

Arbeitsstandorte Graubünden



Werkzeugkasten für die Entwicklung
von Arbeitsstandorten



Amt für Raumentwicklung
Amt für Wirtschaft und Tourismus

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	6
2. Ausgangslage	8
2.1 Einführung	8
2.2 Aufgabenstellung	9
2.3 Arbeitsstandort Graubünden	10
3. Der Werkzeugkasten und sein Gebrauch	14
3.1 Rollenspiele und Rollenverständnis	14
3.2 Staatsebenen	15
3.3 Aufbau des Werkzeugkastens	16
3.4 Übersicht über die einzelnen Werkzeuge	17
3.5 Exemplarische Anwendung auf die wichtigste Fragestellung	18
4. Werkzeuge zum Planen: Positionieren, Entscheiden, Planen	22
P1: Regierungsstrategie Arbeitsstandorte Graubünden	22
P2: Entwicklungsvision Arbeitsstandorte	24
P3: Überkommunale Standortbestimmung und Positionierung von Arbeitsstandorten	27
P4: Anpassung Kantonalen und Regionalen Richtplan	32
P5: Kultur der Zusammenarbeit fördern	34
P6: Anlaufstelle Arbeitsstandorte	36
P7: Stärken der kommunalen Instanzen	38
5. Werkzeuge zum Realisieren: Entwickeln, Gestalten, Vermarkten	39
R1: Flächenmanagement	39
R2: Aktive Bodenpolitik	41
R3: Gebiets- und Arealentwicklungen	46
R4: Rahmennutzungsplanung	48
R5: Zielgerichtete Rahmennutzungsplanung	49
R6: Projektbezogene Nutzungsplanung	52
R7: Strategische Arbeitsgebiete vom Kanton gesteuert	54
R8: Mobilisierung innerer Reserven / industrielle Entwicklungsgebiete	56
R9: Beschleunigen von Bewilligungsverfahren	58
60	
R10: Anschub Pilotprojekte für innovative Gewerbebauten	60
R11: Fördermittel und Förderinstrumente	63
R12: Gebietsmarketing, Vermarktungsinstrumente und -kanäle	65

6. Werkzeuge zum Betreiben: Kontrollieren und Pflegen	69
B1: Gebietsmanagement und Erfolgskontrolle	69
B2: Firmenbesuche mit Regionalentwickler / AWT	71
B3: Monitor Arbeitsstandorte	72
7. Empfehlungen	74
7.1 Werkzeuge fallspezifisch kombinieren und ausarbeiten	74
7.2 Den Werkzeugkasten zum Leben erwecken - Weiteres Vorgehen	74

Verfasser Bericht:

KEEAS Raumkonzepte:

Sabine Friedrich, Dr. sc. ETH, Dipl. Ing. Raumplanerin FSU

Marcel Muri, Dipl. Arch. ETH/SIA, Raumplaner FSU

IRAP Hochschule Rapperswil

Dirk Engelke, Prof. Dr.

ImmoCompass AG

Felix Thurnheer, MSc Geographie, MBA Int'l RE Management

Auftraggeberschaft:

Amt für Raumentwicklung (ARE), Kanton Graubünden

Boris Sypcher, Dr.

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT), Kanton Graubünden

Daniel Capaul

Weitere Mitglieder der Begleitgruppe

Richard Atzmüller, Amt für Raumentwicklung, Kanton Graubünden

Eugen Arpagaus, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden

Carlo Decurtins, Departement für Volkswirtschaft und Soziales, Kanton Graubünden

Otmar Bänziger, Bänziger Toller & Partner, Rechtsanwälte und Notare

Abkürzungen:

ARE	Amt für Raumentwicklung Kanton Graubünden
AWT	Amt für Wirtschaft Kanton Graubünden
GWE	Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung Kanton Graubünden (Wirtschaftsentwicklungsgesetz)
GG	Gemeindegesetz
KRG	Raumplanungsgesetz des Kantons Graubünden
KRIP	Kantonaler Richtplan Graubünden
KRVO	Raumplanungsverordnung für den Kanton Graubünden
nRPG	Teilrevidiertes Raumplanungsgesetz
RPG	Raumplanungsgesetz

1. Zusammenfassung

Der Kanton Graubünden will zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum zurückfinden. Unter anderem sollen attraktive Arbeitsstandorte zwecks Ansiedlung von exportorientierter Industrie, Erweiterung von bestehenden Betrieben und Pflege des lokalen Gewerbes entwickelt werden. Zu diesem Zweck wurde der vorliegende Werkzeugkasten entwickelt. Dieser enthält 22 Werkzeuge: 8 Planungswerkzeuge, 10 Realisierungswerkzeuge und 4 Betriebswerkzeuge.

Der Einsatz dieser Werkzeuge soll zur gewünschten, die Gemeindegrenzen überschreitenden, nachhaltigen, qualitativen und verdichteten Entwicklung von Arbeitsstandorten wesentlich beitragen: von der Regierungsstrategie, über die Positionierung von Arbeitsstandorten bis hin zum Anschieben von Pilotprojekten.

