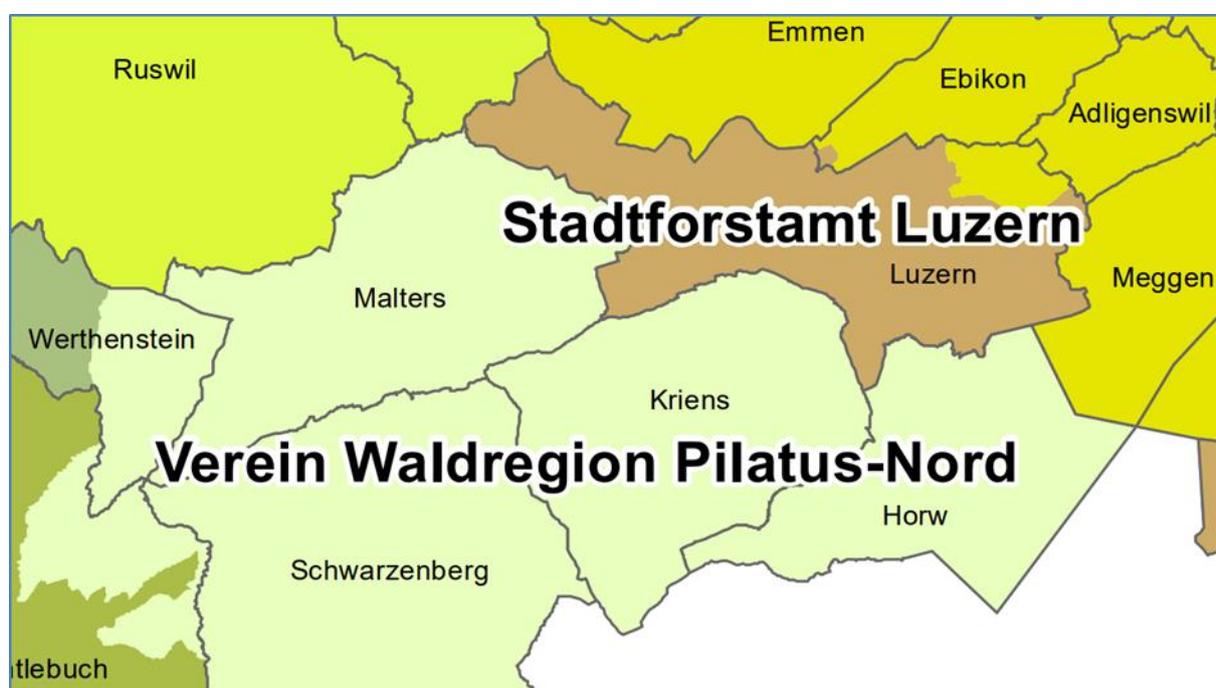


Eigentumsübergreifende Waldbewirtschaftung im Raum Pilatus Nord

Prüfung möglicher Zusammenarbeitsformen zwischen dem Stadtforstamt
Luzern und dem Verein Waldregion Pilatus-Nord

Schlussbericht



bearbeitet durch:

- Thomas Hediger, Waldprojekte Hofer
- Patrik Hofer, Verein Waldregion Pilatus Nord
- Raphael Müller, Stadtforstamt Luzern
- David Walker, Interface Politikstudien Forschung Beratung

Luzern, Januar 2021

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Projektentstehung/-ziele/-organisation	3
1.3	Waldbewirtschaftungsorganisationen.....	4
1.4	Umfeld	4
2	Teilprojekt 1: Beförderung nicht organisierter Waldeigentümer – Regelung der Zuständigkeiten (organisatorisch und geografisch)	5
2.1	Ausgangslage	5
2.2	Perimeterziehung.....	5
2.3	Ziel.....	5
2.4	Varianten der Perimeterziehung	6
2.4.1	Variante 1: Gemeindegrenzen.....	6
2.4.2	Variante 2: Waldkomplexe	7
2.5	Leistungsvereinbarung.....	9
2.5.1	Variante 1: separate Leistungsvereinbarungen (Status quo)	9
2.5.2	Variante 2: gemeinsame Leistungsvereinbarung	10
2.6	Entscheidungsprozess/Lösungsfindung	13
2.7	Lösung/Ergebnis.....	13
3	Teilprojekt 2: Zusammenarbeit der Partner	14
3.1	Ausgangslage	14
3.2	Übersicht über Aufgaben und die überbetriebliche Zusammenarbeit	14
3.2.1	Dauer der Aufgabenerfüllung.....	15
3.2.2	Formen	15
3.3	Informationsaustausch	15
3.4	Hoheitliche Aufgaben	17
3.4.1	Grundberatung	17
3.4.2	Waldrecht	17
3.4.3	Waldschutz	18
3.5	Betriebliche Aufgaben	20
3.5.1	Waldplanung	20
3.5.2	Waldbewirtschaftung	20
3.5.3	Waldbiodiversität	21
3.5.4	Vermarktung von Holz und Nicht-Holzprodukten.....	21
3.5.5	Personal- und Maschineneinsatz.....	22
3.5.6	Erschliessung	23
3.6	Ausblick.....	24
3.6.1	Potenzial der Zusammenarbeit	24
3.6.2	Chancen-Risiken	24
3.7	Bearbeitungsprozess/Lösungssuche.....	25
3.8	Synthese/Ergebnis	25
4	Umsetzung Projekt/weiteres Vorgehen.....	26

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Wälder am Pilatus sind von mehrheitlich kleinstrukturiertem Waldeigentum geprägt. Das Stadtforstamt Luzern (SFA) und die RO Pilatus-Nord (PiNo) sind benachbarte Waldbewirtschaftungsorganisationen. Beide Organisationen beförstern private und öffentliche Waldeigentümer. Sie haben sich u.a. eine nachhaltige und effiziente Waldbewirtschaftung sowie eine gemeinsame Holzvermarktung innerhalb der Organisation zum Ziel gesetzt. Beide Organisationen und die dazugehörigen Forstbetriebe sind in derselben Region tätig. Auf der einen Seite ergibt sich dadurch eine gewisse Konkurrenzsituation. Auf der anderen Seite sind Kooperationen möglich, und es ergeben sich Synergien, die genutzt werden können. Auf betrieblicher Ebene war die Zusammenarbeit zwischen den Forstbetrieben in der Vergangenheit schon einmal ein Thema.

Im Bereich der überbetrieblichen Zusammenarbeit ist eine erfolgreiche Lösung nur möglich, wenn für alle beteiligten Organisationen eine win-win-Situation entsteht. Um langfristig zu guten Ergebnissen zu gelangen braucht es die Offenheit, den Mut und die Weitsicht der Verantwortlichen.

1.2 Projektentstehung/-ziele/-organisation

Die Dienststelle Landwirtschaft und Wald (lawa) des Kantons Luzern hat im Jahr 2019 Projekte unterstützt, welche eine Optimierung der Bewirtschaftungsstrukturen und Prozesse zum Ziel hatten. An einer gemeinsamen Sitzung mit dem lawa wurde zwischen dem Stadtforstamt und der RO Pilatus-Nord beschlossen, mögliche Zusammenarbeitsformen bei der Beförderung der nicht organisierten Waldeigentümer, im Rahmen eines solchen Projektes auszuarbeiten und zu prüfen. Konkret ging es in einem ersten Projektteil um die Regelung der Zuständigkeiten, d.h. die Festlegung der organisatorischen und geografischen Grenzen zwischen den beiden Waldbewirtschaftungsorganisationen. Angesprochen wurde an dieser Sitzung mit dem lawa auch die Nutzung von Synergien zwischen den beiden Organisationen bei der Beförderung des organisierten Waldeigentums und beim Holzverkauf. Ebenfalls Thema war die überbetriebliche Zusammenarbeit der in der Region ansässigen Forstbetriebe (Korporation Luzern/SFA, Familienstiftung Von Moos und Korporation Horw). In einem zweiten Projektteil sollten deshalb auch für diese Bereiche mögliche Formen der Zusammenarbeit auf strategischer und operativer Ebene skizziert werden.

Das Projekt "eigentumsübergreifende Waldbewirtschaftung im Raum Pilatus Nord" besteht aus den beiden Teilen "Beförderung nicht organisierter Waldeigentümer – Regelung der Zuständigkeiten (organisatorisch und geografisch)" und "Zusammenarbeit der Partner". Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der beide Teilprojekte und den dazugehörigen Entwicklungsprozess zusammen.

Mit der Ausarbeitung bzw. Leitung des Projektes wurden die beiden Forstfachpersonen Patrik Hofer (PiNo) und Raphael Müller (SFA) eingesetzt. Als Unterstützung wurden im Auftragsverhältnis die beiden externen Experten David Walker (Interface) und Thomas Hediger (Waldprojekte Hofer) beigezogen.

