



regiun surselva

Lenna renda

Schlussbericht

Index

Lenna renda

Schlussbericht.....2

Lenna rena Arbeitsgruppe 1 15

"Zentrale Holzlogistik und Vermarktung"..... 15

Anhang 1: Ergebnisse der Umfrage "Zusammenarbeitsbedürfnisse der Forstbetriebe in der Surselva" 17

Anhang 2: Entscheidungshilfe für die Rundholzvermarktung 24

Lenna renda Arbeitsgruppe 2 31

"Betriebsübergreifende Zusammenarbeit / Zusammenarbeit mit Unternehmen"..... 31

Anhang 1: Statuten der Forstmaschinengemeinschaft (FMG) Surselva..... 37

Anhang 2: Flimser Thesen für die Zusammenarbeit zwischen Forstunternehmen und öffentlichen Forstbetrieben im Kanton Graubünden..... 44

Anhang 3: Muster-Vereinbarung für die langfristige Zusammenarbeit von Gemeindeforstbetrieben mit Forstunternehmen 48

Anhang 4: Interaktives Holzschlag Dossier 54

Lenna renda Arbeitsgruppe 3 55

a) "Umfassende Verrechnung forstbetrieblicher Leistungen" 55

b) "Wegleitung für die Bildung von Einheitsforstbetrieben" 59

Anhang 1: Forstbetriebsorganisationsvarianten 63

Anhang 2: Argumentarium für einen Einheitsforstbetrieb 69

Anhang 3: Statuten 71

Lenna renda Arbeitsgruppe 4 83

"Auswertung konkreter Beispiele" 83

Anhang 1: Auswertung der Betriebskennzahlen der Forstbetriebe Rueun und Ruinaulta Schlussbericht 84

Lenna renda

Schlussbericht

1. Einleitung
2. Organisation
3. Ablauf
4. Stand der konkreten Massnahmen
5. Zielerreichung
6. Projektkosten
7. Finanzierung
8. Ausblick

Beilage: Schlussbericht der Arbeitsgruppen

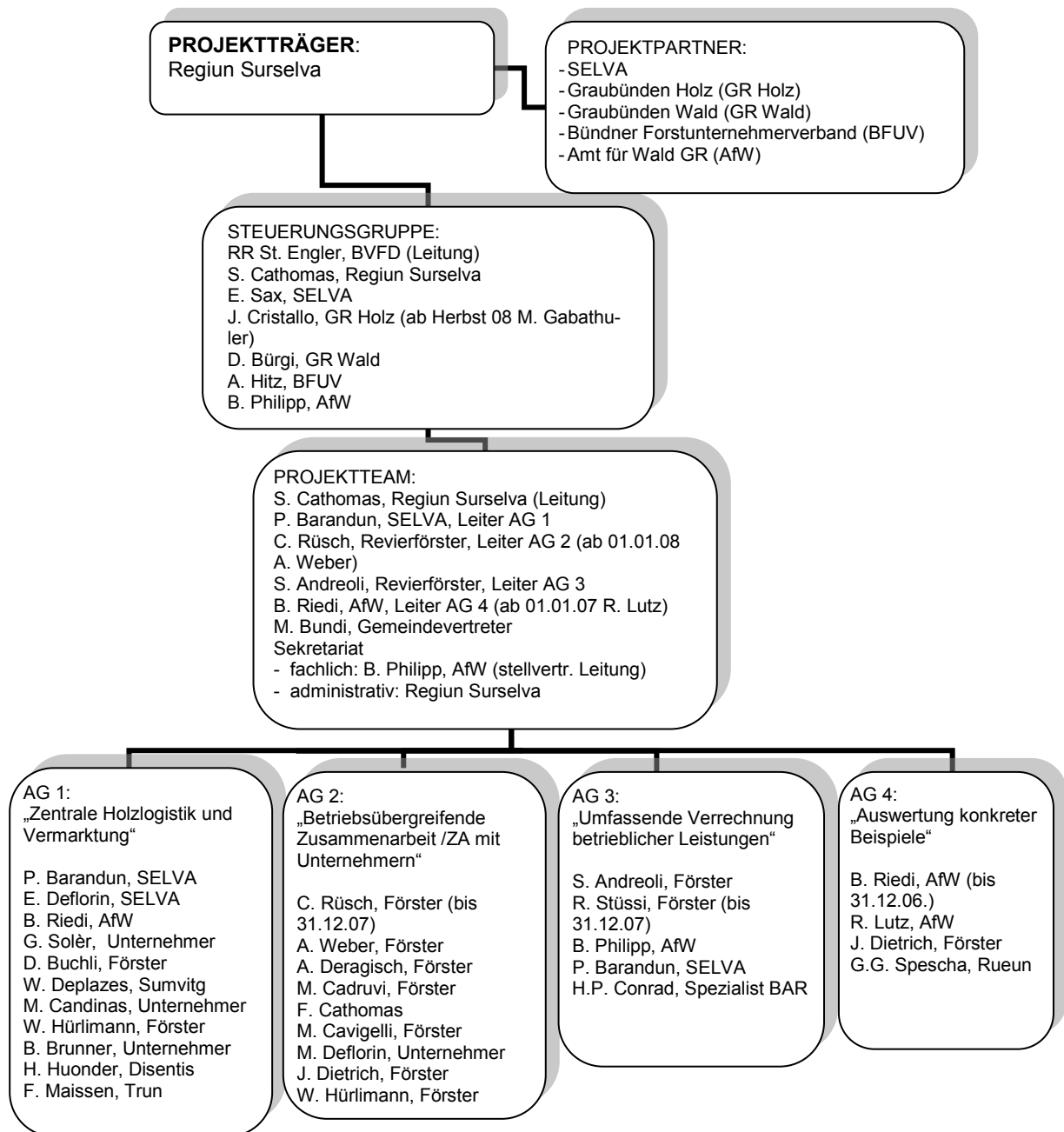
1. Einleitung

Das Projekt „Lenna renda“ wurde im Sommer 2005 basierend auf Vorarbeiten, welche von Vertretern der Wald- und Holzwirtschaft in der Surselva und der Regiun Surselva im Anschluss an die Studie „Effektivität und Effizienz der Bewirtschaftung von Schutzwäldern“ der Universität St. Gallen geleistet worden waren, gestartet. Gemäss dem Kommunikationskonzept musste der Steuerungsgruppe per Jahresende und per Jahresmitte halbjährlich über den Verlauf des Projektes Bericht erstattet werden. Dem vorliegenden Schlussbericht gingen bis Ende 2007 fünf Halbjahresberichte und ein Kurzbericht Mitte 2008 vor. Die Zwischenberichte sind auf der Website der regiun Surselva einsehbar. Der vorliegende Schlussbericht soll einen Gesamtüberblick über den Projektverlauf und die Projektergebnisse geben. Die konkreten Resultate der Arbeitsgruppen werden in separaten Dokumenten präsentiert. Sie sind diesem Bericht (Druckversion) beigelegt. Alle Dokumente können unter www.regiun-surselva.ch heruntergeladen werden.

2. Organisation

Da es sich um ein bedeutendes Projekt für die Bündner Wald- und Forstwirtschaft handelte, rief der Regierungsrat und Chef des Bau-, Verkehrs- und Forstdepartementes Stefan Engler am 4. März 2005 Vertreter aller bis dahin involvierten Organisationen zusammen, um gemeinsam die Vorbereitungsarbeiten von Lenna renda in Angriff zu nehmen. Die Regiun Surselva erklärte sich bereit, die Projektträgerschaft zu übernehmen. Der Bündner Waldwirtschaftsverband SELVA, der Bündner Forstunternehmerverband, Graubünden HOLZ, Graubünden Wald und der Kanton Graubünden (Amt für Wald) sicherten ihre Mitwirkung als Projektpartner zu. Für die Überwachung der Umsetzung von Lenna renda wurde unter der Leitung vom Departementschef Stefan Engler eine Steuerungsgruppe aus Vertretern der Regiun Surselva und der Projektpartner eingesetzt. Mit der Umsetzung selber wurde das Projektteam beauftragt, welches sich unter der Leitung vom Präsident der Regiun Surselva aus Ver-

tretern der Arbeitsgruppen, welche bereits bei den Vorarbeiten aktiv waren, zusammensetzte. In den Arbeitsgruppen waren Revierförster, andere Gemeindevertreter und Forstunternehmer vertreten. Das Organigramm präsentierte sich wie folgt:



3. Ablauf

3.1. Steuerungsgruppe

Der eigentliche Projektstart von Lenna Renda erfolgte am 4. Juli 2005 mit der ersten offiziellen Sitzung der Steuerungsgruppe. Die Steuerungsgruppe traf sich während der Projektdauer bis Ende 2008 zu sieben Sitzungen. An der ersten Steuerungsgruppensitzung wurde Sep Cathomas mit der Projektleitung beauftragt. Die fachliche Unterstützung seitens des Kantons (Amt für Wald) wurde Beat Philipp übertragen. Die beiden erhielten den Auftrag weiterer Projektgrundlagen (Pflichtenheft Steuerungsgruppe, Pflichtenheft Projektleitung, Detailplanung

Projektphase, Vereinbarung zw. den Partnern betr. Finanzierung und Kommunikationskonzept) auszuarbeiten und die Projektarbeiten gemäss den Beschlüssen der Steuerungsgruppe voranzutreiben. Die Abschlussitzung zur offiziellen Verabschiedung des vorliegenden Schlussberichtes erfolgte am 24. März 2009.

3.2. Projektteam

Gemäss Vorschlag von Sep Cathomas wurde der Projektleitung eine fachliche Begleitgruppe zur Seite gestellt. Als Mitglieder dieser Begleitgruppe wurden die Leiter der Arbeitsgruppen bestimmt, welche bereits bei den Vorarbeiten für lenna renda aktiv gewesen waren. Das Sekretariat dieser Gruppe wurde Beat Philipp (fachlich) und der Regiun Surselva (administrativ) übertragen. Das so zusammengesetzte Projektteam wurde unter der Leitung von Sep Cathomas erstmals am 8. September 2005 zusammengerufen und traf sich bis zum Vorliegen des Schlussberichtes zu insgesamt 19 offiziellen Projektteamsitzungen.

3.3. Arbeitsgruppen

Die eigentlichen Projektarbeiten wurden in den Arbeitsgruppen erledigt. Die folgenden Abschnitte beschreiben den Verlauf und die Resultate der Arbeiten mit den Erkenntnissen und allfälligen Schwierigkeiten, welche damit verbunden waren. Die eigentlichen Resultate der Arbeitsgruppen sind in separaten Berichten festgehalten und dokumentiert. Die entsprechenden Dokumente befinden sich im Anhang des vorliegenden Schlussberichtes.

3.3.1. Arbeitsgruppe 1 „Zentrale Holzlogistik und Vermarktung“

Die Arbeitsgruppe 1 unter Leitung von Paul Barandun hat sich zunächst im aufwendigsten ersten Teil mit Grundlagen (Systeme und EDV) der Rundholzbündelung auseinandergesetzt. Sie führte im Sommer 2006 zusammen mit der Arbeitsgruppe 2 eine Umfrage durch, um die **Zusammenarbeitsbedürfnisse der Gemeinden** zu eruieren. Laut Umfrage-Beantwortung haben 28 (von 39) Gemeindebetriebe sich positiv zur gemeinsamen Vermarktung geäußert. Die Antworten zeigten auch, dass in den Gemeinden der Surselva grundsätzlich ein grosses Interesse bestand, um die Zusammenarbeit bei der Waldbewirtschaftung und die gemeinsame Rundholzvermarktung zu verbessern. Leider konnte die Tätigkeit der Rundholzbündelung in der Surselva nicht beginnen, weil das Sägewerk die Zusammenarbeit dazu nach weit gediehenen Vorarbeiten verweigert hat. Die Auswertung der Umfrage ist dem Schluss-Bericht der AG 1 beigelegt. Wie sich dieses Interesse im Rahmen konkreter Vorhaben manifestierte, zeigen die Resultate der Arbeitsgruppe 2 (siehe unten).

Die eigentliche Zielsetzung der Arbeitsgruppe 1, welche sich vorgenommen hatte, die Einrichtung von zentralen Holzlogistik- und Vermarktungsstellen in der Surselva zu unterstützen, wurde rasch von der Realität überholt. Die Bestrebungen der Arbeitsgruppe mussten in Anbetracht der übergeordneten Projekte zurückgestellt werden. Infolge der Ansiedlung des Grosssägewerkes in Domat/Ems wurden kantonale und ostschweizer Vorhaben forciert. Darin kamen lange Zeit keine konkreten Schritte zur Umsetzung, deshalb konnte im Rahmen von lenna renda auch nicht Unterstützungsarbeit geleistet werden. Ungeachtet dessen stieg der Holzpreis in dieser Zeit, er lag weit über dem Ziel von lenna renda.

Als konkretes Resultat hat die Arbeitsgruppe 1 einen Entwurf und das Projektteam schliesslich eine „**Entscheidungshilfe für Rundholzvermarktung**“ vorgelegt. Dieses Papier enthält eine Übersicht über die verschiedenen Vermarktungsmöglichkeiten, welche sich den Waldeigentümern aktuell anbieten. Es werden für jede Vermarktungsart die wesentlichen Merkmale aufgelistet sowie Vor- und Nachteile aufgezeigt. Als Erkenntnis kann festgehalten werden, dass es nicht eine Variante gibt, welche allgemeingültig als die beste Lösung bezeichnet werden kann. Grundsätzlich wird den Waldeigentümern empfohlen, sich einer Holzvermarktungsorganisation anzuschliessen, um je nach Variante von deren Spezialkonditionen (z.B. Bündelungsbonus), der Spezialisierung und eventuell möglichen Mehrwertsteuervorteilen zu profitieren.

3.3.2. Arbeitsgruppe 2 „Betriebsübergreifende Zusammenarbeit /ZA mit Unternehmern“

Die Vertreter der Arbeitsgruppe 2 wirkten bei verschiedenen konkreten Aktivitäten zur Verbesserung der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit unterstützend mit. Sie wurde dabei zuerst von Christian Rüschi und nach seinem Stellenwechsel in die Innerschweiz ab Januar 2008 von Andreas Weber geleitet. Den Bemühungen der Arbeitsgruppe 2 war nicht auf der ganzen Linie Erfolg beschieden, die Resultate dürfen sich aber trotzdem sehen lassen:

Als eine Art Schlüsselprojekt präsentierte sich von Beginn weg das Vorhaben der Gemeinden Sumvitg, Trun, Schlans und Brigels, gemeinsam einen **Einheitsforstbetrieb Sutsassiala** zu gründen. Es folgten intensive Vorarbeiten der betroffenen Revierförster und der Einsatz eines Ingenieurbüros für die Aufarbeitung der Entscheidungsgrundlagen. Als dann gegen Ende 2007 das Projekt praktisch spruchreif vorlag, um in den einzelnen Gemeinden dem Stimmvolk zur Genehmigung vorgelegt zu werden, teilte die Gemeinde Sumvitg der Projektleitung mit, dass für die Gemeinde Sumvitg der Schritt zum Einheitsbetrieb vorläufig aus verschiedenen Gründen nicht realisierbar sei. Aufgrund dieser neuen Ausgangslage wurde von den Vertretern der Gemeinden Trun und Brigels beschlossen, einen kleineren Schritt zu machen und vorerst die Zusammenarbeit in Form eines Gemeindeverbandes (Forstrevierverband) zu organisieren. Leider kamen dann in der Gemeinde Trun, nach dem Wechsel des zuständigen Departementchefs und kurz vor Projektabschluss ebenfalls Zweifel gegenüber diesem Vorhaben auf. Die Weiterbearbeitung wurde aufgeschoben und konnte im Rahmen von lenna renda nicht abgeschlossen werden.

Die Idee, einen **Einheitsforstbetrieb Ausserlugnez** (Vella, Morissen, Cumbel, Duvin) zu gründen, wurde in der zweiten Hälfte des Jahres 2006 in Zusammenarbeit mit Vertretern der betreffenden Gemeinden und des Amtes für Wald lanciert. Eine Projektgruppe wurde mit der Ausarbeitung der Statuten auf Basis der Statuten des Einheitsforstbetriebes Rueun beauftragt. Die Umsetzung des Einheitsforstbetriebes Ausserlugnez war damit eingeleitet. Diese Bemühungen mussten aber inzwischen sistiert werden, weil im Lugnez in Zusammenarbeit mit dem Amt für Gemeinden die Möglichkeit einer Talfusion geprüft und diskutiert wird. Diese Entwicklung war wohl ein „Rückschlag“ für die Arbeitsgruppe, ist aber im Sinne der übergeordneten Strukturverbesserungen sehr zu begrüßen.

Als grösster Erfolg der Arbeitsgruppe 2 kann wohl die Umsetzung der Idee einer **Forstmaschinengemeinschaft** Foppa in der unteren Surselva bezeichnet werden. Dieses von den Betriebsleitern der Forstbetriebe Obersaxen, Ruinaulta, Rueun, Riein und Sagogn-Laax anfangs 2007 lancierte Projekt fiel rasch auf fruchtbaren Boden. Von einzelnen Gemeinden wurden zinslose Darlehen als Startkapital in Aussicht gestellt. Das Amt für Wald sicherte zu, dass die Anschaffungen von Maschinen mit forstlichen Investitionskrediten unterstützt werden könnten. Als zweckmässigste Rechtsform erwies sich aufgrund der Abklärungen der eingesetzten AG die „öffentlich-rechtliche Anstalt“. Die Umsetzung erfolgte im Verlaufe des Jahres 2008. In dieser Phase mussten unter anderem Bedenken besorgter Forstunternehmer ausgeräumt werden. Gleichzeitig regte sich in der Gemeinde Rueun Widerstand, welcher schliesslich dazu führte, dass sich der Forstbetrieb Rueun nicht an der Gemeinschaft beteiligen konnte. Trotzdem konnten die organisatorischen Arbeiten im Spätherbst 2008 mit der offiziellen Gründung der FMG Foppa abgeschlossen werden. Sobald die geplanten Maschinenbeschaffungen getätigt sein werden, wird die FMG im Frühling 2009 ihre operative Tätigkeit aufnehmen. Als allgemein nutzbares Resultat dieses Teilprojektes wurden dem Schlussbericht der Arbeitsgruppe 2 die „Statuten der Forstmaschinengemeinschaft (FMG) Foppa“ als Muster für eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt beigelegt.

Ein wichtiges Ziel der Arbeitsgruppe 2 war die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Forstbetrieben und Forstunternehmern. Die Aktivitäten im letzten Projektjahr wurden 2008 vor allem diesem Thema gewidmet. Als erstes wurden zusammen mit Forstunternehmervertretern der **Entwurf „Flimser Thesen für die Zusammenarbeit zwischen Forstunterneh-**

mern und öffentlichen Forstbetrieben im Kanton Graubünden“ bereinigt. Das Resultat ist im Schlussbericht der AG2 enthalten. Dieses Papier stellt auf der Basis der Auswertung der Workshops „Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Forstbetrieben und Forstunternehmern bei der mechanisierten Holzernte“ vom 9. Mai und vom 18. Oktober 2006 in Flims 10 Thesen für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Forstunternehmern und Forstbetrieben zur Diskussion. Die Idee ist, dass die zuständigen Verbände SELVA und BFUV diese Thesen miteinander diskutieren und eine gemeinsame Version als offizielle Empfehlung für ihre Mitglieder verabschieden.

Ebenfalls ein Beitrag zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Forstbetrieben und Forstunternehmern ist die „**Muster-Vereinbarung für die langfristige Zusammenarbeit von Gemeinden mit Forstunternehmern**“. Die Arbeitsgruppe ging davon aus, dass die regelmässige Zusammenarbeit zwischen Gemeindeforstbetrieben und privaten Forstunternehmern in gewissen Fällen eine wirksame Möglichkeit zur Optimierung der Waldbewirtschaftung sein kann. Die vorliegende Mustervereinbarung zeigt auf, dass auch unter Berücksichtigung der Submissionsgesetzgebung und des kantonalen Finanzhaushaltgesetzes Zusammenarbeits-Vereinbarungen möglich sind, welche sowohl für die Gemeinde als auch für den Unternehmer interessant sein können.

Als etwas konkretere Massnahme zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Forstbetrieben und Forstunternehmern wurde auf der Basis eines Entwurfs des Leiters des Forstbetriebes Ruinaulta und Arbeitsgruppenleiters Andreas Weber ein „**interaktives“ Holzschlagdossier**“ ausgearbeitet. Es handelt sich dabei um eine excel-basierte Formularensammlung, mit welcher alle wichtigen Daten und Prozesse, welche in einem Holzschlag anfallen erfasst und organisiert werden können. Die Anwendung dieses Dokumentes erleichtert nicht nur den Datenaustausch und die Organisation, sondern trägt auch dazu bei, dass Qualitätsstandards gemeinsam vereinbart und nach der Ausführung gemeinsam überprüft werden. Das Dossier soll vorläufig den Interessierten im Internet als einfache und offene Excel-Lösung zur Verfügung gestellt und laufend gemäss Rückmeldungen der Anwender verbessert werden. Das Amt für Wald hat Interesse an diesem Instrument als Hilfsmittel zur Qualitätssicherung bei der Schutzwaldpflege angemeldet. Es ist denkbar, dass die Anwendung mit Unterstützung des Amtes für Wald oder gar des Bundes zu einer professionellen EDV-Lösung weiterentwickelt werden kann.

3.3.3. Arbeitsgruppe 3 „Umfassende Verrechnung betrieblicher Leistungen“

Die Arbeitsgruppe 3 unter der Leitung von Sigi Andreoli konzentrierte sich bei ihrer Arbeit vor allem auf die Frage, wie die öffentlichen, zum Teil auch nicht forstlichen Leistungen der Forstbetriebe konsequent den jeweiligen (meist gemeindeinternen) Leistungsempfängern bzw. Auftraggebern verrechnet werden können. Dabei wurde davon ausgegangen, dass eine differenziertere Rechnungsführung nicht nur die Forstrechnung entlastet, sondern den Waldeigentümern zudem eine Budgetierung nach Waldfunktionen und die Erteilung klarer Leistungsaufträge für die Waldbewirtschaftung und Waldpflege erlaubt. In Zusammenarbeit mit dem Amt für Wald (AfW) und dem Amt für Gemeinden (AfG) konnte das Rechnungsmodell der Gemeinden (HRM) mit den entsprechenden Möglichkeiten ergänzt werden. Mit der offiziellen Lancierung des Kontoplans für die „**Umfassende Verrechnung forstbetrieblicher Leistungen**“ durch das Amt für Gemeinden und das Amt für Wald konnten die Voraussetzungen geschaffen werden, damit alle Leistungen der Forstbetriebe in der Gemeinderechnung differenziert nach Waldfunktionen und effektiven Nutzniessern verbucht und verrechnet werden können. Der Kontoplan ist im Schlussbericht der Arbeitsgruppe 3 enthalten .

Die zweite Aufgabe der Arbeitsgruppe 3 war die Ausarbeitung einer „**Wegleitung für die Bildung von Einheitsforstbetrieben**“. Die resultierende Wegleitung enthält eine schematische Anleitung zur Bildung eines Einheitsforstbetriebes und Muster-Statuten, welche auf bewährten Beispielen beruhen. Die Wegleitung wurde parallel zur konkreten Bildung des Einheitsforstbetriebes Ladir entwickelt und gleichzeitig mit dem Rechtsdienst des Departementes

menten für Finanzen und Gemeinden sowie dem Amt für Gemeinden bereinigt. Die Muster-Statuten enthalten für einzelne Bestimmungen Varianten, damit sie den konkreten Bedürfnissen der jeweiligen Trägerschaften angepasst werden können. Ebenfalls ist im entsprechenden Bericht ein Überblick über die möglichen Zusammenarbeitsformen und deren Merkmale enthalten. Der empfohlene Einheitsforstbetrieb zeichnet sich durch eine schlanke Betriebsführung mit mehr Handlungskompetenz aus. Die Anwendung dieser Organisationsform wird dann empfohlen, wenn sich in den betreffenden Gemeinden nicht weitergehende Strukturveränderungen abzeichnen bzw. aufdrängen. Die Reorganisation der Waldbewirtschaftung soll keinesfalls der übergeordneten Stossrichtung der Regionalentwicklung zuwider laufen.

3.3.4. Arbeitsgruppe 4 „Auswertung konkreter Beispiele“

Die Arbeitsgruppe „Auswertung konkreter Beispiele“ (AG 4 „lenna renda“) unter der Leitung von Renaldo Lutz hatte den Auftrag, die Erfahrungen und Wirkungen aus der Bildung des Einheitsforstbetriebes Rueun sowie aus dem Zusammenschluss der Forstreviere Valendas und Versam zum Forstrevier Ruinaulta auszuwerten und zu dokumentieren. Der Schlussbericht der Arbeitsgruppe 4 mit dem Bericht „Auswertung der Betriebskennzahlen der Forstbetriebe Rueun und Ruinaulta“ liegt nun vor und kann interessierten Gemeinden zur Verfügung gestellt werden.

Es ist nicht neu, dass sich das Umfeld der Wald- und Holzwirtschaft in den letzten Jahren sehr schnell und stark verändert hat. 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 und in der logischen Konsequenz auch in der Surselva spürbar.

In verschiedenen Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass die schweizerischen Forstbetriebe wirtschaftlich wenig effizient und zu stark von Subventionen abhängig seien. Als ein Grund dafür wurden immer wieder die bestehenden Betriebsstrukturen erwähnt. In diesem Zusammenhang sollen die neuen finanziellen Anreize des Bundesprogramms „Waldwirtschaft“ (effor2) die Waldeigentümer dazu motivieren, diese Strukturbereinigung möglichst rasch in Angriff zu nehmen.

Bund und Kantone sind an einer leistungsfähigen Waldwirtschaft interessiert. Die Waldwirtschaft muss den sich bietenden Spielraum für eine effiziente Erbringung von gemeinwirtschaftlichen und privatwirtschaftlichen Leistungen (wie z.B. Schutzleistung, Naturschutzleistung, Erholungsleistung, Rohstoffproduktion etc.) nutzen. Dies bedingt, dass sich die Waldwirtschaft bei allen Produkten und Dienstleistungen stärker als Teil einer umfassenden Wertschöpfungskette versteht.

Im Verlaufe des Projektes „lenna renda“ wurde vieles in Bewegung gesetzt. Grundsätzlich ist eine gewisse Aufbruchstimmung erkennbar. Verschiedene Gemeinden und Forstbetriebe haben ihre bereits bestehende Zusammenarbeit vertieft oder zumindest wiedererwogen. Andere Gemeinden suchten Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit benachbarten Forstbetrieben. Andernorts wurde die Zusammenarbeit im Forstsektor aufgrund übergeordneter Reorganisationsabsichten (Gemeindefusionen) auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Eine Strukturbereinigung braucht Mut und Willen, dies sowohl auf der politischen wie auch auf der betrieblichen Ebene. Die vorliegende Auswertung konkreter Beispiele durch die AG 4 „lenna renda“ zeigt, dass dort, wo dieses Gespann funktioniert, der Erfolg praktisch garantiert ist. Eine wichtige Erkenntnis ist auch, dass derartige Restrukturierungen entgegen den verbreiteten Befürchtungen nicht zwingend einen Stellenabbau nach sich ziehen müssen, sondern zur Erhaltung bestehender oder teilweise sogar zur Schaffung neuer interessanter Arbeitsplätze beitragen können.

4. Umsetzung konkreter Massnahmen

Die Umsetzung der geplanten Massnahmen kann wie folgt zusammengefasst und beurteilt werden:

Geplante Massnahmen	effektive Umsetzung
1. Priorität:	
Intensivierung betriebs- und gemeindeübergreifender Zusammenarbeit	<p>Die Realisierung des richtungweisenden gemeindeübergreifenden Einheitsbetriebes in der Sutsassiala wurde durch politische Entscheide aufgeschoben. Der Schritt zum Einheitsbetrieb oder zur Zusammenarbeit im Rahmen eines Forstrevierverbandes ist offenbar im Moment zu gross. Es ist zu hoffen, dass die Idee und die wertvollen Vorarbeiten, welche im Rahmen von Lenna renda geleistet wurden, irgendwann wieder aufgenommen werden.</p> <p>Die Gründung der Forstmaschinengemeinschaft (FMG) Foppa in der unteren Surselva ist erfolgt. Sie wird ihren Betrieb nach der geplanten Maschinen-Beschaffung im Frühjahr 2009 aufnehmen. Das dieses Projekt trotz Widerständen effektiv umgesetzt werden konnte, ist in erster Linie der Überzeugung und dem grossen Engagement der betreffenden Betriebsleiter, welche sich durch weniger erfolgreiche Aktivitäten von Lenna renda motivieren liessen, zu verdanken.</p> <p>Die Bemühungen, um im Forstrevier Ausserlugnez einen Einheitsforstbetrieb zu gründen, wurden von übergeordneten Lösungsansätzen für die Verbesserung der Gemeindestrukturen im Lugnez überholt. Es darf davon ausgegangen werden, dass sich entsprechende Massnahmen auch positiv auf die Waldbewirtschaftung auswirken werden.</p>
Einrichtung von zentralen Holzlogistik- und Vermarktungsstellen	<p>Die entsprechenden Anstrengungen unter dem Titel lenna renda wurden sistiert, um das Projekt von Aktivitäten zu entlasten, welche ohnehin stattfinden. Während der Projektdauer hat sich das Thema so entwickelt, dass jeder zusätzliche Akteur eher mehr Verwirrung als Nutzen gestiftet hätte.</p> <p>Als kleiner Beitrag zur Unterstützung der Holzvermarktung darf die „Entscheidungshilfe für Rundholzvermarktung“ bezeichnet werden.</p>
2. Priorität:	
Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Forstbetrieben und Forstunternehmern	<p>Die geplanten Betriebsgemeinschaften konnten aus Gründen, welche nicht im Einflussbereich von Lenna renda liegen, nicht realisiert werden. Als Instrumente zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Forstbetrieben und Forstunternehmern wurden jedoch die „Flimserthesen“ und die „Muster-Vereinbarung für die langfristige Zusammenarbeit von Gemeinden mit Forstunternehmern“ ausgearbeitet.</p>

3. Priorität:	
Auswertung und Dokumentation konkreter Beispiele	Die „Auswertung der Betriebskennzahlen der Forstbetriebe Rueun und Ruinaulta“ liegt vor und kann interessierten Gemeinden zur Verfügung gestellt werden.
Umfassende Verrechnung betrieblicher (auch ertragsloser und nichtforstlicher) Leistungen	Erste Erfahrungen mit dem Kontoplan liegen in den Pilotbetrieben vor; die hoheitlichen Aufgaben der Revierforstämter sind in den Kontoplan eingebaut. Der Kontoplan wurde 2008 vom Amt für Gemeinden und vom Amt für Wald publiziert
Kantonaler Leitfaden für die gemeindeübergreifende Zusammenarbeit	Die „Wegleitung für die Bildung von Einheitsforstbetrieben“ mit Musterstatuten wurde in Anlehnung an funktionierende Beispiele und gleichzeitig mit der konkreten Bildung des Einheitsforstbetriebes Ladir ausgearbeitet. Die vom Departement für Finanzen und Gemeinden abgesegnete Vorlage kann Interessierten zur Verfügung gestellt werden.

5. Zielerreichung

Die Kennziffern, welche für die Messung der Zielerreichung notwendig sind liegen vollständig vor. Somit kann abschliessend beurteilt werden, ob die gesteckten Ziele innerhalb der Projektdauer erreicht werden konnten. Es ist aber zu beachten, dass die gewählten Indikatoren jährlichen Schwankungen unterworfen sind und auch die sich abzeichnenden Trends berücksichtigt werden müssen, um abzuschätzen, ob die angestrebten Wirkungen nach dem Projektabschluss anhalten werden.

1. Priorität:

Mittel 02-03*	Faktor	Ziel 08	2004	2005	2006	2007	2008	Einheit	Quelle
Steigerung des mittleren Netto-Holzerlöses (Fr./m3) um 5%									
77.08	1.05	80.93	66.91	60.25	77.54	84.21	80.45	Fr./m3	BAR KZ** 19
Kommentar: Der Holzerlös verbesserte sich während der Projektdauer deutlich. Das Ziel war Ende 2007 deutlich übertroffen wurde aber 2008 knapp nicht mehr erreicht. Insgesamt zeigt der Trend sicher in die richtige Richtung. Allerdings ist der Einfluss der Ansiedlung des Grosssägewerkes in Domat/Ems wahrscheinlich grösser, als jener der Massnahmen im Rahmen von lenna renda.									
Reduktion der Holzerntekosten um 20%									
123.25	0.80	98.60	115	103	107	103	96.00	Fr./m3	BAR KZ 24
Kommentar: Die Holzerntekosten konnten im gewünschten Umfang reduziert werden. Sie lagen 2008 bereits 22% unter dem Ausgangswert. Die Holzerntekosten dürften nach der Aktivierung der Forstmaschinengemeinschaft Foppa noch einmal deutlich gesenkt werden. Das Ziel wurde eindeutig erreicht.									

Reduktion des Aufwandes für Verwaltung und „Übriges“ im HPB (inkl. Holzvermarktung) um 30%									
22.99	0.70	16.09	17.27	16.95	13.93	17.72	13.40	Fr./m3	BAR KZ 25
Kommentar: Der Wert des letzten Jahres lag 42% unter dem Ausgangswert. Die gewünschte Reduktion um 20% wurde somit deutlich übertroffen. Allerdings war der Wert innerhalb der Projektdauer ziemlich Schwankungen unterworfen. Betrachtet man die Entwicklung, darf man davon ausgehen, dass sich der Wert auf dem angestrebten Niveau einpendeln wird. Das Ziel kann als erreicht betrachtet werden.									

* Mittel 02-03 = Ausgangswert; ** BAR KZ = Kennziffer aus der Verdichtung der Betriebsabrechnungen Surselva

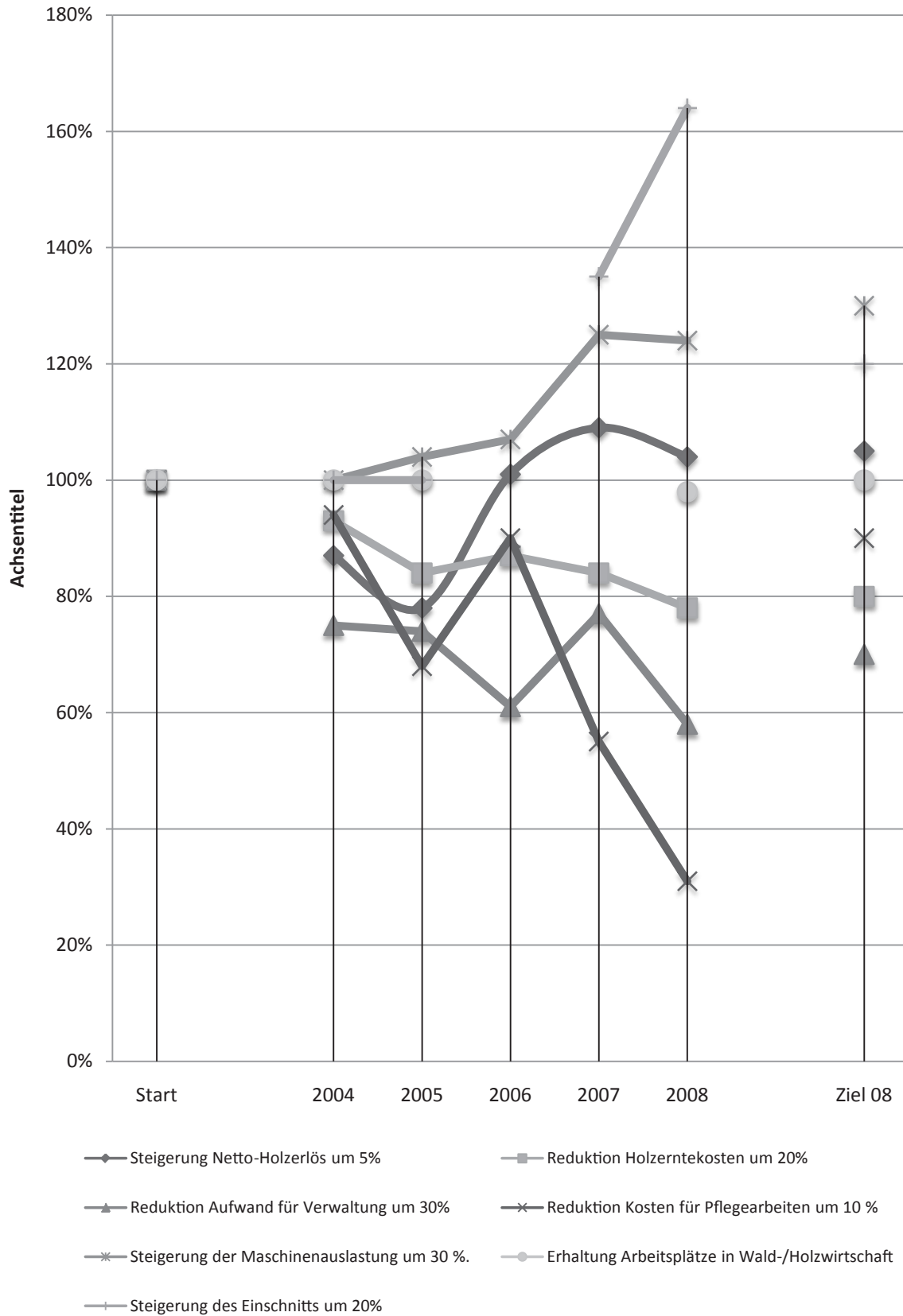
2. Priorität:

Mittel 02-03	Faktor	Ziel 08	2004	2005	2006	2007	2008	Einheit	Quelle
Reduktion der Kosten für Pflegearbeiten um 10 %									
66.05	0.90	59.44	62.11	44.93	59.57	36.37	20.45	Fr./a	gem. BAR
Kommentar: Die Reduktion der letzten beiden Jahre liegt deutlich über dem Ziel-Wert. Die Kosten 2008 sind fast 70% tiefer als der Ausgangswert. Diese massive Verbesserung ist umso erfreulicher, als 2008 deutlich mehr Fläche gepflegt wurde als in den Vorjahren. Das Ziel wurde eindeutig erreicht.									
Steigerung der Maschinenauslastung dank der guten Zusammenarbeit um 30 %.									
424.00	1.30	551.20	424	443	454	529	524	Std./J.	BAR
Kommentar: Die Maschinenauslastung hat stetig zugenommen. 2008 betrug die Steigerung gegenüber dem Ausgangswert knapp 24%. Mit der Realisierung der geplanten Forstmaschinengemeinschaft dürfte das Ziel nach dem Projektabschluss gut erreicht werden.									
Arbeitsplätze in der Wald- und Holzwirtschaft sollen mindestens gehalten werden									
92	1.00	92					90.5	Mitarbeiter	GRHolz
Kommentar: Gemäss der aktuellen Erhebung konnten die Arbeitsplätze zu 98% gehalten werden. Die Reduktion um 1.5 Stellen liegt im Bereich von normalen Fluktuationen, welche sich durch Verschiebungen von Teilpensen etc. ergeben. Das Ziel kann somit als erreicht betrachtet werden.									

