revierträgerschaft stellt ein schriftliches Gesuch an das AWN. Mittels einer Absichtserklärung bekräftigt der Gesuchsteller seine Absicht, betriebliche Prozesse zu analysieren und zu verbessern. Das AWN kann beratend mitwirken.

5.2.3 Voraussetzungen und Erwartungen

- 1) Die Projektkommission muss durch einen politischen Vertreter der betroffenen Waldeigentümer präsiert werden. In der Projektkommission muss eine externe Fachkraft mitwirken.
- 2) Die Optimierung 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. 5.2.4.2) umgesetzt.
- 5) Der Gesuchsteller muss sich am hergeleiteten Revierförsterpensum gemäss der Leistungsvereinbarung orientieren.
- 6) Eine zeitliche Überlappung mit einem anderen Projekt der Förderbereiche "Überbetriebliche Zusammenarbeit" und "Optimierung von betrieblichen Prozessen" ist nicht möglich. Ein Folgeprojekt kann nach dem ordentlichen oder vorzeitigen Abschluss des laufenden Projektes "Optimierung von betrieblichen Prozessen" gestartet werden, sofern die Projektziele des Vorgängerprojektes erfüllt bzw. umgesetzt wurden.

5.2.4 Projektphasen

5.2.4.1 Gesuch

Das Gesuch enthält folgende Teile:

- 1) Absichtserklärung inkl. Auflistung der Gründe für das Gesuch mit der Unterschrift des Waldeigentümers.
- 2) Angaben zur Projektorganisation wie:
 - Beteiligter Forstbetrieb,
 - Allfällige Beteiligung Werkbetrieb
 - Zusammensetzung der Projektkommission
 - Umfang, Tiefe des Projektes (Welche Prozesse/Teilbereiche im Betrieb sollen verbessert werden),
 - Vergangene Projekte einschliesslich Informationen bezüglich Auswirkungen und Misserfolgen
 - Projektablauf mit Zielsetzungen,
 - Termine,

- 3) Offerten, welche nach Projektphasen gegliedert sind (es wird empfohlen, mehrere Offerten einzuholen), inkl. Aufwandschätzung des Werkbetriebs.

Das AWN prüft das Gesuch und teilt den Entscheid dem Gesuchsteller schriftlich mit. Für den Entscheid werden frühere Projekte und dessen Erfüllung beigezogen.

5.2.4.2 Projektbericht: Analyseteil mit Umsetzungsplan

a) Inhalt:

- 1) Analyse Ausgangslage
 - Inhalt und Umfang der Analyse sind spezifisch auf das konkrete Projekt auszurichten
- 2) Lösungssuche
 - Lösungsmöglichkeiten (inkl. weitere mögliche Varianten)
 - Auswirkungen (Organisation, Personal (inkl. Aktualisierung und Überprüfung des Zuschlags-Formular zur Herleitung des Revierförsterpensums), Finanzen)
 - Beispiele anderer Forstbetriebe
- 3) Umsetzungsplanung
 - Terminplanung mit Meilensteinen

b) Prüfung und Genehmigung

Der Projektbericht mit Analyseteil und Umsetzungsplan wird durch den oder die Forstbetriebs-Spezialist/-in und dem/der Produktverantwortlichen formell und inhaltlich geprüft. Der Bericht kann zur Überarbeitung zurückgewiesen werden.

5.2.5 Erfolgsnachweis

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

- Aufzeigen der umgesetzten Massnahmen
- Beurteilung der ersichtlichen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen (finanziell, organisatorisch, personell)
- Ausweisen der Projektkosten nach Kap. 5.2.6.

5.2.6 Finanzielle Leistungen

Das Amt prüft die Offerten und setzt ein Kostendach fest.

Bund und Kanton leisten einen Grundbeitrag, welcher bei der Unterstützungsbestätigung endgültig definiert wird (getrenntes Kostendach für externe und interne Aufwände).

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

Grundbeitrag: Das Amt übernimmt 80% der Aufwendungen, bis zum definierten Kostendach. Von diesen 80% können 80% der ausgewiesenen Aufwendungen laufend verrechnet werden. Die Zwischenschritte (Projektbericht, Erfolgsnachweis) müssen jeweils genehmigt werden, bevor die Aufwendungen für diese Projektphase ausbezahlt werden. Die zurückbehaltenen 20% werden nach dem Einreichen des Schlussberichts ausbezahlt.

Folgende Leistungen dürfen verrechnet werden:

- Aufwand der externen Fachkraft nach Erhalt der Rechnung
- Aufwand (Stunden) der Betriebsleiter und Revierförster gemäss Verrechnungsansatz AWN. Betriebsleiter maximal 100 h, weitere Revierförster maximal je 30 h, in Absprache mit der AWN-Zentrale können zusätzliche Stunden abgerechnet werden.