1.3 Waldbewirtschaftungsorganisationen

Das SFA ist ein forstlicher Zusammenschluss der Korporation Luzern, der Stadt Luzern und der ewl wasser energie luzern AG. Es betreut durch Zusammenarbeits- und Bewirtschaftungsverträge weitere Waldeigentümer in der Region. Der Forstbetrieb der Korporation Luzern ist direkt beim SFA angegliedert. Die durch das SFA betreute Waldfläche beläuft sich auf rund 1700ha.

Der Verein Waldregion Pilatus-Nord vereint Waldeigentümer aus den Gemeinden am Pilatus. Im Verein sind mit der Korporation Horw und der Forstwirtschaftlichen Familienstiftung von Moos grössere Waldeigentümer vertreten, welche einen eigenen Forstbetrieb führen. Waldbesitzer mit rund 2500ha Wald sind dem Verein Waldregion Pilatus-Nord angeschlossen. Weiter werden ca. 800ha nicht organisierte Waldfläche befördert.

Auf der gesamten Fläche der beiden Organisationen könnte pro Jahr schätzungsweise 30'000 Kubikmeter Holz geerntet werden.

Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen (z.B. direkt angegliederter Forstbetrieb beim SFA) und der beteiligten Waldeigentümer (z.B. öffentliche Waldeigentümer mit öffentlichen Interessen) sind die Zielsetzungen der beiden Organisationen nicht in allen Bereichen deckungsgleich. Im Zusammenhang mit der Beförderung der nicht organisierten Waldeigentümer im Raum Luzern, ergibt sich aufgrund der letzten Waldgesetzrevision eine gewisse Konkurrenzsituation, gleichzeitig aber auch eine Chance Synergien zu nutzen.

1.4 Umfeld

Die Waldeigentümer bzw. die Bewirtschaftung des Waldes im Raum Pilatus Nord haben mit verschiedenen Herausforderungen zu kämpfen. In erster Linie ist dies angespannte wirtschaftliche Situation auf dem Holzmarkt. Die Holzerlöse decken die Aufwendungen für die Pflege und den Unterhalt des Waldes und seiner Infrastrukturen kaum noch. Forstbetrieblich werden deshalb neue Lösungsansätze verlangt. Gleichzeitig steigen die Nutzungsintensität und die Ansprüche der Waldbesuchenden im stadtnahen Raum stark. Damit verbunden sind auch gewisse Konflikte zwischen unterschiedlichen Waldnutzern. Die grösste Herausforderung stellt im Moment der Klimawandel dar, welcher die bisher angewandte Waldpflege in Frage stellt.

2 Teilprojekt 1: Beförderung nicht organisierter Waldeigentümer – Regelung der Zuständigkeiten (organisatorisch und geografisch)

2.1 Ausgangslage

Der erste Projektteil diente dazu, eine Einigung in der Diskussion der Perimeter für die Betreuung der Waldeigentümer zu finden und die möglichen Varianten einer Leistungsvereinbarung mit dem lawa aufzuzeigen. Dieser Teil richtete sich an den Vorstand der PiNo sowie den Korporationsrat der Korporation Luzern und den Vorstand des Stadtforstamtes. Es sollte als Grundlage für die Diskussion und die Entscheidungsfindung in diesen Gremien dienen.

2.2 Perimeterziehung

Das lawa delegiert mittels Leistungsvereinbarungen (LV) den Regionalen Organisationen (RO) oder Waldeigentümern mit grossen Waldflächen und eigener Forstfachperson Aufgaben und entschädigt deren Erfüllung. Für den Abschluss einer Leistungsvereinbarung setzt das lawa voraus, dass dem Vertragspartner ein Perimeter / Zuständigkeitsgebiet zugewiesen ist.

Wie der Perimeter zwischen SFA und VWR gezogen wird, war in der Vergangenheit schon Gegenstand von Diskussionen (Perimetererweiterung des VWR auf die Gemeinden Kriens und Horw, bestehende Zusammenarbeitsverträge des SFA im Perimeter von VWR usw.) und haben in eine gemeinsame Absichtserklärung vom 28. August 2007 gemündet. Diese Absichtserklärung sollte im Rahmen des Projektes erneuert werden.

Grundsätzlich sind mehrere Varianten für die Perimeterziehung möglich. Dabei sind die in Abschnitt 4.7 der LV des lawa aufgeführten Kriterien zur Abstimmung der Gebiete von Relevanz:

4.7 Abstimmung der Gebiete

Grundsätzlich gelten die bestehenden Perimeter der Regionalen Organisationen. Die Organisationen koordinieren unter Einbezug der Dienststelle Landwirtschaft und Wald die Gebiete für die Beratung der nicht organisierten Waldeigentümerinnen und -eigentümer vor der Gesucheingabe. Falls sie sich nicht über die Abgrenzung einigen können, legt die Dienststelle Landwirtschaft und Wald unter Anhörung der Beteiligten diese Gebiete fest (§ 40a KWaG). Die Abgrenzung stützt sich insbesondere auf folgende Kriterien:

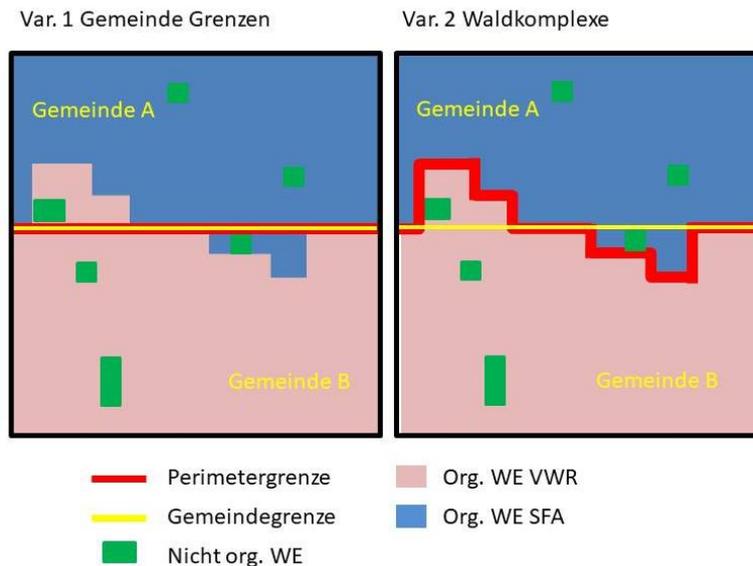
- bisherige Präsenz in der Region*
- geografischer Anschluss an die Organisation (Vermeidung von Insellösungen)*
- topografische Zugänglichkeit*
- Entwicklungsmöglichkeit des Ausbildungsbetriebes bzw. –verbundes*

2.3 Ziel

Mit der Ziehung eines Perimeters sollen klare Verantwortlichkeiten, d.h. klare Ansprechpartner für die Waldeigentümer und nachvollziehbare Grenzen geschaffen werden. Für die Ausübung der hoheitlichen Aufgaben durch die Forstfachperson sollen möglichst optimale Voraussetzungen geschaffen werden. Es sollen möglichst keine neuen Schwierigkeiten durch die gefundene Lösung entstehen. Finanziell soll die Lösung die bisherigen Flächenbeiträge möglichst nicht verschlechtern.

2.4 Varianten der Perimeterziehung

In der Diskussion im bisherigen Projektverlauf haben sich zwei Varianten für die weitere Diskussion ergeben: V1 Gemeindegrenzen und V2 Waldkomplexe. Die folgende Darstellung zeigt die beiden Variante schematisch.



2.4.1 Variante 1: Gemeindegrenzen

Beschreibung

Die Perimeter von SFA und VWR werden strikt entlang der Gemeindegrenzen gezogen:

- SFA: Luzern (inkl. Littau)
- VWR: Kriens, Horw, Schwarzenberg

Vorbedingung

Die gegenwärtig organisierten Waldeigentümer in den Gemeinden ausserhalb des Perimeters werden, weiterhin von der entsprechenden Organisation betreut (z.B. Mitglieder von VWR auf dem Gebiet von Luzern durch VWR; Waldeigentümer/-innen in Kriens oder Horw mit einer Vereinbarung mit dem SFA). Alle Waldeigentümer sind jedoch grundsätzlich frei, an welche Organisation sie sich anschliessen möchten.

Konsequenzen für nicht organisierte Waldeigentümer

Nicht organisierte Waldeigentümer/-innen, deren Wald in den Gemeinden Kriens, Horw und Schwarzenberg liegt, werden vom VWR betreut. Nicht organisierte Waldeigentümer/-innen, deren Wald auf Stadtgebiet inkl. Littau liegt, werden vom SFA betreut.