Werkzeugkasten im Überblick



Der Werkzeugkasten ist in drei Teile gegliedert. Die im ersten Teil beschriebenen Werkzeuge bereiten die Entwicklung der Arbeitsstandorte vor. Dazu gehört die Formulierung einer Regierungsstrategie auf kantonaler Ebene. Auf Gemeindeebene sollen die verantwortlichen Akteure auf die wichtigen Themen aufmerksam gemacht werden und insbesondere im Zusammenhang mit regional und kantonale bedeutsamen Standorten soll als ein erster wichtiger Schritt eine Positionierung der Arbeits-

standorte im Marktumfeld stattfinden. Mittels Firmen- und Eigentümerbefragungen basierend auf einem Fragebogen (Monitor und Standortbestimmung) entsteht das notwendige Wissen für die standort- und marktadäquate Positionierung einer Gemeinde.

Im zweiten Teil sind Werkzeuge zur Realisierung der Arbeitsstandorte beschrieben. Steuerungsinstrumente auf kantonaler Ebene sind ein Flächenmanagement und die aktive Bodenpolitik. Eine aktive Bodenpolitik kann auch durch die Gemeinde selbst stattfinden. Zusammen mit dem Flächenmanagement dienen sie dazu, Boden schnell verfügbar zu machen. Auf Ebene der Gemeinde ist die Grundordnung entsprechend anzupassen. Für jedes Areal braucht es eine entsprechende Positionierung und Strategie. Die Planung für grosse potentielle Nutzer ist dahingehend vorzubereiten, dass innere Reserven zügig freigesetzt bzw. Bewilligungsverfahren beschleunigt werden können. Beplante Areale sind dann konkret am Markt zu bewerben, Pilotprojekte für gewünschte Arealüberbauungen (z.B. für Gewerbeparks) sind anzuschieben.

Der dritte Teil enthält Werkzeuge zum Betrieb. Entwickelte Areale und bestehende Firmen gilt es zu pflegen, Veränderungen in den Bedürfnissen und in der räumlichen Entwicklung zu erkennen.

Die Werkzeuge entfalten ihre Wirkung erst bei einer kombinierten Anwendung. Je nach Fragestellung und Situation können unterschiedliche Kombinationen von Werkzeugen zum Ziel führen.

Einige der vorgeschlagenen Werkzeuge sind von Grund auf zu erarbeiten, viele sind vorhanden, bedürfen jedoch des Ausbaus. Entsprechend müssen die finanziellen und personellen Ressourcen für deren Entwicklung und Anwendung erst beschlossen und dann geschaffen werden. Das Zusammenspiel von Werkzeugen ist wichtig. Daher wird der Werkzeugkasten als Gesamtkatalog vorgestellt, wobei die fett markierten Werkzeuge in einer ersten Phase (weiter) zu entwickeln sind, um zügig angewendet werden zu können.

Es zeigt sich, dass die Entwicklung einiger Werkzeuge mit bereits laufenden Verfahren gekoppelt werden kann. So lassen sich beispielsweise die Werkzeuge P3 (Überkommunale Standortbestimmung und Positionierung von Arbeitsstandorten), P4 (Anpassung Kantonalen und Regionalen Richtplan) und R8 (Mobilisierung innerer Reserven) zumindest teilweise im Rahmen der Überarbeitung des Kantonalen Richtplans aufarbeiten.

Es steht nun der Entscheid an, welche Werkzeuge in welcher Reihenfolge und in welcher Tiefe zu erarbeiten sind. Es sind die finanziellen und personellen Ressourcen sicherzustellen, Projektgruppen zu bilden und ein Zeitplan zu erstellen. Der Kanton vertreten durch ARE und AWT wird hierin eine federführende Rolle übernehmen müssen.

Parallel sind die Gemeinden zu informieren und in die weitere Organisation für die Umsetzung des Werkzeugkastens einzubinden.

2. Ausgangslage

2.1 Einführung

Der Kanton Graubünden will wieder zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum zurückfinden. Mit einer proaktiven Wirtschaftspolitik sollen die Rahmenbedingungen und Standortvoraussetzungen gemeinsam geschaffen und langfristig stabilisiert werden. Firmenansiedlungen, Wachstum und Pflege der bestehenden Firmen bilden die Basis für starke Gemeinden und Regionen sowie einen starken Kanton. Dazu ist gezieltes Wachstum durch die Bereitstellung von Bauland und kommerziellen Flächen für die Wirtschaft einzuleiten. Vor allem Firmen der Exportbranchen sollen sich entfalten können, aber auch für regional und lokal bedeutsames Gewerbe sind nachhaltige räumliche Lösungen anzustreben.

Kanton, Regionen und Gemeinden arbeiten gemeinsam an diesem Ziel:

- Seitens des Kantons wird eine übergreifende, politisch verankerte Strategie mit entsprechender fachlicher Begründung benötigt.
- Tatkräftige Regionen und Gemeinden sollen qualitätsvolle Arbeitsplätze auf geeigneten Flächen ansiedeln und damit auch ihre Attraktivität als Wohnstandort steigern.

Aus raumplanerischer Sicht stehen bereits heute mit dem Kantonalen Richtplan (KRIP) und ab Ende 2013 / Anfang 2014 mit dem Raumkonzept räumliche Instrumente zur Verfügung, die einen qualitativen Rahmen für die Entwicklung von Arbeitsstandorten setzen. Sie äussern sich zur:

- Bereitstellung von geeigneten Entwicklungsflächen für die Wirtschaft.
- Qualität der Standorte im Hinblick auf Erschliessung und Infrastrukturen.
- Bestimmung von Lagen für kantonal bedeutsame, hochwertige, exportorientierte Unternehmen (strategische Arbeitsstandorte).