3. Priorität:

Mittel 02-03	Faktor	Ziel 08	2004	2005	2006	2007	2008	Einheit	Quelle
Ausgeglichene Rechnungen der Gemeindeforstbetriebe									
Kommentar: Zu diesem Ziel sind keine zahlenmässigen Angaben möglich. Die ganzheitliche Verrechnung der forstbetrieblichen Leistungen wurde aber wie geplant kantonsweit lanciert. Das Ziel wird garantiert erreicht werden, wenn Gemeinden diese Verrechnung konsequent anwenden. Der im Rahmen des Projektes entwickelte Kontoplan als solcher ist als Erfolg von lenna renda zu bewerten.									
Steigerung des Einschnitts von einheimischem Holz in der Surselva um 20%									
4'830	1.2	5'800				6'520	7'910	m3	GRHolz
Kommentar: Die aktuellen Zahlen übertreffen das Ziel deutlich. Der Einschnitt wurde um über 60% gesteigert.									

Zielerreichung Lenna renda



Ziele	Start	2004	2005	2006	2007	2008	Ziel 08
Steigerung Netto-Holzerlös um 5%	100%	87%	78%	101%	109%	104%	≥105%
Reduktion Holzerntekosten um 20%	100%	93%	84%	87%	84%	78%	≤ 80%
Reduktion Aufwand für Verwaltung um 30%	100%	75%	74%	61%	77%	58%	≤ 70%
Reduktion Kosten für Pflegearbeiten um 10 %	100%	94%	68%	90%	55%	31%	≤90%
Steigerung der Maschinenauslastung um 30 %.	100%	100%	104%	107%	125%	124%	≥130%
Erhaltung Arbeitsplätze in Wald-/Holzwirtschaft	100%	100%	100%			98%	≥100%
Steigerung des Einschnitts um 20%	100%	100%	100%		135%	164%	≥120%

Die im Rahmen von lenna renda gesteckten messbaren Ziele, wurden 2008 mehrheitlich erreicht oder lagen in Reichweite. Lenna renda darf gemessen an den Wirkungszielen als erfolgreich gewertet werden.

6. Projektkosten

Die Gesamtkosten von Lenna renda betragen Fr. 284'547.75. Das sind gut Fr. 34'500.00 mehr als budgetiert worden waren. Die Kosten verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Projektaktivitäten:

Rubrik	Voranschlag	Rechnung	Saldo
Projektleitung	65'000.00	65'306.20	-306.20
Sitzungen	95'000.00	60'116.90	34'883.10
Information	30'000.00	54'165.70	-24'165.70
ext. Leistungen/Beiträge	40'000.00	84'480.80	-44'480.80
Div./Unvorhergesehenes	20'000.00	20'478.15	-478.15
TOTAL	250'000.00	284'547.75	-34'547.75

In der Abrechnung sind auch alle Leistungen der Projektpartner enthalten. Die Mehraufwände ergaben sich vor allem bei Informations-Leistungen (Info-Veranstaltungen, Berichterstattung, Dokumentation von Zwischenresultaten etc.) sowie durch Beiträge an Umsetzungsarbeiten in den Forstbetrieben (Rueun, Ruinaulta, FMG Foppa und Sutsassiala). Ein grosser Teil der damit verbundenen Aufwände wurde von den Projektpartnern selber (Kanton, region surselva) geleistet. Insgesamt wurden 36% der Aufwendungen als Eigenleistungen erbracht:

Leitungen Dritter	183'070.50	64%
Eigenleistungen	101'477.25	36%
TOTAL	284'547.75	100%

Für die Verrechnung der Arbeiten in den Arbeitsgruppen und die Bewertung der Eigenleistungen wurden folgende Ansätze angewendet:

Art d. Einsatzes	Entschädigung	Spesen
1/2-Tages-Sitzung	Fr. 150.00 pro Sitzung	Fr. 0.70 pro Km oder 2. Klasse ÖV
Tages-Sitzung	Fr. 200.00 pro Sitzung	Fr. 25.00 pro Mahlzeit
Auftrag	Fr. 70.00 pro Stunde	

7. Finanzierung

Träger	Zugesicherte Beiträge	effektiv erbrachte Leistungen			Mehrleistung
		Geld	Arbeit	TOTAL	
Regiun Surselva	5'000.00		30'333.50	30'333.50	25'333.50
Gemeinden	45'500.00	40'736.00		40'736.00	-4'764.00
Kanton	52'500.00	7'500.00	67'825.25	75'325.25	22'825.25
SELVA	10'000.00		10'923.60	10'923.60	923.60
GRHolz	7'500.00		1'862.40	1'862.40	-5'637.60
GRWald	3'500.00		1'701.00	1'701.00	-1'799.00
BFUV	3'500.00		1'166.00	1'166.00	-2'334.00
Bund	122'500.00	122'500.00		122'500.00	0.00
TOTAL	250'000.00	170'736.00	118'690.35	284'547.75	34'547.75

Gemäss Finanzierungsvereinbarung hatten die verschiedenen Projektpartner und der Bund Beiträge in Form von Mitarbeit und Geld zugesichert. Gemäss der Abrechnung wurden effektiv Fr. 170'736.00 als Geldbeträge und Fr. 118'690.35 als Eigenleistungen erbracht. Graubünden Holz, Graubünden Wald und der BFUV erbrachten rund Fr. 14'534.60 weniger Eigenleistungen, als geschätzt worden war. Dies, weil für sie weniger Sitzungen anfielen, als angenommen worden war. Dafür erbrachten die Regiun Surselva, der Kanton und die SELVA zusammen Mehrleistungen im Umfang der Mehraufwendungen von Fr. 34'547.75. Da die betreffenden Projektpartner auf die Verrechnung dieser Mehrleistungen verzichteten, konnten die Mehraufwendungen vollständig durch Eigenleistungen gedeckt werden.

8. Schlusswort

Die Surselva gilt als eine der walddreichsten Regionen unseres Landes. Darum war die Wald- und Holzwirtschaft seit jeher ein wesentlicher Bestandteil der regionalen Wirtschaft und der Einnahmen der öffentlichen Hand. Trotz der, im Verlauf der letzten Jahrzehnte erfolgten, starken Abnahme der Holzerlöse, muss das Gemeinwesen nach wie vor die wichtige Funktion der Schutzwälder durch aufwendige Pflegemassnahmen sicherstellen. Je länger desto weniger vermögen die aus der Verwertung der Holznutzungen erzielten Erträge, die finanziellen Aufwendungen der Schutzwaldpflege zu decken. Das Projekt „lenna renda“ verfolgte darum vorrangig das Ziel, Konzepte zu erarbeiten und Massnahmen aufzuzeigen, wie die Wald- und Holzwirtschaft mit ihrem bedeutenden regionalen Potenzial einer grösseren Wertschöpfung zugeführt werden kann.

Die Beteiligung von 36 Gemeinden, resp. von ca. 85% der Waldbesitzer in der Surselva am Projekt „lenna renda“, ist der Beweis für ein regionenweites Bewusstsein über die unbefriedigende Situation der aktuellen Waldbewirtschaftung und das Streben nach mehr Effizienz und besseren Erträgen. Gemäss den im Projektauftrag klar definierten Zielen haben das Projektteam und die vier Arbeitsgruppen, auch unter Beizug von Fachexperten und Gemeindebehörden, Konzepte und Richtlinien erarbeitet, welche nun den Waldbesitzern und Forstunternehmern für die praktische Anwendung bereitgestellt werden. Einzelne Bestandteile dieser Unterlagen können ohne grössere zusätzliche Aufwendungen für eine konkrete Umsetzung direkt genutzt werden. Andere sollen weiterentwickelt und mit spezifischen Anpassungen an die jeweiligen Bedürfnisse ergänzt werden. So darf mittelfristig erwartet werden, dass die - leider während der Dauer des Projektes „lenna renda“ (noch) nicht gelungene - Umsetzung von zukunftsweisenden Zusammenarbeitsformen wie „Forstrevierverbände“ oder „Einheitsforstbetriebe“, auch in der Surselva zu zusätzlicher Effizienz und zu einer längerfristigen Sicherung der öffentlichen Forstbetriebe und deren Arbeitsplätze beitragen kann.

Das Projekt „lenna renda“ ist zwar Ende 2008 abgeschlossen worden. An der Zielsetzung, die Wald- und Holzwirtschaft als wichtigen regionalen Wirtschaftsfaktor zu etablieren, muss aber seitens der Waldeigentümer weiter gearbeitet werden. Alle Verantwortlichen sind somit aufgefordert, sich mit dieser Thematik auseinander zu setzen und Lösungen für ihre spezifischen Probleme und Anforderungen zu suchen. Wege dazu, mit entsprechenden Konzepten und Richtlinien, sind mit dem Projekt „lenna renda“ aufgezeigt worden. Die klare Forderung der Neuen Regionalpolitik des Bundes nach einer stärkeren Nutzung der eigenen Potenziale zur Verbesserung der regionalen Wertschöpfung ist ein weiterer Hinweis dazu, die notwendigen Massnahmen auch in der Bewirtschaftung unserer Wälder zu treffen und diese umzusetzen.

Lenna renda wurde von Anfang an von allen wichtigen Akteuren der regionalen Wald- und Holzwirtschaft (Bund, Kanton, Region, SELVA, Graubünden Holz, BFUV und Graubünden Wald) mitgetragen. Auch die Tatsache, dass ein solches Partner-Projekt wohl vorher noch nie dagewesen war, darf alle Beteiligten mit Stolz erfüllen. Allen Personen, die sich in Zukunft für die Wald- und Holzwirtschaft in der Surselva einsetzen und den Mitgliedern der Arbeitsgruppen, des Projektteams und der Steuerungsgruppe „lenna renda“ gebührt an dieser Stelle Dank und Anerkennung für die geleistete Arbeit respektive für den Mut die notwendigen Verbesserungen zu realisieren.

Brigels und Chur, März 2009 Für das Projektteam

S. Cathomas



B. Philipp



Lenna renda Arbeitsgruppe 1

Schlussbericht „Zentrale Holzlogistik und Vermarktung“

Inhaltsverzeichnis:

1. Einleitung
2. Vorgehen
3. Resultate
4. Empfehlung

Anhang 1: Umfrage „Zusammenarbeitsbedürfnisse der Forstbetriebe in der Surselva“

Anhang 2: „Entscheidungshilfe für die Rundholzvermarktung“

1. Einleitung

Im November 2005 wurden unter dem Projekt-Namen «lenna renda» eine Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Waldbewirtschaftung in der Surselva lanciert. Ausgangspunkt für das Projekt waren Erkenntnisse aus der Studie «Effektivität und Effizienz der Bewirtschaftung von Schutzwäldern» der Universität St. Gallen. Hinter der Lancierung von «lenna renda» stand die Absicht, die konkreten Massnahmen, welche aus dieser Studie und den damit verbundenen Erkenntnissen abzuleiten waren, zusammen mit den Waldbesitzern sowie der regionalen Wald- und Holzwirtschaft endlich in die Tat umzusetzen. Für die Bearbeitung der verschiedenen Themen wurden Arbeitsgruppen eingesetzt.

Die Arbeitsgruppe 1 „Zentrale Holzlogistik und Vermarktung“ bestehend aus

- Paul Barandun, SELVA (Leitung)
- Edwin Deflorin, SELVA
- Renaldo Lutz, AfW
- Gieri Solèr, Unternehmer
- Daniel Buchli, Förster
- Walter Deplazes, Sumvitg
- Meinrad Candinas, Unternehmer
- Wendelin Hürlimann, Förster
- Beni Brunner, Unternehmer
- Hans Huonder, Disentis
- Flurin Maissen, Trun

wurde beauftragt, die Einrichtung einer zentralen Holzlogistik und Vermarktungsstelle, welche mit den notwendigen Kompetenzen und Vollmachten ausgestattet ist, damit sie im Auftrag der Waldeigentümer die Koordination der Holzernte und -vermarktung wahrnehmen kann, vorzubereiten und zu unterstützen.

2. Vorgehen

Die Arbeitsgruppe setzte sich zunächst im aufwendigsten ersten Teil mit Grundlagen (Systeme und EDV) der Rundholzbündelung auseinander. Sie führte im Sommer 2006 zusammen mit der Arbeitsgruppe 2 (Betriebsübergreifende Zusammenarbeit und Zusammenarbeit mit Unternehmern) eine Umfrage durch, um die Zusammenarbeitsbedürfnisse der Gemeinden zu eruieren. In dieser Umfrage äusserten sich 28 (von 39) Gemeindebetriebe positiv zur gemeinsamen Vermarktung. Die Antworten zeigten auch, dass in den Gemeinden der Surselva grundsätzlich ein grosses Interesse bestand, um die Zusammenarbeit bei der Waldbewirtschaftung und die gemeinsame Rundholzvermarktung zu verbessern. Leider konnte die Tätigkeit der Rundholzbündelung in der Surselva nicht beginnen, weil das Sägewerk die Zusammenarbeit dazu nach weit gediehenen Vorarbeiten verweigerte. Die Auswertung der Umfrage ist dem vorliegenden Bericht beigelegt. Wie sich dieses Interesse im Rahmen konkreter Vorhaben manifestierte, zeigen die Resultate der Arbeitsgruppe 2.

Die eigentliche Zielsetzung der Arbeitsgruppe 1, welche sich vorgenommen hatte, die Einrichtung von zentralen Holzlogistik- und Vermarktungsstellen in der Surselva zu unterstützen, wurde rasch von der Realität überholt. Die Bestrebungen der Arbeitsgruppe mussten in Anbetracht der übergeordneten Projekte zurückgestellt werden. Infolge der Ansiedlung des Grosssägewerkes in Domat/Ems wurden kantonale und ostschweizerische Vorhaben forciert. Weil dabei lange Zeit keine konkreten Schritte zur Umsetzung kamen, konnte im Rahmen von lenna renda auch nicht Unterstützungsarbeit geleistet werden. Ungeachtet dessen stieg der Holzpreis in dieser Zeit, er lag zwischenzeitlich weit über dem Ziel von lenna renda.

3. Resultate

Als konkretes Resultat legte die Arbeitsgruppe 1 einen Entwurf und das Projektteam schliesslich eine „Entscheidungshilfe für Rundholzvermarktung“ vor. Dieses Papier enthält eine Übersicht über die verschiedenen Vermarktungsmöglichkeiten, welche sich den Waldeigentümern aktuell anbieten. Es werden für jede Vermarktungsart die wesentlichen Merkmale aufgelistet sowie Vor- und Nachteile aufgezeigt.

4. Empfehlung

Als Erkenntnis kann festgehalten werden, dass es nicht eine Variante gibt, welche allgemeingültig als die beste Lösung bezeichnet werden kann. Grundsätzlich wird den Waldeigentümern empfohlen, sich einer Holzvermarktungsorganisation anzuschliessen, um von deren Spezialkonditionen (z.B. Bündelungsbonus), der Spezialisierung und möglichen Mehrwertsteuervorteilen zu profitieren.

Landquart, April 2009, P. Barandun

Lenna renda Arbeitsgruppe 1

Schlussbericht

Anhang 1:

Ergebnisse der Umfrage:

"Zusammenarbeitsbedürfnisse der Forstbetriebe in der Surselva"

Bedürfnisabklärung im Sommer 2006,
Auswertung im Herbst 2006

SELVA, Landquart 17. November 2006
Paul Barandun

1. Einleitung

Das Projekt "Lenna renda" startete am 30. September 2005 und beinhaltet eine Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Waldbewirtschaftung in der "Surselva". Von 49 öffentlichen Waldeigentümern nehmen 42 am Projekt teil.

Im Frühjahr 2006 wurde vom Projektteam ein Fragebogen entworfen. Die Ergebnisse sollen aufzeigen, wie die Waldbesitzer zu gemeinsamem Rundholzverkauf und Unternehmereinsatz eingestellt sind. Die vorliegenden Resultate haben für die nächsten Schritte im Projekt wegweisenden Charakter.

In den folgenden Abschnitten wird von Betriebsgemeinschaften gesprochen, wenn mehrere Waldbesitzer gemeinsam Holz verkaufen, gemeinsam Unternehmer einsetzen oder Maschinen und Personal austauschen.

2. Ergebnisse

2.1. Rücklauf

36 der 42 Projektteilnehmer haben den Fragebogen im Juni 2006 dem Projektteam zurückgesendet. Die Antworten der 36 Waldbesitzer bilden die Grundlage der folgenden Zusammenstellungen. Alle Projektteilnehmer sind öffentliche Waldbesitzer (politische Gemeinden).

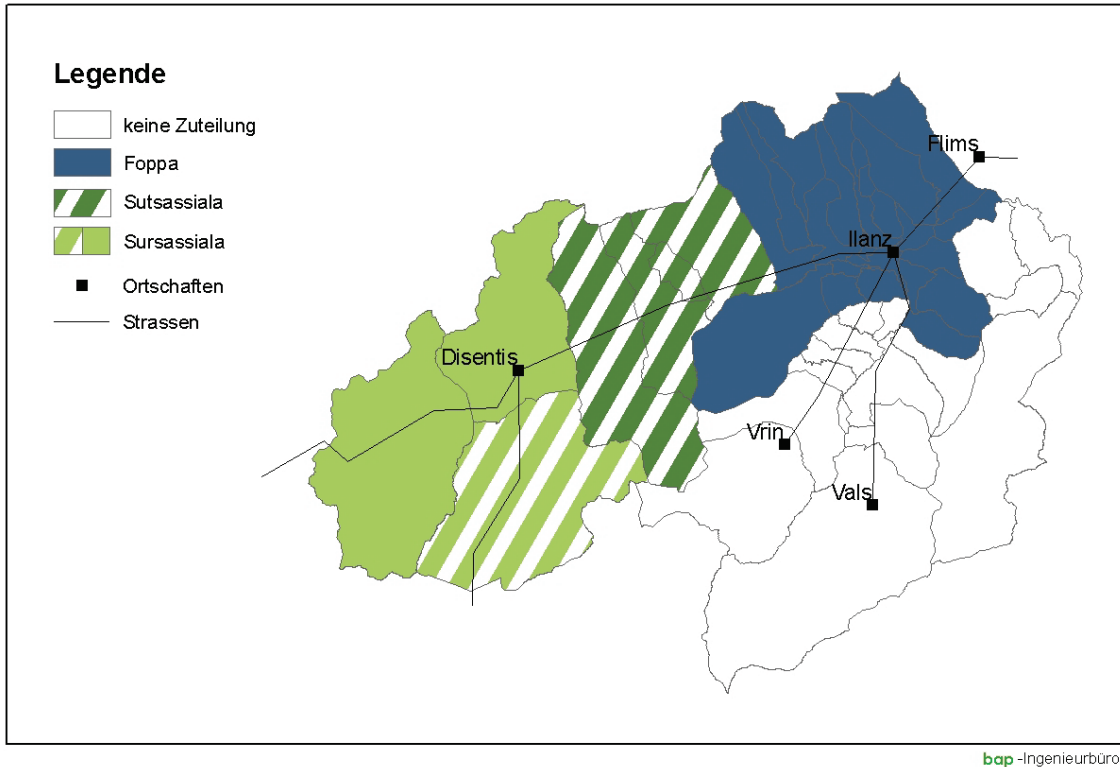
2.2. Fragen und Antworten

Frage 1: Betriebsübergreifende Zusammenarbeit

Seit einigen Jahren arbeiten die Forstreviere um Ilanz (Laax, Ladir, Obersaxen, Ilanz und Rueun) überbetrieblich zusammen. Auch in der Sursassiala mit den Forstrevieren Disentis, Medel und Tujetsch besteht eine Zusammenarbeit mit gemeinsam gekaufter und betriebener Seilkrananlage.

Laut Umfrage und Workshop vom Februar 2006 haben die Forstreviere Sumvitg, Trun/Schlans und Brigels mitgeteilt, eine überbetriebliche Zusammenarbeit zu prüfen.

Frage:	Antworten:	Anzahl:
Werden zur überbetrieblichen Zusammenarbeit der Forstreviere weitere Auskünfte benötigt oder Hinweise gemacht?	Nein	33
	Ja	3



bap-Ingenieurbüro

Drei Einheiten mit betriebsübergreifender Zusammenarbeit. Schraffierte Flächen bedeuten, dass die Abklärungen noch in Arbeit sind.

Frage 2: Gemeinsamer Rundholzverkauf

Die Preisvorteile für gemeinsame Rundholzverkäufe sind in Aussicht gestellt. Noch liegen die effektiven Werte zwar nicht vor, trotzdem sollten alle Waldeigentümer sich auf gemeinsame Verkäufe ausrichten. Dazu empfehlen wir, sich in Verkaufsgemeinschaften für Vertragsmengen ab 3'000 m³ zu organisieren. Dies können Waldeigentümer und Forstunternehmungen tun. Auch Waldeigentümer mit kleinen Nutzungsmengen können mit anderen zusammen Vertragspartner werden und trotzdem selbständig bleiben. Die Verkaufsgemeinschaften aus der Surselva könnten dank dem Zusammenschluss zu einer Verkaufsstelle in der Surselva von besten Verkaufsbedingungen profitieren. In der Startphase wird die regionale Bündelung durch Edwin Deflorin in Disentis gemacht. Die Kosten dieser Verkaufsstelle Surselva werden deutlich unter dem durch die Bündelung des Rundholzes erzielten Mehrertrag liegen.

Frage:	Antworten (mehrere Ankreuzungen sind möglich):	Anzahl:
Kommt ein gemeinsamer Verkauf in Frage, wenn die obgenannten Vorteile eintreffen?	ja, auch mit anderen Revieren	32
	ja, mit Partnern innerhalb des Reviers, oder der Forstbetriebsgemeinschaft	26
	ja, auch wenn wir ab Stock verkaufen	25
	ja, auch mit Forstunternehmern	
	nein, wir verkaufen nur allein	27
	nein, wir verkaufen nur ab Stock	0

Frage 3: Gemeinsamer Unternehmereinsatz

Um kostengünstiger Nutzungen auszuführen, muss die Holzernte weiter mechanisiert werden. Diese Mechanisierung kann nur mit Forstunternehmern weiter geführt werden.

Die Nutzungseinsparungen gegenüber dem Hiebsatz haben in Graubünden in den letzten Jahren durchschnittlich mehr als 20% betragen. Regionsweise schwanken diese Zahlen stark. Mit dem neuen Sägewerk in Domat/Ems können auch Mehrnutzungen bis 15% über dem Hiebsatz getätigt werden.

Die Forstunternehmungen stellen tiefere Kosten in Aussicht, wenn grössere Schlageinheiten ausgeführt werden können. Dies bedeutet für die Waldeigentümer vermehrt gemeinsam Holzschläge an die Forstunternehmungen zu vergeben, oder gemeinsam mit den Forstunternehmern Holzschläge auszuführen.

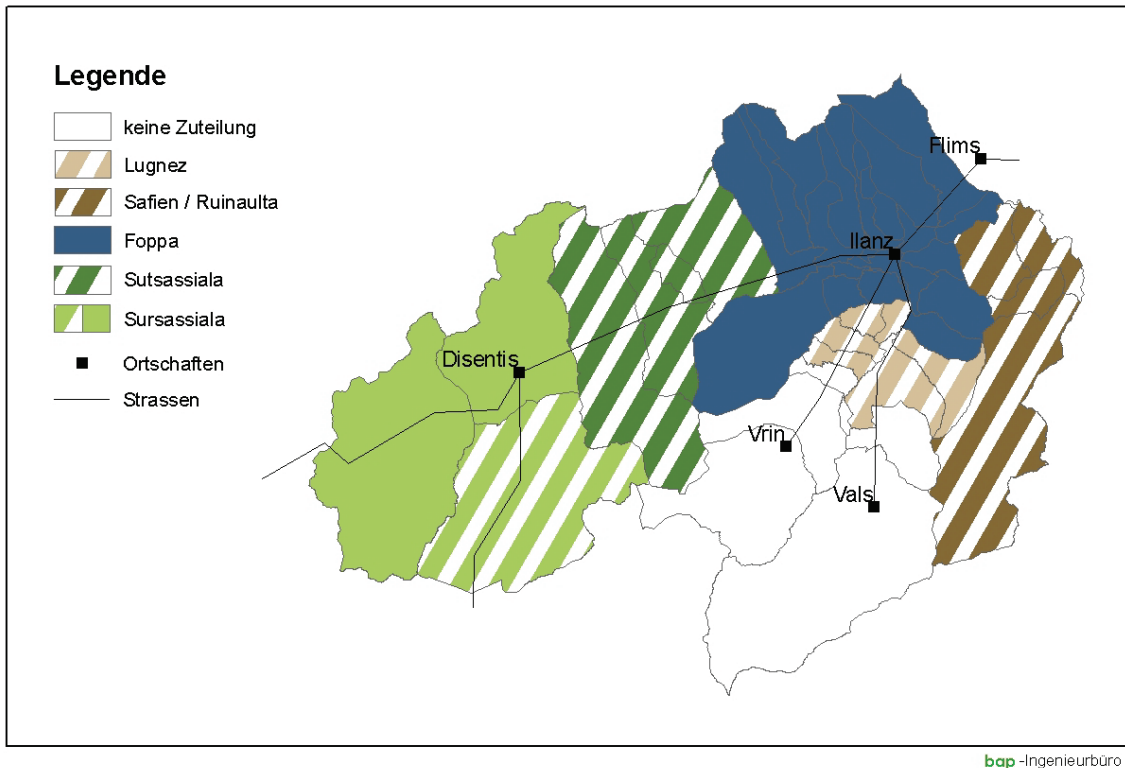
Frage 3a:	Antworten:	Anzahl:
Werden gemeinsame Schlageinheiten an Forstunternehmungen vergeben, wenn damit tiefere Holzernstekosten entstehen?	ja, in Zusammenarbeit mit Forstuntern.	34
	ja, über eine gemeinsame Koordinationsstelle	9
	ja, mit langfristigen Verträgen	1
	ja, nach best-Preis-Methode	18
	nein, wir wollen 'unseren' Unternehmer	3

Frage 3b:	Antworten:	Anzahl:
Welche Holzernteverfahren sollen zum Einsatz kommen?	Holzhauerei:	
	- Motormanuell	5
	- Teilmechanisiert	17
	- Teil- und Vollmechanisiert	5
	- Je nach Schlag (opt. Verfahren)	9
	Bringung	
	- Seilkran z.T. Heli	4
- Bodenzug, Seilkran und z.T. Heli	24	
- Je nach Schlag (opt. Verfahren)	8	

Frage 3c:	Antworten:	Anzahl:
Welche Fahrzeuge können eingesetzt werden?	Für Vortransporte	
	- Traktor	4
	- LKW und Traktor	15
	- LKW	13
	- LKW, Traktor und Forwarder	4
	Für Transporte	
	- LKW und Traktor	8
	- LKW	24
	- LKW und Bahn	4

Die Antworten zu 3b und 3c waren nicht vorgegeben. In der vorliegenden Auswertung wurde versucht, die Antworten in Gruppen zusammen zu fassen.

Bei den Antworten zur Holzhauerei wurden oft mehrere Verfahren aufgeführt. Für die Auswertung wurden vier Gruppen gebildet. Teilmechanisierte Holzhauerei ist das am meisten angewandte Verfahren. In den meisten Betrieben werden verschiedene Verfahren eingesetzt.



Fünf Einheiten mit gemeinsamem Rundholzverkauf und Unternehmereinsatz. Schraffierte Flächen bedeuten, dass die Abklärungen noch in Arbeit sind.

2.3. Schlussfolgerungen

Die Bereitschaft für eine Zusammenarbeit in der Surselva ist sehr gross. Neben den zwei bestehenden Betriebsgemeinschaften Sursassiala und Foppa befinden sich drei weitere Einheiten in Abklärung.

Alle befragten Waldbesitzer sind bereit, Rundholz gemeinsam zu verkaufen, wenn daraus ein Preisvorteil resultiert.

Ob Holzschläge gemeinsam ausgeführt werden, hängt stark von den Partnern und dem Preis ab. In direkter Zusammenarbeit mit den Forstunternehmern können sich 95% der Befragten eine gemeinsame Ausführung vorstellen. 18% entscheiden sich für eine gemeinsame Schlagausführung wenn der Preis stimmt. Falls eine gemeinsame Koordinationsstelle auftritt, sinkt das Interesse der meisten Waldbesitzer. Langfristige Verträge sind nicht erwünscht.

Bei 60% der Betriebe werden teil- oder vollmechanisierte Verfahren für die Holzernte eingesetzt. Mehr als die Hälfte der Waldbesitzer setzen LKW und Traktor für den Vortransport ein. Etwas weniger als die Hälfte kann den Vortransport direkt mit LKW ausführen lassen. Forwarder werden laut Umfrage bei 4 Betrieben eingesetzt.

Es ist schwierig aus den aufgeführten Verfahren und Transportmitteln weitere Gruppen innerhalb der Betriebsgemeinschaften zu bilden. Die einzelnen Schlageinheiten sollten von Fall zu Fall gemeinsam betrachtet und organisiert werden.

Abschliessend kann man sagen, dass im Laufe der Umfrage mögliche Betriebsgemeinschaften sichtbar wurden. Für das Projekt "Lenna renda" ist mit Hilfe der Befragung eine allgemeine Stossrichtung bekannt. Die Ergebnisse je Waldbesitzer sind im Anhang aufgelistet.

3. Quellenangabe

Region Surselva: Umfrage bei Waldbesitzern in der Surselva für Projekt "lenna renda", Juli 2006.

Region Surselva: Lenna renda - 1. Halbjahresbericht

www.regiun-surselva.ch | Projekte | lenna renda | Semesterbericht1.pdf],
Januar 2006.