Vor- und Nachteile der Variante 1

	Vorteile	Nachteile
SFA + VWR	<ul style="list-style-type: none"> - Klare (politische) Grenze auf der Karte + Gelände - Gemeindegrenzen als definierten Parameter für diverse Anwendungen (z.B. Auswertungen Waldportal, Projekte) - Kontakt und Administration mit bekannten Behörden und Ämtern gestaltet sich einfacher (wie z.B. Hecken- und Wuhraufsicht, Neophytenverantwortlichkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Transaktionskosten teilweise erhöht (Beförderung n. org. WE inmitten von org. WE). - Grenze im Gelände nicht einfach ersichtlich. - Teilweise bestehende gemeindeübergreifende Projekte (z.B. Schutzwaldprojekt Sonnenberg, Strassensanierungsprojekt Bireggwald) -> Koordinationsaufwand wird grösser - Mehr Schnittstellen
n. org. WE	<ul style="list-style-type: none"> - Klare Ansprechperson, da nur ein Ansprechpartner pro Gemeinde definiert ist. - Zielführend bezügl. EÜZ (z.B. durch komm. Werbe- und Infokanäle) 	
org. WE	<ul style="list-style-type: none"> - Dito n. org. WE 	<ul style="list-style-type: none"> - Org. WE VWR in Littau plötzlich ausserhalb Perimeter. Organisation erhält dann weniger Beiträge. Org. WE ausserhalb Perimeter müssen informiert werden. - Angestammte Waldparzellen liegen im gleichen Waldkomplex innerhalb und ausserhalb des Perimeters.

2.4.2 Variante 2: Waldkomplexe**Beschreibung**

Der Perimeter verläuft grösstenteils entlang der Gemeindegrenzen. Gewisse Waldflächen werden unabhängig der Gemeindegrenzen in den Perimeter integriert, wenn dort ein hoher Anteil an organisierten WE vorhanden ist und/oder sich für die Waldnutzung Synergien ergeben (z.B. gemeinsame Nutzung der Infrastruktur; z.B. Bireggwald / Sonnenberg).

Konsequenzen für die Waldeigentümer/-innen

Nicht organisierte Waldeigentümer, deren Wald in einem der ausgeschiedenen Waldgebiete liegt, werden von der zugewiesenen Organisation betreut, und nicht von jener Organisation, die auf dem übrigen Gemeindegebiet zuständig ist.

Vor- und Nachteile der Variante 2

	Vorteile	Nachteile
SFA + VWR	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Organisationsgrad in Perimeter integriert, Synergien nutzen. - Klare geografische Grenze (im Gelände gut sichtbar) - Weniger Schnittstellen, z.B. bei Waldschutz oder Schutzwald. - Teilweise bestehende gemeindeübergreifende Projekte (z.B. Schutzwaldprojekt Sonnenberg, Strassensanierungsprojekt Bireggwald) -Koordinationsaufwand ist kleiner. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perimeter wird durch div. Veränderungen (Ein-/Austritte RO) beeinflusst, dadurch können unzumutbare Perimetergrenzen entstehen. Konsequenzen sind nicht vollumfänglich abschätzbar. - Fallweise erhöhter Abklärungsbedarf im Kontakt mit Nachbarorganisation / Behörden (Ansprechperson für Gremien / Kommissionen nicht klar z.B Freizeit, Biodiversität)
n. org. WE	<ul style="list-style-type: none"> - Eigentumsübergreifende Waldbewirtschaftung wird gefördert, da meist beim SFA eigene Waldparzellen dazwischen oder sogar Mehrheit des Waldkomplexes - Mögliche Probleme aufgrund fehlender Rechte werden gleich zu Beginn angesprochen, da gleicher Förster. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrere Ansprechpartner pro Gemeinde möglich -> Kommunikation schwieriger, da nicht nach Gemeindegrenzen. - Weitere Karten und Unterlagen werden erstellt.
org. WE	<ul style="list-style-type: none"> - Ansprechpartner sind für einen Waldkomplex geklärt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perimeter bleibt auch in Zukunft in Diskussion.

In den bisherigen Diskussionen wurden folgende Komplexe thematisiert, welche bei einer Perimeterziehung genauer angeschaut werden müssen:

- Bireggwald
- Sonnenberg
- Littauerberg

2.5 Leistungsvereinbarung

Das lawa delegiert, gestützt auf §40 des kantonalen Waldgesetzes, mittels Leistungsvereinbarungen (LV) den Regionalen Organisationen (RO) oder Waldeigentümern mit grossen Waldflächen und eigener Forstfachperson Aufgaben und entschädigt deren Erfüllung. In der LV werden die zu erfüllenden Aufgaben, die Qualität und das Ausmass der Aufgabenerfüllung, die Abgeltung sowie die Berichterstattung geregelt.

Das lawa hat an einer gemeinsamen Sitzung mit dem SFA und dem VWR am 29. November 2018 vier Varianten skizziert. Zwei Varianten wurden bereits an der Sitzung verworfen (siehe Protokoll vom 29.11.19). In den folgenden Tabellen werden Vor- und Nachteile pro Organisation separat aufgeführt.

2.5.1 Variante 1: separate Leistungsvereinbarungen (Status quo)

Beschreibung

Wie bis anhin gelten die bestehenden Leistungsvereinbarungen mit dem lawa. Beide Organisationen betreuen die Waldeigentümer/-innen in ihren definierten Perimeter/Zuständigkeitsgebieten.

Entschädigung

Die Entschädigungen werden in den beiden Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton separat ausgehandelt

Vor- und Nachteile Variante 1

	Vorteile	Nachteile
SFA	<ul style="list-style-type: none"> - Synergien können grundsätzlich auch ohne gemeinsame LV genutzt werden. - Es braucht keine neuen Abläufe und Regelungen. Die Administration wird nicht weiter aufgebläht. - Das SFA bleibt unabhängig und hat weiterhin einen direkten Draht zum lawa. - Die beiden Organisationen, die nicht wesensgleich sind, können in ihrer Eigenart bleiben. - Die Fragen von organisiertem WE und nicht-org. bleiben getrennt. - Die beiden Org. müssen nicht für den anderen mithaften. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die volle Flächenpauschale kann nicht mehr auf allen Waldflächen erreicht werden.
VWR	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Veränderung, Altbewährtes bleibt 	<ul style="list-style-type: none"> - Lösung ohne Innovationscharakter, mit beschränkten Entwicklungsmöglichkeiten.

2.5.2 Variante 2: gemeinsame Leistungsvereinbarung

Beschreibung

Das lawa schliesst mit dem SFA und VWR eine gemeinsame LV ab.

Der Perimeter umfasst alle bisherigen Gebiete des VWR sowie die Grundbuchkreise Luzern mit Ausnahme des Gebiets Utenberg (RO WSH).

SFA und VWR schliessen untereinander im Minimum eine Zusammenarbeitsvereinbarung ab. Bei der Organisation der Beförderung sind sie frei.

Entschädigung

Die Entschädigung erfolgt gemäss dem Schlüssel der bestehenden LV.

Bedingungen des lawa

Bei einer gemeinsamen LV mit dem lawa bei gleichzeitiger Beförderung durch SFA und VWR ergeben sich Fragen betreffend der Zusammenarbeit mit dem lawa und der Kommunikation gegenüber Waldeigentümer/-innen sowie Dritten. In seiner Mail vom 6. Mai 2019 hat Michiel Fehr vom lawa zu folgenden Themen die Bedingungen des festgehalten.