Mit der revidierten Raumplanungsgesetzgebung des Bundes sind Kanton und Gemeinden in den nächsten Jahren gefordert, ihre Bauzonen auf den Bedarf von 15 Jahren auszurichten und hierfür ihre Flächenkapazitäten zu überprüfen (Art. 15 RPG). Eine zentrale Aufgabe ist dabei die Entwicklung von Instrumenten, die die Baulandmobilisierung verbessern und Innenentwicklungspotentiale freisetzen (Art 15 RPG).

Heute bestehen vielerorts umfangreiche Nutzungsreserven, die aus vielerlei Gründen über einen langen Zeitraum nicht überbaut wurden. Die Gemeinden streben daher immer noch Neueinzonungen am Ortsrand an. Bereits mit dem heute bestehenden Gesetz sind der Neueinzonung Grenzen gesetzt. Mit dem neuen Raumplanungsgesetz sind die Gemeinden explizit verpflichtet, zuerst Lösungen für die vorhandenen Reserven zu „erfinden“, bevor Neueinzonungen ins Auge gefasst werden. Kanton und Gemeinden sind daher dazu angehalten, ihre Instrumente anzupassen bzw. bestehende Instrumente zur Baulandmobilisierung aktiver einzusetzen.

Eine differenzierte Erfassung der Arbeitsstandorte nach ihrer Beschaffenheit wird schweizweit zu einem immer wichtigeren Thema:

- Planerisch verfügbare, das heisst eingezonte Gebiete
- Eingezonte und erschlossene Gebiete

2.1 Einführung

- Grösse der Gebiete und Parzellengrössen
- Beschaffenheit und Form der Parzellen
- Am Markt angebotene Parzellen und Flächen

Diese unterschiedlichen „Verfügbarkeiten“ sind zu differenzieren und auch der breiten Öffentlichkeit zu kommunizieren.

Graubünden versteht und positioniert sich in erster Linie als Tourismusstandort. Hieraus ergeben sich auch für die Integration von industriell-gewerblichen Gebieten spezielle Anforderungen:

- gute Einbindung in eine intakte (und touristisch bedeutsame) Landschaft und hochwertige Gestaltung von Gewerbe- und Industriestandorten
- Bereitstellung von Flächen für das lokale Gewerbe an den am besten geeigneten Standorten, auch gemeindeübergreifend
- möglichst flächensparende Lösungen im Sinne der nachhaltigen Siedlungsentwicklung.

Das Zusammenspiel zwischen den kantonalen Ämtern, Gemeinden, Firmen und Investoren hat sich in den letzten Jahren als ein zentraler Erfolgsfaktor für die Standortentwicklung herausgestellt.

An diesen Punkten setzt der vorliegende Werkzeugkasten an. Er zeigt Wege auf, wie die vorhandenen Werkzeuge zielorientierter für die Standortentwicklung eingesetzt werden können, und schlägt ergänzende Werkzeuge vor. Er zeigt auf, welche Rolle hierbei die verschiedenen Akteure wahrnehmen können. Dies erfordert die Bereitschaft aller Akteure für eine neue Problemsicht, eine intensive Zusammenarbeit und auch den gemeinsamen Willen, den Wirtschaftsstandort Graubünden weiter zu entwickeln.

2.2 Aufgabenstellung

Der Werkzeugkasten beschreibt einzelne Werkzeuge für die Positionierung und Entwicklung von Arbeitsstandorten, die Umsetzung bis zum Betrieb. Die Anwendung der Werkzeuge soll zu einer nachhaltigen und dem Markt entsprechenden Entwicklung von Arbeitsstandorten führen. Sie soll dabei lokal, regional und kantonal bedeutende Arbeitsstandorte erkennen und eine nachhaltige und baulichverdichtete Entwicklung fördern.

Ein weiterer Fokus liegt auf der exportorientierten Industrie. Diese benötigt vor allem grössere zusammenhängende Flächen. Die Werkzeuge sollen deshalb auch Gemeinden mit grösseren Standorten, bei der Anpassung der Ortsplanung, bei Arealentwicklungen und beim Umgang mit Investoren und Grundeigentümern unterstützen.

Es ist aber in erster Linie auf die Potentiale des Standorts in seinem spezifischen Marktumfeld einzugehen und alle Planungsebenen mit einzubinden: Kanton, Region und Gemeinde.

Der Kanton ist in seiner Aufgabenwahrnehmung ebenfalls zu stärken

- in der Koordination von räumlichen und wirtschaftlichen Fragen bei der Entwicklung von Arbeitsstandorten.
- für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen und Informationen für Gemeinden und Regionen.
- bei Verfahrensbegleitung und Umsetzung.

2.2 Aufgabenstellung

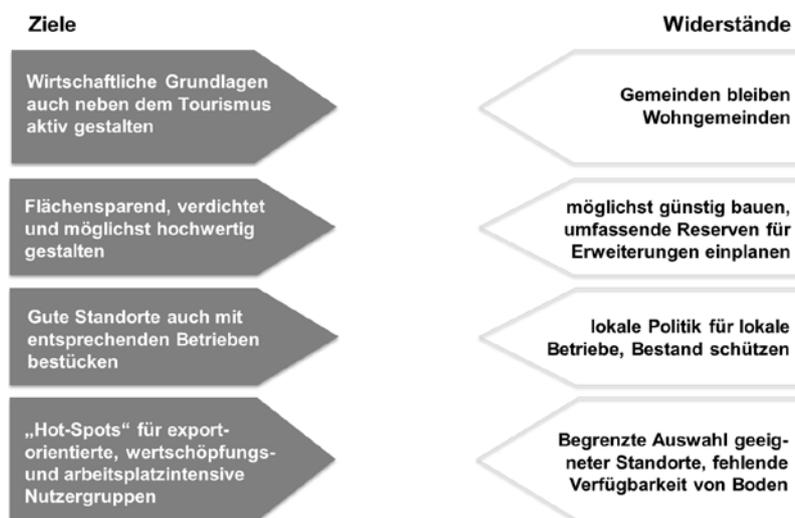
- in der Stärkung seiner Stellung bei der Standortentwicklung für exportorientierte Betriebe.
- durch Erkenntnisse für die Überarbeitung der Kantonalen Richtplanung.