4. Basisdaten

Zusammenstellung der Antworten

Auswertung der Antworten

Anhang A) Zusammenstellung der eingegangenen Fragebögen

Präsident/ Kanzlist	Förster	Betrieb	Gemeinde	1. Betriebsübergreifende Zusammenarbeit		2. Gemeinsamer Rundholzverkauf							3. Gemeinsamer Unternehmereinsatz										
				Werden zur überbetrieblichen Zusammenarbeit der Forstreviere weitere Auskünfte benötigt oder Hinweise gemacht?		Kommt ein gemeinsamer Verkauf in Frage, wenn die obgenannten Vorteile eintreffen?							Werden gemeinsame Schlägeinheiten an Forstunternehmungen vergeben, wenn damit tiefere Holzrerkosten entstehen?					Welche Holzrerkverfahren sollen zum Einsatz kommen?		Welche Fahrzeuge können eingesetzt werden?			
				Ja	Nein	Bemerkungen	ja, auch mit anderen Revieren	ja, mit Partnern innerhalb des Reviers, oder über Forstbetriebsgemeinschaften	ja, auch wenn wir ab Stock verkaufen	ja, auch mit Forstlehmern	nein, wir verkaufen nur allein	nein, wir verkaufen nur ab Stock	Bemerkungen	ja, in Zusammenarbeit mit Forstunternehmungen	ja, über eine gemeinsame Koordinationsstelle	ja, mit langfristigen Verträgen	ja, nach best.Pres-Methode	nein, wir wollen 'unsere' Unternehmer	Bemerkungen	a) Holzhautei	b) Holzbringung	Bemerkungen	Für Vortransporte
Müller Hans		Ausser Lugnez	Morissen	1			1	1	1	1							Je nach Fall MS	Je nach Fall		LKW +Traktor	LKW + Traktor		
Müller Hans	Müller Hans		Duvin	1			1	1	1	1							LKW	Schlepper, Seilkran, Kippmast		LKW	LKW		
Tuor Aldo	Müller Werner		Disentis	1			1		1						ja, in Zusammenarbeit mit Forstgruppe und Forstunternehmen		Je nach Holzschlag und Bedarf	Je nach Holzschlag und Bedarf		LKW +Traktor (2.10 m Breite)	LKW +Traktor		
Daniel Walder	Sigi Andreoli	Revier forestal Ladir	Schluen	1		Momentan nicht	1		1								Motormanu-ell, Teilmechanisch	Rücken, Kippmast, Seilbahn		LKW, Traktor, Forwender	LKW		
Andreoli Sigi	Camenisch Rest	Revier forestal Ladir	Ladir	1		Momentan nicht	1		1								Motormanuell, Teilmechanisch	Rücken, Kippmast, Seilbahn		LKW, Traktor, ev. Forwender	LKW 28t		
Viel Bernhard	Berni Siegfried	Revierforstamt Vals	Vals	1					1								Motormanuell, Prozessor wo möglich	meist Seilkran oder Kippmast		meist LKW	LKW		
Thomas Zinsli	Arthur Gredig	Forstrevier Rhein	Rhein, Sevegin, Castrisch, Pitsch	1		Das Revier Rhein arbeitet seit geraumer Zeit mit Revieren um Ilanz zusammen.	1	1	1	1							90 % motormanuell	Sellen, Rücken, Heli		18t Strasse mit Traktor, 28t Waldweg mit 3-Achser, 9-13t mit 2	3-Achser		
Casanova Angela	Domenic Bandli	Ilanz	Ilanz	1			1	1	1	1							Konventionell bis 75%, teilmechanisiert 25%	Kippmast 30%, Langsteckenselbahn 45%, Rücken und Bodenzug 25%		Schlepper mit Rückekran, Mobilseilkran, Kanu, Seilkran, Helikopter	Traktor 20% LKW 18 Tonnen 30%	LKW 28 Tonnen 50%	
Donat Nay	Cadruvi Mattias	Uffeli forestal Trun - Schilans	Trun Schilans	1		In der Sitzung vom 20.06.2006 in Zignau beschlossen.	1	1	1	1							alle			Traktor, Forwender, LKW	LKW		
Valaulta Lucas	Dietrich Josef	revier forestal Rueun	Andiast, Pigniu Rueun, Schmaus Siat, Vuorz	1			1	1	1	1							Prozessor	Helikopter, Kippmast, Seilzug		LKW mit Kran			
Zinsli Ricarda	Buchli Daniel	Forstrevierverband Safien-Tenna	Safien	1		- keine Hinweise - Wir wünschen Auskunft über praxiserprobte Verrechnungsmodelle zwischen den Partnern	1		1								Optimalstes Verfahren (Motormanuell, Teilmechanisiert, Vollmechanisiert, usw.)	Optimalster Verfahren (Bodenzug, MS, konventioneller Seilkran, Heli usw.)		Traktor 13t/ 18t LKW	Wir haben "nur" Vortransporte		
Richard Caduff	Wendelin Hürlimann	Breil	Breil	1			1										Mobile Prozessoren	Ganzbaumselung mit Harvester wenn die waldbaulichen Kriterien erfüllt sind.		Traktor: Transportfirma in unserer Gemeinde vorhanden.	Mit LKW: 2 Transportunternehmungen in unserer Gemeinde vorhanden		
Benedikt Bühler-Hunger	Hunger Martin	Forstamt Ruinaulta	Valendas	1		Keine Zusammenarbeit über weitere Gemeinden (Distanz)	1	1	1								Optimales Verfahren	Optimales Verfahren		Traktor	Tonnage 13t / 18t		
Camathias Toni	Cavigelli Maurus	Revierforstamt Sagogn-Lax	Laax	1			1	1	1	1							Teil- und Vollmechanisiert	Konventionell- und Mobilseilkran		LKW bis 28t	LKW bis 28t		
Derungs Silvio	Clavadetscher Andreas	Forstbetrieb Suraua	Suraua	1			1		1									Von Fall zu Fall verschieden	?	Von Fall zu Fall verschieden	Strassenverträgliche LKW		
Caduff Toni	Capeder Marcel	Revier forestal lumnezia miez	Degen	1			1	1	1	1							Diverses	Diverses		LKW	LKW		
Deraglich Adrian	Berther Baseli	Tujetsch	Tujetsch	1			1		1	1							Je nach Holzschlag	Seilkran		LKW/Traktor	LKW/MGB/RhB		
	Caderas Giuseppe	Forstbetrieb Ruschein	Ruschein	1		Unser Revierförster D. Bandli arbeitet mit der Stadt schon überbetrieblich, daher sind wir durch ihn darüber informiert.	1	1	1	1							Konventionell	Kippmast		Höchstgewicht 16 t gemäss Waldstrassen Reglement bis Ruschein.			
Ernst Buchli		Forstrevier Ruinault	Versam	1		Kleine Zusammenarbeit funktioniert jetzt gut.	1		1								Optimalstes Verfahren	Optimalstes Verfahren		Traktor/Lastwagen	Eisenbahn	Erhöhung der Tonnage (Brücke Versamer Tobel) Sehr wichtig!	
P. Marco Schnide	Christian Rüschi	Obersaxen	Obersaxen	1			1	1	1	1							mechanisiert+ motormanuell	u.a. Seilbringung		LKW	LKW, Kantonstrasse Obersaxen-Ilanz = max. 18t.		
Willy Decurtins	Cathomas Flurin	Forstbetrieb Sumvitg	Sumvitg	1		Studie betreffend möglichen Zusammenarbeitsmodelle wird von Projekt "lenna renda" in Auftrag gegeben	1		1								- motor-manuel teilmechanisiert	Seilkran: Vollbaumverfahren Stammverfahren Rücken mit Schlepper Heli		LKW, Traktor mit Anhänger, Schlepper	LKW, Bahn		
G. Peder Vinzens	Domenic Bandli	Luven	Luven	1			1	1	1	1							50% teilmechanisiert 50% konventionell	40% Bodenzug 60% Kurzstreckenselb.		LKW 18 to			
Peter Inauen	Mario Darms	Flond	Flond	1			1	1	1	1							Handarbeit ev. Mod. Verfahren möglich (Gelände)	Seilbahn Holzfahrzeuge		Waldtraktoren m. Anhänger (Meltrationsstrassen bedingen Gewichtsbeschränkung)	Lastautos		
	Gerold Spescha	Surcuolm	Surcuolm	1			1	1	1	1										Forstraktore	LKW		
Wendelin Casutt		Falera	Falera	1			1	1	1	1							möglichst rationell möglichst tiefe Kosten	möglichst rationell möglichst tiefe Kosten		Traktoren, Lastkarren, Helikopter	Lastwagen, Bahn (RNB)		
Bernard Brunner	Daniel Buchli	Tenna	Tenna	1		-keine Hinweise -Wir wünschen Auskunft über praxiserprobte Verrechnungsmodelle zwischen den Partnern	1		1								Teilmechanisiert	Bodenzug, Seilkran und z.T. Heli		LKW und Traktor	LKW und Traktor		
Claudio Caviglioli	Maurus Caviglioli	Forstamt Sagogn-	Sagogn	1			1	1	1	1							Teil- und Vollmechanisiert	Bodenzug, Seilkran und z.T. Heli		LKW	LKW		

Total:	27	2	25	23	17	16	19	0	0	23	8	1	9	2								
---------------	----	---	----	----	----	----	----	---	---	----	---	---	---	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Lenna renda | Arbeitsgruppe 1

Anhang 1: Ergebnisse der Umfrage "Zusammenarbeitsbedürfnisse der Forstbetriebe in der Surselva"

Anhang B) Auswertung der Umfrage "Zusammenarbeitsbedürfnisse der Forstbetriebe in der Surselva"

Revier	Revierpräs.	Org.	Revierleiter	Gemeinden	im Projekt lenna renda	An der Umfrage teilgenommen	Überbetriebliche Zusammenarbeit	Werden zur überbetr. Zusammenarbeit noch Auskünfte benötigt	Gemeinsamer Rundholzverkauf										Gemeinsamer Unternehmereinsatz														
									Holzerei										Gemeinsame Schlageinheiten?		Holzermethoden				Fahrzeuge								
									Holzerei										Holzerei		Bringung		Vortransport		Transport								
									ja, auch mit andern Revieren	ja, mit Partner innerhalb Revier	ja, auch wenn wir ab Stock verkaufen	ja, auch mit Forstunternehmern	nein, wir verkaufen allein	nein, wir verkaufen nur ab Stock	ja, in Zusammenarbeit mit Forstunternehmern	ja, über eine gemeinsame Koordinationsstelle	ja, mit langfristigen Verträgen	ja, nach best-Preis-Methode	nein, wir wollen "unseren" Unternehmer	Manuell	Teilmechanisiert	Teil- und Vollmechanisiert	Je nach Schlag	Seilkran z.T. - Heil	Bodenzug, Seilkran z.T. Heil	Je nach Schlag	Traktor	LKW und Traktor	LKW	LKW, Traktor und Forwarder	LKW und Traktor	LKW	LKW und Bahn
Laax	T. Camathias	lose	M. Cavigelli	Sagogn Laax	ja ja	ja ja	1 1		1 1	1 1	1 1	1 1				1 1			1 1		1 1		1 1		1 1								
Obersaxen		allein	Chr. Rüschi	Obersaxen	ja	ja	1		1	1	1	1			1			1		1		1		1									
Ladir	L. Wellinger	lose	S. Andreoli	Schluen Ladir Falera	ja ja ja	ja ja ja	1 1 1	1	1 1 1	1 1 1	1 1 1	1 1 1			1			1		1		1		1		1	1						
Rueun	G. G. Spescha	Einheit	J. Dietrich	Rueun Siat Pigniu Schnaus	ja ja nein ja	ja ja ja ja	1 1 1 1		1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1			1 1 1 1			1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1							
Waltensburg	B. Schlanser	lose	vakant	Waltensburg Andiast	ja ja	ja ja	1 1		1 1	1 1	1 1	1 1			1 1			1 1		1 1		1 1		1 1		1 1	1						
Ilanz	G. Caderas	lose	D. Bandli	Surcuolm Flond Luven Ilanz Ruschein	ja ja ja ja ja	ja ja ja ja ja	1 1 1 1 1		1 1 1 1 1	1 1 1 1 1	1 1 1 1 1	1 1 1 1 1		1				1 1 1 1 1	1	1		1 1 1 1 1		1 1 1 1 1		1 1 1 1 1							
Riein	A. Keller	lose	A. Gredig	Castrisch Pitasch Riein Sevgein	ja ja ja ja	ja ja ja ja	1 1 1 1		1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1			1 1 1 1			1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1							
Sumvitg		allein	F. Cathomas	Sumvitg	ja	ja	1		1	1	1	1			1			1		1		1		1		1	1						
Brigels		allein	W. Hürlimann	Brigels	ja	ja	1		1	1	1	1			1			1		1		1		1		1	1						
Trun		lose	M. Frei M. Cadruvi	GR SW Zavrugia Schlans Trun	ja ja ja	nein ja ja			1 1 1	1 1 1	1 1 1	1 1 1			1 1 1			1 1 1		1 1 1		1 1 1		1 1 1		1 1 1	1						
Disentis		allein	E. Deflorin	Disentis	ja	ja	1		1	1	1	1			1			1		1		1		1		1	1						
Tujetsch		allein	A. Deragisch	Tujetsch	ja	ja	1		1	1	1	1			1			1		1		1		1		1	1						
Medel Lucmagn		allein	C. Flepp	Medel Lucmagn	nein	nein																											
Ruinaulta	M. Joos	lose	A. Weber	Valendas Versam	ja ja	ja ja			1 1	1 1	1 1	1 1			1 1			1 1		1 1		1 1		1 1		1 1	1						
Safien / Tenna	R. Zinsli-Michael	lose	D. Buchli	Safien Tenna	ja ja	ja ja			1 1	1 1	1 1	1 1			1 1			1 1		1 1		1 1		1 1		1 1	1						
Ausser-Lugnez	O. Arpagaus	lose	H. Müller	Cumbel Morissen Vella Duvin	ja ja ja ja	nein ja nein ja			1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1			1 1 1 1			1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1		1 1 1 1							
Mittelugnez	L. Derungs	lose	A. Clavad.	Suraua Degen	ja ja	ja ja			1 1	1 1	1 1	1 1			1 1			1 1		1 1		1 1		1 1		1 1	1						
Staatwald		Einheit	L. Schmid	Brand Gampel Salenwald Rieiner Tobel	ja ja ja	nein nein nein																											
Vals		lose	S. Berni	Vals St. Martin	ja ja	ja nein					1	1			1			1		1		1		1		1	1						
Innerugnez	G. Casanova	lose	M. Alig	Vignon Vrin Suloms-Vrin Suloms-Lumbrein Lumbrein	nein nein nein nein nein	nein nein nein nein nein																											
Total					42	36	27	3	32	26	25	27	0	0	34	9	1	18	3	5	17	5	9	4	24	8	4	15	13	4	8	24	4

Lenna renda ! Arbeitsgruppe 1

Anhang 1: Ergebnisse der Umfrage "Zusammenarbeitsbedürfnisse der Forstbetriebe in der Surselva"

Lenna renda Arbeitsgruppe 1

Schlussbericht

Anhang 2:

Entscheidungshilfe für die Rundholzvermarktung

1. Ausgangslage

Bis vor etwa 20 Jahren war im Bündner Holzmarkt wenig Bewegung festzustellen. Die Situation war ungefähr wie folgt:

- Bündner Säger: 40 % des Holzes wurde durch die Waldeigentümer an Bündner Säger verkauft
- Schweizer Säger: 10 % ging an Sägereien im Unterland
- Italienische Sägereien: 15 % gingen direkt an Sägereien im Ausland, vorwiegend im Veltlin
- SELVA: 10% des Holzes übernahm die SELVA, welche eine wichtige Rolle auf dem Holzmarkt spielte. Sie beeinflusste durch ihre Marktpräsenz die Preise auch für dasjenige Holz, das nicht durch die SELVA vermarktet wurde
- Bündner Zwischenhändler: 25% des Holzes ging an Händler

Das allermeiste Holz, das durch die SELVA und die Bündner Händler übernommen wurde, ging in den Export. Der Exportanteil betrug somit insgesamt um 40%.

Das Holz wurde in ganz wenigen Standardsortimenten ausgehalten (4m-Blockholz, selten 4,5m und 5m), Sonderwünsche von Käufern nur unwillig berücksichtigt.

Waldeigentümer in Nordbünden, die keine eigene Forstgruppe unterhielten, liessen das Holz durch Akkordanten rüsten und sie verkauften dann das Rundholz.

Der Anteil von Holzverkauf ab Stock betrug 25 bis 30% und fand vor allem in den Südtälern statt. Da die Käufer von Holz ab Stock über gute Kenntnisse der weiteren Verwendung verfügten, konnten sie eine grosse Wertschöpfung erreichen.

Die Strukturen im Holzmarkt waren zumeist sehr schwerfällig. Kaum ein Förster durfte Holz verkaufen. Dies lag in der Kompetenz des Gemeindevorstandes oder gar der Gemeindeversammlung.

Nur wenige Gemeinden verkauften ihr Holz aufgrund längerfristiger Abmachungen an einen Stammkunden. Auch die Berücksichtigung der einheimischen Säger war kein Argument, wenn ein Ausländer einen Franken mehr offerierte. Grundlage bildete zumeist eine öffentliche Ausschreibung mit den Varianten Rüstakkord und Rundholzverkauf gegenüber Verkauf ab Stock. Die für den Waldeigentümer günstigste Lösung wurde dann realisiert.

Aufgrund unsorgfältiger Arbeit und auch mangelhafter Überwachung gerieten die Stockschläge für einige Zeit in Verruf und wurden einer Bewilligungspflicht unterstellt.

2. Situation heute

Der Rundholzmarkt ist im Umbruch und die Waldbesitzer bekommen das am stärksten zu spüren. In Graubünden treffen dabei zwei Entwicklungen aufeinander. Das eine ist die Konzentration auf immer grössere Werke in der Holzindustrie. Zum anderen bekunden die kleinen und mittleren Sägereien (im Veltlin) immer mehr Schwierigkeiten, ihre Schnittwaren im überfluteten Markt kostendeckend abzusetzen. Den Waldbesitzern bieten sich heute für die Vermarktung ihres Rundholzes grundsätzlich fünf verschiedenen Verkaufsarten an. Der Direktverkauf, der private Handel, Verkauf ab Stock oder der Verkauf über eine der vom Kanton unterstützten Holvermarktungsorganisationen Lenca Graubünden und Reziaholz GmbH. In der folgenden Tabelle sind diese Varianten dargestellt. Beim Verkauf ab Stock ist zu beachten, dass es nebst den Stockverkäufen im engeren Sinn auch Zwischenformen gibt (Rüsten durch Forstgruppe, Seilen durch Unternehmer).

Verkaufsarten	Direktverkauf	Privater Handel	Stockverkäufe	LENCA Graubünden	Reziaholz GmbH
Kriterien					
Entstehung	Traditionelle Verkaufsart.	Traditionelle Verkaufsart.	Traditionelle Verkaufsart.	Pilotbetrieb 2007-2008, 6 Bündner Förster. Operativ tätig seit 01.04.07 Verein LENCA GR im Juli Juli 2008 gegründet	Als Selbsthilfeorganisation der Bündner Waldbesitzer im September 2007 gegründet. Operativ tätig seit 1.01.08
Ablauf	Inland und Ausland: Aufgrund einer Ausschreibung oder Einladung werden Offerten eingeholt. Die für den Waldeigentümer günstigste Variante wird realisiert. Vertrag zwischen Waldeigentümer und Verarbeiter.	Aufgrund einer Ausschreibung oder Einladung werden Offerten eingeholt. Die für den Waldeigentümer günstigste Variante wird realisiert. Vertrag zwischen Waldeigentümer und Zwischenhändler.	Aufgrund einer Ausschreibung oder Einladung werden Offerten eingeholt. Die für den Waldeigentümer günstigste Variante wird realisiert. Vertrag zwischen Waldeigentümer und Käufer.	Logistikkonzept vom Baum bis zum Werk. Waldverwaltung (Nutzungsplanung). Produktion (Holzschlagorganisation). Vertragsarbeit (Holz und Dienstleistungen, immer nach bestem Preis-/ Leistungsverhältnis. Distribution (Transportorganisation). Administration (Inkasso, Abrechnung, Holzschlagkasse, Statistiken)	Vermarktung von Rundholz und Waldprodukten, Dienstleistungen im Waldbereich. Weitere Leistungen der Gesellschaft sind die Beratung und Unterstützung im Bereich Holzmarkt für Waldbesitzer und Forstbetriebe, die Förderung der Verwendung von Bündner Holz, die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, im Bereich Wald und Holz.
	Direktverkauf	Privater Handel	Stockverkäufe	LENCA Graubünden	Reziaholz GmbH
Marktanteile in % (Schätzung für 2008)	25	20	35	10	10

Verkaufsarten	Direktverkauf	Privater Handel	Stockverkäufe	LENCA Graubünden	Reziaholz GmbH
Kriterien					
Allgemeine Merkmale	Rüstung durch Forstgruppe oder Unternehmer.	Rüstung durch Forstgruppe oder Unternehmer.	Rüstung im Auftrag des Käufers.	Planungs-, Logistik- und Vermarktungssystem für den Förster. Verbesserung der betrieblichen Abläufe. Komplettes Inkasso. Rüstung durch Forstgruppe oder Unternehmer. Nahezu 100% Direkt- und Vollvermarktung aller Sortimente (eigenes Absatz-Netzwerk im In- und Ausland. Forstbetrieb entscheidet immer selber.	Die Reziaholz erbringt umfassende Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Holzlogistik und – Vermarktung. Der Forstbetrieb entscheidet, welche konkreten Dienstleistungen er in Anspruch nehmen will. Das System stellt keine besonderen Anforderungen an die betrieblichen Abläufe.
Transparenz	Waldeigentümer kennt Rüstkosten und Enderlös im Werk.	Waldeigentümer kennt nur Rüstkosten. Enderlös im Werk ist unbekannt.	Waldeigentümer kennt nur Stehenderlös. Rüstkosten und Enderlös im Werk sind unbekannt.	Waldeigentümer kennt Rüstkosten und Enderlös im Werk.	Waldeigentümer kennt Rüstkosten und Enderlös im Werk.
Vermarktungskosten	Keine direkten Kosten Hoher Zeitaufwand Förster.	Sind in der Marge des Händlers inbegriffen	Sind in der Marge des Käufers inbegriffen. Waldbesitzer profitiert teilweise vom Bündelungseffekt.	Leistungsvereinbarung Fr. 3.50 /m3. Waldbesitzer profitiert vom Bündelungseffekt.	Fr. 2.- - 5.- /m3. Waldbesitzer profitiert vom Bündelungseffekt.

Verkaufsarten	Direktverkauf	Privater Handel	Stockverkäufe	LENCA Graubünden	Reziaholz GmbH
Kriterien					
Direkter Nutzen für Waldeigentümer			Keine MWST für Unternehmerleistungen beim Waldbesitzer. Verwaltungsaufwand wird ausgelagert.	Verwaltungsaufwand wird ausgelagert und professionalisiert. 100% Vorsteuerabzug bei den Unternehmerleistungen.	Verwaltungsaufwand wird ausgelagert und professionalisiert. Einsparmöglichkeiten bei der MWST.
Langfristige Marktbindung	Theoretisch möglich, wird selten realisiert.	Theoretisch möglich, wird selten realisiert.	Theoretisch möglich, wird selten realisiert.	Längerfristige Abmachungen sind Basis des Geschäftsmodells.	Möglich und erwünscht.
Jahresplanung	Nicht zwingend.	Nicht zwingend.	Nicht zwingend.	Zwingend. Differenzierte Genauigkeit.	Dringend empfohlen.
Vorteile	Entscheidungsfreiheit beim Waldeigentümer.	Wenig Vermarktungsaufwand. Wenig Risiko.	Wenig Vermarktungsaufwand. Sehr kleines Risiko	Bessere Preise Waldbesitzer/Förster behält Holzmarkt in seinen Händen entscheidet immer selber, welche Dienstleistungen wie ausgeführt werden. Optimierte Abläufe. Netzwerk unter Teilnehmern. Holzschlagbezogene Abwicklung. Förster hat Direktzugriff auf Daten.	Bessere Preise Waldbesitzer/Förster kann wählen, welche Dienstleistungen ausgeführt werden. Wenig Vermarktungsaufwand.

Verkaufsarten	Direktverkauf	Privater Handel	Stockverkäufe	LENCA Graubünden	Reziaholz GmbH
Kriterien					
Nachteile	Hoher Aufwand für Vermarktung durch Revierförster. Als Einzelverkäufer geringerer Erlös. MWST für Unternehmereinsatz beim Waldbesitzer.	MWST für Unternehmereinsatz beim Waldbesitzer. Gewinnabschöpfung durch Zwischenhandel.	Strenge Überwachung nötig. Gewinnabschöpfung durch Käufer.	Vertieftes Engagement des Försters ist nötig.	
Gesamtwertung	Kaum mehr zeitgemäss. Befriedigt nur für Nischen und wenn viele Stammkunden sowie sehr gute Marktkenntnisse vorhanden sind.	Kaum mehr zeitgemäss. Geringe Entlastung mit privater Gewinnabschöpfung. Tendenz abnehmend.	Bei guter Führung recht gute Rendite für Waldbesitzer. Wird angewendet, wenn keine eigene Gruppe, zu kleine eigene Gruppe und wenn man viel „outsourcen“ will. Forstbetriebe werden in Frage gestellt.	Förster führt und bestimmt seine Organisation und setzt externe Unterstützung gezielt ein. Für Betriebe, welche eine aktive Organisationsentwicklung in ihrem Revier wünschen / anstreben und die Führung der Holzproduktion und des Holzhandels (wieder) übernehmen wollen. Vom AfW unterstützt	Mit SELVA-Empfehlung laut deutlichem Mehrheitsbeschluss gegründet. Für Betriebe, welche Unterstützung in der Verwaltung und weiteren Dienstleistungen suchen. Massgeschneiderte Lösungen, hohes „outsourcing“ möglich, trotzdem noch grosse Mitsprachemöglichkeit. Vom AfW unterstützt.

3. Zukunft und Empfehlungen

Die Partnerschaften in der Wald- und Holzwirtschaft verändern sich. Damit die Holzanbieter mit den Grossabnehmern als ernst zu nehmende Partner verhandeln können, sollten möglichst viele Bündner Waldbesitzer gemeinsam auftreten und ihr Holz über Vermarktungsorganisationen auf den Markt bringen. Die Bündner Holzvermarktungsorganisationen sollten sich bemühen, mögliche Synergien zu nutzen und wo das sinnvoll und möglich ist, zusammenzuarbeiten.

Für das Projektteam
P. Barandun, A. Weber und B. Philipp

Lenna renda Arbeitsgruppe 2

Schlussbericht

„Betriebsübergreifende Zusammenarbeit / ZA mit Unternehmern“

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Vorgehen
3. Resultate

- Anhang 1: Statuten der Forstmaschinengemeinschaft (FMG) Foppa
Anhang 2: Entwurf „Flimser Thesen für die Zusammenarbeit zwischen Forstunternehmern und öffentlichen Forstbetrieben im Kanton Graubünden“
Anhang 3: Muster-Vereinbarung für die langfristige Zusammenarbeit von Gemeinden mit Forstunternehmern
Anhang 4: Interaktives Holzschlagdossier
-

1. Einleitung

Im November 2005 wurden unter dem Projekt-Namen «lenna renda» eine Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Waldbewirtschaftung in der Surselva lanciert. Ausgangspunkt für das Projekt waren Erkenntnisse aus der Studie «Effektivität und Effizienz der Bewirtschaftung von Schutzwäldern» der Universität St. Gallen. Hinter der Lancierung von «lenna renda» stand die Absicht, die konkreten Massnahmen, welche aus dieser Studie und den damit verbundenen Erkenntnissen abzuleiten waren, zusammen mit den Waldbesitzern sowie der regionalen Wald- und Holzwirtschaft endlich in die Tat umzusetzen. Für die Bearbeitung der verschiedenen Themen wurden Arbeitsgruppen eingesetzt.

Die Arbeitsgruppe 2 „Betriebsübergreifende Zusammenarbeit / Zusammenarbeit mit Unternehmern“ bestehend aus:

- C. Rüschi, Förster (Leitung bis 31.12.07)
- Weber, Förster (Leitung ab 01.01.08)
- Deragisch, Förster
- M. Cadruvi, Förster
- F. Cathomas
- M. Cavigelli, Förster
- M. Deflorin, Unternehmer
- J. Dietrich, Förster

wurde beauftragt, bei der Institutionalisierung von Forstbetriebsgemeinschaften, welche innerhalb der betreffenden Gemeinden den Personal-, Maschinen- und Unternehmereinsatz optimieren mitzuhelfen und Möglichkeiten für die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Gemeindeforstbetrieben und Forstunternehmern auszuarbeiten.

2. Vorgehen

Die Vertreter der Arbeitsgruppe 2 wirkten bei verschiedenen konkreten Aktivitäten zur Verbesserung der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit unterstützend mit. Sie wurde dabei zuerst von Christian Rüschi und nach seinem Stellenwechsel ab Januar 2008 von Andreas Weber geleitet. Lösungsansätze wurden in verschiedenen Bereichen gesucht, welche die Forstwirtschaft in der Surselva auf betrieblicher Ebene stärken könnten:

Gründung grösserer Bewirtschaftungseinheiten

Verbesserungen in der Maschinenbeschaffung und -auslastung

Bessere Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Forstbetrieben

3. Resultate

Den Bemühungen der Arbeitsgruppe 2 war nicht auf der ganzen Linie Erfolg beschieden, die Resultate dürfen sich aber trotzdem sehen lassen. Die einzelnen Berichte sind nach Projekt-, resp. Ideenbeschreibung (Idee:), Stand bei Projektende (Stand), Auswertung (Auswertung) und weiteres Vorgehen/mögliche Folgeprojekte (Zukunft) unterteilt.

3.1. Grössere Bewirtschaftungseinheiten

Drei Projekte wurden verfolgt, bei welchen es um direkte Zusammenschlüsse von Bewirtschaftungseinheiten ging.

3.1.1. Forstrevierverband

- Idee: Am Beispiel der beiden Gemeindeforstbetriebe Valendas und Versam wurde eine Revierverbandgründung begleitet. Hier hat man auch andere Formen des Zusammenschlusses, wie Einheitsforstbetrieb, Kopfbetrieb und AG geprüft.
Beim Revierverband werden die Aufgaben gemeinsam, mit einer Organisation (ein Förster, eine Forstgruppe, ein Werkhof, ein Maschinenpark) ausgeführt, es werden aber eine Revierbuchhaltung und für jeden Waldbesitzer Konti geführt. Diese Betriebsform ist buchhalterisch etwas aufwändiger, bietet den beteiligten Waldeigentümern aber reine absolute Kostenwahrheit. Die Wahl dieser Betriebsform hat sich als richtig bestätigt, da die beiden Gemeindewaldungen, trotz der fast identischen Flächen- und Hiebsatzwerte wider erwarten sehr unterschiedliche Holzqualitäten und Pflege- und Unterhaltsaufwände aufwiesen. Die Idee: der Revierzusammenlegung bestand schon vor Lenna renda.
- Stand: Der neue Forstrevierverband „Ruinaulta“ ist operativ tätig.
- Auswertung: Die Auswertung der Reviergründung wurde durch die AG4 erstellt.
- Zukunft: Diese Betriebsform wird in der Surselva auch von anderen Waldeigentümern angewandt.

3.1.2. Einheitsforstbetrieb

- Idee: Am Beispiel der Gemeindeforstbetriebe Rueun, Andiastr, Pigniu, Schnaus, Siat und Waltensburg wurde die Gründung und der Betrieb eines Einheitsforstbetriebes begleitet. Der Einheitsforstbetrieb bewirtschaftet im Auftrag der beteiligten Waldeigentümer ihre Waldungen. Er führt nur eine Buchhaltung. Am Jahresende wird ein allfälliger Gewinn oder Verlust nach einem vordefinierten Schlüssel verteilt. Dies ist eine sehr schlanke und kostengünstige Organisationsform, bei es aber die Gefahr der „Neider“ gross ist. Die Idee: der Revierzusammenlegung bestand schon vor Lenna renda.
- Stand: Der neue Einheitsforstbetrieb „Rueun“ ist operativ tätig.
- Auswertung: Die Auswertung der Reviergründung wurde durch die AG4 erstellt.
- Zukunft: Diese Betriebsform hat in der Surselva, noch während der operativen Tätigkeit von Lenna renda, bereits einen Nachfolger erhalten.

3.1.3. Neugründung „Sutsassiala“

- Idee: Am Beispiel der Gemeinden Brigels, Trun, Sumvitg und Schlans wollte man eine Neugründung von Anfang an begleiten. Lange Zeit wurde die Idee: des Einheitsforstbetriebes verfolgt. Hier entschied man sich schlussendlich gegen die Vorteile der schlanken Betriebsform und wählte den „sichereren“ Revierverband. Als die Projektunterlagen umgeschrieben waren, stieg eine Gemeinde ganz aus. Die drei anderen schrieben die Unterlagen nochmals um. Danach liessen Bedenken eines der beiden noch beteiligten Förster die Gründung des Verbandes stoppen.
- Stand: Der Verband wurde bis Ende der operativen Tätigkeit von Lenna renda nicht gegründet.
- Auswertung: Als Gründe, welche zur bisherigen Nichtgründung führten, können u.a. folgende Punkte aufgeführt werden:
fehlen eines „Reissers“ vor Ort, einer federführenden Persönlichkeit aus Politik oder Forst, welche die Fusion leitet und vorantreibt.
fehlen von klaren Zielvorgaben und eines straffen Zeitplans, abgesehnet von allen beteiligten Waldeigentümern
stark kontrovers diskutierter Sinn der Gemeindeforstbetriebe in der mittleren Surselva
Zukunftsängste, Angst vor Neuem von Seiten Politik, Förster und Forstunternehmern
Taktieren einzelner Beteiligter („mal schauen, was dabei herauskommt, man kann ja dann immer noch „nein“ sagen ...“)
- Zukunft: Ob sich doch noch ein gemeinsamer Weg aus den Bemühungen ergibt, ist zum Zeitpunkt des Berichtes nicht ersichtlich.

3.2. Maschinenbeschaffung und -Auslastung

- Idee: Verschiedene Forstreviere in der unteren und mittleren Surselva waren im Besitze alter Forstmaschinen, welche es gelegentlich zu ersetzen galt. Teilweise erreichten diese Maschinen nicht gewünschte Auslastungszahlen und/oder die Besitzer konnten oder wollten die nötigen Finanzen für die Wiederbeschaffung nicht mehr aufbringen.
Nach eingehender Analyse der bestehenden Maschinentypen und Ausrüstungen, deren Einsatzgebieten und -auslastungen, der Einsatzpotenziale in den verschiedenen Revieren, der Gründe der bisher eher dürrtigen überbetrieblichen Zusammenarbeit im Maschinenbereich und der Stärkenvergleiche zwischen Gemeindeforstbetriebe und Forstunternehmern, kam man zu folgenden Schlüssen:

- es sind zu viele gleichartige Maschinen vorhanden
- die Stärken der Gemeindeforstbetriebe liegen im Bodenzugbereich und dort mehrheitlich im Rüsten/Rücken von Starkholz
- Seilbringung und hochmechanisierte Holzernte wird in der Region gut durch ansässige Forstunternehmungen abgedeckt, ebenso Strassen-transporte
- Eine lose oder auf Verträgen basierte Zusammenarbeit (wie bisher oder Modell Landwirtschaftlicher Maschinenring) ist nicht zielführend, da man immer zuerst für die eigene Maschine „denkt“

Auf Grund dieser Erkenntnisse gründete man einen selbständigen Maschinen-Pool, welcher die Maschinen beschafft und bewirtschaftet. Die angeschlossenen Reviere haben keine eigenen Gross-Maschinen mehr, sondern mieten diese vom Pool ein. Alle Beteiligten haben die gleichen Rechte und Pflichten.

Als Betriebsform wurde die öffentlich rechtliche Anstalt gewählt. Diese Rechtsform hat noch alle Vorteile einer öffentlichen Organisation, ist aber ohne Delegierte und Gesamtversammlungen sehr schlank zu führen. Die Gemeinden schiessen ein Startkapital ein. Danach arbeitet die Organisation selbständig und wirtschaftsorientiert.

Die Gründung war sehr aufwändig, da alle beteiligten Gemeinden Teilbereiche ihrer Hoheitsaufgaben, Kapital und Kompetenzen an diese Organisation abtreten müssen. Da viele emotionale Gründe gegen diese Neuerung sprechen, wurde an verschiedenen Gemeindeversammlungen stark und lange debattiert.

Das Amt für Wald hat schlussendlich mit der grosszügigen Unterstützung des Projektes mit IH-Geldern massgeblich zum Erfolg des Projektes beigetragen.

- Stand: Die Forstmaschinengemeinschaft Foppa (FMG), bestehend aus den angeschlossenen Revieren Obersaxen, Laax-Sagogn und Ruinaulta, welche die Wälder der Gemeinden Obersaxen, Laax, Sagogn, Valendas und Versam bewirtschaften (3'488 prod. Ha mit 12'400 Tfm Hiebsatz). Sie ist seit 1.1.09 operativ tätig. Die FMG betreibt bisher die beiden bestehenden Seilschlepper Mahler und FMA, ab März nimmt ein Ersatz-Forwarder und ein Pneu-bagger (ohne Prozessorkopf) den Betrieb auf.
- Auswertung: Eine Auswertung per Abschluss des Projektes Lenna renda wäre noch nicht aussagekräftig gewesen.
- Zukunft: Bereits zeichnen sich weitere Synergien um den Maschinenpool herum ab, wie gemeinsame Holzvermarktung, Personalausbildung, etc. . Man hofft, dass ab Sommer 09 auch wieder das Revier Rueun (1'502 ha / 6'100 Tfm) dazukommt und später vielleicht weitere Reviere.

3.3. Zusammenarbeit mit Forstunternehmungen

Im dritten Teilbereich suchte man nach Möglichkeiten die Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Forstbetrieben und den privaten Forstunternehmungen zu intensivieren und verbessern. Auch hier suchte man nach verschiedenen Wegen.

3.3.1. Flimser Thesen

- Idee: Im Rahmen eines SELVA-Workshops unter dem Titel „Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Forstbetrieben und Forstunternehmern bei der mechanisierten Holzernte“ vom 9. Mai und vom 18. Oktober 2006 in Flims wurden von Revierförstern und Forstunternehmern 10 Thesen für die Optimierung der Zusammenarbeit entworfen. Im Rahmen von Lenna renda bot sich die Gelegenheit, diese bisher unveröffentlichten Thesen innerhalb der Arbeitsgruppe aufzunehmen, zu diskutieren und auszuformulieren.
- Stand: Der bereinigte „Entwurf Flimser Thesen für die Zusammenarbeit zwischen Forstunternehmern und öffentlichen Forstbetrieben im Kanton Graubünden“ liegt vor
- Zukunft: Die Idee ist, dass die zuständigen Verbände SELVA und BFUV das so entstandenen Papier miteinander diskutieren und eine gemeinsame Version dieser Thesen als offizielle Empfehlung für ihre Mitglieder verabschieden.

3.3.2. Enge Zusammenarbeit

- Idee: Lenna renda untersuchte das Beispiel einer bestehenden Zusammenarbeit zwischen einer Gemeinde und einer Forstunternehmung, basierend auf Stockverkäufen. Die wirtschaftlichen Vorteile für beide Parteien schienen eindeutig gegeben zu sein. Man klärte aber noch die rechtlichen Spielräume des Submissionsgesetzes ab.
- Stand: Ein geprüfter Mustervertrag liegt vor.
- Auswertung:
- Zukunft: Leider reichte die Zeit nicht mehr aus, um das Selbe auch noch auf Basis von reinen andauernden Dienstleistungsbezügen abzuklären.

3.3.3. Neue Kalkulationsgrundlagen

- Idee: Eine engere vertrauensbasierte Zusammenarbeit, va. wenn die Leistungen in Regie abgegolten werden, wird immer wieder durch Neider oder Zweifler gestört. Um nicht immer aller Arbeiten unter Konkurrenz ausschreiben zu müssen und dennoch die Gewissheit zu haben, dass man Marktgerechte Preise bezahlt, wäre geeignete, allseits anerkannte Kalkulationsgrundlagen hilfreich.
- Bei bekannten bestehende Instrumenten wie Hepromo fehlen verschiedene neuere Holzernteverfahren oder Maschinen. Meist sind diese Instrumente auch nicht „gebirgstauglich“.
- Deshalb bemühte man sich, dass diese Mankos nachprogrammiert werden und suchte man im deutschsprachigen Raum nach geeigneten Programmen.
- Stand: Leider führten unsere Bemühungen zu keinem befriedigenden Resultat.
- Zukunft: Wir hoffen, dass andere Organisationen sich dieser Fragestellung annehmen.