- Übrige Aufwendungen dürfen nicht verrechnet werden.

Die finanziellen Leistungen werden nur erbracht, wenn:

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

Das Amt behält sich Kürzungen vor. Terminverlängerungen können in begründeten Fällen durch das AWN erteilt werden.

5.3 Betriebswirtschaftliche Beratung

5.3.1 Definition

Die betriebswirtschaftliche Beratung dient zur Beantwortung von punktuellen betriebswirtschaftlichen Fragen.

5.3.2 Grundsatz

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

5.3.3 Voraussetzungen

Die durch das Konzept unterstützte betriebswirtschaftliche Beratung beschränkt sich auf folgende zentrale Themen:

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

Folgende Personen können dabei eine Beratung in Anspruch nehmen:

- Betriebsleiter und leitendes Personal
- Fachverantwortliche(r) der Gemeinde/Trägerschaft, 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 und/oder dem Waldeigentümer.

5.3.4 Beratungsprozess

Für die betriebswirtschaftliche Beratung steht eine durch das AWN beauftragte fachliche Anlaufstelle zur Verfügung. Einfache 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 kontaktiert und die Inputs seitens Spezialisten werden an dem Gesuchsteller vermittelt.

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

5.3.5 Erfolgsnachweis

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

5.3.6 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. 2'250.-

Die Beratung zu Fragen von allgemeinem Interesse (nicht spezifisch für einen einzelnen Nutzniesser) ist kostenlos. Die Anlaufstelle informiert frühzeitig das AWN und koordiniert den Wissenstransfer.

5.4 Betriebswirtschaftliches Controlling Netz Graubünden (BCN-GR)

5.4.1 Definition

Das Betriebswirtschaftliches Controlling Netz Graubünden (BCN-GR) ist eine freiwillige Beobachtungsstichprobe, die es ermöglicht, die wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe detailliert abzubilden und darauf aufbauend Schlussfolgerungen für die Gesamtbranche zu ziehen. Innerhalb eines Controllings können dadurch Vergleiche mit den BCN-GR Betriebe erfolgen und wertvolle Erkenntnisse für den einzelnen Betrieb durch die Gegenüberstellung gewonnen werden. Das Controlling Netz erfasst auf Ebene des Kantons Graubünden mehr Betriebe als das Forstwirtschaftliche Testbetriebsnetz (TBN) der Schweiz. Zentrales Instrument und Voraussetzung ist die Verwendung von ForstBAR. Dies ist eine Software, welche speziell für die Schweizer Forstwirtschaft zur Kosten- und Leistungsabrechnung entwickelt wurde.¹

5.4.2 Grundsatz

Das AWN richtet ein BCN ein um

- die betriebswirtschaftliche Situation der Forstbetriebe verfolgen zu können,
- den Erfolg des Programms "Optimale Betriebsstrukturen" zu beurteilen,
- bei Bedarf spezifische betriebswirtschaftliche Analysen vornehmen zu können,
- Referenzwerte zur Verfügung zu stellen, die den Forstbetrieben als Grundlage für eigene Analysen dienen.

Das BCN ist nicht repräsentativ. Es besteht aus denjenigen Betrieben, die 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.

5.4.3 Voraussetzungen

- 1) Betriebe innerhalb des TBN-CH:
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-CH:
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.

5.4.4 Finanzielle Leistungen

- a. Entschädigung der Betriebe innerhalb des TBN Schweiz:
Die Betriebe werden durch Wald Schweiz entschädigt. Das AWN entrichtet zusätzlich einen Beitrag bis maximal Fr. 800.-.
- b. Entschädigung der Betriebe ausserhalb des TBN Schweiz:
 - Übernahme der Lizenzgebühren für die Software ForstBAR

¹ WaldSchweiz: TBN- Testbetriebsnetz. URL: <https://www.waldschweiz.ch/de/wissen/tbn-testbetriebsnetzwerk> [19.03.2025]

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

Die Betriebe erstellen jährlich eine Rechnung.

6 Übergangsregelung

Für Projekte, welche sich am 01.01.2025 in der Umsetzungsphase befanden, gelten fachlich die Projektvorschriften von 2020–2024. Die Beiträge für die Umsetzungsphase richten sich ab dem 01.01.2025 nach den neuen Ansätzen. Für Projekte, welche sich am 01.01.2025 in der Phase der Vorstudie oder des Vorprojektes befanden, gelten die Projektvorschriften 2025–2028.