Die Regionen sind in Ihrer Rolle zu sensibilisieren

- auf Gemeindegrenzen überschreitende und nachhaltige Standortentwicklungen.
- auf das Zusammenwirken von wirtschaftlichen und räumlichen Anforderungen der Standortentwicklung und der sich hieraus ergebenden Koordinationserfordernisse.
- als „Infoträger und Grundlagenlieferant“

Die Werkzeuge haben dabei Zielkonflikte und Widerstände bestmöglich zu berücksichtigen:

Auswahl möglicher Ziele und Widerstände

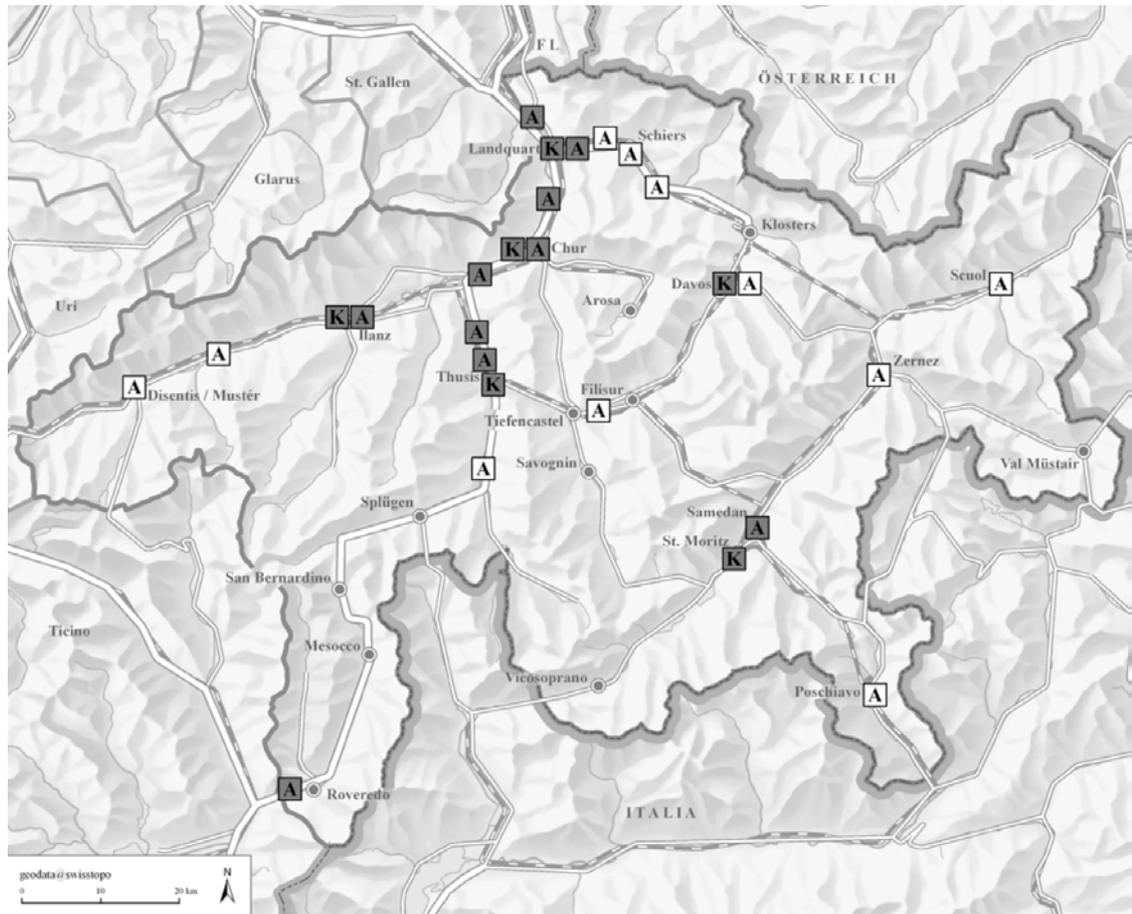


Der Einsatz des Werkzeugkastens soll nachhaltig zu starken Arbeitsstandorten und damit zu einem starken Arbeitsplatz Graubünden führen. Die Arbeitsstandorte sollen dabei optimal seine Funktion als Wohn- und Tourismusstandort unterstützen.

2.3 Arbeitsstandort Graubünden

Der Kanton Graubünden weist eine ausgeprägte dezentrale Besiedlung aus. Wohn- und Arbeitsorte konnten sich entlang der Talachsen entwickeln. Zentrale Orte mit überregionaler Bedeutung entstehen rund um wichtige Verkehrsknoten und -achsen. Einige dieser Siedlungsgebiete wachsen über die Gemeindegrenzen hinweg. Sie sind, so der Kantonale Richtplan, die Träger der wirtschaftlichen Entwicklung: „Ihre Aufgabe ist es – unter bestmöglicher Wahrung der Lebensraumqualität – die geeignetsten Standorte für die Wirtschaft nutzbar zu machen (...) und die Verbindung nach aussen zu sichern“ (KRIP, 5.1 – 2, 2009). Ausserdem sind die Gewerbegebiete für die lokale Versorgung zu pflegen und nachhaltig zu entwickeln.