3.3.4. Holzschlagdossier und Holzschlag-QS

- Idee: Viele Missverständnisse und Leerläufe basieren darauf, dass nicht alle Planungspunkte durchdacht oder unmissverständlich mitgeteilt werden. Dabei wird viel Energie und Geld verschwendet.
- Idee: des Holzschlagdossiers ist es, dass:
alle relevanten Planungspunkte in einem Dossier enthalten sind
alle Eingaben möglichst nur einmal vorgenommen werden müssen
durch Vereinheitlichung und Automation beide Parteien Zeit sparen
durch genauere und lückenlose Unterlagen der Unternehmer präziser, risikominimiert kalkulieren und somit kostengünstiger offerieren kann
mit einem den Bedingungen angepassten Holzschlag-Abnahmeprotokoll wirklich geprüft werden kann, ob die relevanten Bedingungen eingehalten worden sind
mit der gegenseitigen Bewertung auch Planungs- und Führungsmängel aufgedeckt werden können, welche zu ungewollten Resultaten führten
Das Dossier basiert auf unzähligen zusammengetragenen Vorlagen aus dem ganzen Kanton Gaubünden.
- Stand: Das neue Dossier liegt in einem Entwurf vor. Eine Vernehmlassungsrunde fand bereits statt und deren Ideen fand bereits Eingang ins Dossier.
- Zukunft: Eine Einführung in Form von Empfehlungen, Kursen, etc. wäre wünschbar. Ein breiter Praxistest wird sicher weitere Erkenntnisse und Wünsche bringen, welche man noch einbauen sollte. Wenn man eine definitive Version gefunden hat, wäre eine professionelle Programmierung und/oder Einbindung in bestehende Planungs- und Kontrollmittel wie LeiNa wünschbar.

Chur/Versam, März 2009

Andi Weber/Beat Philipp

Lenna renda Arbeitsgruppe 2

Schlussbericht

Anhang 1:

STATUTEN

der Forstmaschinengemeinschaft (FMG) Surselva

selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt

der Forstbetriebe

Obersaxen, Riein, Rueun, Ruinaulta, Sagogn-Laax

mit Sitz in Laax GR

- I UNTERNEHMUNG, SITZ, DAUER UND ZWECK DER GESELLSCHAFT
- II ORGANE
- III FINANZEN, GEWINNVERWENDUNG, HAFTBARKEIT
- IV NEUEINTRITTE, AUSTRITTE
- V ÜBERGANGS- UND SCHLUSSBESTIMMUNGEN
- VI BEKANNTMACHUNGEN

I UNTERNEHMUNG, SITZ, DAUER UND ZWECK DER GESELLSCHAFT

Art. 1 Rechtsform

1 Unter dem Namen Forstmaschinengemeinschaft (FMG) Surselva besteht eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt (Unternehmung) gemäss Art. 50 ff des Gemeindegesetzes des Kantons Graubünden (GG) der Gemeinden Obersaxen (im Folgenden Forstbetrieb Obersaxen), Castrisch, Pitasch, Riein, Sevgein (im Folgenden Forstbetrieb Riein), Andiast, Pigniu, Rueun, Schnaus, Siat, Waltensburg/Vuorz (im folgenden Forstbetrieb Rueun), Versam, Valendas (im Folgenden Forstbetrieb Ruinaulta), Laax, Sagogn (im Folgenden Forstbetrieb Sagogn-Laax) mit Sitz in Laax GR.

2 Die Unternehmung ist im Handelsregister eingetragen.

3 Die Unternehmung besitzt ein eigenes Vermögen und führt eine eigene Rechnung.

Art. 2 Zweck

1 Die FMG Surselva bezweckt die Anschaffung und den Betrieb von Forstmaschinen für die beteiligten Gemeinden und für Dritte.

2 Die Unternehmung FMG Surselva kann alle Leistungen erbringen, Geschäfte durchführen und Verträge abschliessen, die geeignet sind, den Zweck der Unternehmung zu fördern oder die damit direkt oder indirekt im Zusammenhang stehen. Sie kann sich an ähnlichen Unternehmungen beteiligen und Liegenschaften erwerben, verwalten und veräussern.

Art. 3 Gründung, Verpflichtung

1 Für die Gründung der selbstständig öffentlich-rechtlichen Anstalt (Unternehmung) müssen vorliegende Statuten durch die beteiligten Gemeinden genehmigt werden.

2 Mit der Gründung der selbstständig öffentlich-rechtlichen Anstalt lagern die beteiligten Gemeinden bzw. deren Forstbetriebe die Anschaffung und den Betrieb von Forstmaschinen als Teilaufgabe aus und übergeben diese der FMG Surselva.

3 Die ausgelagerte Aufgabe bleibt auch nach ihrer Auslagerung eine Gemeindefaufgabe. Mit der Annahme vorliegender Statuten verpflichten sich die beteiligten Gemeinden, diese in Zukunft über die FMG Surselva wahrzunehmen.

Art. 4 Beteiligungen

Die beteiligten Forstbetriebe sind zu gleichen Teilen an der FMG Surselva beteiligt.

Art. 5 Personen- und Funktionsbezeichnungen

Personen- und Funktionsbezeichnungen in diesem Statut beziehen sich auf beide Geschlechter.

II ORGANE

Art. 6 Einzelne Organe

Die Unternehmung besteht aus folgenden Organen:

Verwaltungsrat
Betriebsrat
Geschäftsleitung
Revisionsstelle

A Verwaltungsrat

Art. 7 Aufgabe

Der Verwaltungsrat ist das oberste Organ der Anstalt. Er legt die Grundprinzipien der Geschäftspolitik und die wirtschaftliche Tätigkeit gemäss den Unternehmungsaufgaben fest.

Art. 8 Zusammensetzung, Wahl, Voraussetzung für die Wahl

1 Der Verwaltungsrat besteht aus zwei Mitgliedern pro beteiligtem Forstbetrieb. Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst.
2 Die beteiligten Forstbetriebe wählen ihre beiden Mitglieder in den Verwaltungsrat entsprechend ihren jeweiligen Wahlvorschriften.
3 Massgebend für die Wahl in den Verwaltungsrat bzw. Wahlkriterien sind wirtschaftliche und berufliche Kompetenzen.

Art. 9 Amtdauer

Die Amtdauer der Verwaltungsräte beträgt drei Jahre. Eine Wiederwahl ist zulässig.

Art. 10 Kompetenzen

¹ Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die strategische Führung der Unternehmung, insbesondere für
Antrag über Statutenänderungen übergeordneter Natur, insbesondere Anstaltszweck, zuhanden der Verbandsgemeinden
die Statutenänderungen untergeordneter Natur (z.B. Neueintritte, Austritte);
die Festlegung der Gesamtorganisation;
die Festlegung der Unternehmungspolitik, der Unternehmungsziele und der Unternehmungsstrategie;
den Erlass von wichtigen Reglementen, z.B. Betriebsreglement usw.;
die Sicherstellung eines Rechnungswesens nach den Grundsätzen der Buchführung gemäss Obligationenrecht (OR), der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung;
die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsleitung und der Vertretung betrauten Personen; diese Personen dürfen nicht gleichzeitig ein Verwaltungsratssitz inne haben und müssen als Betriebsleiter in einem der beteiligten Forstbetriebe tätig sein;
die Oberaufsicht der mit der Geschäftsleitung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
die Genehmigung des jährlichen Voranschlages, der Jahresrechnung sowie der

Maschinen- und Personaltarife;
Beschlussfassung über betriebliche Investitionen im Umfang von mehr als Fr. 100'000.00.
die Wahl der Revisionsstelle;
die Entgegennahme des Revisionsberichtes;
den Kauf und Verkauf von Beteiligungen;
jeden Erwerb, jede Veräusserung und Mutation von Immobilien und Grundstücken sowie auch deren Belastung oder Berechtigung mit persönlichen Rechten und beschränkten dinglichen Rechten (Vormerkungen, Anmerkungen, Dienstbarkeiten, Grundlasten und Grundpfandrechten);
die Regelung der Zeichnungsberechtigungen;
den Verkauf von Unternehmungsteilen;
die Benachrichtigung des Richters m Falle der Überschuldung.
² Der Verwaltungsrat beschliesst über alle weiteren Angelegenheiten der Gesellschaft, welche nicht durch Gesetz oder durch die Statuten in die Kompetenz eines anderen Organs fallen.

Art. 11 Betriebsreglement

1 Der Verwaltungsrat erlässt ein Betriebsreglement.
2 Das Betriebsreglement ordnet die Geschäftsleitung, bestimmt die hierfür erforderlichen Stellen, umschreibt deren Aufgaben und regelt insbesondere die Berichterstattung.

Art. 12 Beschlussfähigkeit

Beschlüsse des Verwaltungsrates erfordern die Anwesenheit von mindestens der Hälfte (1/2) der Verwaltungsräte. Es gilt das absolute Mehr der anwesenden Mitglieder. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden.

B Betriebsrat

Art. 13 Stellung, Aufgaben, Zusammensetzung

¹ Der Betriebsrat ist verantwortlich für die operative Führung der Unternehmung gemäss Betriebsreglement. Er ist dem Verwaltungsrat unterstellt.
² Der Betriebsrat setzt sich aus den Betriebsleitern der beteiligten Forstbetriebe zusammen.

Art. 14 Kompetenzen

Der Betriebsrat setzt die Entscheide des Verwaltungsrates um. Er ist unter anderem verantwortlich für:
die Erstellung eines jährlichen Voranschlages, der Jahresrechnung sowie der Maschinen- und Personaltarife mit entsprechenden Anträgen zuhanden des Verwaltungsrates;
die Erstellung des jährlichen Geschäftsberichtes zuhanden des Verwaltungsrates;
den Vorschlag der mit der Geschäftsleitung und der Vertretung betrauten Personen zuhanden des Verwaltungsrates;
Entscheid über Ausgaben bis zu Fr. 100'000.00, welche im Budget nicht enthalten sind und die finanzielle Kompetenz der Geschäftsleitung überschreiten;
Beschlussfassung über alle Geschäfte, welche nicht einem anderen Organ vorbehalten sind.

C Geschäftsleitung

Art. 15 Stellung, Aufgaben und Kompetenzen

¹ Die Geschäftsleitung ist dem Betriebsrat unterstellt. Sie informiert den Betriebsrat über wichtige und wesentliche Vorkommnisse und nimmt an den Sitzungen des Verwaltungsrates mit beratender Stimme und Antragsrecht teil.

² Die Geschäftsleitung setzt die Entscheide des Betriebsrates um.

³ Die Geschäftsleitung vertritt die Unternehmung nach aussen.

⁴ Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für Vertragsabschlüsse, die nicht in den Kompetenzbereich des Verwaltungsrates bzw. Betriebsrates fallen;
Beschlussfassung über Ausgaben, welche im Voranschlag nicht vorgesehen sind bis zu einem Betrag von Fr. 10'000.00 bzw. bis zu einem Betrag von Fr. 2'000.00 für jährlich wiederkehrende Ausgaben; von dieser Begrenzung ausgenommen sind dringende Reparaturen bei Schadenereignissen, wenn es die Aufrechterhaltung der Betriebsaktivitäten erfordert; solche Ausgaben sind an der Betriebsratssitzung zu begründen.

D Revisionsstelle

Art. 16 Wahl, Amtsdauer, Aufgabe, Kompetenz

1 Der Verwaltungsrat wählt für die Dauer eines Jahres eine anerkannte Revisionsstelle.

2 Die Revisionsstelle hat insbesondere die im Gesetz vorgeschriebenen Aufgaben zu erfüllen und dem Verwaltungsrat Bericht zu erstatten.

III FINANZEN, GEWINNVERWENDUNG, HAFTBARKEIT

Art. 17 Mittelbeschaffung

Die Unternehmung finanziert sich selbst durch:
Beteiligung der Gemeinden durch Einlage eines Eigenkapitals (Startkapital)
den Gewinn aus den erbrachten Leistungen der Unternehmung und aus anderen Teilen der Unternehmung
Kredite, die sie vom Geldmarkt, vom Kanton, von den Gemeinden oder von den beteiligten Forstbetrieben aufnimmt
Beiträge der beteiligten Gemeinde bzw. deren Forstbetriebe für die Mitfinanzierung bedeutender Investitionsprojekte

Art. 18 Voranschlag, Jahresrechnung, Finanzplan

¹ Der Verwaltungsrat genehmigt jährlich einen Voranschlag und eine mittelfristige Finanzplanung.

² Bücher und Jahresrechnung werden auf den 31. Dezember eines jeden Jahres abgeschlossen.

³ Für die Aufstellung der Bilanz sowie der Erfolgsrechnung sind die gesetzlichen Vorschriften massgebend.

⁴ Die Bilanz, die Erfolgsrechnung, der Geschäftsbericht, der Revisionsbericht sind spätestens 20 Tage vor der Versammlung des Verwaltungsrates am Gesellschaftssitz aufzulegen.

Art. 19 Rechnungswesen

Dem zuständigen Departement des Kantons Graubünden sind innert Jahresfrist nach Beendigung des Rechnungsjahres die vom Verwaltungsrat genehmigte Jahresrechnung und der Bericht der Revisionsstelle zuzustellen (Art. 49 Abs. 3 GG).

Art. 20 Ausschüttung

Die Gewinnausschüttung darf die wirtschaftliche Produktivität der Unternehmung nicht einschränken. Die Unternehmung muss Reserven für notwendige Investitionen anlegen.

Art. 21 Haftbarkeit

Die beteiligten Forstbetriebe bzw. deren Gemeinden tragen gegenüber der FMG Surselva die sogenannte subsidiäre Ausfallhaftung (Art. 26 Verfassung des Kantons Graubünden).

IV NEUEINTRITTE, AUSTRITTE

Art. 22 Neueintritte

¹ Der Verwaltungsrat entscheidet über Anträge für Neueintritte von weiteren Forstbetrieben.

² Neueintretende Forstbetriebe haben die gleichen finanziellen Eigenleistungen wie die bereits beteiligten Forstbetriebe zu erbringen und sich insbesondere im erwirtschafteten Eigenkapital einzukaufen.

Art. 23 Austritte

¹ Beteiligte Forstbetriebe haben das Recht, mit einer Kündigungsfrist von 6 Monaten auf den 30.06 jeden Jahres aus der FMG Surselva auszutreten.

² Der Anteil des austretenden Forstbetriebes am Eigenkapital wird zurückerstattet.

V ÜBERGANGS- UND SCHLUSSBESTIMMUNGEN

Art. 24 Inkrafttretung

Die vorliegenden Statuten treten nach Genehmigung durch die beteiligten Gemeinden am 1. Januar 2008 in Kraft.

Art. 25 Statutenrevision

1 Auf Antrag des Verwaltungsrates können Statuten übergeordneter Natur, insbesondere Änderung des Anstaltszweckes, jederzeit geändert werden.

2 Die revidierten Statuten treten nach Genehmigung durch alle beteiligten Gemeinden in Kraft.

VI BEKANNTMACHUNGEN

Art. 26 Publikationsorgane

Die Bekanntmachungen der Anstalt erfolgen im Amtsblatt des Kantons Graubünden. Der Verwaltungsrat kann weitere Publikationsorgane bezeichnen.

Forstbetriebe Obersaxen / Riein / Rueun / Ruinaulta / Sagogn-Laax, 29. April 2009

Die vorliegenden Statuten der FMG Surselva wurden durch folgende Gemeinden genehmigt:

Gemeinde Obersaxen

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Castrisch

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Pitasch

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Riein

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Sevgein

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Andiaast

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Pigniu

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Rueun

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Schnaus

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Siat

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Waltensburg/Vuorz

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Versam

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Valendas

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Laax

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde Sagogn

Datum: _____

(Stempel und Unterschrift)

Lenna renda Arbeitsgruppe 2

Schlussbericht

Anhang 2:

ENTWURF Flimser Thesen für die Zusammenarbeit zwischen Forstunternehmern und öffentlichen Forstbetrieben im Kanton Graubünden

Auf der Basis der Auswertung der Workshops „Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Forstbetrieben und Forstunternehmern bei der mechanisierten Holzernte“ vom 9. Mai und vom 18. Oktober 2006 in Flims werden für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Forstunternehmern und Forstbetrieben 10 Thesen aufgestellt. Die Thesen wurden im Rahmen von lenna renda zwischen Gemeindevertretern, Leitern von Gemeindeforstbetrieben und Forstunternehmern diskutiert und bereinigt. Die Arbeitsgruppe 2 empfiehlt dem Bündner Waldwirtschaftsverband SELVA und dem Bündner Forstunternehmerverband den vorliegenden Entwurf zu besprechen und eine definitive Version im Sinne einer gemeinsamen verbindlichen Absichtserklärung zu Handen ihrer Mitglieder zu verabschieden.

These 1

Bei schwierigen Holzschlägen werden in der Ausschreibung die besonderen Erfordernisse und die Zuschlagskriterien definiert; bei schwierigen und gefährlichen Schlägen stehen nicht die Kosten im Vordergrund.

Da in besonders anspruchsvollen Holzschlägen nebst den Kosten noch weitere Kriterien zu beachten sind, ist die „billigste“ Lösung nicht unbedingt die günstigste. Das Ziel sind klare Vorgaben, welche für beide Parteien realistisch und verbindlich sind. Oft muss auch der Arbeitssicherheit besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das Know-How und die Ortskenntnisse der regionalen Unternehmer können in diesen Fällen von grossem Nutzen sein. Mit einem fairen Kostendach können anspruchsvolle Arbeiten auch in Regie ausgeführt werden, ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen.

These 2

Regiearbeiten werden wenn immer möglich mit Kostendach vergeben.

Die Vereinbarung eines fairen Kostendachs bietet beiden Seiten erhebliche Vorteile. Vor allem bietet sie einen gewissen Schutz vor unangenehmen Überraschungen. Fair ist ein Kostendach, wenn eine vernünftige Reserve für Unvorhergesehenes eingerechnet wird und das Risiko nicht nur beim Unternehmer liegt. Das heisst aber auch, dass ein Kostendach im Normalfall nicht ausgeschöpft werden muss. Voraussetzung ist eine gute frühzeitige Planung und Auftragsbeschreibung, welche eine brauchbare Aufwandschätzung zulässt. Ebenso müssen Arbeiten sauber rapportiert werden.

These 3

Bei Aufträgen werden die Art und Weise der Abgeltung von unvorhersehbaren Schwierigkeiten klar umschrieben.

Ohne klare Regelung sind Konflikte beim Eintreten von unvorhergesehenen Schwierigkeiten vorprogrammiert. Es sind auch Lösungen für den Fall vorzusehen, dass der Aufwand für die Bewältigung unerwarteter Probleme das Kostendach wesentlich übersteigt. Wie bei These 2 geht es auch hier darum, das Risiko gerecht zu verteilen. Fühlt sich eine Seite ausgenutzt, wird die Basis für eine weiterhin gute Zusammenarbeit zerstört.

These 4

Die frühzeitige und transparente gemeinsame Planung und Bündelung von Unternehmernaufträgen werden angestrebt.

Durch die Bündelung von Aufträgen in benachbarten Betrieben können die fixen Kosten eines Unternehmereinsatzes erheblich gesenkt werden. Damit systematisch gebündelt werden kann müssen die gemeinsame Planung und Koordination regional organisiert werden. Das kann in einem losen Verbund von Betrieben in Form von regelmässigen Koordinationssitzungen oder im Rahmen einer institutionalisierten betriebsübergreifenden Zusammenarbeit stattfinden. Auch Holzvermarktungsorganisationen bieten ihre Dienste bei der Bündelung von Aufträgen an. Wichtig ist, dass möglichst frühzeitig und weiträumig koordiniert wird. Trotz systematischer Bündelung, werden immer auch kleinere Schlageinheiten übrig bleiben. In diesen Fälle sollten eher die kleinere Forstunternehmer zum Zug kommen.

These 5

Die Aufteilung von Teilarbeiten an verschiedene Unternehmer wird nach Möglichkeit vermieden.

Schnittstellen zwischen Unternehmern, welche im gleichen Schlag eingesetzt werden, führen oft zu zusätzlichen Schwierigkeiten und Kosten. Sie sind im Sinn der angestrebten Auftrags-

bündelung kontraproduktiv. Wenn immer möglich, sollte ein Forstunternehmer in einem Holzschlag alle Teilarbeiten, für welche er kompetent und ausgerüstet ist, erledigen können. Damit möglichst optimale und interessante Gesamtlösungen offeriert werden können, sollten Forstunternehmer möglichst früh in die Planung einbezogen werden. Oft wäre es sogar sinnvoll, dass Holzschläge ausgeschrieben werden, bevor sie angezeichnet sind. Interessierte Unternehmer wären nach einer Begehung und mit den wichtigsten Informationen (z.B. Fläche, Vorrat, Nutzungsprozent etc.) in der Lage, zweckmässige Lösungen (Verfahren, Kosten pro m³) anzubieten, welche dann aufgrund einer gemeinsamen Holzzeichnung optimal umgesetzt werden könnten.

These 6

Der Informationsaustausch wird verbessert. Zwischen Forstbetriebsleitern und Forstunternehmern finden regelmässig Informationsveranstaltungen statt.

Nur wenn man sich kennt, kann man sich gegenseitig vertrauen. Nur wenn die Möglichkeiten der Forstunternehmer bekannt sind, kann man sie optimal einsetzen. Auch die Forstunternehmer können den Ansprüchen der Forstbetriebe nur gerecht werden, wenn sie deren Bedürfnisse kennen. Durch eine gegenseitige verbesserte Information steigt das gegenseitige Verständnis und das Wissen darum, wer wo steht (Kompetenzen, Spezialitäten, Trends, technologische Entwicklungen, Probleme). Für die Organisation und Durchführung von regelmässigen Informationsveranstaltungen bieten sich die Verbände (SELVA, BFUV) an. Ev. können zusätzlich laufend Informationen über Infoblätter, Newsletter etc. der Verbände ausgetauscht werden.

These 7

Die Entwicklung und Einführung von Norm-Leistungsbeschrieben und die Erhebung von Richtpreisen werden gefördert.

Leistungsbeschriebe mit klaren Definitionen sorgen dafür, dass alle vom gleichen sprechen. Sie sind Voraussetzung dafür, dass vergleichbare Erfahrungswerte gesammelt und verlässliche Richtpreise ermittelt werden können. Marktgerechte Richtpreise helfen, Unterangebote zu entlarven und ermöglichen, dass auch bei langfristigen Auftragsverhältnissen oder freihändigen Vergaben ohne grossen Submissionsaufwand faire Preise garantiert werden können. Bei den Leistungsbeschrieben muss darauf geachtet werden, dass sie nicht zu detailliert und zu kompliziert ausfallen. Wo bereits entsprechende Beschriebe vorhanden sind (ev. gute Lösungen im nahen Ausland), soll das Rad nicht neu erfunden werden.

These 8

Bei den Verträgen mit den Forstunternehmern wird nach Möglichkeit auf langfristige, nachhaltige Beziehungen zwischen Dienstleister und Kunde hingewirkt.

Langfristige Auftragsverhältnisse können für beide Seiten erhebliche Vorteile in Form von wertvollen Synergien und Investitionssicherheit bieten. Sie sind auch für die regionaler Wertschöpfung besonders in Randregionen von Bedeutung. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass es infolge fehlender Konkurrenz nicht zu „Marktverzerrungen“ kommt, welche von der Politik und den Subventionsbehörden nicht akzeptiert werden können (Submissionsgesetz). Bei langfristigen Verträgen ist besonders wichtig, dass marktgerechte Preise gewährleistet werden.

These 9

Erfahrungen werden anhand konkreter Beispiele zwischen Forstbetrieb und Forstunternehmer besprochen.

Die gezielte Besprechung konkreter Erfahrungen ist wichtig, wenn daraus nutzbringende Lehren für beide Seiten gezogen werden sollen. Als geeigneter Anlass für solche Besprechungen bieten sich gemeinsame Schlagabnahmen an. Die Schlagabnahme, welche bisher mehr oder weniger offiziell als einseitiges Kontrollinstrument des Forstdienstes und der Waldeigentümer eingesetzt wurde, müsste entsprechend umgestaltet werden. Mit einem guten, allseits anerkannten Formular für das Schlagabnahmeprotokoll könnte dafür gesorgt werden, dass alle wesentlich Punkte diskutiert und festgehalten werden.

These 10

Auf die Vermischung von Regie- und Akkordarbeiten ist zu verzichten.

Es ist wichtig, dass alle Arbeiter, welche bei einem Holzschlag eingesetzt werden, mit den gleichen Auftragsbedingungen und der gleichen Entlohnungsart (Stunden- oder Leistungslohn) eingesetzt werden. Das gilt auch wenn Mitarbeiter des Forstbetriebes mit dem Personal eines Forstunternehmers zusammen arbeiten sollen. Kombinierte Einsätze von Betriebs- und Unternehmerpersonal sind deshalb eher nur in Regie sinnvoll. Diese Art der Zusammenarbeit bewährt sich ohnehin nur, wenn regelmässig zusammen gearbeitet wird.

Chur, März 2009/B. Philipp

Lenna renda Arbeitsgruppe 2

Schlussbericht

Anhang 3:

„Muster-Vereinbarung für die langfristige Zusammenarbeit von Gemeindeforstbetrieben mit Forstunternehmern“

Inhalt:

- 1. Worum es geht**
 - 2. Muster-Regelung**
 - 3. Erläuterungen zu bestimmten Punkten**
-

1. Worum es geht

Die regelmässige Zusammenarbeit zwischen Gemeindeforstbetrieben und privaten Forstunternehmern (Public Privat Partnership) kann eine wirksame Möglichkeit sein, um die Waldbewirtschaftung zu optimieren. Während die Gemeinde von den technischen Möglichkeiten des Unternehmers und den damit verbundenen Effizienzsteigerungen profitieren kann, gibt die zugesicherte Zusammenarbeit dem Unternehmer die notwendigen Verbindlichkeiten und Sicherheiten, um in eine optimale Ausrüstung zu investieren.

Trotz den offensichtlichen Vorteilen, welche eine regelmässige Zusammenarbeit mit sich bringen kann, wird sie bis heute nur vereinzelt praktiziert. Oft werden Bedenken laut, dass entsprechende Zusammenarbeitsvereinbarungen nicht mit der Submissionsgesetzgebung und dem kantonalen Finanzhaushaltgesetz in Einklang gebracht werden können. Tatsächlich ist es wichtig, diesen gesetzlichen Rahmenbedingungen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Damit diese Zusammenarbeit auch von offizieller und politischer Seite vorbehaltlos unterstützt werden kann sollten insbesondere folgende Punkte berücksichtigt werden:

Beschränkung auf Forstarbeiten

Die Beschränkung auf Forstarbeiten ist wichtig! Bei Bauarbeiten für Dritte müssten sich auch Gemeinde-Forstgruppen an die geltenden Arbeitsbedingungen und –bestimmungen des Bauhauptgewerbes halten, um sich nicht gefährlichen politischen Angriffen auszusetzen.

Beschränkung auf Arbeiten für die Forstbetriebsgemeinden

Die Beschränkung des gemeinsamen Einsatzes auf Arbeiten für die eigene Gemeinde bzw. Forstbetriebsgemeinschaft wird dringend empfohlen. Der Einbezug von Gemeindepersonal bei Arbeiten des Unternehmers für Dritte (auch andere Gemeinden) führt zu gefährlichen Wettbewerbsverzerrungen, welche von Mitbewerbern nicht akzeptiert werden.

Evaluation des wirtschaftlichsten Angebotes

Die Gemeinden sind gemäss dem kant. Finanzhaushaltgesetz zu wirtschaftlichem Handeln verpflichtet. D.h. es muss im Prinzip immer das wirtschaftlichste Angebot evaluiert werden. Vereinbarungen sollen so formuliert werden, dass die Gemeinde jederzeit eine Konkurrenz-offerte einholen kann, falls Zweifel an der Wirtschaftlichkeit des Angebotes des Unternehmers aufkommen.

Die vorliegende Mustervereinbarung Mustervereinbarung wurde in Anlehnung an die entsprechend geregelte und funktionierende Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde Sumvitg und der Forstunternehmung Candinas SA ausgearbeitet. Sie soll aufzeigen, dass auch unter Berücksichtigung der genannten Gesetze Vereinbarungen möglich sind, welche sowohl für die Gemeinde als auch für den Unternehmer interessant sein können. Dabei soll der Umstand genutzt werden, dass für Holzereiarbeiten des Unternehmers, welche mit dem Erlös aus dem Holztertrag gedeckt werden können, wenn sie als Holz-Verkauf ab Stock abgewickelt werden, die Submissionsvorschriften nicht relevant sind.

Bei Holzschlägen, welche den Tatbestand der öffentlichen Beschaffung erfüllen (Kosten für die Unternehmerleistung können nicht durch Holztertrag gedeckt werden) muss in jedem Fall das geltende Submissionsrecht angewendet werden. In diesen Fällen ist wichtig, dass die entsprechenden Schwellenwerte für Dienstleistungen bekannt sind und genutzt werden.

Schwellenwert	Verfahrensart	
unter 100'000.-	Freihändiges Verfahren	Keine Ausschreibung
unter 250'000.-	Einladungsverfahren	Keine Ausschreibung
ab 250'000.-	Offenes oder selektives Verfahren	Öffentliche Ausschreibung

Massgeblich für die Bestimmung des Schwellenwertes sind die Kosten der Unternehmerleistungen vor Abzug des Holzerlöses!

2. Muster-Regelung

Zusammenarbeits-Vertrag / Absichtserklärung^{1*}
betreffend die Zusammenarbeit
zwischen der
Gemeinde / Forstbetriebsgemeinschaft * X
und der
Forstunternehmung Y
bei der Waldbewirtschaftung²

I. Zweck der Zusammenarbeit

- Waldbewirtschaftung in der Gemeinde optimieren
- Holzerlöse steigern
- Holzerntekosten reduzieren
- Austausch von Arbeitskräften bei Forstarbeiten innerhalb der Waldungen der Gemeinde/Forstbetriebsgemeinschaft*³ ermöglichen
- Auslastung des Forst-Maschinenparks verbessern
- Unnötige administrative Kosten abbauen

Kontrollinstrumente:

- Gemeinsame Abnahme und Auswertung der Holzschläge⁴
- Laufend umgehende Nachkalkulation der einzelnen Holzschläge

II. Grundsätze der Zusammenarbeit

- Die Zusammenarbeit dient dem gegenseitigen Nutzen.
- Die Vorschriften der kantonalen Submissionsgesetzgebung sowie der kantonalen Finanzhaushaltsgesetzgebung sind in jedem Falle einzuhalten. Bei Erreichen der massgeblichen Schwellenwerte ist ein formelles Ausschreibungsverfahren durchzuführen.
- Die Tätigkeit der Parteien ausserhalb der Zusammenarbeit wird vom vorliegenden Vertrag/der vorliegenden Absichtserklärung* nicht berührt. Die Parteien erklären, dass sie im Rahmen dieses Vertrages/dieser Absichtserklärung* keine einfache Gesellschaft und keine sonstige Gesellschaft im Sinne von Art. 530 ff. OR bilden.⁵
- Die Forstunternehmung Y verpflichtet sich, die Gemeinde X terminlich, preislich und qualitativ bestmöglich zu bedienen.
- Die Gemeinde X verpflichtet sich, die Ausführung sämtlicher grösserer Holzschläge, welche nicht durch eigene oder in Zusammenarbeit mit benachbarten Forstgruppen ausgeführt werden, von der Forstunternehmung Y offerieren zu lassen.⁶
- Arbeitsmittel und Arbeitskräfte werden für Forstarbeiten innerhalb der Gemeindewaldungen³ zum gegenseitigen Nutzen ausgetauscht.
- Bei Arbeiten, für welche die Arbeitsgemeinschaft nicht zweckmässig ausgerüstet ist, können andere Unternehmer beigezogen werden.
- Die Parteien verpflichten sich, die EKAS-Richtlinien für die Arbeitssicherheit einzuhalten, fällige Steuern zu bezahlen, die üblichen Sozialabgaben zu entrichten und sich an die geltenden Arbeitsbedingungen und –bestimmungen zu halten.
- Die vorliegende Regelung entbindet den Unternehmer nicht von der Pflicht, mit jedem verbindlichen Angebot ein formgerecht unterzeichnetes Selbstdeklarationsblatt einzureichen.⁷

III. Organisation

III. A Grundsätzliches

- Die Forstunternehmung Y kauft die einzelnen Holzschläge ab Stock. Für jeden Schlag wird ein Vertrag mit speziell zu beachtenden Schlagbedingungen abgeschlossen.
- Die Schlagplanung, Schlagprogramme und Termine werden gemeinsam und in Absprache mit dem Amt für Wald frühzeitig festgelegt.
- Die Unternehmung Y erstellt für jeden Schlag, den sie ausführen will⁸, eine Vorkalkulation mit den voraussichtlichen Rüst-/Transportkosten und dem erwarteten Verkaufspreis für das Holz und unterbreitet diese der Gemeinde X zur Genehmigung⁹.
- Bei Holzschlägen, die voraussichtlich den Tatbestand der öffentlichen Beschaffung gemäss Kapitel 4.1.1 des "Handbuch öffentliches Beschaffungswesen im Kanton Graubünden" erfüllen (der kalkulatorische Aufwand für die Holzaufrüstung überwiegt den zu erwartenden Erlös aus dem Holzverkauf), müssen die geltenden Submissionsvorschriften eingehalten werden.
- Die administrativen Aufwendungen für die Holzvermarktung werden der Forstunternehmung Y pauschal pro m³ abgegolten. Die Forstunternehmung Y gibt den effektiven Holzerlös abzüglich Vermarktungspauschale sowie Rüst- und Transportkosten an die Gemeinde X weiter.
- Für alle Einsätze werden von allen Beteiligten detaillierte Stunden-Rapporte geführt. Nach jeder Teilarbeit wird eine Nachkalkulation nach Ausmass und Stunden erstellt. Die Arbeiten werden gemäss der für die Gemeinde X günstigeren Variante (Vorkalkulation oder Nachkalkulation) abgerechnet.¹⁰

III. B Arbeitsmittel

Die Parteien bringen folgende vollständig ausgerüsteten Arbeitsmittel in die Arbeitsgemeinschaft ein:

- Forstunternehmung:
 - o ...
 - o ...
- Gemeinde
 - o ...
 - o ...

Die entsprechenden Stundenansätze sind jährlich festzulegen. Sie stützen sich auf die betriebseigenen Kalkulationen sowie die Ansätze des VSFU und des VSF.

IV. Besondere Bestimmungen

Bei Zwangsnutzungen infolge ausserordentlicher Naturereignisse wird die Gemeinde X von der Forstunternehmung Y bevorzugt behandelt.

Erfahrungen der Arbeitsgemeinschaft werden von den Parteien zusammen mit dem Vertreter des Amtes für Wald regelmässig ausgewertet.

Die Parteien bemühen sich um einen optimalen gegenseitigen Informationsaustausch. Subunternehmer dürfen nur mit Zustimmung des Vertragspartners eingesetzt werden.

V. Geltungsdauer

Der Vertrag / Die Absichtserklärung* gilt für die Dauer von.... Jahren¹¹. Er/Sie* tritt am. xx.x.xxxx in Kraft und endet am yy.yy.yyyy. Er / Sie* kann mit einer 2-monatigen Kündigungsfrist von beiden Parteien schriftlich aufgelöst werden.

Dieser Vertrag/Diese Absichtserklärung* wird in 6 Exemplaren erstellt, von allen Vertragsparteien unterzeichnet und vom Amt für Wald visiert.

[Unternehmung. X]
[Ort, Datum]
[Unterschrift]

[Gemeinde Y]
[Ort, Datum]
Der Gemeindepräsident
[Unterschrift]

Der Waldfachverantwortliche
[Unterschrift]

Der Revierförster
[Unterschrift]

Visum Amt für Wald [Region]
[Ort, Datum]
Der Regionalforstingenieur
[Unterschrift]

3. Erläuterungen zu bestimmten Punkten

(siehe ^{Nummern} im Text)

- ¹ Wird ein Vertrag abgeschlossen, können daraus rechtliche Ansprüche abgeleitet werden. Die gegenseitigen Verpflichtungen sind dann rechtsverbindlich. Eine Absichtserklärung hat in diesem Sinn keine Rechtsfolgen. Sie ist weniger zwingend und entspricht nur einer „moralischen“ Verpflichtung.
- ² Die Beschränkung auf Forstarbeiten ist wichtig!
- ³ Die Beschränkung des gemeinsamen Einsatzes auf Arbeiten für die eigene Gemeinde bzw. Betriebsgemeinschaft wird empfohlen.
- ⁴ Schlagabnahmen sollen als Qualitätssicherungsmassnahme kantonsweit eingeführt werden.
- ⁵ Wichtig! Durch diese Erklärung wird unerwünschte solidarische Haftung explizit ausgeschlossen.
- ⁶ Die Gemeinde kann sich nur verpflichten, den Forstunternehmer für alle Schläge eine „Richtofferte“ erstellen zu lassen. Die Unternehmung darf aber nur direkt berücksichtigt werden, wenn sie einen mindestens kostendeckenden Stockpreis anbieten kann. Ist das nicht der Fall, gelten die Submissionsvorschriften.
- ⁷ Andernfalls könnte seitens des Auftraggebers gar keine konkrete Überprüfung hinsichtlich der Einhaltung der Arbeitsbedingungen für den jeweiligen Auftrag bzw. bei deren Missachtung gar keine umfassende Sanktionierung im Sinne von Art. 32 SubG erfolgen.
- ⁸ Die Forstunternehmung kann entscheiden, ob sie einen Schlag ausführen will. Wenn bei einem Schlag die Submissionsvorschriften zur Anwendung kommen müssen, ist sie ev. nicht interessiert, mit anderen Unternehmungen in Konkurrenz zu treten.
- ⁹ Die Gemeinden sind gemäss dem kant. Finanzhaushaltgesetz zu wirtschaftlichem Handeln verpflichtet. D.h. es muss im Prinzip immer das wirtschaftlichste Angebot evaluiert werden. Falls sie an dem Angebot des Unternehmers zweifelt, kann sie jederzeit eine Konkurrenzofferte einholen.
- ¹⁰ Achtung: Die Nachkalkulation dient der Korrektur des offerierten Stockpreises. Aus MwSt-technischen Gründen ist es wichtig, dass der Schlag über den korrigierten Stockpreis als Verkauf abgerechnet wird.
- ¹¹ Empfohlen werden 3-5 Jahre, mehr als 7 Jahre werden nicht als sinnvoll erachtet.