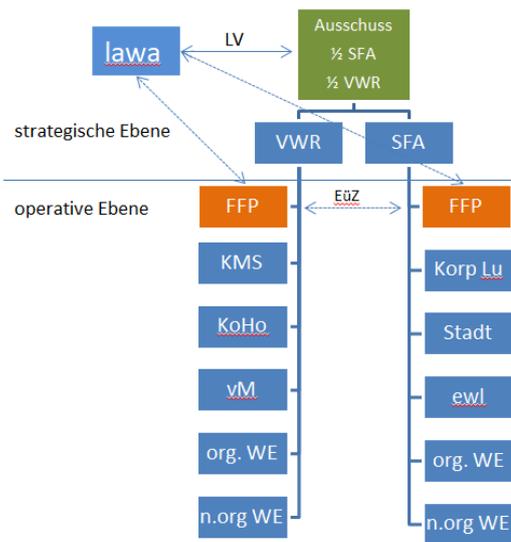
Thema	Bedingung des lawa
Ansprechpartner des lawa	- Es ist ein Ansprechpartner zu definieren.
Kommunikation, Ansprechpartner der Waldeigentümer/-innen	- Auf der Liste der Ansprechpersonen für Waldeigentümer/-innen des lawa können die Forstfachpersonen von SFA und VWR getrennt für ihre Zuständigkeitsgebiete aufgeführt werden, wie bei anderen RO auch.
Auszahlung der Entschädigung (siehe Abschnitt 3 der LV)	- Die Entschädigung würde nur an eine Organisation ausbezahlt. - Wobei die Zuordnung der Waldeigentümer/-innen im Waldportal durchaus getrennt nach SFA und VWR weitergeführt werden könnte.
Informationsaustausch auf operativer und strategischer Ebene (siehe Abschnitte 2.2, 2.3 und 2.5 der LV)	- Das Jahresgespräch würde gemeinsam mit SFA und VWR durchgeführt. Wobei die jährlichen Zielvereinbarungen in den Bereichen Schutzwald, Waldbiodiversität usw. durchaus separat für SFA und VWR festgelegt werden könnten. - An den Rapporten des lawa müsste mindestens eine Partei vertreten sein.
Datennachführung und Statistik (siehe Abschnitt 2.4 der LV)	- In den Datenbanken des lawa würden SFA und VWR als eine Einheit geführt. - Datenlieferungen an Dritte (z.B. BFS Forststatistik) könnten weiterhin separat erfolgen.
Mangelhafte Erfüllung der LV (siehe Abschnitt 7 der LV und Anhang 7)	- Das LAWa würde die LV als eine LV betrachtet. Wie allfällige Kürzungen oder gar der Verzicht auf eine Auszahlung der Entschädigung auf SFA und VWR aufgeteilt würde, müssten diese beiden Parteien selber regeln.
Vertragsauflösung (siehe Abschnitt 9 der LV)	- Bei einer Auflösung der LV durch das lawa würden neue LV – allenfalls wieder einzeln – verhandelt. - Bei einer Auflösung seitens des SFA, des VWR oder beiden gemeinsam würde unter Berücksichtigung der Anforderungen an eine LV eine neue LV verhandelt.
Anforderungen an eine Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen SFA und VWR	- Die zuständigen Personen auf strategischer und operativer Ebene müssten bezeichnet werden. - Interne Zuständigkeiten müssten eindeutig festgehalten werden. - Eine Aufteilung des Perimeters müsste festgelegt werden.

Vor- und Nachteile Variante 2

	Vorteile	Nachteile
SFA	<ul style="list-style-type: none"> - Volle Beförderungspauschale für alle Flächen. - Partnerschaft für weitere Nutzung von Synergien wäre gegeben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eine gemeinsame LV umschliesst gleichzeitig auch das org. WE. Da die Organisationen ein unterschiedliches Wesen, unterschiedliche Ziele und Organisation besitzen, sind Schwierigkeiten vorprogrammiert. Insbesondere, weil man sich immer auf eine gemeinsame Haltung einigen muss, und man seine Meinung nicht mehr direkt beim lawa anbringen kann. Dies wird als Verlust der Unabhängigkeit und Eigenständigkeit angeschaut, was eines der wichtigsten Güter des SFA ist. Das SFA möchte weiter direkt mit dem lawa kommunizieren und nicht über einen Mittler. Im Fall von Problemen (z.B. Nichteinhaltung von Vorgaben aus der LV muss der Partner auch geradestehen). - - Der administrative Aufwand würde steigen, das alles (z.B. Beiträge) weitergeleitet und erst nach Rückfrage entschieden werden kann. Zudem wäre zu erwarten, dass entsprechende Leistungen gegenverrechnet werden müssen, was die Administration weiter verteuert.
VWR	<ul style="list-style-type: none"> - Strategische + operative Planung über eine grössere Fläche ist möglich. - Stellvertretungen sind geregelt. - Bessere Information und Kommunikation, da Austausch auf strategischer und operativer Ebene stattfindet. - Eigentumsübergreifende Zusammenarbeit kann forciert werden. - Auslastung bei Maschinen und Personal können optimiert werden. - Holzbündelung / -vermarktung kann verbessert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risiko des Nichtgelingens bleibt bestehen.

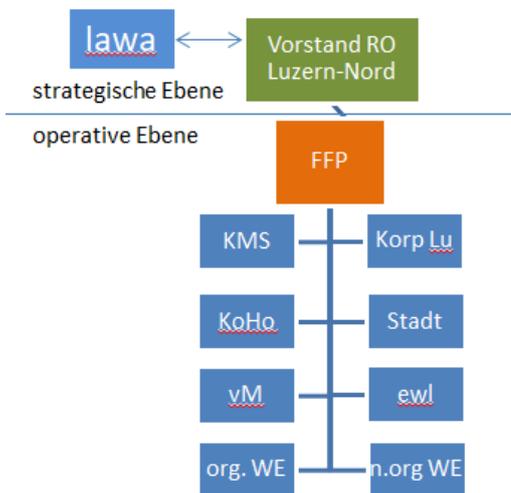
VWR

Beschreibung:
 Über den Vorständen der beiden RO's wird ein Ausschuss gebildet, welcher die übergeordnete Strategie definiert und die LV mit dem Kanton abschliesst sowie die Kommunikation zwischen den RO's sicherstellt. Auf der operativen Ebene wird die EüZ zwischen den beiden RO's, via FFP, gelebt. Beide FFP nehmen an den Infoveranstaltungen des lawa teil. Diese Organisationsform soll weiterentwickelt werden, damit eine langfristige Vision erreicht werden kann (s. unten).



Vision RO Luzern-Nord:

- In Zukunft sollen Doppelspurigkeiten aufgehoben werden.
- Zukünftige Organisationsform basiert auf den Vorteilen der Zusammenarbeit.



2.6 Entscheidungsprozess/Lösungsfindung

Mit der Beschreibung der verschiedenen Varianten sowie ihren Vor- und Nachteilen wurde den Entscheidungsträgern der jeweiligen Organisationen ein Hilfsmittel zur Verfügung gestellt, welches die verschiedenen Aspekte der Perimeterziehung und Leistungsvereinbarung aus unterschiedlichen Blickwinkeln erläutert.

Das SFA und die PiNo haben im Rahmen des Projektes Stellung zu den beschriebenen Varianten genommen. Es zeigte sich, dass die Präferenzen sowohl bei der Perimeterziehung wie auch bei der Leistungsvereinbarung nicht deckungsgleich waren. In der Folge wurde deshalb eine gemeinsame Sitzung der beiden Organisationen nötig, wo die Positionen und ihre Abweichungen in Anwesenheit des lawa diskutiert wurden. Beim Thema (gemeinsame) Leistungsvereinbarung fand keine weitere Diskussion mehr statt, da die Positionen zu weit auseinander lagen. Konkret bedeutete dies, dass beide Organisationen auch in Zukunft weiterhin eine eigene Leistungsvereinbarung mit dem lawa abschliessen. Bei der Frage zum Perimeter gestaltete sich die Lösungsfindung nicht einfach. So wurden die betroffenen Waldkomplexe einzeln beraten und drei mögliche Lösungsvarianten im Sinne eines Kompromisses definiert. Erst im Nachgang zur Sitzung konnte eine für beiden Seiten gangbare Lösung gefunden werden.

Im Rahmen des Projektes bzw. des Austausches zwischen SFA und PiNo hatte sich gezeigt, dass die bestehende Vereinbarung zwischen den beiden Organisationen anzupassen bzw. neu zu gestalten ist.

2.7 Lösung/Ergebnis

Im ersten Teil des Projektes wurden die Perimetergrenze respektive die Zuständigkeitsgebiete zwischen den beiden Organisationen neu definiert. Nun verläuft der Perimeter entlang der Gemeindegrenze der Gemeinde Luzern, d.h. der Littauerberg und die Nordseite des Sonnenbergs gehören zum Perimeter des SFA. Im Gegenzug verzichtete das SFA auf einen möglichen Perimeter im Bireggwald. Eine Beförsterungsmandatierung im Bireggwald durch die PiNo an das SFA wird von den Organisationen vorbereitet. Die organisierten Waldeigentümer ausserhalb der Perimeter bleiben jedoch weiterhin bei der jeweiligen Organisation.