Arbeitsstandorte im Kanton Graubünden



- K** Zentrums-kerngebiet
- A** Arbeitsplatzgebiet für flächenintensive Nutzungen
- A** Weiteres wichtiges Arbeitsplatzgebiet

(5.3.3 - 6, Kantonaler Richtplan, Stand 2009)

Auf der Angebotsseite kann das AWT heute kurzfristig oft nicht Flächen an geeigneten Lagen für konkrete Anfragen nennen. Entweder sind strategische Flächen eingezont, sind aber nicht verkäuflich, oder sie befinden sich in geeigneten Lagen, sind aber nicht eingezont (siehe Bericht „Wachstumspotentiale Bündner Rheintal“, 2009).

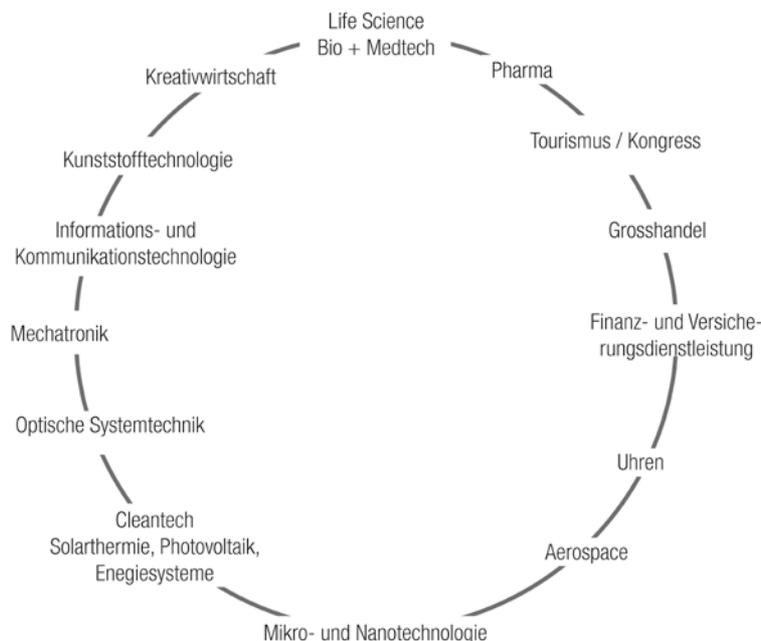
Leerstehende und seitens der Eigentümer verfügbare Gewerbe- und Büroflächen sind im Vergleich mit den grösseren Arbeitsstandorten in den umliegenden Kantonen Mangelware. So waren im Kanton Graubünden im letzten Jahr total nur 17'000 m² Büroflächen sowie 11'000 m² Gewerbe- und Lagerflächen auf den grössten Angebotsplattformen inseriert. Es handelte sich vor allem um kleine Flächen, 90% umfassten weniger als 380 m² (www.immodatacockpit.ch). Die Angebotsquote beträgt rund 2% gemessen am Bestand (gemäss Modellen von Wüest & Partner).

Trotzdem präsentieren sich die Preise für kommerzielle Flächen sehr kompetitiv. Bauland für Geschäftsflächen sind im Kanton im Median für CHF 270.- pro m² erhältlich (Immomonitoring Wüest & Partner), Bauland für Industrie liegt unter CHF 200.- pro m². Die mittlere Bruttomiete für Büroflächen präsentiert sich mit CHF 185.- pro m² und Jahr ebenfalls sehr wettbewerbsfähig.

Es ist naheliegend, dass das Timing von Nachfrage und Angebot entscheidend ist für eine stabile und wachsende Wirtschaft. Je grösser ein Arbeitsstandort ist, je besser erschlossen dessen Parzellen sind und je klarer diese beworben werden, desto besser sind die Chancen, Wachstum dann aufzufangen, wann es stattfinden will.

Wachstum findet im Kanton Graubünden statt, wenn auch langsam. Während die Anzahl der Beschäftigten im land- und forstwirtschaftlichen Sektor sowie im Tourismus rückläufig ist, weisen Industrie und produzierendes Gewerbe sowie der Dienstleistungssektor Wachstumstendenzen auf (siehe Betriebszählungen in der Broschüre „Durchblick 2012“, Amt für Wirtschaft und Tourismus). Insbesondere Firmen aus den Bereichen Elektronik / Maschinen- und Fahrzeugbau, Herstellung von diversen Gütern, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, Schulung und das Gesundheits- und Sozialwesen konnten sich in den letzten Jahren vergrössern. Dies ist ein ähnliches Bild wie in den Nachbarkantonen. Diese pflegen deshalb zum einen die bestehenden Branchenanker wie die Finanz- und Versicherungsbranche, Tourismus, Uhren, Life Science und Pharma. Zum anderen setzen sie auf die Trends Bildung, Innovation, Globalisierung, Alterung und Gesundheit und die damit verbundene Industrie.

Cluster und Branchen der Zukunft



Quellen: Branchenhandbuch 2013, Credit Suisse. UBS-Outlook MEM Industrie, UBS. Wertschöpfung im Kanton Graubünden, BAK Basel, Cluster in der Schweizer Wirtschaft, SECO. Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010, Wirtschaftsforum Graubünden. Clusterbericht 2009 – 2012, Stadt und Kanton Zürich.