Chur, März 2009/ B. Philipp

Lenna renda Arbeitsgruppe 2

Schlussbericht

Anhang 4:

„Interaktives Holzschlag Dossier“

Beim vorliegenden interaktiven Holzschlag Dossier handelt es sich um eine excel-basierte Formularensammlung, mit welcher alle wichtigen Daten und Prozesse, welche in einem Holzschlag anfallen erfasst und organisiert werden können. Die Anwendung dieses Dokumentes soll nicht nur den Datenaustausch und die Organisation erleichtern, sondern auch dazu beitragen, dass Qualitätsstandards gemeinsam vereinbart und nach der Ausführung gemeinsam überprüft werden. Das Dossier soll vorläufig den Interessierten als einfache und offene Excel-Lösung zur Verfügung gestellt und laufend gemäss Rückmeldungen der Anwender verbessert werden.

Die aktuelle Version kann jederzeit unter <http://www.versam.ch/forst/downloads.htm> heruntergeladen werden

Lenna renda Arbeitsgruppe 3

Schlussbericht „Umfassende Verrechnung forstbetrieblicher Leistungen“

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
 2. Vorgehen
 3. Resultate
 4. Kontoplan
 5. Empfehlung
-

1. Einleitung

Die Entwicklung und die wirtschaftlichen Perspektiven der Forstwirtschaft haben in den vergangenen Jahren verschiedene Studien und Projekte zur Optimierung der Forstbetriebe ausgelöst. Darunter auch die Studie „Effektivität und Effizienz der Bewirtschaftung von Schutzwäldern“ der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2003. Die Stossrichtung dieser Studie wurde im Rahmen des mehrteiligen Workshops „Virtuelle Unternehmung Forst-Holz“, welcher mit Vertretern der Wald- und Holzwirtschaft in der Surselva ebenfalls von der Universität St. Gallen durchgeführt wurde, aufgenommen und konkretisiert. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse waren der Ausgangspunkt für das Projekt Lenna renda. Lenna renda vereint in sich eine Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Waldbewirtschaftung in der Surselva. Es verfolgt die klare Absicht, konkrete Massnahmen, welche aus der Studie abzuleiten sind, zusammen mit den Waldbesitzern und der regionalen Wald- und Holzwirtschaft in die Tat umzusetzen. Das durch die Region Surselva in den Jahren 2003/04 erarbeitete Entwicklungskonzept (EK2) hat diese Massnahmen im Abschnitt „Forstwirtschaft“ als Zielsetzung aufgenommen.

Die Arbeitsgruppe 3 bestehend aus

- S. Andreoli, Förster (Leitung)
- R. Stüssi, Förster
- B. Philipp, Amt für Wald
- P. Barandun, SELVA
- H.P. Conrad, Spezialist BAR

wurde beauftragt, Fragen und Möglichkeiten betreffend die umfassende Abgeltung forstbetrieblicher Leistungen zu erörtern. Das Ziel war, eine Empfehlung auszuarbeiten, wie die Leistungen der Forstbetriebe in der Gemeinderechnung differenziert nach Waldfunktionen und effektiven Nutzniessern (auch nichtforstliche) verrechnet und verbucht werden können.

2. Vorgehen

Es wurde schon von verschiedener Seite versucht, der Öffentlichkeit die Leistungen des Waldes zu „verkaufen“ (Pilze, Erholung etc.). Leider bis jetzt mit bescheidenem Erfolg. Voraussichtlich wird das in dieser Form auch weiterhin nicht möglich sein. Die Arbeitsgruppe konzentrierte sich deshalb bei ihrer Arbeit vor allem auf die Frage, wie die öffentlichen, zum Teil auch nicht forstlichen Leistungen der Forstbetriebe konsequent den jeweiligen (meist gemeindeinternen) Leistungsempfängern bzw. Auftraggebern verrechnet werden können. Das würde nicht nur zu einer Entlastung der Forstrechnung sondern auch zu einer differenzierteren Betrachtung der Kosten in der Öffentlichkeit (Kostenwahrheit) führen.

2.1. Vision und Zielsetzung

Im Projektauftrag von lenna renda war folgende **Vision** formuliert worden:

- Die Forstrechnungen der Gemeinden sind ausgeglichen. Ertragslose Dienstleistungen können den jeweiligen Leistungsempfängern kostendeckend verrechnet werden. Holzschläge zum Zweck der reinen Holznutzung werden nur noch ausgeführt, wenn die Kosten mit dem Holzerlös gedeckt werden können. Muss Holz aus anderen Gründen geschlagen werden, wird der allfällige Aufwandüberschuss durch öffentliche Beiträge der Nutzniesser getragen.

Folgende Ziele sollten anvisiert werden:

- Entlastung der Forstrechnung durch gemeindeinterne Verrechnung öffentlicher Leistungen.
- Ertragslose Wald(pflege)arbeiten und die eigentliche Holzproduktion können separat ausgewiesen werden.
- Die Möglichkeiten für die umfassende Verrechnung forstbetrieblicher Leistungen sind bekannt und können genutzt werden.

2.2. Massnahmen

Die Arbeitsgruppe hat zusammen mit dem Amt für Wald (AfW) und dem Amt für Gemeinden (AfG) die Voraussetzungen geschaffen, damit alle Leistungen der Forstbetriebe in der Gemeinderechnung differenziert nach Waldfunktionen und effektiven Nutzniessern verbucht und verrechnet werden können. Das Rechnungsmodell der Gemeinden (HRM) wurde mit den entsprechenden Möglichkeiten ergänzt.

Die differenzierte Rechnungsführung erlaubt den Waldeigentümern eine Budgetierung nach Waldfunktionen und die Erteilung klarer Leistungsaufträge für die Waldbewirtschaftung und Waldpflege. Sie soll grösseren Handlungsspielraum schaffen und Diskussionen um die Berechtigung der Forstbetriebe reduzieren.

3. Resultate

Abklärungen mit dem AfG zeigten, dass im Harmonisierten Rechnungsmodell (HRM) der Gemeinden bereits weitgehende Möglichkeiten bestehen, die öffentlichen Leistungen des Forstbetriebes gemeindeintern den jeweiligen Leistungsempfängern zu verrechnen. Diese Möglichkeiten sind noch zu wenig bekannt und müssen kommuniziert werden damit sie ausgeschöpft werden können.

Für den Bereich Forstwirtschaft in der Gemeinderechnung wurde in Zusammenarbeit mit dem AfG und erfahrenen Betriebsleitern ein Gliederungsvorschlag ausgearbeitet, der es ermöglicht, die forstlichen Leistungen des Forstbetriebes den jeweiligen Waldfunktionen (Schutz vor Naturgefahren, Holzproduktion, Natur u. Landschaft und Erholung u. Tourismus) gemäss Waldentwicklungsplan (WEP) zuzuordnen. Der entsprechende Kontoplan ist im nächsten Kapitel aufgelistet. Die ebenfalls so gegliederte Budgetierung erlaubt es den Vorgesetzten Stellen, klar abgegrenzte Leistungsaufträge zu erteilen. Das Budget kann differenzierter besprochen und den konkreten Bedürfnissen angepasst werden. Das bedeutet auch für die Forstbetriebe klarere Verhältnisse und grösseren Handlungsspielraum.

Als weitere Möglichkeit, um jährlich wiederkehrende Budgetdiskussionen zu minimieren und die laufende Rechnung zu entlasten, können mehrjährige Vorhaben gemeindeintern als Projekt formuliert und in die Investitionsrechnung aufgenommen werden.

4. Kontoplan

Der folgende Kontoplan wurde versuchsweise in den Forstbetrieben Macun und Bergün getestet. Die Erfahrungen waren durchwegs positiv:

870	Technischer Betrieb	812	Naturwald
...300	Kommissionen	...313	Verbrauchsmaterial
...301	Besoldung	...318	Dienstleistungen Dritter
...303	Sozialversicherungsbeiträge	...390	Interner Aufwand
...304	Pensionskasse		
...305.20	Unfallversicherung	...431	Gebühren
...305.25	Krankenversicherung	...435	Verkäufe
...309	Übriger Personalaufwand	...460	Bundesbeiträge
...310	Büromaterialien, Drucksachen	...461	Kantonsbeiträge
...311	Möbilien, Maschinen, Fahrzeuge	...490	Interner Ertrag
...313	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	813	Erholungswald
...315	Unterhalt durch Dritte	...313	Verbrauchsmaterial
...317	Spesenentschädigung	...318	Dienstleistungen Dritter
...318.01	Versicherungen	...390	Interner Aufwand
...318.05	Dienstleistungen Dritter	...427	Mieteinnahmen
...390.0	Interner Aufwand	...435	Verkäufe
...435	Verkäufe	...460	Bundesbeiträge
...436	Rückerstattungen	...461	Kantonsbeiträge
...438	Eigenleistungen Investitionen	...490	Interner Ertrag
...439	Arbeit für Dritte	814	Wirtschaftswald
...490	Interner Ertrag	...313	Verbrauchsmaterial
81	Forstwirtschaft	...318	Dienstleistungen Dritter
810	Forstwirtschaft	...390	Interner Aufwand
...352	Beiträge an Zweckverbände / FSC	...435	Verkäufe
...451	Rückerstattungen Kanton	...460	Bundesbeiträge
		...461	Kantonsbeiträge
		...490	Interner Ertrag
811	Schutzwald		
...313	Verbrauchsmaterial		
...318	Dienstleistungen Dritter		
...390	Interner Aufwand		
...435	Verkäufe		
...460	Bundesbeiträge		
...461	Kantonsbeiträge		
...490	Interner Ertrag		

5. Empfehlung

Die Arbeitsgruppe 3 von Lenna renda empfiehlt den Waldeigentümern zur Förderung einer sauber betriebsbezogen getrennten Rechnungsführung im Sinne der Kostenwahrheit und zur Entlastung der Forstrechnung:

die Möglichkeiten des HRM auszuschöpfen,

den Bereich Forstwirtschaft in der Gemeinderechnung gemäss dem vorgeschlagenen Kontoplan zu gliedern,

eine differenzierte Budgetierung nach Waldfunktionen vorzunehmen,

mehrjährigen Vorhaben gemeindeintern als Projekte zu formulieren und in die Investitionsrechnung aufzunehmen.

Diese Massnahmen helfen, klarere Verhältnisse zu schaffen und lassen dem Forstbetrieb mehr Spielraum, um sich den wichtigen Aufgaben der Waldbewirtschaftung zu widmen.

Chur/Ladir, 04.08.08

Für die Arbeitsgruppe 3
S. Andreoli und B. Philipp

Lenna renda

Arbeitsgruppe 3

Schlussbericht

„Wegleitung für die Bildung von Einheitsforstbetrieben“

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Ausgangslage
3. Vorgehen
4. Resultate
5. Bildung eines Einheitsforstbetrieb
6. Der Weg zum Einheitsforstbetrieb
7. Vor- und Nachteile
8. Betriebsorganigramm Einheitsforstbetrieb
9. Empfehlung

Anhang 1: Forstbetriebsorganisationsvarianten

Anhang 2: Argumentarium für einen Einheitsforstbetrieb

Anhang 3: Norm-Statuten

1. Einleitung

Im November 2005 wurden unter dem Projekt-Namen «lenna renda» eine Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Waldbewirtschaftung in der Surselva lanciert. Ausgangspunkt für das Projekt waren Erkenntnisse aus der Studie «Effektivität und Effizienz der Bewirtschaftung von Schutzwäldern» der Universität St. Gallen. Hinter der Lancierung von «lenna renda» stand die Absicht, die konkreten Massnahmen, welche aus dieser Studie und den damit verbundenen Erkenntnissen abzuleiten waren, zusammen mit den Waldbesitzern sowie der regionalen Wald- und Holzwirtschaft endlich in die Tat umzusetzen. Für die Bearbeitung der verschiedenen Themen wurden Arbeitsgruppen eingesetzt.

Die Arbeitsgruppe 3 bestehend aus

- S. Andreoli, Förster (Leitung)
- R. Stüssi, Förster (bis 2007)
- B. Philipp, Amt für Wald
- P. Barandun, SELVA
- H.P. Conrad, Spezialist BAR

wurde beauftragt, eine Wegleitung für die Bildung von Einheitsforstbetrieben auszuarbeiten. Das Ziel war, beispielhaft aufzuzeigen, wie die Waldbewirtschaftung gemeindeübergreifend in Form eines Einheitsforstbetriebes organisiert werden kann.

2. Ausgangslage

Es gibt im Kanton verschiedene Varianten von Forstbetriebsorganisationen (siehe Anhang 1). Diese Organisationen sind während Jahrzehnten unter sehr unterschiedlichen lokalen Bedingungen gewachsen und haben oder hatten zumindest alle ihre Berechtigung. In der heutigen Zeit sind jedoch zunehmend Organisationsformen gefragt, welche es erlauben auf Veränderungen schnell und effizient zu reagieren. Man darf davon ausgehen, dass die Form des Einheitsforstbetriebes mit einer schlankeren Betriebsführung und mehr Handlungskompetenz diesem Anspruch am ehesten gerecht wird. Die Studie „Auswertung der Betriebskennzahlen der Forstbetriebe Rueun und Ruinaulta“, welche ebenfalls im Rahmen von Lenna renda ausgearbeitet wurde, stützt diese Annahme. Die vorliegende Wegleitung richtet sich somit an Forstrevierträgerschaften mit mehreren Waldbesitzern, oder benachbarte Waldbesitzer, die sich zu einem Einheitsforstbetrieb zusammenschliessen wollen.

Es ist für das Verständnis der folgenden Ausführungen wichtig, klar zwischen Forstbetrieb und Forstrevier zu unterscheiden:

Ein Forstbetrieb ist eine ökonomisch bedingte Organisationsform zur rationellen Bewältigung der Waldarbeiten. Er unterliegt keiner forstrechtlichen Regelung.

Ein Forstrevier ist eine forstrechtlich vorgeschriebene Verwaltungseinheit zur Wahrnehmung der hoheitlichen Aufgaben, welche den Revierförstern im Waldgesetz übertragen sind.

Die Tätigkeiten in einem Forstbetrieb und einem Forstrevier sind sehr eng miteinander verflochten und nicht sinnvoll trennbar, weil beträchtliche Synergien zwischen den hoheitlichen und den betrieblichen Tätigkeiten des Revierförsters bestehen.

3. Vorgehen

3.1. Vision und Zielsetzung

Im Projektauftrag von Lenna renda war folgende Vision formuliert worden:

- Es gibt keine Forstreviere mit mehreren Forstbetrieben mehr. In Revieren mit mehreren Gemeinden wird die Waldbewirtschaftung über einen gemeindeübergreifenden Einheitsforstbetrieb abgewickelt.

Folgende Ziele sollten anvisiert werden:

- Reduzierter Verwaltungsaufwand pro Reviergemeinde und effizientere Organisation der Waldbewirtschaftung durch gemeindeübergreifende Zusammenarbeit.

3.2. Massnahmen

Die Arbeitsgruppe hat zusammen mit dem Amt für Wald (AfW) und dem Amt für Gemeinden (AfG) die vorliegende Wegleitung für die Zusammenarbeit der Gemeinden im Forstbetrieb ausgearbeitet. Das Kernstück der Wegleitung ist ein Musterstatut, welches zusammen mit dem Rechtsdienst des Departements des Innern und der Volkswirtschaft (DIV) basierend auf bestehenden Beispielen formuliert wurde.

4. Resultate

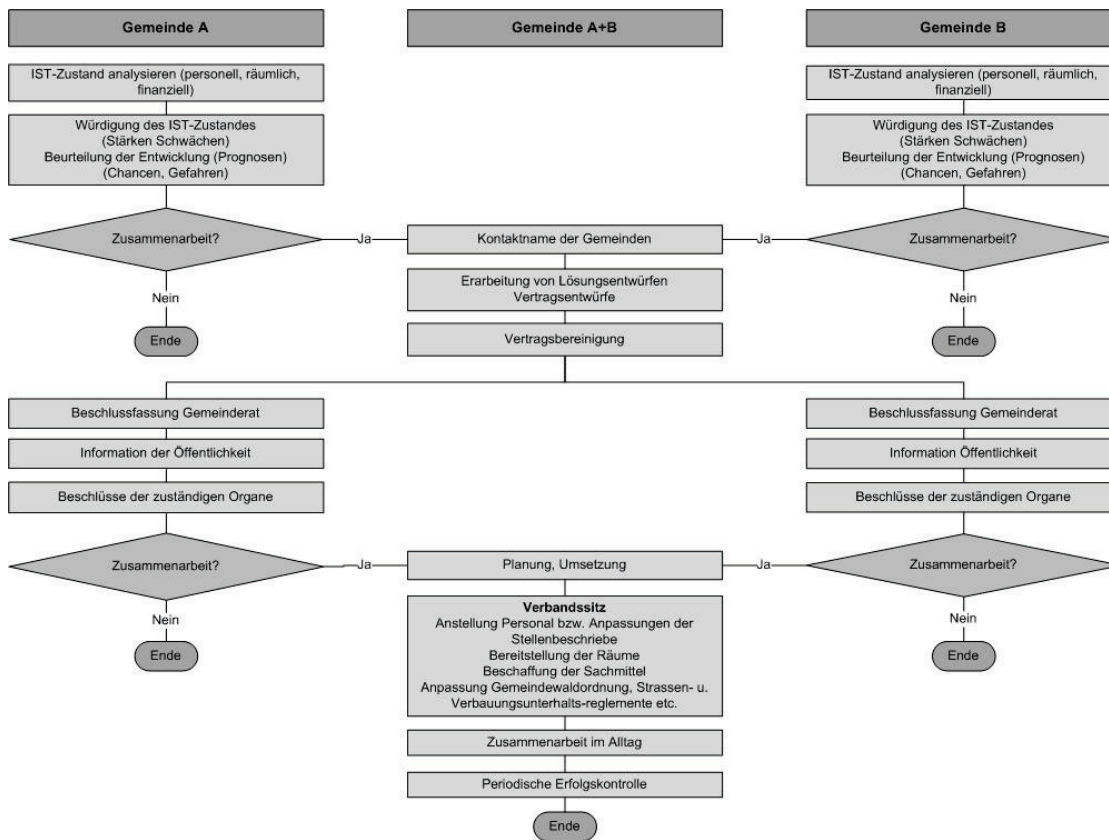
Die vorliegende Wegleitung enthält eine schematische Anleitung zur Bildung eines Einheitsforstbetriebes und Muster-Statuten. Die Muster-Statuten basieren auf bewährten Beispielen (Forstbetrieb Macun, Forstbetrieb Ladir) und enthalten für einzelne Bestimmungen Varianten, damit sie den konkreten Bedürfnissen der jeweiligen Trägerschaften angepasst werden können. Der Anhang 1 gibt einen Überblick über die möglichen Zusammenarbeitsformen und deren Merkmale. Die hier empfohlene Organisationsform des Einheitsforstbetriebes entspricht laut Anhang 1 der Variante 4b.

Der Einheitsforstbetrieb zeichnet sich durch eine schlankere Betriebsführung mit mehr Handlungskompetenz aus. Die Norm-Statuten regeln die Aufgaben und Kompetenzen der Betriebsorgane (Gemeindeversammlung, Revierkommission, Betriebsleitung und Revisionsstelle) neu. Die konsequente Umsetzung dieser Betriebsform ergibt:

- Eine Reduktion des Verwaltungsaufwandes (Studie Graubünden Holz / D. Trümpi).
- Eine schlanke Form der Revierkommission
- Mehr Effizienz in der Waldbewirtschaftung, z.B. durch bessere Koordination von Unternehmereinsätzen und Synergien beim Holzverkauf (Vermeidung von Kleinmengen) etc.

5. Bildung eines Einheitsforstbetriebes

5.1. Der Weg zum Einheitsforstbetrieb



Die Grafik gibt einen schematischen Überblick über den Weg zur Gründung eines Einheitsforstbetriebes. Die zuständigen Organe, welche schlussendlich über die effektive Zusammenarbeit entscheiden, sind die Gemeindeversammlungen der betreffenden Gemeinden. Der Information der Öffentlichkeit bzw. der Stimmbürger kommt deshalb eine besonders grosse Bedeutung zu. Damit sauber argumentiert werden kann, ist eine fundierte Würdigung des Ist-Zustandes und der voraussichtlichen Wirkungen des Einheitsbetriebes wichtig.

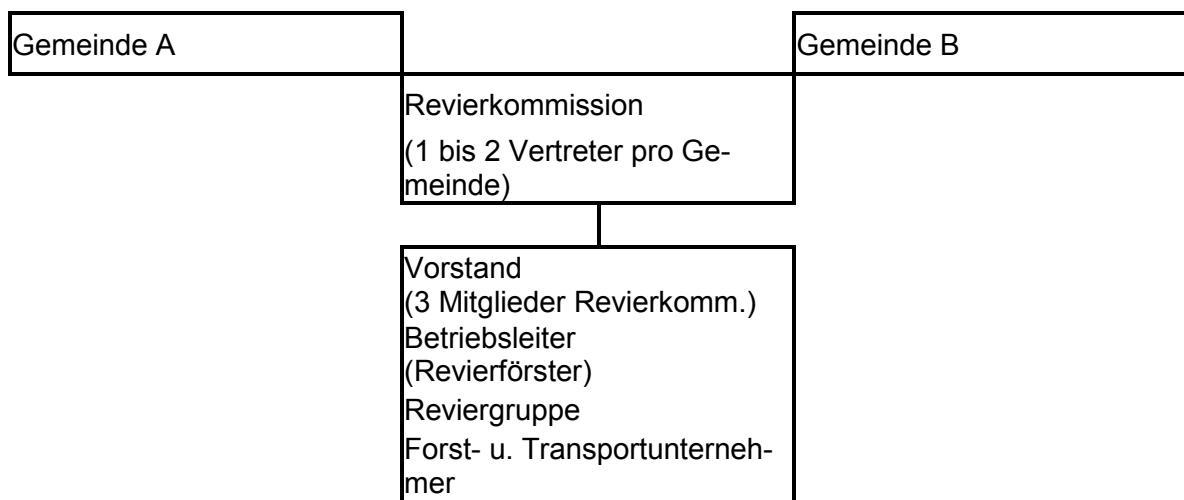
5.2. Vor- und Nachteile

Die Erfahrungen aus anderen Betriebszusammenlegungen zeigen, dass: es eine gewisse Zeit braucht, bis sich der Erfolg einstellt (Einarbeitungszeit, Anpassung) durch eine solche Umstrukturierung auch in den Köpfen der direkt Betroffenen ein Umdenken stattfinden muss, da die Stellung im Betrieb gegenüber früher ändert durch die Bündelung von Kräften in einer Region eine starke organisatorische Einheit heranwachsen kann

der Erfolg nicht nur in Franken messbar ist, sondern auch ideelle Werte stärkt (z.B. Identifikation mit dem Schutzwald, Wald als Lebensraum, Wald als Erholungsraum, Wissensaustausch, soziale Integration etc.).

Die Argumente für den Aufbau eines Einheitsforstbetriebes und Punkte, welche allenfalls dagegen sprechen könnten, sind im „**Argumentarium für einen Einheitsforstbetrieb**“ im Anhang 2 enthalten

5.3. Betriebsorganigramm Einheitsforstbetrieb



Das Kernstück einer Organisation ist wohl das Organigramm. Die obige Grafik zeigt den grundsätzlichen Aufbau des Betriebsorganigramms eines Einheitsforstbetriebes. Wichtig ist, dass die Strukturen möglichst schlank und handlungsfähig ausgestaltet werden.

6. Empfehlung

Die Arbeitsgruppe 3 von Lenna renda empfiehlt Forstrevierträgerschaften mit mehreren Waldbesitzern, oder benachbarten Waldbesitzern, welche die Bewirtschaftung ihres Waldes gemeindeübergreifend organisieren wollen, die Bildung eines Einheitsforstbetriebes und die Anwendung der vorliegenden Norm-Statuten mit der dazugehörigen Botschaft.

Bevor aber diese Art der Zusammenarbeit im Forstwesen gesucht wird, sollte in jedem Fall geprüft werden, wie es sich mit den übrigen Gemeindeaufgaben verhält und ob sich dort nicht weitergehende Strukturveränderungen abzeichnen bzw. aufdrängen. Die Reorganisation der Waldbewirtschaftung sollte nicht der übergeordneten Stossrichtung der Regionalentwicklung zuwider laufen. Sie soll, wenn schon ein Schritt in die richtige Richtung sein.

Chur/Ladir, Februar 2009

Für die Arbeitsgruppe 3
Sigi Andreoli
Beat Philipp

Lenna renda

Arbeitsgruppe 3

Schlussbericht

Anhang 1:

Forstbetriebsorganisationsvarianten

- Variante 1: Kopfbetrieb
Variante 2: Verband Hilfsbetriebsstellen
Variante 3: Verband Hilfsbetriebsstellen & Nebenbetriebe
Variante 4a: Verband über alle Bereiche (ohne Investitionen)
Variante 4b: Verband über alle Bereiche (mit Investitionen)
Variante 5: Selbständige Unternehmung
-

Variante 1: Kopfbetrieb

Gesellschaftsform: keine

Revierkommission: - Entscheidet über Anstellung Betriebsleiter
- eventuell zusätzlich: Mitspracherecht bei Anstellung übriges Personal und Anschaffung von Maschinen, Fahrzeugen usw.

Reviervvertrag: Regelt Art und Weise der Leistungsverrechnung

Merkmale:

- Ein Waldeigentümer (grösster) übernimmt die Rolle des Kopfbetriebes
- Aufteilung eigentümerweise; Nebenbetriebe, Holzverkäufe, Abrechnungen, Statistiken, Subventionsabrechnungen, Betriebspläne, detaillierte Fibu, Budget usw.
- Verteilung der Kosten mit Hilfsbetriebsstellen (BAR): Personal, Fahrzeuge, Maschinen, Werkzeuge, Werkhof, Verwaltung, Aus- und Weiterbildung usw. gemäss Rapporten und weiteren festzulegenden Schlüsseln

Investitionen: (ohne Strassen und Verbauungen)

In der Regel durch Kopfbetrieb, eventuelle Mitsprache der Revierpartner gemäss Reviervvertrag

Beteiligen sich die Revierpartner mit einem fixen Prozentsatz an der Investition, werden nur die Betriebskosten nach Aufwand verteilt. Das Errechnen von zwei Kostensätzen ist nötig (mit und ohne Abschreibungen und Zinsen). Der Einsatz entspricht vielfach nicht dem Beteiligungssatz und ist somit keine konsequente Vollkostenrechnung. Es handelt sich auch nicht mehr um einen reinen Kopfbetrieb.

Verrechnung:

- nach Vollkosten über Hilfsbetriebsstellen (Fahrz. /Masch. usw.) gemäss BAR.

Merkmale: - Risiko wird von Revierpartner mitgetragen
- Kostensatz ändert sich

- nach Verrechnungssatz: Rapportangaben mal Ansatz in Excel-Tabelle errechnen, Ansatz VSFU (z.B. 80%)

Merkmale: - Risiko bleibt beim Kopfbetrieb
- Verrechnungssatz unverändert
- keine Vollkostenrechnung

Finanzierung:

Die laufenden Kosten werden von den Revierpartnern durch Akonto-Zahlungen vorfinanziert. Eventuell Regelung für allfällige Zinssätze festlegen.

Organisation:

Das ständige Personal ist beim Kopfbetrieb angestellt. Jeder Revierpartner kann Akkordanten und gelegentliche Arbeiter anstellen (im Prinzip nicht wünschenswert).

Maschinen- und Fahrzeugpark inkl. Werkhof unterstehen dem Kopfbetrieb. Bei der Revierbildung soll der Kopfbetrieb Maschinen, Fahr- und Werkzeuge den Revierpartnern abkaufen.

Spezielles:

- Risiko Schlechtwetterarbeit (i.d.R. Holzschopf = Verlust) und Risiko Arbeit für Dritte (= Gewinn) prüfen, ob auch auf Revierpartner zu verteilen. Schlüssel (auch variabel) festlegen und in Reviervertrag festhalten
- Risikoverteilung vorsehen bei Unvorhergesehenem. z. Bsp. Unfallrestkosten für Personal bei längerem Ausfall
- Abklärung MWST dringend empfohlen

Variante 2: Verband über Hilfsbetriebsstellen

Gesellschaftsform: Zweckverband, Genossenschaft oder andere Form

Vorstand: - Entscheidet über Anstellung Betriebsleiter und übriges Personal (inkl. Stellen beschrieb und Pflichtenheft)
- Entscheidet über Anschaffung von Maschinen, Fahr- und Werkzeugen usw.

Statuten: gemäss OR, Kompetenzregelung usw.

Merkmale:

- Zwei oder mehrere Waldeigentümer gründen eine juristische Person
- Aufteilung Eigentümerweise; Nebenbetriebe, Holzverkäufe, Abrechnungen, Statistiken, Subventionsabrechnungen, Betriebspläne, detaillierte Fibu, Budget usw.
- Verteilung der Kosten der Hilfsbetriebsstellen: Personal, Fahrzeuge, Maschinen, Werkzeuge, Werkhof, Verwaltung, Aus- und Weiterbildung usw. gemäss Rapporten und weiteren festzulegenden Schlüsseln

Investitionen: (ohne Strassen und Verbauungen)

In der Regel durch Verband/Genossenschaft. Vorfinanzierung kann durch Revierpartner oder Bank erfolgen. Abzahlung erfolgt gemäss Einsatz des Gerätes beim jeweiligen Waldeigentümer. Vorfinanzierung durch Revierpartner wird bei der Kostenverrechnung der getätigten Investition berücksichtigt. Ein Kontrollblatt ist pro Investition nötig. Bei Fremdfinanzierung entfällt diese Kontrolle. Waldeigentümer müssen in der Regel das Investitionskapital auch aufnehmen.

Beteiligen sich die Revierpartner mit einem fixen Prozentsatz an der Investition, werden nur die Betriebskosten nach Aufwand verteilt. Das Errechnen von zwei Kostensätzen ist nötig (mit und ohne Abschreibungen u. Zinsen). Der Einsatz entspricht vielfach nicht dem Beteiligungssatz und ist somit keine konsequente Vollkostenrechnung.

Verrechnung:

- nach **Vollkosten** über Hilfsbetriebsstellen (Fahrz. /Masch. usw.) gemäss BAR.
- Merkmale: - Risiko wird von Revierpartner mitgetragen
- Kostenansatz ändert sich
- nach **Verrechnungssatz**: Rapportangaben mal Ansatz in Excel-Tabelle errechnen, Ansatz nach VSFU
- Merkmale: - Risiko bleibt bei Verband / Genossenschaft
- Verrechnungssatz unverändert
- keine Vollkostenrechnung

Finanzierung:

Die laufenden Kosten werden von den Revierpartnern durch Akonto-Zahlungen vorfinanziert. Eventuell Regelung für allfällige Zinssätze festlegen.

Organisation:

- Das ständige Personal ist bei Verband/Genossenschaft angestellt.
- Jeder Revierpartner kann Akkordanten u. gelegentliche Arbeiter anstellen (im Prinzip nicht wünschenswert).
- Maschinen- und Fahrzeugpark inkl. Werkhof unterstehen dem Verband/Genossenschaft. Bei der Gründung sollten die Maschinen, Fahr- und Werkzeuge den Revierpartnern abgekauft werden.
- Eine separate Fibu/Budget ist nötig (kann einer bestehenden Buchhaltung angegliedert werden). Kontenplan an die BAR-Konten anlehnen.
- Revierkosten nach absoluten Werten verteilen (BAR stimmt mit Fibu auf den Rappen überein) oder die BAR liefert den Verteilschlüssel (in %, jedes Jahr neu) für die Wertverteilung der Fibu.

Spezielles:

- Risiko Schlechtwetterarbeit (i.d.R. Holzschopf = Verlust) und Risiko Arbeit für Dritte (= Gewinn) prüfen, ob auch auf Revierpartner verteilen. Schlüssel (auch variabel) festlegen und in Statuten festhalten.
- Risikoverteilung vorsehen bei Unvorhergesehenem. z. B. Unfallrestkosten für Personal bei längerem Ausfall.
- Abklärung MWST dringend empfohlen

Variante 3: Verband über Hilfsbetriebsstellen & Nebenbetriebe:

Gesellschaftsform: Zweckverband, Genossenschaft oder andere Form

Vorstand: - Entscheidet über Anstellung Betriebsleiter und übriges Personal (inkl. Stellenbeschreibung und Pflichtenheft)
- Entscheidet über Anschaffung von Maschinen, Fahr- und Werkzeugen usw.

Statuten: gemäss OR, Kompetenzregelung usw.

Merkmale:

- Zwei oder mehrere Waldeigentümer gründen eine juristische Person
- Aufteilung Eigentümerweise; Holzverkäufe, Abrechnungen, Statistiken, Subventionsabrechnungen, Betriebspläne, detaillierte Fibu, Budget usw.
- Verteilung der Kosten der Hilfsbetriebsstellen: Personal, Fahrzeuge, Maschinen, Werkzeuge, Werkhof, Verwaltung, Aus- und Weiterbildung usw. gemäss Rapporten und weiteren festzulegenden Schlüsseln
- Verteilung des Erfolgs (Gewinn / Verlust) aller Nebenbetriebe: Holzschopf, Arbeit für Dritte, Arbeit für Gemeinde usw.

Investition: (ohne Strassen und Verbauungen) siehe Variante 2

Verrechnung:

- nach Vollkosten über Hilfsbetriebsstellen (Fahrz. /Masch. usw.) gemäss BAR.
- Merkmale
 - Risiko wird von Revierpartner mitgetragen
 - Kostenansatz ändert sich
- nach Verrechnungssatz: Angaben aus Rapporten mal Ansatz in Excel-Tabelle errechnen. Ansatz gemäss VSFU
- Merkmale:
 - Risiko bleibt bei Verband / Genossenschaft
 - Verrechnungssatz unverändert
 - keine Vollkostenrechnung

Finanzierung:

Die laufenden Kosten werden von den Revierpartnern durch Akonto-Zahlungen vorfinanziert. Eventuell Regelung für allfällige Zinssätze festlegen.

Organisation:

- Das ständige Personal ist bei Verband/Genossenschaft angestellt.
- Jeder Revierpartner kann Akkordanten u. gelegentliche Arbeiter anstellen (im Prinzip nicht wünschenswert).
- Maschinen- und Fahrzeugpark inkl. Werkhof unterstehen dem Verband/Genossenschaft. Bei der Gründung sollten die Maschinen, Fahr- und Werkzeuge den Revierpartnern abgekauft werden.
- Schlüssel (auch variabel) für die Nebenbetriebe festlegen und in Statuten festhalten.
- Eine separate Fibu/Budget ist nötig (kann einer bestehenden Buchhaltung angegliedert werden). Kontenplan an die BAR-Konten anlehnen.
- Revierkosten nach absoluten Werten verteilen (BAR stimmt mit Fibu auf den Rappen überein) oder die BAR liefert den Verteilschlüssel (in %, jedes Jahr neu) für die Wertverteilung der Fibu.

Spezielles:

- Risikoverteilung vorsehen bei Unvorhergesehenem. z. Bsp. Unfallrestkosten für Personal bei längerem Ausfall.
- Abklärung MWST dringend empfohlen.