Zwischen dem SFA und PiNo bestand eine Absichtserklärung zur Zusammenarbeit aus dem Jahr 2007. Sie wurde durch die neue „Vereinbarung von Grundsätzen betreffend der neuen Regelung des Perimeters ab 01. Januar 2020 und der Zusammenarbeit der Partner“ abgelöst. Diese Vereinbarung regelt folgende Punkte:

- *Festhalten/Akzeptieren des Beschlusses bezüglich der Zuständigkeitsgebiete*
- *Verzicht auf das Abwerben organisierter Waldeigentümer. Kein aktives Anwerben von Waldeigentümern ausserhalb des Perimeters.*
- *Gegenseitige Information und regelmässiger Austausch. Vermehrte gemeinsame Interessenvertretung gegenüber Dritten.*
- *Absichtsbekundung in allen Bereichen zusammen zu arbeiten, wo Synergien genutzt werden können und dies zum Vorteil beider Partner ist.*
- *Regelung der Benützung der Infrastruktur des Partners (grundsätzlich gegen Entschädigung)*
- *Hinweis über die vorhandenen/fehlenden Nutzungsrechte bei der Beratung von Waldeigentümern, um spätere Probleme beim Partner zu verhindern.*

3 Teilprojekt 2: Zusammenarbeit der Partner

3.1 Ausgangslage

Mit dem Teilprojekt 2 sollten weitere Synergien in Bereich der Beförderung der Waldeigentümer (hoheitliche Aufgaben) und der überbetrieblichen Zusammenarbeit der Forstbetriebe (betriebliche Aufgaben) erfasst und geprüft werden. Für die aufgelisteten Aufgaben wurden mögliche Formen der Zusammenarbeit gesucht.

Die Entwürfe des Dokuments dienen als Diskussionsgrundlage im Projektteam und anschliessend in den strategischen Gremien des SFA und der PiNo. Dieser Projektteil soll vor allem als Grundlage für die konkrete, spätere Umsetzung und für weitere, vertiefende Arbeiten zu den einzelnen Aufgaben dienen. Schliesslich ist es auch eine Rechenschaftsablage gegenüber dem lawa für die finanzielle Unterstützung der Projektarbeit.

3.2 Übersicht über Aufgaben und die überbetriebliche Zusammenarbeit

Die PiNo und das SFA erfüllen diverse Aufgaben, die aufgrund des kantonalen Waldgesetzes zu erfüllen sind, in der Leistungsvereinbarung mit dem lawa enthalten sind oder sich aus der unternehmerischen Tätigkeit ergeben. Sie sind in der folgenden Tabelle als Zeilen aufgelistet und später weiter ausgeführt.

Im Hinblick auf eine Optimierung der Strukturen und der Prozesse lassen sich unterschiedliche Formen einer überbetrieblichen Zusammenarbeit definieren. Sie sind in der folgenden Tabelle als Spalten aufgelistet.

Aufgaben			Kurzfristige Zusammenarbeit	Mittel- bis langfristige Zusammenarbeit	Formen						
					Informationsaustausch Kpt. 3	Mandatsbeförderung	Vergabe und Übertragung von Aufträgen/Arbeiten	Austausch von Personal / Maschinen	Holzvermarktung	Schlag- und Projektee pool	Mehrfjährige Leistungsvereinbarungen mit FU
hoheitlich	Grundberatung	Kpt. 4.1	x	x	x	x	x				
	Waldrecht	Kpt. 4.2	x	x	x						
	Waldschutz	Kpt. 4.3	x	x	x			x			
betrieblich	Waldplanung	Kpt. 5.1		x	x						
	Waldbewirtschaftung	Kpt. 5.2		x	x		x	x		x	x
	Waldbiodiversität	Kpt. 5.3		x	x						
	Holzprodukte/Waldleistungen	Kpt. 5.4		x	x				x		
	Personal und Maschinen	Kpt. 5.5	x	x	x		x	x			
	Erschliessung	Kpt. 5.6	x	x	x		x	x			

Wie SFA und PiNo zusammenarbeiten, lässt sich durch folgende Ausprägungen beschreiben:

3.2.1 Dauer der Aufgabenerfüllung

Kurzfristige Zusammenarbeit:

Es wird in einzelnen Aufgaben über eine kurze Zeit (z.B. Holzschlag, Sanierung einer Erschliessung, gemeinsame Medienmitteilung) zusammengearbeitet.

Mittel- bis langfristige Zusammenarbeit:

Die Erfüllung einer Aufgabe bedingt, dass über eine längere Zeitspanne (z.B. 2 Jahre und mehr) Ressourcen werden für gemeinsame Projekte eingesetzt werden.

3.2.2 Formen

Informationsaustausch:

Weil Information eine Grundlage für die Zusammenarbeit darstellt, wird in Kapitel 3 separat darauf eingegangen.

Mandatsbeförderung:

Die eine Waldeigentümerorganisation überträgt die Beförderung eines Waldkomplexes der anderen Organisation. Anforderungen gemäss LV lawa sind einzuhalten.

Vergabe und Übertragung von Aufträgen/Arbeiten:

Aufträge/Arbeiten können der anderen Organisation vergeben/übertragen werden. Aufgrund der unterschiedlichen betrieblichen Ausrichtung und Spezialisierung, bieten die Forstbetriebe unterschiedliche Dienstleistungen an. Je nach Auslastung der Forstbetriebe sind freie Kapazitäten vorhanden oder müssen Aufträge abgelehnt werden. In diesem Fall ist die Übertragung an die anderen Forstbetriebe prüfenswert.

Austausch von Personal / Maschinen:

Bei personellen oder maschinellen Engpässen können vom Partnerbetrieb Leistungen bezogen werden.

Holzvermarktung:

Einzelne oder alle Sortimente durch werden durch eine Holzvermarktungsorganisation vermarktet.

Schlag- und Projektpool:

Planungen/ Projekte / Aufträge zu gewissen Themen (wie z.B. Einsatz von Spezialmaschinen wie Vollernter oder Seilkran, Strassensanierungen) werden wenn möglich gesammelt und versucht, eine für die Beteiligten optimale Abwicklung organisiert (in Bezug auf Termine, Kosten, Qualität usw.).

Gemeinsame, mehrjährige Leistungsvereinbarungen mit Dritten:

Um bessere Konditionen bei Dienstleistern zu erhalten, werden Auftrag und Arbeitsvolumen gebündelt und über mehrere Jahre definiert.

3.3 Informationsaustausch

Information wird als übergeordnete Form betrachtet. Alle Aufgaben werden wesentlich durch die Information beeinflusst. Information setzt Kommunikation voraus und ist damit die wichtigste Grundlage der Zusammenarbeit.

Wichtige Punkte

Über was und wie soll wer informiert werden? Welche Lücken und Defizite bestehen? Gibt es gemeinsame Formen der Information nach aussen?

Stand Heute

Ein fachlicher Austausch findet unregelmässig und eher selten und fast vorwiegend zu hoheitlichen Aufgaben zwischen den Betriebsförstern statt (z.B. Waldschutz, Waldrecht).

Ein strategisch und forstpolitisch relevanter Austausch findet eher unverbindlich, sporadisch, fallbezogen und wenig koordiniert statt (z.B. Meinungsabfragen). In Vergangenheit war der Austausch zwischen den Organisationen intensiver. Mit der neuen Vereinbarung von Grundsätzen (01.01.2020) soll der Austausch in Zukunft auf strategischer und operativer Ebene gefördert werden.

Ziele des Informationsaustausches

Wissen einzeln und gegenseitig vermehren zur Stärkung der Forstsparte auf operativer und strategischer Ebene.

Eine gegenseitig unterstützende, frühzeitige und transparente Informationspolitik leben – Austausch der gegenseitigen Erwartungen.

Informationsaustausches auf betrieblicher und strategischer Ebene institutionalisieren.

Umsetzung

Alle Aufgaben der engeren Zusammenarbeit benötigen Information. Grundvoraussetzung sind vermehrte Treffen der Akteure von SFA und PiNo:

<i>Bezeichnung oder Thema</i>	<i>Wann und wie oft im Jahr</i>	<i>Form</i>	<i>Teilnehmende</i>	<i>Bemerkungen</i>
Forstfachpersonen-Treffen (FFP) (1.), hoheitliche Themen	vor Treffen Waldregionen	Sitzung	Forstfachpersonen	Treffen der FFP am Pilatus, vorgängig zu den neu eingeführten Treffen der Waldregion Luzern bzw. des Waldschutzes
Betriebsleitertreffen, betriebliche Themen	vor Holzschlagsaison	Sitzung	Betriebsleiter	–
Ausschuss (2.), strategische Themen	1x pro Jahr	Sitzung	Vorstand der Organisation	Jährliches Treffen der Präsidenten oder eines Ausschusses der beiden Organisationen (am besten vorgängig zu den Jahresgesprächen) gem. der Vereinbarung von Grundsätzen. Austausch/Abgleich bei forstpolitischen Stellungnahmen.