Um in diesem Umfeld als Arbeitsstandort eine Rolle mitzuspielen, braucht es

- eine adäquate Positionierung der heutigen und künftigen „Adressen“ (Areal) als Arbeitsstandort
- eine aktive Bewerbung einzelner Standorte und einzelner Regionen als Arbeitsstandort
- ein schnelles, aber mit der eigenen Vision vereinbares Reagieren auf Anfragen von ansässigen und zuziehenden Firmen
- Raum und Infrastruktur für Wachstum: verfügbares Land und verfügbare kommerzielle Flächen.
- eine aktive Pflege bereits ansässiger, exportorientierter oder lokal bedeutender Firmen
- eine nachhaltige räumliche Organisation und Immobilienlösung für das lokale Gewerbe (z.B. mittels Netzwerk- und Informationsanlässen oder flexibler Umsetzung von sich ändernden Bedürfnissen in Bezug auf die Immobilien-Situation)
- Förderung von Firmenneugründungen (sog. Start-Ups) / -neuansiedlung sowie die Expansion bestehender Betriebe
- eine gute Vernetzung von Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und Bildungsstätten.

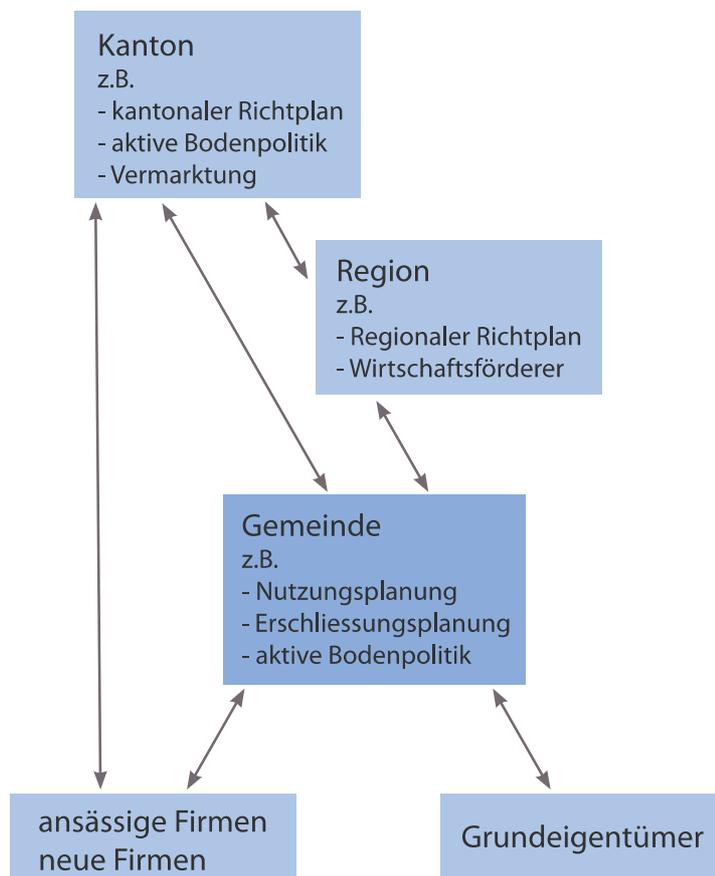
3. Der Werkzeugkasten und sein Gebrauch

3.1 Rollenspiele und Rollenverständnis

Eine erfolgreiche Standortentwicklung ist heute gekennzeichnet durch das optimale Zusammenspiel einer ganzen Reihe von Akteuren. Die nachfolgende Abbildung zeigt auf, welche typischen Abhängigkeiten ins Spiel kommen können.

Für jedes Werkzeug ist es deshalb wichtig, die Verantwortlichkeiten genau zu regeln: Wer ist in der Hauptverantwortung, in der Federführung, wer unterstützt, wen betrifft es? Jedes Werkzeug macht diesbezüglich klare Aussagen.

Akteursumfeld im Rahmen der Entwicklung Arbeitsstandorte



Die Nachfrager nach Flächen wenden sich oft entweder direkt an die Gemeinden oder -insbesondere international tätige Unternehmen und Anfragen von neuen Firmen - meistens direkt an den Kanton. Die Gemeinde, zumeist der Gemeindepräsident mit dem zuständigen Bauamt stehen oft hochprofessionellen Entwicklern und Investoren gegenüber und müssen zwischen den Grundeigentümern und ihren eigenen Interessensgruppen vermitteln. Bereits in dieser frühen Entwicklungsphase kann es zu

Blockaden und Abweisungen kommen, ohne dass eine sachgerechte Prüfung der Anfrage erfolgt und ein entsprechendes Angebot erstellt werden kann.

Hier wäre der Kanton gefragt, frühzeitig in den Prozess einzutreten und die Gemeinden mit Fachwissen zu unterstützen und auch ein Angebot einer passenden Fläche auf regionaler oder kantonaler Ebene zu prüfen.

Eine immer wichtigere Rolle kommt der Region zu, und zwar insbesondere im informellen Bereich. Sie kann vermitteln zwischen Kanton und Gemeinde, kennt die lokalen Gegebenheiten und die kantonsübergreifende Ziele. Die Region pflegt zusammen mit den Gemeinden die Netzwerke zu den Firmen und Grundeigentümern.