Variante 4 a + b: Verband über alle Bereiche (Hilfsbetriebsstellen, Holzproduktion und Nebenbetriebe)

Gesellschaftsform: Zweckverband, Genossenschaft oder andere Form

Vorstand:

- Entscheidet über Anstellung Betriebsleiter und übriges Personal (inkl. Stellenbeschreibung und Pflichtenheft)
- Entscheidet über Anschaffung von Maschinen, Fahr- und Werkzeugen usw.

Statuten: gemäss OR, Kompetenzregelung usw.

Merkmale:

- Zwei oder mehrere Waldeigentümer gründen eine juristische Person.
- Aufteilung Eigentümerweise; Holzverkäufe, Abrechnungen, Statistiken, Subventionsabrechnungen, Betriebspläne, Fibu, Budget usw.
- Verteilung der Kosten der Hilfsbetriebsstellen: Personal, Fahrzeuge, Maschinen, Werkzeuge, Werkhof, Verwaltung, Aus- und Weiterbildung usw. gemäss Rapporten und weiteren festzulegenden Schlüsseln.
- Holzverkäufe, Subventionen und Aufwendungen Dritter in der Holzproduktion werden über das Revier abgewickelt.
- Verteilung des Erfolgs (Gewinn / Verlust) aller Nebenbetriebe: Holzschopf, Arbeit für Dritte, Arbeit für Gemeinde usw.

Investitionen: (ohne Strassen und Verbauungen) siehe Variante 2

Verrechnung:

- nach **Vollkosten über** Hilfsbetriebsstellen (Fahrz. /Masch. usw.) gemäss BAR.
- Merkmale
 - Risiko wird von Revierpartner mitgetragen
 - Kostenansatz ändert sich
- nach **Verrechnungssatz**: Rapportangaben mal Ansatz in Excel-Tabelle errechnen, Ansatz gemäss VSFU

- Merkmale:
- Risiko bleibt bei Verband / Genossenschaft
 - Verrechnungssatz unverändert
 - keine Vollkostenrechnung
 - Holzverkäufe, Subventionen und Drittaufwendungen in der Holzproduktion werden berücksichtigt und der daraus resultierende Saldo den Kosten des Reviers (Umlagen) pro Waldeigentümer verrechnet.
 - In der Fibu je Waldeigentümer wird nur noch der Saldo (Gewinn/Verlust) ausgewiesen, Detailinformationen sind der BAR des Verbandes zu entnehmen.

Finanzierung:

Akonto-Zahlungen sind dann nötig, wenn mit grösseren Defiziten gerechnet werden muss.

Organisation:

- Das ständige Personal ist beim Verband/Genossenschaft angestellt.
- Maschinen- und Fahrzeugpark inkl. Werkhof unterstehen dem Verband/Genossenschaft. Bei der Gründung sollten die Maschinen, Fahr- und Werkzeuge den Revierpartnern abgekauft werden.
- Schlüssel (auch variabel) für die Nebenbetriebe festlegen und in Statuten festhalten.
- Eine separate Fibu/Budget ist nötig (kann einer bestehenden Buchhaltung angegliedert werden). Kontenplan an die BAR-Konten anlehnen.
- Revierkosten nach absoluten Werten verteilen (BAR stimmt mit Fibu auf den Rappen überein) oder die BAR liefert den Verteilschlüssel (in %, jedes Jahr neu) für die Wertverteilung der Fibu.
- Holzverkäufe können mit Zustimmung Vorstand Verband/Genossenschaft oder Waldeigentümer erfolgen (Regelung in Statuten festhalten)

Spezielles:

- Risikoverteilung vorsehen bei Unvorhergesehenem. z. Bsp. Unfallrestkosten für Personal bei längerem Ausfall.
- Mit Holzverkauf muss die MWST abgeklärt werden.

Variante 5: Selbständige Unternehmung

Gesellschaftsform: Genossenschaft oder Aktiengesellschaft

Vorstand:

- Festlegung: Ziele, Zweck und Organisation
- Beteiligung der einzelnen Waldbesitzer: Anteilscheine

Verteilschlüssel gemäss : Waldfläche, Vorrat, Qualität, zu erwartende Holzerntekosten, getätigte Investitionen (Waldwege), Schutz-, Erholungsfunktion usw.

Statuten: gemäss OR.

- Kompetenzen des Verwaltungsrates
- Kompetenzen des Geschäftsführeres/Betriebsleiters

Merkmale:

- Zwei oder mehrere Waldeigentümer gründen eine juristische Person.
- Das Waldeigentum bleibt bestehen. Die Bewirtschaftung wird der neuen Gesellschaft übertragen.
- Holzverkäufe, Abrechnungen, Statistiken, Subventionsabrechnungen, Betriebspläne, Fibu, Budget erfolgen nur noch über den ganzen Betrieb.
- Verteilung des Erfolgs (Gewinn / Verlust) gemäss Anteilscheine.

Investitionen:

Die Gesellschaft (Vorstand) entscheidet. Vorfinanzierung erfolgt in der Regel durch die Bank. Wenn möglich Investitionshilfekredite der Öffentlichkeit in Anspruch nehmen.

Verrechnung:

- gemäss Anteilscheinen

Finanzierung:

- keine

Organisation:

- Das Personal ist bei der Gesellschaft angestellt.
- Mobilien und Immobilien unterstehen der Gesellschaft. Bei der Gründung werden sie den Revierpartnern ab- oder weiterverkauft.
- Eine separate Fibu/Budget ist nötig. Kontenplan an die BAR-Konten anlehnen.

Spezielles:

- Risikoverteilung vorsehen bei Unvorhergesehenem.
- MWST abklären.

Lenna renda Arbeitsgruppe 3

Schlussbericht

Anhang 2:

Argumentarium für einen Einheitsforstbetrieb

Die Erfahrungen aus anderen Betriebszusammenlegungen zeigen dass:

- es eine gewisse Zeit braucht, bis sich der Erfolg einstellt (Einarbeitungszeit, Anpassung).
- bei einer solche Umstrukturierung auch in den Köpfen ein Umdenken stattfinden muss, da die Stellung gegenüber früher ändert.
- durch die Bündelung von Kräften in einer Region eine starke organisatorische Einheit heranwachsen kann.
- der Erfolg nicht nur in Franken messbar ist, sondern auch ideelle Werte stärkt (z.B. Identifikation mit dem Schutzwald, Wald als Lebensraum, Wald als Erholungsraum, Wissensaustausch, soziale Integration etc.).
- Viele Waldeigentümer noch nicht reif für einen Einheitsforstbetrieb ohne Unterscheidung sind. In diesen Fällen empfiehlt es sich während 2-3 Jahren wenigstens intern noch detailliert zu rapportieren (Stunden, Holzverkäufe usw.)
- Gemeindefusionen andere Kombinationen ergeben können, als Betriebszusammenschlüsse. Es ist deshalb auf genügende Flexibilität zu achten. In den Statuten müssen Regelungen für entsprechende Austritte und Neu-Eintritte vorgesehen werden.

Folgende Punkte sprechen für den Aufbau eines Einheitsforstbetriebes

Thema	Beschreibung
Belastung für Gemeinden	Ein Einheitsforstbetrieb kann die Gemeinden entlasten. Die Wälder müssen so oder so gepflegt werden (Schutzwald). Mit der Kräftebündelung ist eine Effizienzsteigerung verbunden, welche hilft, die Forstrechnungen in den Gemeinden zu verbessern.
Identität 1	Ein zukunftsfähiger Forstbetrieb sichert Arbeitsplätze und Lehrstellen. Dienstleistungen für die Bevölkerung werden nachhaltig, kompetent und rechtzeitig wahrgenommen und erbracht (service public).
Identität 2	Kader und Mitarbeiter werden sich mehr mit dem Betrieb identifizieren, da sie eher in ihrem „Spezialgebiet“ arbeiten können und weil sie autonomer sein werden. Selbstverantwortung = Identität = Motivation.
Maschinenpool	Maschinen können besser ausgelastet werden, da sie über mehrere Gemeinden zum Einsatz gelangen. Grössere Anschaffungen (z.B. Forstschlepper) welche sich eine Gemeinde alleine nicht leisten könnte, werden möglich. Möglichkeit mit modernen Maschinen arbeiten zu können, steigern die Effizienz (markant bei der Holzernte). Achtung: Gefahr der Überinvestition!
Optimale Arbeitsgruppen-Grösse	Je nach Arbeit und Arbeitsverfahren arbeitet man mit einer bestimmten Personenzahl optimal. Eine kleine Forstgruppe wird von Abwesenheiten des Personals (Ferien, Militär, Krankheit, Gewerbeschule, Kurse, etc.) weit mehr gestört, als eine grössere. In der grösseren Forstgruppe kann eine Arbeitskette dauernd aufrecht erhalten werden, daneben sind stets genug Leute für „Pufferarbeiten“ verfügbar (Jungwuchspflege, Strassenunterhalt, etc.)

Aufteilung bei Führungsaufgaben	Durch das Zusammenführen von Gemeindeforstgruppen können Doppelspurigkeiten abgebaut werden. Kosten werden gespart, Kapazitäten für produktive Arbeiten entstehen. Bei starkem Arbeitsanfall kann die Belastung auf mehrere Schultern verteilt werden. Es kann zielgerichteter gearbeitet werden, innerhalb der Gruppen ist eine Spezialisierung möglich.
Arbeitsvergaben	Bei Arbeitsvergaben wirken dieselben Mechanismen wie beim Holzverkauf. Können mehrere ähnliche Holzerntearbeiten vergeben werden, kann der Unternehmer, dank Synergien auf seiner Seite, günstiger offerieren. Auch Spezialmaschinen können dank grösseren Aufträgen zu günstigeren Konditionen eingesetzt werden.
Autonomie	Der Einheitsforstbetrieb führt mittel- bis langfristig eine ausgeglichene Rechnung und finanziert sich selbst.
Krisensicherheit	Krisensicherheit durch starke Forstorganisation. Wird eine Gemeinde durch Sturm, Käfer oder Unwetter getroffen, sind genügend Kapazitäten bereits innerbetrieblich vorhanden, um reagieren zu können.
Holzbündelung/ Holzpreis	Das bereitgestellte Holz wird gebündelt. Dank dem grösseren Holzangebot wird die Verhandlungsposition gegenüber dem Abnehmer gestärkt. Der erzielte Holzpreis ist i.d.R. besser als bei Angebot von Kleinstmengen.
Struktur (vgl. Statuten)	Die Betriebsstruktur mit den Organen ist schlank und hat den Anspruch, dank schneller Kommunikationswege rasch handeln zu können. Die vorgeschlagene Struktur hat sich bei anderen Kooperationsformen bereits bewährt.
Beteiligung	Es sind alle Reviergemeinden beteiligt und bringen ihre Anliegen über die Betriebskommission ein. Auch wenn der Einheitsforstbetrieb nicht mehr direkt den Gemeinden untersteht, sondern der Betriebskommission, so fliessen die Interessen der Gemeinden nach wie vor ein. Zudem findet auch eine direktere strategische Lenkung durch die Betriebskommission (=Vertreter der Gemeindevorstände) statt.

Folgende Punkte können gegen den Aufbau eines Einheitsforstbetriebes sprechen

Thema	Beschreibung
Geringer Nutzen	Der Nutzen zeichnet sich kurzfristig nicht ab, die Gemeinde fährt in etwa gleich gut mit der jetzigen Organisationsform. Der Betrachtungszeitraum soll sich auf mehrere Jahre beziehen. Erfahrungsgemäss braucht es 1-2 Jahre bis sich alles einspielt.
Weitere Wege	Die Wege von einem zentralen Standort aus werden weiter. Dies ist mit Mehrkosten/-zeit verbunden. Auch die Maschinen müssen weitere Wege machen. Dieser Punkt lässt sich aber mit guter Arbeitsplanung minimieren.
Unwetter-Ereignisse	Gemeinde kann nicht sofort auf eigenes Personal zurückgreifen. Der Einheitsforstbetrieb muss angefragt werden, es müssen Prioritäten gesetzt werden.

Lenna renda Arbeitsgruppe 3

Schlussbericht

Anhang 3:

STATUTEN

der Gemeinden

betreffend der
Führung des gemeinsamen Forstbetriebes
(im folgenden genannt)

I. **Allgemeine Bestimmungen**

Art. 1 Name und Sitz

Unter dem Namen.....schliessen sich die oben erwähnten Gemeinden zu einem öffentlich rechtlichen Gemeindeverband im Sinne von Art. 51 ff. des Gemeindegesetzes des Kantons Graubünden vom zusammen.

Der Sitz des Verbandes ist

Art. 2 Ziel und Zweck

Die beteiligten Gemeinden stellen die der Waldgesetzgebung unterstellten Waldflächen in ihrem Eigentum dem Verband unentgeltlich zur Nutzung zur Verfügung.

Ziel des Verbandes ist es, die Wälder der Verbandsgemeinden so zu pflegen und zu bewirtschaften, dass diese ihre Funktionen bestmöglich erfüllen können. Die Pflege und Bewirtschaftung richten sich im Weiteren nach dem übergeordneten Recht und nach allfälligen gesetzlichen Vorgaben der Partnergemeinden.

(Varianten / Ergänzungen möglich, siehe Anhang)

Art. 3 Gründung

Die Gründung des Verbandes erfolgt durch Annahme der Statuten durch die Gemeinden und deren Genehmigung durch die Regierung des Kantons Graubünden.

(Varianten / Ergänzungen möglich, siehe Anhang)

Art. 4 Vereinigung der Inventare

Sämtliche Forstmaschinen, Forstfahrzeuge, Werkzeuge, das Kleininventar und allfällige Holzreserven werden pervon den Partnergemeinden in den Zweckverband eingebracht. Die Inventare sind getrennt nach Partnergemeinden zu erfassen, Zustand und Wert sind festzuhalten. Die Inventare sind von den Gemeindevorständen zu genehmigen.

Das Inventar jeder Gemeinde wird in Barabfindung gemäss Verteilschlüssel (Art. 21) ausgeglichen.

Art. 5 Werkhöfe
Die Forstwerkhöfe vonverbleiben im Eigentum der jeweiligen Gemeinde. Der Werkhof der Gemeinde..... wird an den Forstbetrieb verpachtet. Die Details regelt ein Pachtvertrag.

Art. 6 Dauer
Art. Der Zweckverband wird auf unbestimmte Dauer gegründet. Ein Austritt hat durch Beschluss der Gemeinde zu erfolgen und ist jeweils per Ende Jahr möglich, wobei der Austrittsbeschluss ein Jahre im Voraus zu fassen und den Partnergemeinden schriftlich mitzuteilen ist.

(Varianten / Ergänzungen möglich, siehe Anhang)

Art. 7 Personen- und Funktionsbezeichnungen
Personen- und Funktionsbezeichnungen in diesem Statut beziehen sich auf beide Geschlechter.

II. Organisation und Aufgaben

Art. 8 Organe
Die Organe des Verbandes sind:
Gemeindeversammlungen der Verbandsgemeinden
Revierkommission
Vorstand
Betriebsleiter (Revierförster)
Geschäftsprüfungskommission

A Gemeindeversammlungen

Art. 9 Gemeindeversammlung
Die Gemeindeversammlungen der Verbandsgemeinden bilden zusammen das oberste Organ des gemeinsamen Betriebes.

Für die Annahme einer Vorlage, welche die Statuten betrifft, bedarf es der Zustimmung aller Verbandsgemeinden. Für alle übrigen Vorlagen, gilt der Mehrheitsentscheid nach Gemeinden.

Art. 10 Aufgaben und Kompetenzen
Zum Kompetenz- und Aufgabenbereich der Gemeinden gehören:

Beschlussfassung über betriebliche Investitionen, Strukturverbesserungs- und Forstprojekte im Umfang von mehr als Fr. 100'000.-.
Erlass und Änderung der Verbandstatuten;
Beschlüsse über Vorlagen und Geschäfte, die den Stimmberechtigten von der Revierkommission zum Entscheid vorgelegt werden;
Beschlüsse über Vorlagen, gegen welche das Referendum zustande gekommen ist;
Beschlüsse über den Austritt aus dem Verband.

Den Gemeindeversammlungen dürfen Geschäfte nur nach Vorberatung durch die Revierkommission und den Vorstand vorgelegt werden.

Strassenbau-, Verbauungs- und Lawinerverbauungsprojekte sowie ähnliche Projekte, unterliegen der Genehmigung durch die Gemeindeversammlung der betreffenden Standortgemeinde.

Die Finanzierung erfolgt durch die betroffene Gemeinde.

B
Art. 11 **Revierkommission**
Zusammensetzung

Die Revierkommission setzt sich wie folgt zusammen:

je zwei Mitglieder pro Gemeinde

in der Regel der Präsident und der Waldchef oder dessen Stellvertreter

Den Vorsitz übernimmt der Präsident des Verbandsvorstandes, bei dessen Verhinderung der Vizepräsident

Art. 12 **Aufgaben und Kompetenzen**

Der Revierkommission kommen insbesondere die folgenden Aufgaben und Kompetenzen zu:

Antrag über Änderungen des vorliegenden Statuts an die Verbandsgemeinden;

Wahl des Vorstandes;

Wahl des Revierförsters;

Genehmigung des Dienstvertrages und des Stellenbeschriebs des Revierförsters;

Beurteilung der Leistungen des Revierförsters durch den Präsidenten der Kommission im Rahmen eines jährlichen Mitarbeitergespräches;

Festlegung des Lohnes des Revierförsters laut kantonalem Stellenbeschrieb und kantonaler Einreihung;

Wahl der Geschäftsprüfungskommission welche die Rechnung, die Betriebsführung und die Tätigkeit der Kommission prüfen;

Verabschiedung von Forstprojekten und entsprechenden Krediten zu handlen der Gemeindeversammlungen;

Festlegung der Organisationsstrukturen und des Stellenplanes;

Erlass von Reglementen und Weisungen für den Betrieb;

Genehmigung der Jahresrechnung, des Jahresberichtes, des Arbeitsprogrammes und des Budgets;

Entscheid über Ausgaben bis zu Fr 100'000.- die im Budget nicht enthalten sind und die finanzielle Kompetenz des Vorstandes überschreiten;

Beschlussfassung über alle Geschäfte, die nicht einem anderen Organ vorbehalten sind;

Übernahme der Aufgabe einer Einigungs- und Rekurskommission bei Uneinigkeiten im Vorstand;

Art. 13 **Sitzung und Beschlussfassung**

Die Revierkommissionssitzung wird durchgeführt, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber einmal jährlich. Die Einladung hat durch den Präsidenten oder bei dessen Verhinderung durch den Vizepräsidenten mindestens zehn Tage im Voraus unter Angabe der Traktanden zu erfolgen. Sie kann auch durch eine schriftliche Mehrheit der Delegierten einberufen werden.

Die Kommission ist beschlussfähig, wenn die Einladung ordnungsgemäss Erfolg ist und mindestens 1 Mitglied jeder Gemeinde anwesend ist. Beschlüsse und Wahlen werden mit dem absoluten Mehr der Anwesenden vorgenommen.

Bei Stimmengleichheit entscheidet der Präsident durch den Stichentscheid. Wahlen haben schriftlich, alle andern Abstimmungen offen zu erfolgen, ausser es wird eine schriftliche Abstimmung verlangt. Die Beurteilung allfälliger Ausstandsgründe richtet sich nach der Art. 23 des Gemeindegesetzes.

Regionalforstingenieur und Revierförster sind mit beratender Stimme an die Sitzungen einzuladen.

(Varianten / Ergänzungen möglich, siehe Anhang)

C. Vorstand

Art. 14 Zusammensetzung

Der Vorstand besteht aus 3 Mitgliedern der Revierkommission.

Der Vorstand konstituiert sich selbst. Er bestimmt einen Präsidenten, Vizepräsidenten und einen Aktuar für eine Amtsperiode von drei Jahren.

Art. 15 Aufgaben

Dem Vorstand obliegt die operative Führung des Verbandes. Ihm stehen insbesondere die nachfolgenden Aufgaben zu:

Vollzug des übergeordneten Rechts, der Reglemente und Beschlüsse der Delegiertenversammlung;

Erlass von Stellenbeschreibungen, Pflichtenheften etc. für die Mitarbeiter auf Vorschlag des Betriebsleiters;

Anstellung und Kündigung von Mitarbeitern und Lehrlingen, gemäss Stellenplan, mit Ausnahme des Revierförsters;

Beratung der Geschäfte zu Handen der Revierkommission, insbesondere des Budgets, der Jahresrechnung, der Projekte und Investitionen.

Beschlussfassung über Ausgaben, die im Voranschlag nicht vorgesehen sind, bis zu einem Betrag von Fr 10000.-, bzw. bis zu einem Betrag von Fr. 2000.- für jährlich wiederkehrende Ausgaben. Von dieser Begrenzung ausgenommen sind dringende Reparaturen bei Schadenereignissen, wenn es die Aufrechterhaltung der Betriebsaktivitäten erfordert. Solche Ausgaben sind an der Revierkommissionsitzung zu begründen.

Art. 16 Sitzungen und Beschlussfassung

Der Vorstand trifft sich, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber zweimal jährlich, jeweils auf Einladung des Präsidenten oder des Vizepräsidenten.

Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn der Präsident und ein Vorstandsmitglied anwesend ist.

Er fasst seine Beschlüsse mit absolutem Mehr. Die Beurteilung allfälliger Ausstandsgründe richtet sich nach der Art. 23 des Gemeindegesetzes zur Anwendung

Der Revierförster ist an die Sitzungen mit beratender Stimme einzuladen.

Art. 17 Zeichnungsberechtigung

Die rechtsverbindliche Unterschrift für den Verband führen der Präsident und der Vizepräsident kollektiv oder mit dem Betriebsleiter (Revierförster). (Eventuelle Einzelunterschriftsberechtigung des Betriebsleiters für Zahlungen etc. müssen im Stellenbeschrieb geregelt werden).

D. Betriebsleiter (Revierförster)

Art. 18 Aufgaben, Organisatorische Eingliederung

Die operative Leitung des Forstbetriebes obliegt dem Betriebsleiter (Revierförster). Er ist dem Präsidenten des Verbandes direkt unterstellt. In fachlichen Belangen untersteht er dem Regionalforstingenieur.

Seine Aufgaben werden in einem Stellenbeschrieb, welcher von der Revierkommission zu genehmigen ist, umschrieben. Der Stellenbeschrieb ist Bestandteil des Dienstvertrages. Der Dienstvertrag bedarf der Zustimmung des Amtes für Wald.

E. Geschäftsprüfungskommission

Art. 19 Zusammensetzung, Aufgaben

Die Geschäftsprüfungskommission besteht aus zwei Mitgliedern der Geschäftsprüfungskommission der Reviergemeinden.

Die Geschäftsprüfungskommission prüft mindestens einmal jährlich die Rechnung, die Betriebsführung sowie die Tätigkeit des Vorstandes und der Revierkommission. Sie wird für eine Amtsperiode von zwei Jahren gewählt.

Die Geschäftsprüfungskommission erstattet der Revierkommission schriftlich Bericht und stellt Antrag.

III. Finanzierung und Abrechnung

Art. 20 Mittelbeschaffung

Der Verband beschafft sich seine Einnahmen durch:

Verkauf von Holz und übrigen Produkten;
Erträge aus Arbeiten für Dritte;
Erträge aus Arbeiten für Gemeinden;
Beiträge und Abgeltungen von Bund und Kanton;
Beiträge der Mitgliedergemeinden ;

Art. 21 Verteilschlüssel

Die Gemeinden leisten nach Finanzbedarf Akontozahlungen, in einem durch das Budget festgelegten Verhältnis. Der Erfolg (Fehlbetrag oder Gewinn) wird nach dem in Ziff. 2 festgelegten Schlüssel aufgeteilt:

Verteilschlüssel: Gemeinde A xy %
 Gemeinde B xy %
 Gemeinde C xy %
 Gemeinde D xy %

(Varianten / Ergänzungen möglich, siehe S. 11, Achtung MWST bei flexiblen Schlüsseln!)

Art. 22 Investitionen

Als Investitionen gelten Finanzvorfälle, mit denen bedeutende eigene oder subventionierte Vermögenswerte mit mehrjähriger Nutzungsdauer geschaffen werden.

Sofern es die finanziellen Verhältnisse erlauben, können einzelne Investitionen bis zu Fr. 5000.- der laufenden Rechnung belastet werden.

Art. 23 Rechnungsführung

Der Vorstand bezeichnet die Stelle, welche die Buchhaltung des Verbandes führt und die Jahresrechnung sowie die Bilanz erstellt. Er legt deren Entschädigung fest.

Diese gehört dem Vorstand mit beratender Stimme an.

(Varianten / Ergänzungen möglich, siehe S. 11)

IV. Rechte der Stimmberechtigten

Art. 24 Initiative

Auf dem Weg der Initiative können mindestens 100 Stimmberechtigte aus allen Verbandsgemeinden beim Vorstand einen Vorschlag über ein Sachgeschäft, das in die Zuständigkeit der Gemeindeversammlung oder der Revierkommission fällt, einreichen.

Die Initiative kann in Form einer Anregung oder eines ausgearbeiteten Entwurfs eingereicht werden.

Die Revierkommission hat den Vorschlag, sofern sie ihn nicht zum Beschluss erhebt, oder wenn er auf die Revision der Statuten gerichtet ist, gegebenenfalls mit einem Gegenvorschlag verbunden, innert zwölf Monaten seit der Einreichung den Gemeinden zum Entscheid vorzulegen.

Für die Annahme solcher Vorlagen bedarf es der Zustimmung aller Verbandsgemeinden. Bei Stimmgleichheit gilt die Vorlage als abgelehnt.

Für das Initiativverfahren sind die Bestimmungen des Gesetzes über die politischen Rechte im Kanton Graubünden (GPR) massgebend.

Art. 25 Referendum

Beschlüsse der Revierkommission unterliegen dem fakultativen Referendum. Das Referendum gilt als zustande gekommen, wenn es von mindestens 100 Stimmberechtigten aus allen Verbandsgemeinden ergriffen wird.

V. Rechtsmittel

Art. 26 Beschwerderecht

Beschlüsse und Entscheide der Revierkommission und des Vorstandes können nach Massgabe des Gesetzes über die Verwaltungsrechtspflege (VRG) innert 30 Tagen durch Beschwerde beim Verwaltungsgericht des Kantons Graubünden angefochten werden.

Art. 27 Verwaltungsklage

Über Streitigkeiten zwischen dem Verband und einer der Verbandsgemeinden oder zwischen den Verbandsgemeinden unter sich entscheidet das Verwaltungsgericht im Verwaltungsklageverfahren.

VI. Schluss- und Übergangsbestimmungen
Art. 28 Inkrafttreten

Diese Statuten treten nach erfolgter Annahme durch die Verbandsgemeinden mit der Genehmigung durch die Regierung des Kantons Graubünden in Kraft.

Art. 29 Haftung

Für Verbindlichkeiten des Verbandes haften die Verbandsgemeinden gemäss dem in Art. 21 Ziff. 2 aufgeführten Verteilschlüssel.

Art. 30 Revision der Statuten

Die Statuten können jederzeit auf Antrag der Delegiertenversammlung oder aufgrund einer Initiative in gemeindeweiser Abstimmung ganz oder teilweise revidiert werden.

Der Beitritt weiterer Gemeinden zum Verband erfordert die Anpassung der Statuten.

Art. 31 Übergangsbestimmungen

Unmittelbar nach dem Inkrafttreten der Statuten und der Wahl der Organe nimmt der Verband seine Tätigkeit auf. Die operative Tätigkeit des Forstbetriebes beginnt am

Die Übernahme von Maschinen, Geräten und Ausrüstung aus dem Besitze der Gemeinden in das Eigentum des Verbandes wird in einem speziellen Protokoll festgehalten und von den Gemeinden genehmigt.

Art. 32 Genehmigung

Diese Statuten wurden von den Verbandsgemeinden genehmigt,
in an der Gemeindeversammlung vom,
in an der Gemeindeversammlung vom,
in an der Gemeindeversammlung vom,

Gemeinde
(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde
(Stempel und Unterschrift)

Gemeinde
(Stempel und Unterschrift)

Von der Regierung des Kantons Graubünden genehmigt:

Namens der Regierung
Der Präsident:

Der Kanzleidirektor:

Botschaft zum Normstatut

(Kurzinfo über die einzelnen Artikel)

I. Allgemeine Bestimmungen

- Art. 1** Festlegung des Namens und Sitz des Betriebes.
- Art. 2** Die eingebundenen Gemeinden sollen ihr Gebiet zur Verfügung stellen und auch dafür sorgen, dass der Betrieb die Mittel und Instrumente besitzt um nachhaltig und wirtschaftlich wirken zu können.
- Art. 3** Die Gründung findet durch die Genehmigung der verantwortlichen Organe statt.
- Art. 4** Material- und Maschineneinbringung der Partnergemeinden
- Art. 5** Regelung des Forstwerkhofeigentums
- Art. 6** Der Einheitsforstbetrieb soll seine Funktionen auf unbestimmte Zeit aufnehmen. Ein Austritt muss aber möglich sein.
- Art. 7** Die Formulierung der Statuten wird dadurch vereinfacht

II. Organisation und Aufgaben

- Art. 8** Es werden schlanke Strukturen mit so vielen Organen wie nötig angestrebt. Die Geschäftsprüfungskommission sorgt für die objektive Überprüfung der Sachgeschäfte.

A. Gemeindeversammlung

- Art. 9** Die oberste Instanz bleibt die Gemeindeversammlung. Statutenänderungen können ebenfalls nur mit der Zustimmung der Gemeinden erfolgen.
- Art. 10** Über Investitionen, Strukturverbesserungs- und Forstprojekte im Umfang von mehr als Fr. 100'000.- entscheiden die Gemeinden. Sachgeschäfte unterliegen der Revierkommission.

B. Revierkommission

- Art. 11** Festlegung der Kommissionsgrösse und Sitzverteilung.
- Art. 12** Die Aufgaben und Kompetenzen sind hauptsächlich auf strategischer Ebene.
- Art. 13** Sitzungseinberufung und Beschlussfähigkeit der Revierkommission.

C. Vorstand

- Art. 14** Vorstandszusammensetzung und Amtsperiodenfestlegung.
- Art. 15** Dem Vorstand obliegt die Oberleitung des Verbandes.

Art. 16 Sitzungseinberufung und Beschlussfähigkeit des Vorstandes.

Art. 17 Unterschriftskompetenz

D. Betriebsleiter (Revierförster)

Art. 18 Forstbetriebsleitung, Unterstellungs- und Aufgabenregelung.

E. Geschäftsprüfungskommission

Art. 19 Zusammensetzung und Aufgabenregelung der GPK.

III. Finanzierung und Abrechnung

Art. 20 Festlegung der Mittelbeschaffung.

Art. 21 Verteilschlüssel für Betriebs- und Investitionskosten.
Festlegung der Betriebs- und Gemeindeinvestitionen.

Art. 22 Als Investitionen gelten Finanzvorfälle mit mehrjähriger Nutzungsdauer.

Art. 23 Festlegung der Rechnungsführung und Buchhaltung.

IV. Rechte der Stimmberechtigten

Art. 24 Gemäss Gemeindegesetz des Kantons Graubünden muss das Initiativrecht der Gemeinde und der Stimmbürger sichergestellt werden.

Art. 25 Beschlüsse der Revierkommission unterliegen dem fakultativen Referendum.

V. Rechtsmittel

Art. 26 Regelung des Beschwerderechts.

Art. 27 Regelung von Streitigkeiten

VI. Schluss- und Übergangsbestimmungen

Art. 28 Durch die Genehmigung der Statuten durch alle Gemeinden und die Kantonsregierung treten diese in Kraft.

Art. 29 Regelung der Haftung.

Art. 30 Regelung der Statutenrevision und Beitrittsregelung.

Art. 31 Unmittelbar nach dem Inkrafttreten der Statuten und der Wahl der Organe nimmt der Verband seine Tätigkeit auf.

Varianten oder Ergänzungen zum Normstatut (nicht vollständig)

Art. 2 Dabei soll diese Pflege wirtschaftlich und effizient erfolgen, wobei auf die Schutzfunktion der Wälder und die besondere touristische Bedeutung Rücksicht zu nehmen ist.

Diesem Zweck dient eine gemeinsamen Forstgruppe, sowie eine zweckmässige Ausrüstung mit Werkhof, Fahrzeugen, Maschinen und Werkzeugen. Durch die Forstgruppe können in den Reviergemeinden auch andere anfallende Arbeiten (kommunal) erledigt werden (Achtung MWST).

Art. 3 Mit der Gründung des Gemeindeverbandes legen die Gemeinden ihre jeweiligen Forstbetriebe zu einem Forstbetrieb mit dem Namenim Sinne von Art. 39 Abs. 5 der Vollziehungsverordnung zum kantonalen Waldgesetz zusammen.

Art. 6 Ein Austritt ist erstmals nach 10 Jahren möglich und hat durch einen Beschluss der Gemeinde zu erfolgen. Ausgenommen sind Austritte bedingt durch Gemeindefusionen.
Bei Austritt einer Gemeinde wird der Verband aufgelöst. Die Forstbetriebe werden wieder aufgeteilt und zwar so, wie sie vor der Vereinigung mit dem vorliegenden Vertrag waren. Allfällige Verbindlichkeiten und Guthaben sind nach dem Kostenverteiler aufzuteilen. Das Inventar wird ebenfalls nach dem Kostenverteiler aufgeteilt, wobei darauf zu achten ist, dass mit den aufgeteilten Inventaren eine selbständige Bewirtschaftung der Forstbetriebe möglich ist.

Art. 13 Der Vorstand wird nach den von der Delegiertenversammlung beschlossenen Ansätzen entschädigt.

Art. 21 Verschiedene Verteilschlüssel möglich. Je nach Verteilschlüssel ist eine detaillierte Abklärung über die Mehrwertsteuerpflicht nötig!!

Mögliche Verteilschlüssel:

Beispiel 1

Forstliche Arbeiten nach produktiv geleisteten Arbeitsstunden
Sachgüter u. Dienstleistungen: interne Verrechnung (100 % durch den Nutziesser)
Investitionen nach fixem Kostenverteiler (% oder Anteile)

Beispiel 2

Der Verband führt einen Reservefonds. Der Betriebserfolg (Gewinn oder Verlust) wird dem Fonds gutgeschrieben oder belastet. Bei der Gründung des Verbandes speisen die Gemeinden den Fonds mit Fr. 100'000.- nach dem im Art. 21 fixierten Schlüssel.

Der Reservefonds darf bei Rechnungsabschluss den Betrag von Fr. 100'000.- nicht über- und Fr. 20'000.- nicht unterschreiten. Bei einer Überschreitung erfolgt eine Auszahlung an die Gemeinden, bei einer Unterschreitung eine Nachzahlung seitens der Gemeinden.

Die Kommission überprüft und genehmigt jährlich den Soll- und Minimalbestand des Fonds.

Betriebliche Investitionen werden über den Verband getätigt und gemäss

Schlüssel aufgeteilt. Dieser Schlüssel muss nicht unbedingt dem Betriebs-schlüssel entsprechen.
Unterhalt im Bereich Erschliessung und Verbauung werden von den betroffenen Gemeinden getragen. Die Unterhaltsintensität wird von jeder Gemeinde separat geregelt.

Art. 23 Rechnungsführung

Rechnungsführung und Buchhaltung erfolgen durch den Betriebsleiter.

Beispiele Aufgabenaufzählung des Einheitsforstbetriebes

Der Einheitsforstbetrieb erledigt sämtliche Aufgaben im Wald im Rahmen der waldbaulichen Planung (WEP und BP). Dies sind:

Forstliche Arbeiten

- Jungwaldpflege
- Holzschläge
- Holzverkauf
- Bereitstellung Brennholz
- Öffentlichkeitsarbeit für den Wald
- Führungen für Schulen im Wald
- Naturschutzarbeiten im Wald und Vernetzungskonzepte
- Interne Ausbildung und Schulung
- Ausbildung von Lehrlingen

Hoheitliche Aufgaben

- Planung, Aufsicht und Abrechnung in Holzschlägen und Pflegeflächen, Arbeitssicherheit
- Betreuung der Forstgruppe und des Lehrlings
- Aufsicht und Kontrolle von Unternehmern in Holzschlägen, Arbeitssicherheit
- Früherkennung Waldschäden (phytosanitäre Überwachung)
- Forstpolizei
- Einsatz im Katastrophenfall (Gemeindestab u.a.)