Legende:

(1.) Forstfachpersonen: Themen auf hoheitlicher Ebene

(2.) Ausschuss aus dem Leitgremium der Organisationen. Vorschlag: Begehung vor Ort. Die Sitzungen am Anfang z.B. im Werkhof, damit der Ausschuss sich ein Bild machen kann und sich besser kennenlernt.

3.4 Hoheitliche Aufgaben

3.4.1 Grundberatung

Die Gebiete der beiden Organisationen sind eng ineinander verzahnt. In einigen Bereichen der Beförderung der Waldeigentümer ist eine vermehrte Zusammenarbeit möglich. Der gültige Perimeter kann auf der Website der lawa eingesehen werden. Die Grundberatung ist in der Leistungsvereinbarung mit dem lawa geregelt.

Wenn eine Organisation viele Waldeigentümer in einem Waldgebiet befördert, welches ausserhalb ihres Perimeters liegt, so kann die Grundberatung dieses Waldkomplexes intern im Mandat an diese Organisation abgegeben werden.

Relevante Fragestellungen

Welches sind die möglichen Aufgaben und Inhalte einer internen Mandatierung?

Welche Anreize und Synergien bestehen?

Was sind die Vor- und Nachteile einer internen Mandatierung?

Wie wirkt sich ein Mandatsverhältnis auf die Qualität der EüZ aus?

Was für finanzielle Überlegungen sind anzustellen?

Stand Heute

Es sind keine konkreten, vergleichbaren Fälle bekannt. Die Mandatierung im Bireggwald wurde während des Teilprojekts 1 in Betracht gezogen. Der Perimeter der beiden Organisationen wurde als Ergebnis von Teilprojekt 1 festgelegt.

Zielformulierung

Positive Effekte aus Sicht der EüZ erzielen.

Leistungsvereinbarung effizient erfüllen.

Leistungsentschädigung der lawa optimieren.

Beschränkten Zeit-Ressourcen in einem Bereich deren Abgeltung nicht der Kostenwahrheit entspricht schonen.

Lösungsvarianten/Formen

Informationsaustausch: Strategie zur Waldbewirtschaftung der jeweiligen Organisation vorstellen.

Kurzfristige Zusammenarbeit

Vergabe und Übertragung von Aufträgen/Arbeiten: Bei einmaliger Beratung von benachbarten Waldparzellen.

Langfristige Zusammenarbeit

Mandatsbeförderung:

Inhalt: Flächen, Leistung und Abgeltung gemäss Leistungsvereinbarung mit der lawa.

Umsetzung: Übertrag der Beförderung der nicht organisierten Waldeigentümer im Bireggwald von der PiNo ans SFA. Bis Ende 2021 soll die Vereinbarung zur Mandatsbeförderung erstellt werden.

3.4.2 Waldrecht

Beim Waldrecht gibt es zwei Fälle: Der Fall 1 beinhaltet die Aufgabe, die Teil der Leistungsvereinbarung mit der lawa zur Beseitigung von widerrechtlichen Zuständen in den betreuten Wäldern ist. Fall 2 sind Waldrechtsfragen die sich als Vertreter der Waldbesitzer stellen und in erster Linie mit der Nutzung des Waldes durch Dritte zusammenhängt. Diese sind in einzelnen Fällen parzellenübergreifend und können gemeinsam angegangen werden.

Relevante Fragestellungen

Wie brisant ist das Thema tatsächlich (Anzahl Fälle/Jahr, Grad der Vergehen)?

Kann die Effektivität bei EÜZ verbessert werden?

Gibt es mögliche Synergien bei allfälliger Delegation?

Wie ist das Vorgehen bei Meldungen von Dritten?

Hoheitliche Waldrechtsfragen: Widerrechtlichkeiten auf Waldboden: -Bauten und Anlagen -Deponien und Ablagerungen -Unerlaubte Holznutzungen -weitere	Betriebliche Waldrechtsfragen: Waldbenützung durch Dritte: -Bikepisten -Abfall im Wald -Feuerstellen -weitere
---	---

Stand Heute

Gelegentlich werden mündliche Hinweise gemacht.

Zielformulierung

Generell: Rechtskonformität im Wald muss gewährleistet sein.

Fall 1: Erfüllung der Leistungsvereinbarung

Fall 2: einheitliche und effiziente Klärung von Rechtsfragen zur Nutzung des Waldes, insbesondere bei der Waldnutzung durch Dritte.

Lösungsvarianten/Formen

Kurzfristige Zusammenarbeit

Informationsaustausch: Werden Widerrechtlichkeiten festgestellt, so sind diese der anderen Organisation zu melden. Bei Angelegenheiten die beide Organisationen betreffen, wird ein gemeinsames Vorgehen geprüft.

Widerrechtlichkeiten wo möglich mit Foto dokumentieren, Standort auf Plan einzeichnen und der anderen Organisation zustellen.

Langfristige Zusammenarbeit

Informationsaustausch: Forstrechtliche Angelegenheiten, welche beide Organisationen betreffen, sollen gemeinsam angegangen werden. Bei Bedarf können die Themen auf strategischer Ebene weiterverfolgt werden.

3.4.3 Waldschutz

Gewisse Themen im Bereich Waldschutz müssen grossflächig betrachtet werden.

So können Aufgaben/Regionen im Bereich der Überwachung untereinander aufgeteilt werden.

Mögliche Zusammenarbeit: Borkenkäferüberwachung, Neophytenbekämpfung, Information der Waldeigentümer und Gemeinden.

Relevante Fragestellungen

Wie könnte eine Aufgabenteilung mit Einsparungspotential aussehen bezgl. Massnahmen Überwachung und Bekämpfung?

Gibt eine Rollenklärung Betriebs- und Revierförster Antwort auf Abgeltungsfragen bei Käferüberwachung?

Gibt es Doppelspurigkeiten resp. Lücken, insbes. bei der Überwachung?

<p>Hoheitliche Waldschutzfragen -Aufgabenteilung -</p>	<p>Betriebliche Waldschutzfragen -Abgeltung -Strategie</p>
---	---

Stand Heute

Aktivitäten sind stark abhängig von den zur Verfügung stehenden Mitteln,. Allfällige Sonderlösungen (z.B. frisches Käferholz entrinden oder vorführen) werden individuell angegangen.

Die Überwachung wird je nach Organisation und Region unterschiedlich gemacht. Wird ein Käferbefall auf Parzellen der anderen Organisation festgestellt, so erfolgt eine Meldung per Telefon oder Mail.

Zu langfristigen Waldschutzstrategien findet bis jetzt kein Austausch statt.

Zielformulierung

Der Waldschutz – sowohl bei Kontrolle, wie auch bei der Aufarbeitung – soll rationell und effektiv erfolgen.

Lösungsvarianten/Formen

Kurzfristige Zusammenarbeit:

Überwachung: SFA und PiNo informieren sich weiterhin bei waldschutzrelevanten bei grenznahen und im Perimeter der anderen Organisation Vorkommnissen.

Austausch von Personal / Maschinen: Bei Bedarf werden Personal / Maschinen für die Waldschutzarbeiten ausgemietet oder ein gemeinsamer Einsatz geplant.

Langfristige Zusammenarbeit:

Informationsaustausch: Bei Waldschutzthemen, welche beide Organisationen betreffen, wird ein frühzeitiger Austausch angestrebt.

Bei der Borkenkäferüberwachung wird eine Zusammenarbeit über gesamte Waldgebiete angestrebt.

3.5 Betriebliche Aufgaben

3.5.1 Waldplanung

Die langfristige Planung spürt die spätere Umsetzung bei der Waldbewirtschaftung oder bei Projekten vor. Wenn man die waldbaulichen Absichten der anderen Organisation nicht kennt, sind Synergien oft erst im Nachhinein erkennbar. Von der langfristigen Planung ist der spätere Einsatz von Personal, Maschinen und Unternehmern bei der Waldbewirtschaftung abhängig. Je nach Grösse des Eingriffssperimeters kann das Bestverfahren ein anderes sein.

Relevante Fragestellungen

Wieweit geht die gegenseitige Information oder der Einbezug bei der Waldplanung? Wann ist der richtige Moment um die andere Organisation miteinzubeziehen?

Stand Heute

Bezgl. eigentumsübergreifender Zusammenarbeit wenig Berührungsflächen

Zielformulierung

Synergien bei der Waldbewirtschaftung oder Projekten (z.B. Naturschutz) bereits bei der Planung erkennen und diskutieren.

Lösungsvarianten/Formen

Informationsaustausch: Anlässlich der Infositzungen werden relevante Planungen besprochen.