Die Grundeigentümer werden heute oft als Nadelöhr wahrgenommen. Ihre individuellen Interessen bestimmen massgeblich das Angebot, d.h. das auf dem Markt verfügbare Bauland. Bei frühzeitigem Einbezug und klaren Regeln des Zusammenspiels sind Lösungen möglich.

Der Kanton strebt über das Amt für Raumentwicklung eine langfristige, nachhaltige Siedlungsentwicklung an. Der Kanton in der Rolle des Amtes für Wirtschaft und Tourismus will zusätzliche, möglichst qualifizierte Arbeitsplätze ansiedeln, um im nationalen Standortwettbewerb bestehen zu können.

Die Gemeinden verstehen sich vielfach als Wohnstandorte und sehen sich vor allem in der Rolle, Flächen für das lokale Gewerbe bereitzustellen.

3.2 Staatsebenen

Der Werkzeugkasten setzt an allen drei Staatsebenen an und verknüpft dabei immer wieder die Sichtweisen der Raumplanung mit der Immobilien- und Regionalökonomie:

Kantonal

- Bereitstellen des notwendigen Knowhows
- Koordinieren von kantonsinternen Aufgaben wie die Ausweisung von spezifischen Arbeitsplatzgebieten bis hin zu Vorabklärungen für Baugesuche, die kantonale Zusatzbewilligungen erfordern
- Überprüfen der Möglichkeiten einer aktiven Bodenpolitik durch den Kanton
- Unterstützen der Gemeinden und Regionen bei der Standortentwicklung z.B. auch durch Positionierung ihrer Arbeitsstandorte

Regional

- Stärken der Regionen als Handlungsebene
- Entwickeln von Gemeindegrenzen übergreifenden Arbeitsstandorten und deren Positionierung
- Unterstützen bei der Vermarktung durch persönliche Netzwerke
- Sensibilisieren als Infoträger

Kommunal

- Entwicklung von Zukunftsbildern für die kommunale Entwicklung und ihre Bedeutung fürs Arbeiten
- Zielgerichtete Anwendung vorhandener Planungsinstrument
- Aktive Bodenpolitik
- Qualitätssicherung der konkreten Umsetzungen

Um die Werkzeuge besser zu illustrieren, werden nachfolgend für typische Fragestellung die Anwendung und das Zusammenspiel verschiedener Werkzeug dargestellt und erläutert. Bei den Werkzeugen selbst wird jeweils eine Auswahl von Fallbeispielen aufgeführt, die den Praxisbezug herstellen und bei Bedarf ein Nachfragen bei den involvierten Akteuren ermöglichen soll.

3.3 Aufbau des Werkzeugkastens

Der Werkzeugkasten ordnet die Werkzeuge drei Teilen (Abteilungen) zu. Der erste Teil umfasst die Planungsphase. Die hier beschriebenen Werkzeuge bereiten die Entwicklung der Arbeitsstandorte vor. Dazu gehört die Formulierung einer Regierungsstrategie auf kantonaler Ebene. Auf Gemeindeebene soll insbesondere im Zusammenhang mit regional und kantonale bedeutsamen Standorten zuerst eine Positionierung der Arbeitsstandorte im Marktumfeld stattfinden. Als Hilfswerkzeuge dienen marktaugliche Standortbestimmung mit dem Monitor und die Befragung von Firmen und Eigentümern. Auf dieser Basis kann eine Gemeinde ihre Entwicklungsvision formulieren. Resultat und Vision sollen als Grundlage für regionale und Kantonale Richtpläne dienen. Die Zusammenarbeit von Gemeinde, Region und Kanton ist zu verstärken.

Im zweiten Teil sind Werkzeuge zur Realisierung der Arbeitsstandorte beschrieben. Steuerungsinstrumente auf kantonaler Ebene sind ein Flächenmanagement und die aktive Bodenpolitik. Diese beiden Steuerungsinstrumente dienen dazu, Boden schnell verfügbar zu machen. Auf Ebene der Gemeinde ist das Baugesetz und Nutzungsplanung entsprechend anzupassen. Für jedes Areal braucht es eine entsprechende Positionierung und Strategie. Für grosse potentielle Nutzer ist die Planung dahingehend vorzubereiten, dass innere Reserven zügig freigesetzt bzw. Bewilligungsverfahren beschleunigt werden können. Beplante Areale sind dann konkret am Markt anzubieten und Pilotprojekte für gewünschte Arealüberbauungen (z.B. Gewerbepark) sind anzuschieben.

Der dritte Teil enthält Werkzeuge zum Betrieb. Entwickelte Areale und bestehende Firmen gilt es zu pflegen und Veränderungen in den Bedürfnissen wie auch in der räumlichen Entwicklung zu erkennen.

Drei Teile des Werkzeugkastens für die Entwicklung von Arbeitsstandorten



Jedes Werkzeug enthält Hinweise zu:

1. **Verantwortlichkeit:** Federführung.
2. **Gebietstyp:** lokal, regional, kantonal.
3. **Priorität:** A = zuerst zu entwickeln, B = in einem nächsten Schritt entwickeln.
4. **Status:** Werkzeug ist vorhanden, muss neu erarbeitet werden oder kann auf bestehenden Ansätzen weiter entwickelt werden.

Alle drei Teile enthalten zusammen 22 Werkzeuge: 8 **Planungswerkzeuge**, 10 **Realisierungswerkzeuge** und 4 **Betriebswerkzeuge**. Die 9 in der Graphik fett markierten Werkzeuge sind von höherer Bedeutung und sind zuerst zu entwickeln.