Weitere Aufgaben

- Kontrolle der technischen Verbauungen und Erschliessungen
- Betreuung Private
- Betreuung Wegunterhalt
- Schlechtwetterarbeit
- Verantwortlich für Maschinen und Werkzeug

Geschäftsführung

- Personal
- Rapportwesen
- FIBU
- BAR

Weitere Dienstleistungen

(Einkauf beim Forstbetrieb zu gemeinsam festgesetzten Ansätzen nach Aufwand)

- Kontrolle und Unterhalt Erschliessungen in eigenen Gemeinden
- Kontrolle der Tobelverbauungen
- Bauleitung durch Förster bei Schutzbauten in eigenen Gemeinden

- Arbeiten für Dritte und Private
- Weitere Arbeiten für eigene Gemeinden (Schneeräumung u.a.)
- Weitere Dienstleistungen für andere Gemeinden

Der Unterhalt von Waldwegen und teils Meliorationsstrassen sowie von Schutzbauten ist von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich. Das Arbeitsvolumen kann je nach Wetter und Alter der Erschliessungs- und Schutzbauten variieren. Durch die Verrichtung als eingekaufte Dienstleistung durch die entsprechende Gemeinde wird jeweils aufwand-gerecht abgerechnet.

Der Umfang der Unterhaltsarbeiten für Erschliessung ist im Unterhaltskonzept der Gemeinden noch zu definieren. Diese Dienstleistung wird auch durch Dritte genutzt (Maiensäss, Landwirtschaft u.a.).

Forstliche Erschliessungs- und Schutzbautenprojekte werden nach wie vor von den Gemeinden finanziert und abgerechnet. Für Bauleitung, Kontrolle und Unterhalt wird der Einheitsforstbetrieb beigezogen. Da diese Dienstleistungen durch den Forstbetrieb nach Aufwand verrechnet werden, bleiben die Investitionen und somit auch die damit verbundenen Subventionierung sowie die Buchhaltungen der jeweiligen Gemeinden und des Einheitsforstbetriebes sauber getrennt.

Lenna renda Arbeitsgruppe 4

Schlussbericht

„Auswertung konkreter Beispiele“

Die Arbeitsgruppe „Auswertung konkreter Beispiele“ (AG 4 „lenna renda“) hatte den Auftrag, die Erfahrungen und Wirkungen aus der Bildung des Einheitsforstbetriebes Rueun sowie aus dem Zusammenschluss der Forstreviere Valendas und Versam zum Forstrevier Ruinalta auszuwerten und zu dokumentieren. Der Auswertungsbericht liegt nun vor und kann interessierten Gemeinden zur Verfügung gestellt werden.

Es ist nicht neu, dass sich das Umfeld der Wald- und Holzwirtschaft in den letzten Jahren sehr schnell und stark verändert hat. 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 und in der logischen Konsequenz auch in der Surselva spürbar.

In verschiedenen Untersuchungen wird darauf hingewiesen, dass die schweizerischen Forstbetriebe wirtschaftlich wenig effizient und zu stark von Subventionen abhängig seien. Als ein Grund dafür wurden immer wieder die bestehenden Betriebsstrukturen erwähnt. In diesem Zusammenhang sollen die neuen finanziellen Anreize des Bundesprogramms „Waldwirtschaft“ (effor2) die Waldeigentümer dazu motivieren, diese Strukturbereinigung möglichst rasch in Angriff zu nehmen.

Bund und Kantone sind an einer leistungsfähigen Waldwirtschaft interessiert. Die Waldwirtschaft muss den sich bietenden Spielraum für eine effiziente Erbringung von gemeinwirtschaftlichen und privatwirtschaftlichen Leistungen (wie z.B. Schutzleistung, Naturschutzleistung, Erholungsleistung, Rohstoffproduktion etc.) nutzen. Dies bedingt, dass sich die Waldwirtschaft bei allen Produkten und Dienstleistungen stärker als Teil einer umfassenden Wertschöpfungskette versteht.

Im Verlaufe des Projektes „lenna renda“ wurde vieles in Bewegung gesetzt. Grundsätzlich ist eine gewisse Aufbruchstimmung erkennbar. Verschiedene Gemeinden und Forstbetriebe haben ihre bereits bestehende Zusammenarbeit vertieft oder zumindest wiedererwogen. Andere Gemeinden suchten Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit benachbarten Forstbetrieben. Andernorts wurde die Zusammenarbeit im Forstsektor aufgrund übergeordneter Reorganisationsabsichten (Gemeindefusionen) auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Eine Strukturbereinigung braucht Mut und Willen, dies sowohl auf der politischen wie auch auf der betrieblichen Ebene. Die vorliegende Auswertung konkreter Beispiele durch die AG 4 „lenna renda“ zeigt, dass dort, wo dieses Gespann funktioniert, der Erfolg praktisch garantiert ist. Eine wichtige Erkenntnis ist auch, dass derartige Restrukturierungen entgegen den verbreiteten Befürchtungen nicht zwingend einen Stellenabbau nach sich ziehen müssen, sondern zur Erhaltung bestehender oder teilweise sogar zur Schaffung neuer interessanter Arbeitsplätze beitragen können.

Für die AG 4 „lenna renda“

Renaldo Lutz, Leiter AG 4 „lenna renda“

Anhang 1: Auswertung der Betriebskennzahlen der Forstbetriebe Rueun und Ruinalta

Lenna renda Arbeitsgruppe 4

Schlussbericht

Anhang 1:

Auswertung der Betriebskennzahlen der Forstbetriebe Rueun und Ruinaulta

Kontakt Arbeitsgruppe 4

Amt für Wald Graubünden
Region Surselva
Aussenstelle
Via Sursilvana 25
Casa Cumin
CH-7180 Disentis
Telefon +41 81 929 51 81
Fax +41 81 929 51 85
Natel +41 79 475 52 08

25. Februar 2009

bap-Ingenieurbüro
Heinzenberg 90
7421 Summaprada
Tel: 081 650 50 00
Fax: 081 650 50 19
info@bap.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung

1. Einleitung
2. Quellen
3. Forstbetrieb Rueun
 - 3.1 Grundlagen
 - 3.1.1 Entstehung
 - 3.1.2 Ziele
 - 3.1.3 Erhebung der Kenngrößen
 - 3.2 Sicht der Akteure
 - 3.2.1 Revierkommissionsvertreter
 - 3.2.2 Revierförster
 - 3.3 Entwicklung der Kenngrößen
 - 3.3.1 Produktion
 - 3.3.2 Finanzen
 - 3.3.3 Organisation und Führung
 - 3.3.4 Forstliche Erschliessung
 - 3.4 Diskussion der Kenngrößen
 - 3.5 Weitere Auswirkungen
4. Forstbetrieb Ruinaulta
 - 4.1 Grundlagen
 - 4.1.1 Entstehung
 - 4.1.2 Ziele
 - 4.1.3 Erhebung der Kenngrößen
 - 4.2 Sicht der Akteure
 - 4.2.1 Revierkommissionsvertreter
 - 4.2.2 Revierförster
 - 4.3 Entwicklung der Kenngrößen
 - 4.3.1 Produktion
 - 4.3.2 Finanzen
 - 4.3.3 Organisation und Führung
 - 4.3.4 Forstliche Erschliessung
 - 4.4 Diskussion der Kenngrößen
 - 4.5 Weitere Auswirkungen
5. Ausblick und Schlusskommentar

Zusammenfassung

Diese Analyse ist mit BAR-Kennziffern und Befragungen sowohl der Betriebsleiter als auch der Präsidenten entstanden. Jeder Revierbetrieb wird einzeln untersucht, es findet kein Vergleich zwischen den beiden Betrieben statt.

Diese Analyse zeigt: Bei den meisten Kennziffern ist durch den Zusammenschluss eine Verbesserung eingetreten. Die neuen Betriebe weisen zumeist bessere Werte als der regionale oder teilweise auch als der kantonale Durchschnitt auf.

Man darf feststellen, dass sich die Betriebszusammenschlüsse bewährt haben. Ob ein Zusammenschluss mit Überführung der bisherigen Eigentumsstrukturen zu Betriebsbesitz oder unter Beibehaltung des Eigentums die bessere Organisationsform ist, kann aufgrund der vorhandenen Daten nicht endgültig beantwortet werden.

Die Resultate dürfen nicht unesehen verallgemeinert werden. Betriebsvergrößerungen stellen an die Betriebsleiter, die Vorarbeiter und die politischen Führungsgremien sehr hohe Anforderungen. Ebenso dürfte die Überlegung „grösser ist besser, noch grösser ist noch besser“ nicht unbeschränkt gültig sein.

1. Einleitung

„Lenna renda“ ist ein Projekt der Region Surselva. Das Projekt will Möglichkeiten aufzeigen, wie bei den Forstbetrieben die wirtschaftliche Situation verbessert werden kann.

Im Rahmen des Projektes „lenna renda“ soll untersucht werden, ob veränderte Betriebsstrukturen, insbesondere Vergrößerungen wie sie heute allgemein propagiert werden, auch bei unseren Gebirgsforstbetrieben die erwarteten positiven Auswirkungen zeigen. Untersucht werden die Forstbetriebe Rueun und Ruinaulta, welche durch Fusion von zwei bisherigen, kleineren Forstbetrieben zu einem Einheitsforstbetrieb bzw. zu einem Revierbetrieb entstanden sind. Im Bericht werden die Begriffe „Einheitsbetrieb“ und „Revierbetrieb“, welche unterschiedliche Organisationsform und Strukturen besitzen, als „Betrieb“ bezeichnet.

Die im vorliegenden Bericht untersuchten zwei Betriebsvergrößerungen gingen mit der Zusammenlegung der betreffenden Forstreviere einher. Die beiden Reviere der Gemeinden Rueun, Pigniu, Siat und Schnaus sowie Waltensburg und Andiaast wurden zum Revier Rueun und zu einem Einheitsforstbetrieb ohne Berücksichtigung der Eigentumsverhältnisse zusammengefasst. Die beiden früheren Reviere der Gemeinden Valendas und Versam wurden unter Beibehaltung einer eigentumsweisen Abrechnung (Zweckverband) zum Revier Ruinaulta und zum gleichnamigen Betrieb zusammengefasst.

Es ist für das Verständnis der folgenden Ausführungen wichtig, klar zwischen Forstbetrieb und Forstrevier zu unterscheiden:

Ein Forstbetrieb ist eine ökonomisch bedingte Organisationsform zur rationellen Bewältigung der Waldarbeiten. Er unterliegt keiner forstrechtlichen Regelung. Ein Forstrevier ist eine forstrechtlich vorgeschriebene Verwaltungseinheit zur Wahrnehmung der hoheitlichen Aufgaben, welche den Revierförstern im Waldgesetz übertragen sind. Die Tätigkeiten in einem Forstbetrieb und einem Forstrevier sind jedoch sehr eng miteinander verflochten und nicht sinnvoll trennbar, weil beträchtliche Synergien zwischen den hoheitlichen und den betrieblichen Tätigkeiten des Revierförsters bestehen.

Für jeden der beiden neuen Betriebe werden die wichtigsten Kennziffern vor und nach der Zusammenlegung untersucht:

- Allgemeine Angaben
- Personalbestand
- Einsatz Personal und Maschinen
- Externe Tätigkeit
- Maschinen
- Holzproduktion
- Sortimente und Preise
- Rückekonzept
- Verkaufsarten
- Werkhof
- Deckungsbeitrag
- Holzproduktionsbetrieb
- Gesamterfolg.

Das Projektteam „Lenna renda“ hat den Auftrag für diese Untersuchung am 7. Juli 2008 an das Büro bap, Summaprada, erteilt.

2. Quellen

Finanzbuchhaltung (FIBU)

Die Finanzbuchhaltungen der Betriebe werden gemäss dem Harmonisierten Rechnungsmodell (HRM) geführt. Sämtliche Belege betreffend Aufwand und Ertrag werden gemäss Kontenplan verbucht. Die Jahresrechnungen werden durch das Kalenderjahr abgegrenzt.

Die Zahlen der FIBU sind somit offizielle Zahlen der öffentlichen Betriebe, die auch jährlich der Revision durch die Kontrollorgane unterstellt sind. Sie geben aber keine Auskunft über Fragen wie Stückkosten, Auslastung, Effizienz dergleichen.

Betriebsabrechnung (BAR)

Die Betriebsabrechnung ist eine Vollkostenrechnung und verwendet dieselben Belege wie die FIBU. Zusätzlich werden die Anlagekosten belastet. Die BAR überwälzt via Umlagen den Aufwand auf die entsprechenden Produkte. Dadurch können auch Rückschlüsse gemacht werden auf Auslastung, Effizienz usw. und vor allem, es sind überbetriebliche Vergleiche möglich. Die Zahlen der BAR werden nicht durch ein Kontrollorgan überprüft. In den untersuchten Betrieben wird die Betriebsabrechnung durch eine qualifizierte externe Stelle geführt, somit besteht Gewähr, dass die Zahlen die tatsächlichen Verhältnisse widerspiegeln.

Die Zahlen der BAR bilden die wichtigste Quelle des vorliegenden Berichtes. Für jede Kennziffer wurden die Werte vor und nach dem Zusammenschluss ermittelt. Die Werte jedes untersuchten Forstbetriebes wurden verglichen mit den Durchschnittswerten der Region und des gesamten Kantons. Anzumerken ist, dass zukünftig nur noch Vergleiche mit dem gesamtkantonalen Durchschnitt möglich sein werden, da die Werte der Regionen nicht mehr eruiert werden.

Betriebsplan (BP)

Für alle öffentlichen Waldungen des Kantons Graubünden bestehen Betriebspläne. Sie liefern Angaben über Waldfläche, Waldaufbau, Hiebsatz usw.

Umfragen

Nebst der Verwendung von Zahlen aus obigen Quellen wurden auch subjektive Eindrücke erhoben. Dies erfolgte mittels Fragebogen an Vertreter der Revierkommission und den Betriebsleiter.

3. Forstbetrieb Rueun

3.1. Grundlagen

3.1.1. Entstehung

Die Gemeinden Rueun, Siat, Pigniu und Schnaus sowie Waltensburg und Andiastr bildeten seit langer Zeit eigene Forstreviere mit eigenem Forstbetrieb. Der ehemalige Forstbetrieb Rueun führte auch einen Teil der Werkarbeiten in den Gemeinden aus. In Waltensburg waren bei der Gemeinde Werkamts-Mitarbeiter angestellt.

Anlässlich eines personellen Wechsels im Revier Waltensburg – Andiastr Ende 2005 wurde entschieden, die beiden Reviere und deren Forstbetriebe zum neuen Revier und Forstbetrieb „Rueun“ zusammenzulegen. Das Besondere an diesem Zusammenschluss ist die Bildung eines Einheitsforstbetriebes. Das heisst, der Forstbetrieb bewirtschaftet die Waldungen aller Gemeinden so, als wäre es ein einziger Waldbesitzer. (Zitat aus den Revierstatuten: „Die beteiligten Gemeinden stellen die der Waldgesetzgebung unterstellten Waldflächen in ihrem Eigentum dem Forstbetrieb unentgeltlich zur Nutzung zur Verfügung“)

Der neue Betrieb führt in der Gemeinde Pigniu die Werkarbeiten wie im früheren Rahmen aus. Die übrigen Gemeinden beschäftigen eigene Gemeindearbeiter im Werkamt.

3.1.2. Ziele

Im Vordergrund stand der Gedanke, durch die Vergrösserung des Betriebes Infrastrukturen besser auszulasten, den Marktauftritt zu verstärken und auch Einsparungen zu erzielen. Vor allem hat man das Ziel verfolgt, einfache Strukturen zu schaffen, welche den Verwaltungsaufwand reduzieren und dem Forstbetrieb unternehmerisches Handeln ermöglichen.

3.1.3. Erhebung der Kenngrössen

Zur Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Veränderungen muss auf Angaben vor und nach dem Zusammenschluss zugegriffen werden. Da der Zusammenschluss per 1.01.2006 erfolgt ist, liegt für die neue Organisation noch keine längere Zahlenreihe vor. Am Ende des Jahres 1999 ereignete sich der Sturm „Lothar“, der in der Schweiz sehr viel Zwangsnutzungsholz verursachte. Der Einfluss auf den Holzmarkt war sehr gross, sodass auch Graubünden – ohne eigentliche Waldschäden - mehrere Jahre darunter litt. Solche untypischen Jahre wären für Vergleiche wenig geeignet.

Man hat deshalb entschieden, dass für die vorliegende Untersuchung die Angaben der Jahre 2004 / 2005 für die Zeit vor dem Zusammenschluss und die Jahre 2006 / 2007 für danach verwendet werden sollen. Dies sind relativ kurze Zeiträume. Wir bewegen uns am untersten Limit für zuverlässige Aussagen. Die nachstehenden Kennziffern dürfen nicht überinterpretiert werden.

3.2. Sicht der Akteure

Die Würdigung der Reorganisation durch die beteiligten Akteure unterscheidet sich aufgrund der unterschiedlichen Blickwinkel.

3.2.1. Revierkommissionsvertreter

Der Vertreter der Revierkommission verfolgt die Ziele:
Kostendeckendes Arbeiten
Wirtschaftliches und rationelles Arbeiten

Als wichtigste Erfahrungen aus dem Zusammenlegungsprozess werden genannt:
Grosser Zeitaufwand
Überzeugungsarbeit
Kompromisse

Die wichtigsten Wünsche für die Zukunft sind:
Bessere Zusammenarbeit zwischen den Behörden
Mehr Vertrauen

Vom Revierkommissionsvertreter werden die zu geringen Kompetenzen des Vorstandes gegenüber den Delegierten bemängelt.

3.2.2. Revierförster

Der Revierförster, welcher gleichzeitig Betriebsleiter ist, nennt als Ziele:
Gute Reviergrösse
Nur noch 1 Jahresrechnung ohne Revierkostenverteilung
Beinahe Arbeiten wie eine Firma

Als wichtigste Erfahrungen aus dem Zusammenlegungsprozess werden genannt:
Einzelne Gemeinden haben Mühe, ihren Wald abzutreten
Neid, Missgunst
Kein Vertrauen in den Vorstand

Die wichtigsten Wünsche für die Zukunft sind:
Nur kompetente Leute in den Reviervorstand wählen
Keine Störmanöver, denn das Pensum ist enorm
Wie ist der gesteigerte Aufwand des Betriebsleiters zu bewältigen?

Zusätzlich stellt der Betriebsleiter fest, dass die Revierkommission zu gross ist und daher nicht effizient arbeiten kann.

3.3. Entwicklung der Kenngrössen

Für die Region und den Kanton sind zumeist nur die Kennziffern von 2007 angeführt, da die Mehrzahl der Durchschnittswerte nur geringe Schwankungen aufweist. Ausnahme bilden Angaben, welche im Zusammenhang mit den Holzpreisen stehen. Dort sind für Region und Kanton die Werte von 2005 und 2007 aufgeführt, da hier wesentliche Veränderungen stattgefunden haben.

3.3.1. Produktion

Allgemeine Angaben:

	Vor Revierbildung		Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	Rueun, Pigniu Siat, Schnaus	Waltens-burg, Andiaast		Region (2007)	Kanton (2007)
			FoBe Rueun	Durchschnitt Reviere	Durchschnitt Reviere
Produktive Waldfläche	792 ha	710 ha	1502 ha	1031 ha	1316 ha
Hiebsatz	3200 Tfm	2900 Tfm	6100 Tfm	3214 Tfm	3562 Tfm
Erschliessung			45 m/ha	32 m/ha	28 m/ha

Durch den Zusammenschluss ist ein Revier entstanden, das in Bezug auf Fläche und Hiebsatz deutlich grösser ist als der Durchschnitt in der Region oder dem Gesamtkanton. Die Erschliessungsdichte im neuen Revier ist wesentlich höher als in den durchschnittlichen Forstbetrieben, wobei dies nicht durch den Zusammenschluss bedingt ist.

Personalbestand:

Kategorie	Vor Revierbildung		Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	Summe beide Reviere			Region (2007)	Kanton (2007)
			FoBe Rueun	Schnitt	Schnitt
Förster	2		1		
Vorarbeiter	0.5		0		
Forstwart	1		3		
Waldarbeiter	2		0		
Lehrlinge	1.5		1		
Total	7.0		5.0		
Lohnkosten (Mittel)	Fr. 44.39/Std		Fr. 43.32/Std	Fr. 44.43/Std	Fr. 44.54/Std

Durch die Fusion ist nur noch ein Förster/Betriebsleiter vorhanden. Der gesamte Personalbestand wurde um zwei Vollzeitstellen reduziert. Es sind nur noch gelernte Forstwarte im Betrieb tätig und keine ungelernen Mitarbeiter mehr. Die Lohnkosten haben sich kaum verändert und bewegen sich im Mittel der anderen Betriebe.

Einsatz Personal und Maschinen:

Arbeitseinsatz	Vor Revierbildung		Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	Schnitt beide Reviere			Region (2007)	Kanton (2007)
			FoBe Rueun	Schnitt	Schnitt
Alle Arbeiten im eigenen Betrieb:					
Eigene Gruppe	8.1 Std /ha		5.0 Std/ha	7.3 Std/ha	6.7 Std/ha
Eigene Maschinen	0.6 Std/ha		0.5 Std/ha	0.2 Std/ha	0.3 Std/ha
Holzproduktion:					
Eigene Gruppe	0.8 Std/m ³		0.9 Std/m ³	0.9 Std/m ³	0.9 Std/m ³
Eigene Maschinen	0.1 Std/m ³		0.2 Std/m ³		

Der Einsatz des Personals über alle Bereiche des Betriebes (Forst- und Werkamt) hat abgenommen. Von einem überdurchschnittlichen Wert ist man heute unter dem Schnitt der übrigen Betriebe. Dies vor allem deshalb, weil man sich seit der Fusion auf die Waldbewirtschaftung konzentriert und kaum noch Werkarbeiten ausführt.

Bei der Holzproduktion beträgt der Personaleinsatz 0.9 Stunden pro Kubikmeter Holz. Dieser Wert ist bei den Betrieben in der Region und im Kanton etwa gleich hoch. Für einen genaueren Vergleich müsste der Anteil der Unternehmerleistungen mitberücksichtigt werden.

Externe Tätigkeit:

	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung
	Schnitt beide Reviere	FoBe Rueun
Ausleihe Personal an Dritte	7.3%	17.8%
Personal für Werkamt	3414 Std	327 Std
Personal für Dritte	953 Std	1444 Std
Total Personal ausserhalb Forstbetrieb	4367 Std	1771 Std

Die Ausleihe von Personal ausserhalb des Forstbetriebes hat seit der Fusion prozentual zugenommen. Die Arbeiten von Personal in den Werkämtern der Gemeinden zählen heute nicht mehr als Einsätze im eigenen Betrieb sondern als Ausleihe. Die prozentuale Zunahme ist auch auf die Reduktion des Personals zurückzuführen.

Absolut betrachtet hat der Einsatz des Personals ausserhalb des Forstbetriebes um den Faktor 2.5 abgenommen. Das heisst, man widmet sich vorwiegend der Waldbewirtschaftung.

Maschinenkosten:

Das Revier Rueun verfügte vor dem Zusammenschluss über einen Forstschlepper, der an den Einheitsforstbetrieb übergegangen ist. Die Gemeinde Waltensburg hatte eine Kommunalmaschine, welche zeitweise auch vom Revier Waltensburg/Andiast eingemietet wurde, heute aber nicht mehr eingesetzt wird.

	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Schnitt beide Reviere	FoBe Rueun	Schnitt alle Reviere	Schnitt alle Reviere
Maschinenkosten	Fr. 35.-/Std	Fr. 40.-/Std	Fr. 51.-/Std	Fr. 72.-/Std

Die Maschinenkosten sind heute leicht höher als früher, da das relativ billige Kommunalfahrzeug nicht mehr eingemietet wird. Die Maschinenkosten sind immer noch spürbar tiefer als in der Region oder dem Gesamtkanton. Dies deshalb, weil es sich um eine grösstenteils abgeschriebene Maschine ohne grössere Reparaturen handelt.

Für das Jahr 2009 ist die Anschaffung eines neuen Kleinbusses für das Personal vorgesehen. Diese Investition trägt das Revier aus eigenen Mitteln.

Holzproduktion:

	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Summe beide Reviere	FoBe Rueun	Schnitt alle Reviere	Schnitt alle Reviere
Hiebsatz	5205 m3	5205 m3	3214 m3	3562 m3
Nutzung total	5183 m3	3967 m3	2798 m3	3429 m3
Nutzung liegend	3232 m3	3391 m3	1906 m3	2441 m3
Nutzung stehend	1951 m3	576 m3	892 m3	989 m3

Die Nutzungen sind seit der Revierbildung zurückgegangen, vor allem bei den Stehendnutzungen. Dies ist bedingt durch gewissen Mehraufwand bei der Umstellung und durch etwas geringere Nachfrage. Der Einheitsforstbetrieb nutzt total wesentlich mehr als der Schnitt der Betriebe in der Region und leicht mehr als im kantonalen Schnitt.

Sortimente und Preise:

Sortiment	Vor Revierbildung	BAR-Betriebe GR				
		Region (2005)		Kanton (2005)		
	Schnitt beide Reviere	Schnitt alle Reviere		Schnitt alle Reviere		
	Anteile %	Erlös Fr./m ³	Anteile %	Erlös Fr./m ³	Anteile %	Erlös Fr./m ³
Rundholz	77		80		79	
Industrieholz	2		3		2	
Brennholz	21		17		19	
Durchschnitt	100	49.58	100	58.19	100	68.16
Nadelstammholz ab Str.		57.92		69.25		78.88

Sortiment	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR				
		Region (2007)		Kanton (2007)		
	Schnitt beide Reviere	Schnitt alle Reviere		Schnitt alle Reviere		
	Anteile %	Erlös Fr./m ³	Anteile %	Erlös Fr./m ³	Anteile %	Erlös Fr./m ³
Rundholz	83		80		79	
Industrieholz	0		3		1	
Brennholz	17		17		20	
Durchschnitt	100	66.78	100	82.36	100	87.80
Nadelstammholz ab Str.		83.36		100.00		109.00

Nach der Revierbildung war ein leicht höherer Nutzholzanteil zu verzeichnen. Er liegt nun leicht über den Durchschnittswerten. Die Sortimentsverteilung im regionalen und kantonalen Mittel ändert sich kaum.

Stark gestiegen sind die Preise. Dieser Anstieg ist nicht auf die Fusion zurückzuführen, sondern zeigt sich in der Region und im gesamten Kanton Graubünden. Für das Revier Rueun

hat die Vermarktungsorganisation Lenca ebenfalls zur Verbesserung der Holzpreise beigetragen. Trotzdem sind die Durchschnittspreise tiefer als in der übrigen Region und im Gesamtkanton.

Auch die Preise für Nadelstammholz ab Strasse sind seit dem Zusammenschluss deutlich gestiegen, aber immer noch tiefer als die aktuellen Preise in der Region und dem Kanton.

Rückekonzept:

Holzerntemethode	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung
	Schnitt beide Reviere	FoBe Rueun
Bodenzug	40%	45%
Mobilseilkran	25%	20%
Seilkran	30%	30%
Helikopter	5%	5%

Die Revierbildung brachte nur minimale Veränderungen beim Rückekonzept.

Aufrüstung:

Anteile	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung
	Schnitt beide Reviere	FoBe Rueuen
Eigene Gruppe	40%	50%
Gruppe und Unternehmer	0%	10%
Unternehmer	50%	40%
Überbetriebliche Zusammenarbeit	10%	0%

Durch die Bildung des Einheitsforstbetriebes wird mehr Holz durch die eigene Gruppe gerüstet, sei es durch die Gruppe allein oder in Kombination mit Unternehmern. Der reine Unternehmereinsatz hat abgenommen.

Verkaufsarten:

Verkaufsart	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Schnitt beide Reviere	FoBe Rueun	Schnitt	Schnitt
Liegendverkauf	69%	84%	68 %	71%
Verkauf ab Stock	31%	16%	32%	29%

Die Holzverkäufe ab Stock haben seit der Bildung des Revieres abgenommen. Sie entsprechen vorher ungefähr dem Durchschnitt aus Region oder Kanton, heute sind sie wesentlich tiefer.

Heute wird das meiste Holz der Liegendverkäufe bahnverladen.

Werkhof:

	Vor Revierbildung		Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	Rueun, Pigniu Siat, Schnaus	Waltensburg, Andiast		Region (2007)	Kanton (2007)
			Schnitt	Schnitt	
Belastung Werkhof	28.50/ha	20.10/ha	FoBe Rueun 18.80/ha	19.00/ha	17.40/ha

Beide Reviere verfügten je über einen Werkhof. Diese Bauten belasteten die Reviere überdurchschnittlich.

Durch die Fusion wird nur noch ein Werkhof benötigt. Dieser Werkhof dient einer viel grösseren Waldfläche. Die Belastung pro Hektare ist dadurch gesunken. Heute liegt sie im Rahmen der Region oder des Kantons.

3.3.2. Finanzen

Deckungsbeitrag:

Die eigentliche Kernaufgabe der Forstbetriebe ist die Holzproduktion. Bei allen Eingriffen im Wald, also auch bei der Schutzwaldpflege, fällt immer Holz an. Unter dem Deckungsbeitrag der Holzproduktion versteht man die Differenz aus Aufwand und Ertrag aller Holzschläge, ohne Aufwand für Jungwaldpflege, Unterhaltsarbeiten usw., aber auch ohne Beiträge (Subventionen). Also die reinen Kosten für Holzen, Rücken und Transport, abzüglich Holzerlös.

	Vor Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
	Rueun, Pigniu Siat, Schnaus	Waltensburg, Andiast	Region (2005) Schnitt	Kanton (2005) Schnitt
Deckungsbeitrag Fr. /m3	-36.90	-50.90	- 43.15	- 28.14

	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	FoBe Rueun	Region (2007) Schnitt	Kanton (2007) Schnitt
Deckungsbeitrag Fr. /m3	-10.75	- 21.20	- 4.00

Das bisherige Revier Rueun erzielten im Vergleich zur Region ein besseres, im Vergleich zum Kanton ein schlechteres Resultat. Das Revier Waltensburg lag stark unter den Durchschnittswerten.

Der Deckungsbeitrag im Einheitsforstbetrieb Rueun hat sich seit dem Zusammenschluss wesentlich verbessert. Er ist deutlich besser als im regionalen Schnitt, aber leicht tiefer als im Kantonsmittel.

Holzproduktionsbetrieb (HPB):

	Vor Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
	Rueun, Pigniu Siat, Schnaus	Waltens- burg, Andiast	Region (2005) Schnitt	Kanton (2005) Schnitt
Aufwand HPB Fr./ha	400.90	300.50	367.00	325.30
Kosten 1. Prod. Stufe Fr./ha	36.40	48.30	45.40	41.80
Kosten 2. Prod. Stufe Fr./m3	89.20	97.80	103.40	98.40
Verwaltung im HPB Fr./m3	9.10	24.50	16.95	16.50
Abgeltungen Fr./ha	216.50	112.90	161.50	127.15
Fr./m3	53.20	71.80	61.10	56.80
Erfolg im HPB Fr./ha	- 25.46	- 95.90	- 92.20	- 69.40
Fr./m3	- 6.70	- 36.80	- 34.90	- 31.00

Vor dem Zusammenschluss lagen die beiden Reviere mit ihren Kennzahlen um die Mittelwerte herum. Das Revier Rueun, Pigniu, Siat und Schnaus wies zumeist die besseren Zahlen auf als das Nachbarrevier.

Die Abgeltungen (Subventionen) waren vor der Fusion sehr unterschiedlich.

Der Erfolg im Holzproduktionsbetrieb, also dem Kernbereich des Betriebes, war vor der Fusion stark negativ. Das Revier Rueun, Pigniu, Siat und Schnaus schnitt aber damals schon wesentlich besser ab als der Schnitt.

	Nach Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
	FoBe Rueun		Region (2007) Schnitt	Kanton (2007) Schnitt
Aufwand HPB Fr./ha	260.20		367.10	324.20
Kosten 1. Prod. Stufe Fr./ha	36.70		40.90	40.20
Kosten 2. Prod. Stufe Fr./m3	77.50		103.60	93.60
Verwaltung im HPB Fr./m3	10.40		17.70	14.00
Abgeltungen Fr./ha	149.90		180.20	146.00
Fr./m3	59.40		66.40	56.00
Erfolg im HPB Fr./ha	48.70		-24.40	0.40
Fr./m3	17.30		- 8.80	0.50

Die Positionen Aufwand im Holzproduktionsbetrieb, Kosten erste Produktionsstufe (Jungwaldpflege), Kosten zweite Produktionsstufe (Holzernte) und Verwaltung im Holzproduktionsbetrieb sind seit der Fusion tiefer als der Schnitt in der Region oder im Kanton. Aber auch tiefer als vorher in den einzelnen Betrieben. Besonders erfreulich ist, dass der Aufwand für Verwaltung sehr tief geblieben ist.

Die Abgeltungen sind seit der Fusion tiefer als der Schnitt der Region Surselva, sie liegen leicht über dem kantonalen Mittel.

Der Erfolg im Holzproduktionsbetrieb konnte spürbar verbessert werden. Die heutigen Werte liegen deutlich über den Durchschnittswerten von Region und Kanton, und dies trotz geringeren Beiträgen.

Gesamterfolg:

	Vor Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
	Rueun, Pigniu Siat, Schnaus	Waltensburg, Andiast	Region (2005) Schnitt	Kanton (2005) Schnitt
Gesamterfolg Fr./ha	- 35.20	- 150.50	-141.80	- 88.55
Fr./m3	- 8.70	- 64.70	- 53.60	- 39.53

	Nach Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
	FoBe Rueun		Region (2007) Schnitt	Kanton (2007) Schnitt
Gesamterfolg Fr./ha	27.10		- 42.90	- 10.40
Fr./m3	9.20		-15.80	- 4.00

Der Gesamterfolg des Revieres Rueun, Pigniu, Siat und Schnaus war vor der Zusammenlegung wesentlich besser als die Durchschnittswerte. Im Revier Waltensburg – Andiast waren die Werte schlechter.

Durch die Bildung des Einheitsforstbetriebes konnten die Werte stark verbessert werden. Auch im regionalen und kantonalen Vergleich schliesst der Forstbetrieb Rueun deutlich besser ab. Interessant ist übrigens, dass sich auch die Werte der Region und des Kantons in dieser Zeit verbessert haben. Die Zahlen im Einheitsforstbetrieb verbesserten sich nochmals deutlich.

3.3.3. Organisation und Führung

Früher wurden die Wälder der betroffenen Gemeinden von zwei Revierforstämtern betreut. Jeder Gemeindewald war eine abgeschlossene Einheit für sich. Für jede Gemeinde mussten Arbeitsprogramm, Budget und Abrechnung erstellt werden. Alle anfallenden Kosten mussten dem jeweiligen Verursacher zugewiesen werden.

Die Bildung des Einheitsforstbetriebes hat nicht nur die zwei bisherigen Reviere zusammengeführt. Es wurden alle inneren Grenzen aufgehoben. Fortan wird der Wald ohne Differenzierung der Gemeindezugehörigkeit bewirtschaftet. Dasselbe gilt für den Holzverkauf.

Diese Organisationsform bietet den grossen Vorteil, dass der administrative Aufwand stark verringert werden kann. Dank Kostensenkungen und Ertragssteigerungen verbessert sich der Gesamterfolg. Der Nachteil ist vor allem psychologischer Art. Die Gemeinden haben neu Anteile am Betriebsbesitz, sie wissen nicht mehr im Detail, was in „ihrem“ Wald gemacht wurde, was „ihr“ Wald gekostet hat und was „ihr“ Holz an Erlös brachte.

Zusätzlich wurde der Einheitsforstbetrieb auf die eigentliche Waldbewirtschaftung fokussiert. Die Einsätze für die Werkämter gingen stark zurück.

Gemäss einer speziellen Abmachung wurden die beiden Werkarbeiter der Gemeinde Waltensburg in den Jahren 2006 und 2007 während den Wintermonaten zeitweise beim Forstbetrieb beschäftigt.

3.4. Forstliche Erschliessung

In den meisten Wäldern sind in den letzten Jahrzehnten namhafte Erschliessungen gebaut worden. Diese dienen zumeist auch noch weiteren Interessen wie Landwirtschaft, Tourismus, Verbauungen, Kraftwerke, Militär usw. Die Wege wurden in der Vergangenheit in den meisten Gemeinden durch die Forstgruppe unterhalten und der entsprechende Aufwand auch der Forstrechnung belastet.

Heute wird in den Gemeinden, welche im Perimeter des Einheitsrevieres Rueun liegen, die Wege direkt durch die Gemeinden und auch zu deren Lasten unterhalten.

Diskussion der Kenngrössen

Die wichtigsten Kenngrössen betreffen den Holzproduktionsbetrieb und den Gesamterfolg. Wie auf den Seiten 12 und 13 dargelegt, steht der Einheitsforstbetrieb Rueun bei allen Kenngrössen heute spürbar besser da als der Schnitt der Region und des Kantons. Im Vergleich von 2005 zu 2007 sind aber auch in der Region und im Kanton Verbesserungen zu verzeichnen.