3.5.2 Waldbewirtschaftung

Die Bewirtschaftung des Waldes ist mit immer höheren Kosten verbunden. Effiziente Abläufe bestimmen über die Wirtschaftlichkeit von Eingriffen oder Arbeiten. Die Wahl von Arbeitsverfahren und Eingriffssperimeter bestimmen massgeblich über die Kosten.

Relevante Fragestellungen

Wie werden Effizienz/Effektivität gesteigert?

Stand Heute

Die Waldbewirtschaftung ist mit der aktuellen Holzmarktlage in einer schwierigen Situation. Zum Teil sind Synergien punktuell erkannt, aber nur teilweise institutionalisiert (z.B. Wirtschaftswald: Strassenunterhalt, Holzspritzen; Erholungswald: Benützung Bireggwald)

Zielformulierung

Effizienz/Effektivität bei der Waldbewirtschaftung ist gesteigert.

Lösungsvarianten/Formen

Kurzfristige Zusammenarbeit

Informationsaustausch: Gegenseitige Information über die geplanten Arbeiten in einem frühen Stadium der Planung.

Zeiträume	Themen
-Nächste Schlagsaison	-Geplante Arbeiten (PS1, PS2)
-Mittelfristig, langfristig	-Unternehmereinsatz, Holzerei

Langfristige Zusammenarbeit

Vergabe und Übertragung von Aufträgen/Arbeiten: Können Arbeiten / Aufträge durch Betriebe der Organisation nicht ausgeführt werden, so wird eine Vergabe / Übertragung an die Partner geprüft.

Austausch von Personal / Maschinen: Bei fehlenden Ressourcen werden Personal / Maschinen von den anderen Betrieben beigezogen.

Schlag- und Projektpool: Es wird ein Schlagpool geführt, damit auf Nachfrage flexibel reagiert werden kann.

Mehrjährige Leistungsvereinbarung Forstunternehmen (FU): Strategie bezgl. FU zwischen den Organisationen abgleichen. Auftragsvolumen für FU gemeinsam erhöhen.

3.5.3 Waldbiodiversität

Relevante Fragestellungen

Welches Potential ist vorhanden, wo besteht Handlungsbedarf? Wieweit ist das Potential bereits ausgeschöpft?

Wo sprechen wir hier über die Zielsetzung der grossen Organisationen und wo um die Umsetzung im Privatwald?

Stand Heute

Einzelne Aktivitäten zur Waldbiodiversität laufen (z.B. Auerwildgebiet Horw-Kriens).

Beide Organisationen arbeiten bis jetzt unabhängig voneinander in diesem Bereich und verfolgen vermutlich unterschiedliche Strategien.

Zielformulierung

Die Ziele gemäss LV umsetzen. Waldbiodiversität gemäss den Organisationsstrategien fördern.

Lösungsvarianten/Formen

Informationsaustausch: Austausch über die Strategien im Bereich Waldbiodiversität und eigentumsübergreifende Biodiversitätsprojekte umsetzen.

3.5.4 Vermarktung von Holz und Nicht-Holzprodukten

Eine nachhaltige Waldbewirtschaftung ist nur möglich, wenn die Arbeiten mindestens kostendeckend ausgeführt werden können. Zum einen ist eine optimale Vermarktung des anfallenden Holzes nötig, andererseits sind auch zunehmend Einnahmen aus weiteren Waldleistungen ein Thema. Innovative Ideen sind nötig um die Waldbewirtschaftung langfristig zu gewährleisten. Themen sind:

-Regionalmarketing: „Pilatusholz“ fördern

-Bei normalisierten Holzmarktbedingungen: Nachfragebezogene Lieferung von Sortimenten durch vergrössertes „stehendes Rundholzlager“

-Projekte: Zusammenarbeit bei der Holzbereitstellung für grössere Projekte.

Relevante Fragestellungen

Mengengesetz (Markteinfluss = $f(\text{Holzmenge})$): Bringt die gemeinsame Holzvermarktung den gewünschten Effekt?

Effektives Bedürfnis bezgl. Bündelung klären: Wieweit macht die komplette gemeinsame Vermarktung Sinn? Ist sie besser nur auf einzelne Sortimente zu beschränken?

Ist das Kosten/Nutzen-Verhältnis für alle Partner ausgeglichen?

Wie steht es um die gemeinsame Vermarktung von Brennholz? Ist eine rationelle und gewinnbringende Bereitstellung durch die Nutzung von Synergien möglich?

Stand Heute

Beide Organisationen vermarkten ihr Holz separat. Teilweise werden kleinere Holzmengen oder besondere Sortimente, meist in Kombination mit vergebenen Arbeiten, gegenseitig abgenommen.

Neue Projekte, wie die Schnitzelheizung Kriens, werden gemeinsam angegangen.

Zielformulierung

Verstärkte Zusammenarbeit im Bereich Holzvermarktung prüfen.
Information zum Holzmarkt austauschen.

Lösungsvarianten/Formen

Kurzfristige Zusammenarbeit:

Informationsaustausch: Austausch über Holzmarktlage / aktuelle Nachfrage bei Betriebsleitertreffen.

Langfristige Zusammenarbeit

Holzvermarktung: Vertieften Austausch / Gespräche über die gemeinsame Holzvermarktung führen und Zeithorizont definieren.

3.5.5 Personal- und Maschineneinsatz

Es wurden in der Vergangenheit erste Versuche einer engeren Zusammenarbeit zwischen der Korporation Luzern und der Korporation Horw unternommen. Die Planung betrifft den Forstbetrieb der Korporation Luzern, die Forstwirtschaftliche Familienstiftung von Moos und die Korporation Horw.

Weiterführende Literatur:

- Teilprojekte Holzlogistik und effizientere Waldbewirtschaftung des Holzclusters.
- Neue Broschüre „Erfolgreich kooperieren im Schweizer Wald“ (2019, BAFU)

Planung der Einsätze

Folgende Punkte müssen definiert werden:

Vorhandene Maschinen; Personal und dessen Ausbildung; Verrechnungsansätze; Ablauf bei der Planung der Zusammenarbeit.

Mögliche Varianten sind: Bedarfsplanungen (Jahres- /Halbjahres-/Quartalsweise). Auftragsbezogene Planung (Anfrage so früh wie möglich).

Relevante Fragestellungen

Personalstrategien der Partner konsultieren und analysieren, dito Maschinen: Wie sehen die jeweiligen personellen Ressourcen und die grundsätzlichen Personalstrategien aus? Wie weit gibt es im Jahresverlauf freie Personalressourcen oder -engpässe? Wie werden Personalengpässe heute abgedeckt?

Mit welchen Forstunternehmern wird zusammengearbeitet? Hat man mit ihnen spezielle Konditionen ausgehandelt?

Welche Maschinen und Spezialwerkzeuge sind in den einzelnen Betrieben vorhanden? Werden diese heute bereits ausgemietet oder wäre der Betrieb bereit diese zukünftig auszumieten? Wenn ja, unter welchen Konditionen (Verrechnungsansätze, Vermietung nur mit Maschinist)? Welche Maschinen haben freie zeitliche Ressourcen?

Wieweit ist man bereit zu gehen, wenn es um den gegenseitigen Austausch von Personal und Maschinen geht?

Stand Heute

Es gibt wenige Berührungspunkte, vor allem bzgl. Ausmieten von einzelnen Maschinen. Investitionen in Personal, Mittel und Infrastruktur laufen unabhängig.

Zielformulierung

Arbeiten und Aufträgen durch den optimalen Einsatz von Personal und Maschinen effizienter ausführen.

Auslastung von Spezial-Maschinen steigern.

Organisationen kennen die vorhandenen personellen und maschinellen Ressourcen der Nachbarbetriebe.

Lösungsvarianten/Formen

Kurzfristige Zusammenarbeit:

Informationsaustausch: -Vertiefter Austausch über die Stärken der einzelnen Betriebe und das Angebot von Dienstleistungen. Transparente Verrechnungsansätze diskutieren.

-Liste erstellen mit den vorhandenen Maschinen und Spezialwerkzeuge.

Vergabe und Übertragung von Aufträgen/Arbeiten: Vor der Vergabe von Arbeiten an Dritte wird die Weitergabe der Aufträge an den benachbarten Betrieb in Betracht gezogen (Auftragspooling).

Austausch von Personal / Maschinen: Bei Bedarf werden Personal und Maschinen für einzelne Aufträge / Aufgaben eingemietet.

Langfristige Zusammenarbeit:

Informationsaustausch: -Grössere Investitionen im Bereich der Maschinen mit der anderen Organisation absprechen.

3.5.6 Erschliessung

Das bestehende Erschliessungsnetz genügt den Ansprüchen weitgehend. Grössere Neuerschliessungen sind nicht absehbar. Der Unterhalt der bestehenden Erschliessung beschäftigt beide Organisationen.