Holzproduktionsbetrieb:

		Veränderung 2005 / 2007		
		Schnitt beide Reviere – FoBe Rueun	BAR-Betriebe GR	
			Region Schnitt	Kanton Schnitt
Aufwand HPB	Fr./ha	- 90.50	+ 0.10	- 1.10
Kosten 1. Prod. Stufe	Fr./ha	- 5.65	- 4.50	- 1.60
Kosten 2. Prod. Stufe	Fr./m3	- 16.00	+ 0.20	- 4.80
Verwaltung im HPB	Fr./m3	- 6.40	+ 0.75	- 2.50
Abgeltungen	Fr./ha	- 14.80	+ 18.70	+ 18.85
	Fr./m3	- 3.10	+ 5.30	- 0.80
Erfolg im HPB	Fr./ha	+ 109.40	+ 67.80	+ 69.80
	Fr./m3	+ 39.05	+ 26.10	+ 31.50

Aufwand im Holzproduktionsbetrieb: drastische Reduktion im Einheitsforstbetrieb, kaum nennenswerte Veränderungen in der Region und im Kanton.

Kosten 1. Produktionsstufe: Überall kleine Reduktionen. Das heisst, man versucht, etwas zu rationalisieren, ohne die Waldpflege ganz zu vernachlässigen.

Kosten 2. Produktionsstufe: Starke Reduktion der Holzerntekosten im Einheitsforstbetrieb, unveränderte Kosten in der Region, leichte Verbesserung im Kanton.

Verwaltung im Holzproduktionsbetrieb: spürbare Reduktion des Verwaltungsaufwandes im Einheitsforstbetrieb, leichte Zunahme in der Region, leichte Abnahme im Kanton

Abgeltungen: Rückgang der Subventionen im Einheitsforstbetrieb, Zunahme in der Region, gemischtes Bild im Kanton. Ob viel Subventionen besser sind als wenig, sei hier nicht diskutiert.

Erfolg im HPB pro Hektare: Sehr starke Verbesserung im Holzproduktionsbetrieb beim Einheitsforstbetrieb, wesentlich geringere Verbesserungen bei Region und Kanton.

Erfolg im HPB pro m3: Es sind überall Verbesserungen zu verzeichnen, wobei der Einheitsforstbetrieb am besten abschneidet, trotz Rückgang bei den Subventionen.

Gesamterfolg:

		Veränderung 2005 / 2007		
		Schnitt beide Reviere – FoBe Rueun	BAR-Betriebe GR	
			Region Schnitt	Kanton Schnitt
Gesamterfolg	Fr./ha	+ 119.95	+ 98.90	+ 78.15
	Fr./m3	+ 45.90	+ 37.80	+ 35.55

Gesamterfolg pro Hektare: Überall sind Verbesserungen eingetreten, der Einheitsforstbetrieb schneidet besser ab als Region oder Kanton.

Gesamterfolg pro Kubikmeter: Dasselbe Bild, aber weniger ausgeprägt.

Die Mitarbeiter des Forstbetriebs Rueun sind überwiegend in der Holzproduktion tätig, also der Haupttätigkeit eines Forstwartes. Die Arbeit im Forstbetrieb Rueun ist für einen gelernten Forstwart somit attraktiver als in einem gemischten Betrieb.

Die Waldeigentümer haben mit der Form des Einheitsforstbetriebes einen grossen Teil ihrer Einflussmöglichkeiten auf die Waldbewirtschaftung abgegeben. Dies setzt ein hohes Mass an Vertrauen und Zusammenarbeit voraus. Trotz der sichtbaren betrieblichen Erfolge scheint gerade dieses Vertrauen (noch) nicht vorhanden zu sein.

3.5. Weitere Auswirkungen

Der Forstbetrieb Waltensburg war ein typischer Allround-Betrieb. Er führte nebst den eigentlichen Waldarbeiten eine Vielzahl von Arbeiten im Werkbereich durch. Forstware mit abgeschlossener Beruflehre erachten die Einsätze im Werkbereich (Friedhof, Hundekotbehälter, Papierkörbe usw.) zumeist als wenig attraktiv. Sie ziehen einen „rechten Holzschlag“, auch wenn er anspruchsvoller und anstrengender ist, den Werkarbeiten vor. Bei älteren Mitarbeitern sind die Einsätze im Werkbereich eher geschätzt.

Die kombinierten Forst- und Werkbetriebe haben den Vorteil, dass das Personal je nach Witterung und Jahreszeit flexibel eingesetzt werden kann. Die reinen Forstbetriebe haben diese Möglichkeit nicht. Im Forstbetrieb Rueun findet trotzdem noch eine Ausleihe von Personal an die Werkämter statt, allerdings in geringerem Umfang. Inwieweit mit diesem Personalverleih die früheren Schlechtwetterarbeiten ausgeglichen werden, kann aus den vorliegenden Zahlen nicht gefolgert werden.

Der Personalbestand beider Betriebe zusammen betrug vor der Zusammenlegung 7 Personen (inklusive 2 Förster), nach der Gründung des Einheitsforstbetriebes noch 5 Personen (inklusive 1 Förster). Der Forstbetrieb kann dadurch Personalkosten sparen. Wie der Verlust von 2 Arbeitsplätzen in der Region zu werten ist und ob diese Arbeitsplätze zu den privaten Forstunternehmern verlagert wurden, ist aus den vorhandenen Zahlen nicht ersichtlich.

Von den beiden Forstbetrieben hat nur Rueun Lehrlinge ausgebildet. Die Ausbildungstätigkeit wird durch den Einheitsforstbetrieb weitergeführt. Durch die Vergrösserung des Betriebes sind die Ausbildungsmöglichkeiten vielfältiger geworden.

4. Forstbetrieb Ruinaulta

4.1. Grundlagen

4.1.1. Entstehung

Die Gemeinden Versam und Valendas waren seit jeher eigene Reviere mit eigenen Forstbetrieben. Die Betriebe beschränkten sich nicht nur auf die Ausführung von Forstarbeiten, sondern führten auch die anfallenden Arbeiten im Werkbereich aus. Anlässlich eines personellen Wechsels Ende 2005 im Revier Valendas wurde entschieden, die beiden Reviere und somit auch Forstbetriebe zusammenzulegen. Das neue Revier und der neue Forstbetrieb laufen unter der Bezeichnung „Ruinaulta“. Die Gemeinde Versam verfügt über einen Werkmeister. Nach wie vor unterstützt der neue Forstbetrieb den Werkmeister bei Bedarf oder führt in seinem Auftrag gewisse Teilarbeiten aus. In Valendas wurde ein Werkmeister angestellt. Das Revier Ruinaulta führt in Valendas nur noch sehr wenige Werkarbeiten aus.

4.1.2. Ziele

Im Vordergrund stand der Gedanke, durch die Vergrößerung des Betriebes Infrastrukturen besser auszulasten, den Marktauftritt zu verstärken und auch Einsparungen zu erzielen (vgl. hierzu Betrieb Rueun). Der Forstbetrieb Ruinaulta wurde als Zweckverband gegründet. Die Bildung eines Einheitsforstbetriebes mit Auflösung der Eigentumsverhältnisse wurde nicht beabsichtigt.

4.1.3. Erhebung der Kenngrößen

Zur Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Veränderungen im Forstbetrieb Ruinaulta wurde auf die Angaben der Jahre 2002 / 2003 für die Zeit vor und der Jahre 2006 / 2007 für die Zeit nach dem Zusammenschluss zurückgegriffen. Dies deshalb, weil die Jahre 2004 und 2005 im Revier Valendas weniger typisch waren für die Zeit vor dem Zusammenschluss.

Dies sind relativ kurze Zeiträume. Wir bewegen uns am untersten Limit für zuverlässige Aussagen. Die nachstehenden Kennziffern dürfen nicht überinterpretiert werden.

4.2. Sicht der Akteure

Die Würdigung der Reorganisation durch die beteiligten Akteure unterscheidet sich aufgrund der unterschiedlichen Blickwinkel.

4.2.1. Revierkommissionsvertreter

Der Vertreter der Revierkommission verfolgt die Ziele:
Möglichst kein Defizit in der Forstrechnung
Optimale Auslastung der Maschinen
Erhaltung der Arbeitsplätze

Als wichtigste Erfahrungen aus dem Revierbildungsprozess werden genannt:
Gute Unterstützung vom Amt für Wald
Richtigen Zeitpunkt wählen

Die wichtigsten Wünsche für die Zukunft sind:
Erfolgreiche Tätigkeit der Forstmaschinengemeinschaft Foppa
Guter Forstwart-Vorarbeiter über mehrere Jahre
Konstante Wald- und Finanzpolitik vom Amt für Wald

Mit dem heutigen Zustand beim Forstbetrieb ist der Vertreter der Revierkommission zufrieden. Er bedauert aber, dass gute Vorarbeiter nicht lange bleiben. Auch die heutige Situation beim Werkbetrieb wird als gut beurteilt. Die Verteilung der Kompetenzen ist ebenfalls gut.

4.2.2. Revierförster

Der Revierförster, welcher gleichzeitig Betriebsleiter ist, nennt als Ziele:
Schaffung von Optimierungsmöglichkeiten bei Infrastrukturen und Personal
Längerfristige Erhaltung der Arbeitsstellen in der Region

Als wichtigste Erfahrungen aus dem Revierbildungsprozess werden genannt:
Sofortige Stärkung der Position im Markt
Erwartete Synergien haben schon fast gewirkt
Störfaktoren dürfen nicht unterbewertet werden (indirektere Führung durch Betriebsleiter, guter Vorarbeiter zwingend, Aufarbeitung Altlasten)

Die wichtigsten Wünsche für die Zukunft sind:
Guter Vorarbeiter

Die Unterstützung durch einen guten Vorarbeiter, der längere Zeit im Betrieb verbleibt, wird als besonders wertvoll erachtet. Eine spürbare Verbesserung bringt die Betriebsgrösse, welche nun erlaubt, Arbeiten zu bündeln und somit auch zu günstigeren Angeboten durch Unternehmer zu kommen.

4.3. Entwicklung der Kenngrössen

Für die Region und den Kanton sind meistens nur die Kennziffern von 2007 angeführt, da die Mehrzahl der Durchschnittswerte nur geringe Schwankungen aufweist. Ausnahme bilden Angaben, welche im Zusammenhang mit den Holzpreisen stehen. Dort sind für Region und Kanton die Werte von 2005 und 2007 aufgeführt, da hier wesentliche Veränderungen stattgefunden haben.

4.3.1. Produktion

Allgemeine Angaben:

	Vor Revierbildung		Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	Versam	Valendas		Region (2007)	Kanton (2007)
Produktive Waldfläche	781 ha	742 ha	Ruinaulta 1523 ha	Reviere 1031 ha	Reviere 1316 ha
Hiebsatz	2900 Tfm	2800 Tfm	5700 Tfm	3214 Tfm	3562 Tfm
Erschliessung			30.7lfm/ha	32.4lfm/ha	27.8lfm/ha

Das neue Revier ist sowohl in Bezug auf Fläche wie auch Hiebsatz wesentlich grösser als der Durchschnitt der Region oder des Kantons.

Die Erschliessungsdichte, welche durch den Zusammenschluss nicht verändert wurde, entspricht mehr oder weniger den Durchschnittswerten der Region und des Kantons.

Personalbestand:

Kategorie	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Summe beide Reviere	Ruinaulta	Schnitt	Schnitt
Förster	1.88	1		
Vorarbeiter	1.0	0.9		
Forstwart	0.3	1.7		
Waldarbeiter	2.65	2.1		
Lehrlinge	1.0	1.25		
Total	6.83	6.95		
Lohnkosten (Mittel) Fr. / Std	52.65	36.20	44.45	44.55

Seit dem Zusammenschluss der beiden Forstbetriebe ist nur noch ein vollamtlicher Revierförster angestellt. Es hat eine Verlagerung von ungelernten Waldarbeitern zu ausgebildeten Forstwarten stattgefunden. Die Gesamtzahl der Beschäftigten ist praktisch unverändert. Die durchschnittlichen Lohnkosten haben sich stark reduziert und liegen heute spürbar unter dem Mittel. Dies deshalb weil in den durchschnittlichen Löhnen mehr Lehrlinge, die Sekretärin usw. enthalten sind.

Einsatz Personal und Maschinen:

Arbeitseinsatz	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Schnitt beide Reviere	Ruinaulta	Schnitt	Schnitt
Alle Arbeiten im eigenen Betrieb:				
Eigene Gruppe	8.4 Std /ha	8.3 Std/ha	7.3 Std/ha	6.7 Std/ha
Eigene Maschinen	0.7 Std/ha	0.8 Std/ha	0.2 Std/ha	0.3 Std/ha
Holzproduktion:				
Eigene Gruppe	1.3 Std/m3	0.5Std/m3	0.9Std/m3	0.9Std/m3
Eigene Maschinen	0.2 Std/m3	0.1Std/m3		

Der Einsatz des Personals über alle Bereiche (Forst- und Werkamt) hat sich kaum verändert. Im Vergleich zum Durchschnitt der Region und des Kantons ist er höher. Der Maschineneinsatz ist wesentlich höher als im Schnitt.

In der Holzproduktion hat der Einsatz von Personal und Maschinen abgenommen. Man führt mit dem eigenen Personal hauptsächlich die Holzerei aus. Seilen und Vortransport werden über die Holzvermarktungsorganisation Lenca abgerechnet.

Externe Tätigkeit:

	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung
	Schnitt beide Reviere	Ruinaulta
Ausleihe Personal an Dritte	4.55%	3.40%
Personal für Werkamt	2759 Std	1767 Std
Personal für Dritte	653 Std	819 Std
Total	3412 Std	2586 Std

Der Einsatz des Forstpersonals für Tätigkeiten ausserhalb des Forstbetriebes hat sowohl prozentual wie auch absolut abgenommen. Man widmet sich vermehrt der Kernaufgaben eines Forstbetriebes. Werkarbeiten werden fast nur noch in Versam ausgeführt.

Maschinenkosten:

Die Gemeinde Valendas verfügte früher über einen Landwirtschaftstraktor, der für Forst- und Werkarbeiten eingesetzt wurde. Dieser wurde nach der Fusion verkauft. Die Gemeinde Versam verfügte über ein Forstfahrzeug Marke Mahler, welches auch im neuen Revier eingesetzt wird.

Fahrzeug	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Schnitt beide Reviere	Ruinaulta	Schnitt	Schnitt
Maschinenkosten	Fr. 108.40/Std	Fr. 52.80/Std	Fr. 51.20/Std	Fr. 72. 10/Std

Die Maschinenkosten haben sich seit dem Zusammenschluss halbiert. Dies deshalb, weil das Fahrzeug nun wesentlich besser ausgelastet werden kann. Die Kosten liegen heute im regionalen Schnitt und unter dem kantonalen Mittel.

Im Hinblick auf die Zusammenlegung der beiden Reviere wurden diverse Anschaffungen getätigt, vom Forstbus bis zum GPS. Weitere grosse eigene Anschaffungen sind nicht vorgesehen. Das Revier Ruinaulta ist Mitglied der Forstmaschinengemeinschaft Foppa. Diese bezweckt die Anschaffung und den Betrieb von Forstmaschinen für die beteiligten Reviere und für Dritte. Deshalb sind für das Revier Ruinaulta keine weiteren Maschinenanschaffungen vorgesehen.

Holzproduktion:

	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betrieb GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Summe beide Reviere	Ruinaulta	Schnitt	Schnitt
Hiebsatz	5700 m3	5700 m3	3214 m3	3562 m3
Nutzung total	3055 m3	8429 m3	2798 m3	3429 m3
Nutzung liegend	1672 m3	3626 m3	1906 m3	2441 m3
Nutzung stehend	1383 m3	4803 m3	892 m3	989 m3

Die Nutzung hat sich seit der Revierbildung mehr als verdoppelt. Da in den Jahren nach Lothar weniger genutzt wurde, konnten in letzter Zeit die Nutzungen entsprechend erhöht werden. Anzumerken ist, dass diese Mehrnutzungen vor allem in sanierungsbedürftigen Beständen ausgeführt wurden. Die sehr hohen Nutzungen sind aber kein Dauerzustand und werden sich in der Nähe des Hiebsatzes einpendeln.

Im Vergleich zu den Betrieben in der Region und dem Kanton liegt das Forstamt Ruinaulta wesentlich höher.

Sortimente und Preise:

Sortiment	Vor Revierbildung		BAR-Betriebe GR			
			Region (2005)		Kanton (2005)	
	Schnitt beide Reviere		Schnitt		Schnitt	
Anteile %	Erlös Fr./m3	Anteile %	Erlös Fr./m3	Anteile %	Erlös Fr./m3	
Rundholz	82		80		79	
Industrieholz	1		3		2	
Brennholz	17		17		19	
Durchschnitt	100	94.-	100	58.18	100	68.16
Nadelstammholz ab Str.		92.-		69.25		78.88

Sortiment	Nach Revierbildung		BAR-Betriebe GR			
			Region (2007)		Kanton (2007)	
	Ruinaulta		Schnitt		Schnitt	
Anteile %	Erlös Fr./m3	Anteile %	Erlös Fr./m3	Anteile %	Erlös Fr./m3	
		3				
Rundholz	79		80		79	
Industrieholz	11		3		1	
Brennholz	11		17		20	
Durchschnitt	100	77.-	100	82.36	100	87.80
Nadelstammholz ab Str.		91.-		100.00		109.00

Nach der Revierbildung war ein leicht tieferer Nutzholzanteil zu verzeichnen. Er bewegt sich heute im Bereich der Durchschnittswerte von Region und Kanton.

Die durchschnittlichen Holzpreise sind gesunken und liegen momentan unter den Durchschnittswerten. Wie bereits festgehalten, stammt ein guter Teil der gesteigerten Nutzung aus sanierungsbedürftigen Beständen mit eher tiefer Holzqualität. Zudem wird das Holz vermehrt „liegend im Walde“ verkauft, was natürlich einen tieferen Preis, aber auch weniger Aufwand zu Folge hat.

Die Preise für Nadelstammholz ab Waldstrasse haben sich kaum verändert. Sie liegen unter den Mittelwerten.

Rückekonzept:

Holzerntemethode	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung
	Schnitt beide Reviere	Ruinaulta
Bodenzug	35%	35%
Mobilseilkran	60%	60%
Seilkran	00%	%
Helikopter	5%	5%

Die Revierbildung brachte, wie zu erwarten war, keine Veränderungen beim Rückekonzept. Innerhalb des Bodenzuges fand eine Verschiebung vom Schlepper zum Forwarder statt. Durch die Bündelung von Holzschlägen mit geeignetem Gelände lohnt sich der Einsatz von Spezialmaschinen.

Aufrüstung:

Anteile	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung
	Schnitt beide Reviere	Ruinaulta
Eigene Gruppe	33%	33%
Gruppe und Unternehmer	33%	33%
Unternehmer	33%	33%
Überbetriebliche Zusammenarbeit	1%	1%

Auch bei der Aufteilung auf die eigene Gruppe und Unternehmer fand keine Veränderung statt. Die Forstgruppe arbeitet das Holz nach wie vor zumeist motormanuell auf. Bei den Unternehmern werden vermehrt Baggerprozessor und Harvester eingesetzt. Die Steigerung der Nutzungen wäre nicht möglich gewesen, ohne die Anwendung rationellerer Verfahren beim Rücken und bei der Aufrüstung.

Verkaufsarten:

Verkaufsart	Vor Revierbildung	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
			Region (2007)	Kanton (2007)
	Schnitt beide Reviere	Ruinaulta	Schnitt	Schnitt
Liegendverkauf	76%	43%	68 %	71%
Verkauf ab Stock	24%	57%	32%	29%

Die Holzverkäufe ab Stock haben stark zugenommen und machen heute mehr als die Hälfte der Holzmenge aus. Der Anteil Stockverkäufe liegt weit über dem kantonalen Mittel. Zu beachten ist, dass der Forstbetrieb Ruinaulta das Holz überwiegend nach einer Mischform vermarktet. Die Holzereiarbeiten werden durch die Forstgruppe ausgeführt, Seilen und Vortransport werden über die Vermarktungsorganisation Lenca.

Werkhof:

	Vor Revierbildung		Nach Revierbildung	BAR-Betrieb GR	
	Region (2007)	Kanton (2007)			
	Versam	Valendas	Ruinaulta	Schnitt	Schnitt
Belastung Werkhof	36.60/ha	30.90/ha	16.20/ha	19.00/ha	17.40/ha

Beide Reviere verfügten je über einen Werkhof. Diese Werkhöfe belasteten die Reviere überdurchschnittlich. Durch die Fusion wird nur noch ein Werkhof benötigt. Dieser Werkhof dient einer viel grösseren Waldfläche. Die Belastung pro Hektare ist dadurch gesunken. Heute liegt sie leicht unter den Durchschnittswerten der Region und des Kantons.

4.3.2. Finanzen

Deckungsbeitrag:

		Vor Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
		Versam	Valendas	Region (2005) Schnitt	Kanton (2005) Schnitt
Deckungsbeitrag /m3	Fr.	- 40.60	- 66.20	- 43.15	- 28.14

		Nach Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
		Ruinaulta		Region (2007) Schnitt	Kanton (2007) Schnitt
Deckungsbeitrag /m3	Fr.	-23.60		- 21.20	- 4.00

Der Deckungsbeitrag der Holzproduktion, also ohne Jungwaldpflege und ohne Beiträge, hat sich wesentlich verbessert. Er liegt aber immer noch leicht unter dem regionalen Schnitt, und spürbar unter dem Kantonsmittel.

Holzproduktionsbetrieb (HPB):

		Vor Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
		Versam	Valendas	Region (2005) Schnitt	Kanton (2005) Schnitt
Aufwand HPB	Fr./ha	335.40	215.60	367.00	325.30
Kosten 1. Prod. Stufe	Fr./ha	36.70	68.70	45.40	41.80
Kosten 2. Prod. Stufe	Fr./m3	130.50	153.80	103.40	98.40
Verwaltung im HPB	Fr./m3	12.60	52.30	16.95	16.50
Abgeltungen	Fr./ha	91.60	94.70	161.50	127.15
	Fr./m3	27.00	164.70	61.10	56.80
Erfolg im HPB	Fr./ha	- 60.70	- 64.60	- 92.20	- 69.40
	Fr./m3	- 20.60	- 110.70	-34.90	- 31.00

Vor dem Zusammenschluss lagen die beiden Reviere mit ihren Kennzahlen um die Mittelwerte herum. Das Revier Versam wies zumeist die besseren Zahlen auf als das Nachbarrevier.

Bei den Abgeltungen (Subventionen) waren vor allem bei den Werten pro Kubikmeter grosse Unterschiede vorhanden.

Der Erfolg im Holzproduktionsbetrieb, also dem Kernbereich des Betriebes, war vor der Fusion stark negativ. Das Revier Versam schloss aber besser ab als der Schnitt.

	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	Ruinaulta	Region (2007) Schnitt	Kanton (2007) Schnitt
Aufwand HPB Fr./ha	427.90	367.00	324.25
Kosten 1. Produktionsstufe Fr./ha	36.20	40.90	40.20
Kosten 2. Produktionsstufe Fr./m3	100.90	103.60	93.60
Verwaltung im HPB Fr./m3	10.80	17.70	14.00
Abgeltungen Fr./ha	146.40	180.30	146.00
Fr./m3	27.10	66.40	56.00
Erfolg im HPB Fr./ha	100.40	-24.40	0.40
Fr./m3	17.10	- 8.80	0.50

Durch die stark erhöhten Nutzungen hat der Aufwand pro Hektare im Holzproduktionsbetrieb zugenommen. Kosten für erste Produktionsstufe, zweite Produktionsstufe, und vor allem Verwaltung im Holzproduktionsbetrieb konnten stark gesenkt werden. Alle Werte liegen unter dem regionalen Mittel und zumeist auch unter dem kantonalen Mittel.

Die Abgeltungen pro Hektare konnten gesteigert werden. Infolge der höheren Nutzungsmenge sind sie aber gemessen pro Kubikmeter gesunken.

Der Erfolg im Holzproduktionsbetrieb, also dem Kernbereich des Forstbetriebes Ruinaulta, konnte stark verbessert werden. Die heutigen Werte sind wesentlich besser als die Durchschnittswerte aus Region und Kanton.

Gesamterfolg:

	Vor Revierbildung		BAR-Betriebe GR	
	Versam	Valendas	Region (2005) Schnitt	Kanton (2005) Schnitt
Gesamterfolg Fr./ha	- 98.30	- 76.80	-141.80	- 88.55
Fr./m3	- 30.00	- 134.20	- 53.60	- 39.50

	Nach Revierbildung	BAR-Betriebe GR	
	Ruinaulta	Region (2007) Schnitt	Kanton (2007) Schnitt
Gesamterfolg Fr./ha	- 123.90	- 42.90	- 10.40
Fr./m3	- 22.80	-15.80	- 4.00

Der Gesamterfolg nach dem Zusammenschluss fällt schlechter aus. Diese Zahl ist auf periodenverschobene Zahlungen zurückzuführen, welche sich durch den kurzen betrachteten Zeitraum nicht ausgleichen. Eine aussagekräftige Beurteilung des Gesamterfolges kann erst in ein paar Jahren durchgeführt werden.

4.3.3. Organisation und Führung

Früher wurden die Wälder der betroffenen Gemeinden von zwei Revierforstämtern betreut. Jeder Gemeinewald war eine abgeschlossene Einheit für sich. Für jede Gemeinde mussten Arbeitsprogramm, Budget und Abrechnung erstellt werden. Alle anfallenden Kosten mussten dem jeweiligen Verursacher zugewiesen werden.

Die Bildung des neuen Revieres hat in dieser Beziehung keine Veränderung gebracht. Wie vor dem Zusammenschluss wird für jede Gemeinde ein eigenes Jahresarbeitsprogramm, ein

eigenes Budget und eine eigene Abrechnung erstellt. Die anfallenden Kosten werden dem jeweiligen Verursacher zugewiesen. Als einziger Unterschied gilt, dass das Revier nunmehr durch einen Forstbetrieb geführt wird.

Jede Gemeinde hat somit immer noch direkten Einfluss auf die Bewirtschaftung ihrer Waldungen. Die Aufgabe des Betriebsleiters besteht darin, die Arbeiten so zu bündeln und zu koordinieren, dass trotz verschiedenen Eigentümern das Rationalisierungspotenzial ausgeschöpft wird.

4.3.4. Forstliche Erschliessung

Für einen Forstbetrieb stellen die Waldwege grosse Investitionen dar. Hier fallen auch ständig laufende Unterhaltsarbeiten an. Die Waldwege werden im Revier Ruinaulta durch die Forstgruppe unterhalten und die entsprechenden Kosten werden gemäss BAR auf die Gemeinden verteilt.

Diskussion der Kenngrössen

Die wichtigsten Kenngrössen betreffen den Holzproduktionsbetrieb und den Gesamterfolg. Wie auf den Seiten 21 und 22 dargelegt, steht der Forstrevierverband Ruinaulta bei etlichen Kenngrössen heute besser da als der Schnitt der Region und des Kantons. Im Vergleich von 2005 zu 2007 sind aber auch in der Region und im Kanton Verbesserungen zu verzeichnen.

Holzproduktionsbetrieb:

	Veränderung 2003 / 2007		
	Schnitt beide Reviere – Ruinaulta	BAR-Betriebe GR	
		Region Schnitt	Kanton Schnitt
Aufwand HPB Fr./ha	- 154.40	+ 0.10	- 1.10
Kosten 1. Prod. Stufe Fr./ha	- 16.50	- 4.50	- 1.60
Kosten 2. Prod. Stufe Fr./m3	- 41.25	+ 0.20	- 4.80
Verwaltung im HPB Fr./m3	- 21.65	+ 0.75	- 2.50
Abgeltungen Fr./ha	+ 53.25	+ 18.70	+ 18.85
Fr./m3	- 68.75	+ 5.30	- 0.80
Erfolg im HPB Fr./ha	+ 163.05	+ 67.80	+ 69.80
Fr./m3	+ 82.75	+ 26.10	+ 31.50

Aufwand im Holzproduktionsbetrieb: drastische Reduktion des Aufwandes im Einheitsforstbetrieb, kaum nennenswerte Veränderungen in der Region und im Kanton.

Kosten 1. Produktionsstufe: Spürbare Reduktionen im Forstbetrieb Ruinaulta. In der Region und im Kanton weniger starker Rückgang. Ein allzu starker Rückgang würde die notwendige Waldpflege zu sehr vernachlässigen.

Kosten 2. Produktionsstufe: Starke Reduktion der Holzerntekosten im Forstbetrieb Ruinaulta, unveränderte Kosten in der Region, leichte Verbesserung im Kanton.

Verwaltung im Holzproduktionsbetrieb: starke Reduktion des Verwaltungsaufwandes im Forstbetrieb Ruinaulta, leichte Zunahme in der Region, leichte Abnahme im Kanton

Abgeltungen: Zunahme bei den Zahlen pro Hektare durch die gesteigerte Nutzung, Rückgang beim Wert pro Kubikmeter im Forstbetrieb Ruinaulta. Zunahme in der Region, gemischtes Bild im Kanton. Ob viel Subventionen besser sind als wenig, sei hier nicht diskutiert.

Erfolg im HPB pro Hektare: Sehr starke Verbesserung im Holzproduktionsbetrieb beim Forstbetrieb Ruinaulta, wesentlich geringere Verbesserungen bei Region und Kanton.

Erfolg im HPB pro m3: Sehr starke Verbesserung auch pro Kubikmeter beim Forstbetrieb Ruinaulta, wesentlich geringere Verbesserungen bei Region und Kanton..

Gesamterfolg:

		Veränderung 2003 / 2007		
		Schnitt beide Reviere – Ruinaulta	BAR-Betriebe GR	
			Region Schnitt	Kanton Schnitt
Gesamterfolg	Fr./ha	- 36.35	+ 98.90	+ 78.15
	Fr./m3	+ 59.30	+ 37.80	+ 35.55

Gesamterfolg pro Hektare: Durch die gesteigerte Nutzung vor allem in Beständen mit Durchforstungsrückstand ist der Gesamterfolg pro Hektare gesunken. In der Region und im Kanton fand im gleichen Zeitraum eine wesentliche Verbesserung statt.

Gesamterfolg pro Kubikmeter: Der Forstbetrieb Ruinaulta hat sich pro Kubikmeter stark verbessert. In der Region und im Kanton ebenfalls Verbesserung, aber weniger stark.

Die Mitarbeiter des Revieres Ruinaulta sind überwiegend in der Holzproduktion tätig, also dem Kernbereich der Tätigkeit eines Forstwartes. Die Arbeit im Revier Ruinaulta ist für einen gelernten Forstwart somit attraktiver als in einem gemischten Betrieb.

Die Waldeigentümer haben im Revier Ruinaulta weiterhin individuell Einflussmöglichkeiten auf die Bewirtschaftung ihrer Wälder. Diese Organisationsform verursacht etwas mehr Verwaltungsaufwand (Stundenrapporte, Abrechnung usw.), bringt aber volle Transparenz. Dies scheint auch der Grund dafür zu sein, dass die beteiligten Akteure (Betriebsleiter und Revierkommission) mit der neuen Organisation sehr zufrieden sind.

Weitere Auswirkungen

Auch die beiden Forstbetriebe Versam und Valendas waren typische Allround-Betriebe. Im Betrieb Ruinaulta werden weiterhin Arbeiten im Werkbereich ausgeführt, allerdings vorwiegend für die Gemeinde Versam.

In der Gemeinde Valendas wurde ein eigener Werkmeister angestellt. Dieser wird sporadisch durch die Forstgruppe unterstützt.

Ob der öftere Wechsel der Vorarbeiter durch diesen Allroundbetrieb bedingt ist oder durch andere Faktoren, kann aufgrund der Zahlen nicht beurteilt werden.

Der Personalbestand beider Betriebe zusammen betrug vor der Zusammenlegung 6.8 Personen (inklusive 2 Förster), nach der Gründung des Einheitsforstbetriebes 6.9 Personen (inklusive 1 Förster). Die Fusion hat somit zu keinerlei Personalabbau geführt, da auch das ganze frühere Spektrum an Arbeiten weitergeführt wird.

Von den beiden Forstbetrieben hat nur Versam Lehrlinge ausgebildet. Die Ausbildungstätigkeit wird durch den neuen Forstbetrieb weitergeführt. Durch die Vergrößerung des Betriebes sind die Ausbildungsmöglichkeiten sicher vielfältiger geworden.

5. Ausblick und Schlusskommentar

Hinter der Bildung des Einheitsforstbetriebes Rueun und der Bildung des Revieres Ruinaulta stehen zwei verschiedene Grundüberlegungen. In Rueun wurde das Eigentum der beteiligten sechs Gemeinden in den Revierbesitz überführt. Es erfolgte eine völlige Integration in den Einheitsforstbetrieb. In Versam hat man die Betriebe zwar zusammengelegt, man führt aber weiterhin getrennte Rechnungen.

Trotz dieser nicht unwesentlichen Unterschiede konnten in beiden Fällen die betriebswirtschaftlichen Kennziffern stark verbessert werden. Welches System nun besser sei, ist schwer zu beantworten. Die Zahlen sprechen für Rueun. Wichtig ist auch die Zufriedenheit der beteiligten Waldeigentümer. Hier scheint das Modell Ruinaulta mehr Akzeptanz zu finden als das Modell Rueun.

Mit Sicherheit darf die Folgerung gezogen werden, dass mit der Schaffung von grösseren Bewirtschaftungseinheiten mit vereinfachten Strukturen der Erfolg gesteigert werden kann. Voraussetzung ist auch, dass der Betrieb durch einen guten, zuverlässigen und innovativen Betriebsleiter geführt wird. Das politische Führungsgremium muss möglichst schlank sein und über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Dies ist bei der Zusammenarbeit von zwei Gemeinden einfacher als bei sechs Waldeigentümern. Hingegen bringt der Einheitsbetrieb mit Waldbesitz auf Revierebene betriebliche Vereinfachungen.

Die eigentlichen Fusionskosten konnten in diesem Bericht aufgrund der zeitlich eingeschränkten Untersuchungsperiode nicht den langfristigen Einsparungen gegenübergestellt werden. Dies wäre ein wichtiger Indikator für die Qualität der Strukturveränderung.

Ein Trugschluss wäre die Behauptung, die Verbesserung der betrieblichen Resultate steige direkt proportional mit der Anzahl der zusammengeschlossenen Forstbetriebe. Man wird zwangsläufig an gewisse Grenzen stossen. Zurzeit wären im weltweiten Wirtschaftsgeschehen genügend Beispiele zu finden, welche die reine Wachstumstheorie in Frage stellen!

Der Fokus des vorliegenden Berichtes liegt auf der Produktionsseite der untersuchten Forstbetriebe. Die Reorganisationen haben dazu geführt, dass die umfangreichen betrieblichen Aufgaben durch die Betriebsleiter gut gemeistert werden, was durch die untersuchten Kennziffern klar belegt wird. Nebst den betrieblichen Aufgaben haben die Revierförster in Graubünden jedoch auch hoheitliche Funktionen zu erfüllen, welche ihnen durch die Forstgesetzgebung zugeteilt sind. Zu diesen zählen u.a. Aufsicht (Forstschutz, Polizeiaufgaben), Kontrollen (Projektwesen, Waldbau), Ereigniskataster sowie Arbeiten im öffentlichen Interesse. Es muss darauf hingewiesen werden, dass durch die betriebliche Beanspruchung der Revierförster nach der Reorganisation und der damit verbundenen Vergrösserung der Reviere diese hoheitlichen Aufgaben eher etwas vernachlässigt werden. Die Doppelfunktion der Revierförster muss bei einer Betriebsreorganisation bzw. einer Revierversgrösserung berücksichtigt werden. Die Wahrnehmung der hoheitlichen Aufgaben muss gewährleistet bleiben. Bleibt hierfür kein Raum, sind entsprechende Leistungen allenfalls einzukaufen.

Nicht untersucht wurden die Folgen für die Werkämter der betroffenen Gemeinden. Für eine gesamtwirtschaftliche Schau müsste abgeklärt werden, ob bei den Werkämtern mit den neuen forstlichen Strukturen Mehraufwände entstanden sind und in welcher Relation diese zu den Einsparungen im Forstbereich stehen.

Die vorliegende Auswertung basiert auf dem Vergleich von jeweils zwei Jahren. Es ist Aufgabe der Führungsgremien gemäss Revierstatut, in Zukunft die wichtigsten Kennziffern laufend zu beurteilen und die entsprechenden Folgerungen zu ziehen. Denn kurzzeitige Verbesserungen dürfen nicht unbesehen in die Zukunft projiziert werden.

Summaprada, 25.2. 2009