Relevante Fragestellungen

Was sind die Möglichkeiten der Partner in den strategischen und operativen Bereichen (Planung, Neubau, Unterhalt, evtl. Rückbau etc.)? Sind Kosteneinsparungen oder höhere Beiträge dank gemeinsamen oder koordinierten Projekten und grösserem Perimeter möglich?

Sind Synergien im Strassenunterhalt zu nützen?

Stand Heute

Es bestehen wenig Berührungspunkte. Mitgliedschaft in diversen Strassengenossenschaften kann ein Ansatz zur eigentumsübergreifenden Zusammenarbeit bieten.

Zielformulierung

Situationsanalyse der Erschliessungen: Übersicht über Zustand und Vollständigkeit der Erschliessung schaffen.

Mögliche Synergien bezüglich Erschliessung klären.

Infrastruktur: Gute Lösung bezgl. Bewilligung Strassenbenützung Holderechäppeli-Dorschnei durch Forstpersonal suchen.

Lösungsvarianten/Formen

Kurzfristige Zusammenarbeit:

Vergabe und Übertragung von Aufträgen/Arbeiten: Können Aufträge / Arbeiten zum Thema Erschliessungen nicht ausgeführt werden, so ist eine Vergabe an die Partnerbetriebe zu prüfen.

Austausch von Personal / Maschinen: Projektweise werden Personal und/oder Maschinen von den Partnern für die Erschliessungsanlagen eingesetzt.

Langfristige Zusammenarbeit:

Informationsaustausch: Strassenbenützung durch die Partner regeln.

3.6 Ausblick

3.6.1 Potenzial der Zusammenarbeit

Die Projektgruppe beurteilt das Potenzial der Zusammenarbeit wie folgt:

Bereich	Aufgabe	Potential gross +/- klein-	Umsetzung einfach+/schwierig-	Quick-Wins
Hoheitliche Aufgaben	Grundberatung	++	+	Mandatsbeförderung
	Waldrecht	+	++	Informationsaustausch
	Waldschutz	+	+	Waldkomplexweise arbeiten
Betriebliche Aufgaben	Waldplanung	++	+	Informationsaustausch
	Waldbewirtschaftung	+	-	
	Waldbiodiversität	+/-	+/-	
	Holzprodukte / Waldleistungen	+	+/-	Grössere Flexibilität bei Nachfrageabdeckung
	Personal und Maschinen	++	-	
	Erschliessung	+	-	

3.6.2 Chancen-Risiken

Die Intensität der Zusammenarbeit kann in Zukunft unterschiedlich stark ausfallen. Die Zusammenarbeit kann vom Status quo bis zu einer gemeinsamen Beförderung der rund 5000 ha Wald oder auf betrieblicher Ebene zu einer Forstbetriebsgemeinschaft führen. Zwischen diesen beiden Extremen sind vielfältige Zusammenarbeitsformen denkbar. Eine Zusammenarbeit in den verschiedenen Bereichen kann in kleinen Schritten vorangetrieben werden. So wird sichtbar, ob die Zusammenarbeit funktioniert und die Beteiligten einen Mehrwert aus der Kooperation ziehen.

grün = Chance rot = Risiko schwarz = neutral

Zusammenarbeit hoheitlich	
Status quo	Gemeinsame Beförderung
Organisationen können eigene Interessen verfolgen Keine Weiterentwicklung nötig	Beförderung aus einer Hand Ein Ansprechpartner für Dritte (Waldeigentümer, Iawa, Gemeinden usw.)
Zwei Ansprechpartner in der Region Pilatus	gemeinsame Erhaltung/Weiterentwicklung der Waldfunktionen
Erhöhte Transaktionskosten	Weiterentwicklung möglich
Flächen ausserhalb Perimeter, Abgeltung tiefer	Zusammenarbeit bei unterschiedl. Interessen
Zusammenarbeit betrieblich	
Status quo	Forstbetriebsgemeinschaft
Betriebe können eigene Interessen verfolgen Keine Anpassung der Strategie	Verbesserte Auslastung möglich Professionalität / Spezialisierung steigern Breiteres Leistungsangebot
Unregelmässige Auslastung von Maschinen / Personal	Betriebsführung muss unterschiedlichen Interessen der Trägerorganisationen gerecht werden Trägerorganisationen müssen sich auf gemeinsame strateg. und operat. Ziele verständigen

3.7 Bearbeitungsprozess / Lösungssuche

Mit dem erfolgreichen Abschluss des ersten Projektteils konnte auch der Zweite durch die Arbeitsgruppe in Angriff genommen werden. An fünf Sitzungen der Arbeitsgruppe wurden Inhalte diskutiert und weiter bearbeitet. In einer ersten Phase wurden Themen respektive Aufgaben, die die beiden Organisationen erfüllen, festgelegt. In einer zweiten Phase wurden dann die einzelnen Themen anhand des klassischen Problemlösungszyklus (Situationsanalyse, Zielformulierung, Lösungssuche usw.) untersucht und beschrieben. In der dritten Phase haben sich die Vorstände von SFA und PiNo mit den Ergebnissen des Teilprojekts 2 auseinandergesetzt und in einer Rückmeldung an die andere Organisation aufgezeigt, wo sie die Schwerpunkte der weiteren Zusammenarbeit sehen.

3.8 Synthese / Ergebnis

Aus den Rückmeldungen von SFA und PiNo ist zu entnehmen, dass die beiden Vorstände die Bemühungen zur engeren Zusammenarbeit begrüßen. So wie sie es bereits in den Grundsätzen der neuen Vereinbarung festgehalten haben. Aus Ihrer Sicht wurden die wesentlichen Themen im Papier abgehandelt und weitgehend praktikable Lösungsansätze präsentiert. Die Inhalte sollen nun weiter konkretisiert werden.

Besonders den Informationsaustausch und seine Institutionalisierung finden beide Vorstände wichtig. Hier können denn auch einige leicht und schnell zu erzielende Erfolge erreicht werden. Der vermehrte Austausch unter den Vorständen, Forstfachpersonen, Betriebsleitern kann ohne grossen Aufwand unmittelbar umgesetzt werden.

Insbesondere folgende Bereiche (hoheitlich und betrieblich) werden für die weitere Zusammenarbeit als wichtig erachtet:

- Grundberatung: Austausch über die verfolgten Ziele (Strategie); Umsetzung der Mandatsbeförderung im Bireggwald
- Waldschutz: Austausch/Zusammenarbeit bei Borkenkäfer- und Neophytenbekämpfung
- Waldbiodiversität: Austausch über Zielsetzungen/Strategie; Prüfung/Umsetzung eigentumsübergreifender Projekte
- Waldrecht: gegenseitige Unterstützung bei Widerrechtlichkeiten
- Waldplanung: gegenseitige Information
- Waldbewirtschaftung: Weitergabe von Aufträgen für Dritte, Bildung eines Schlagpools, gemeinsame Auftragsvergabe an Forstunternehmer
- Personal- und Maschineneinsatz: Maschinen- und Spezialwerkzeug(listen) gegenseitig austauschen, frühzeitige Orientierung über grössere Investitionen/Anschaffungen, gemeinsamer Materialeinkauf
- Vermarktung von Holz und Nicht-Holzprodukten: gemeinsame Holzvermarktung, wo Mehrmengen bessere Preise erzielen. Gemeinsame Projekte im Bereich Holzenergie.
- Erschliessung: Regelung der Waldstrassenbenützung durch die Partner

Mit kleinen Schritten soll Vertrauen aufgebaut werden, welches in Zukunft möglicherweise weitere gemeinsame Projekte zulässt.

4 Umsetzung Projekt / weiteres Vorgehen

Das Projekt mit seinen beiden Teilen ist abgeschlossen. Es liegt nun an den beiden Organisationen die eigentliche Umsetzung zu starten und die Zusammenarbeit im forstlichen Alltag zu leben. Sie haben sich dabei das Potential sowie die Chancen und Risiken noch einmal bewusst zu machen.

Sinnvollerweise nutzt man das nächste Treffen der Waldregion bzw. des lawa, um sich auf Stufe der Forstfachpersonen auszutauschen und die nächsten Schritte anzugehen. Dabei müssen die beiden Seiten klar signalisieren, welche Themen sie als Erstes angehen möchten.

Auf Stufe der beiden Vorstände ist es zielführend, eine erste Sitzung zu terminieren, wo man sich über strategische Themen und gemeinsame Interessenvertretung austauschen kann. Ein günstiger Zeitpunkt aus Sicht der Arbeitsgruppe wäre kurz vor oder nach dem Jahresgespräch mit dem lawa.