3.4 Übersicht über die einzelnen Werkzeuge

Für die drei Teile „Planen“, „Realisieren“ und „Betreiben“ werden nachfolgend insgesamt 22 Werkzeuge dargestellt:

Werkzeugkasten

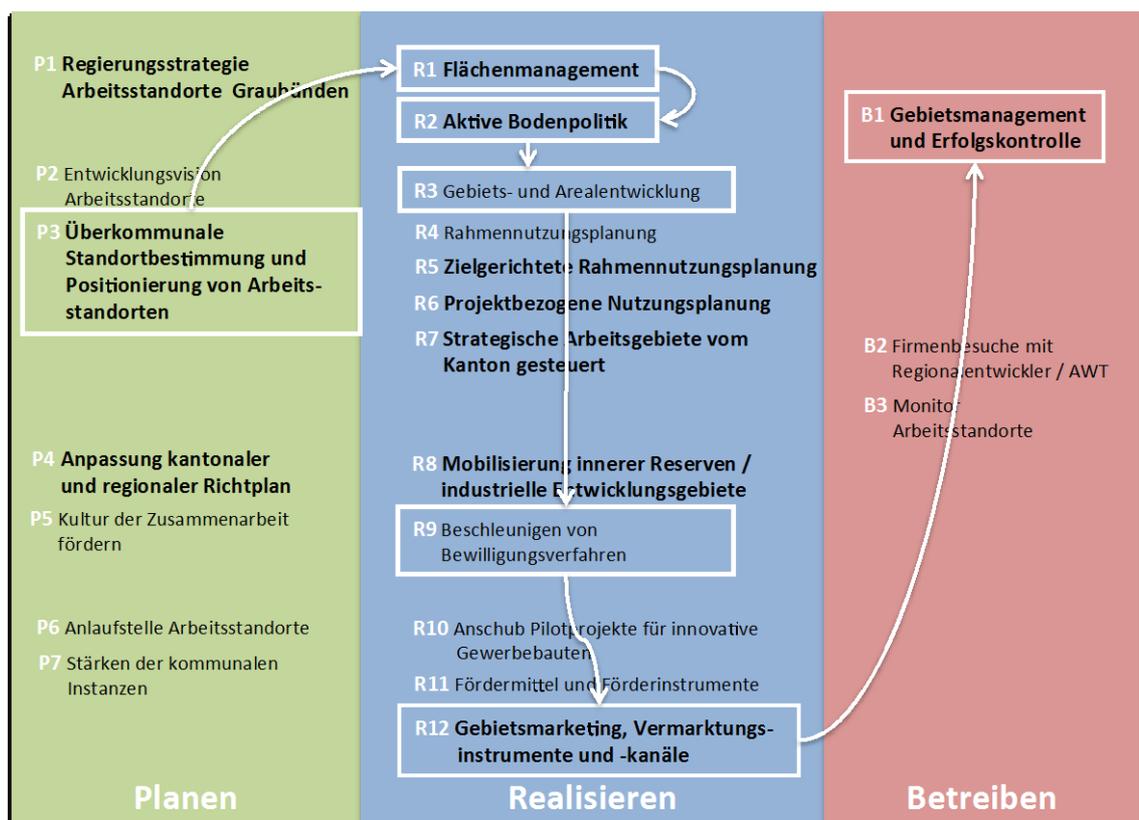
<p>Rahmen setzen P1 Regierungsstrategie Arbeitsstandorte Graubünden</p> <p>Standortbestimmung P2 Entwicklungsvision Arbeitsstandorte</p> <p>P3 Überkommunale Standortbestimmung und Positionierung von Arbeitsstandorten</p> <p>Zusammenarbeit P4 Anpassung kantonalen und regionalen Richtplan</p> <p>P5 Kultur der Zusammenarbeit fördern</p> <p>Unterstützung Gemeinde P6 Anlaufstelle Arbeitsstandorte</p> <p>P7 Stärken der kommunalen Instanzen</p> <p style="text-align: center;">Planen</p>	<p>Flächen organisieren R1 Flächenmanagement R2 Aktive Bodenpolitik</p> <p>Planungsinstrumente anpassen R3 Gebiets- und Arealentwicklung</p> <p>R4 Rahmennutzungsplanung R5 Zielgerichtete Rahmennutzungsplanung R6 Projektbezogene Nutzungsplanung R7 Strategische Arbeitsgebiete vom Kanton gesteuert</p> <p>Planung beschleunigen R8 Mobilisierung innerer Reserven / industrielle Entwicklungsgebiete R9 Beschleunigen von Bewilligungsverfahren</p> <p>Auf den Markt bringen R10 Anschub Pilotprojekte für innovative Gewerbebauten</p> <p>R11 Fördermittel und Förderinstrumente R12 Gebietsmarketing, Vermarktungsinstrumente und -kanäle</p> <p style="text-align: center;">Realisieren</p>	<p>Qualität sichern B1 Gebietsmanagement und Erfolgskontrolle</p> <p>Akteure pflegen B2 Firmenbesuche mit Regionalentwickler / AWT B3 Monitor Arbeitsstandorte</p> <p style="text-align: center;">Betreiben</p>
---	---	--

3.5 Exemplarische Anwendung auf die wichtigste Fragestellung

Die einzelnen Werkzeuge funktionieren im Zusammenspiel. Je nach Fragestellung kommen unterschiedliche Werkzeugkombinationen zum Einsatz, wie die hier ausgewählten vier exemplarischen Anwendungen zeigen.

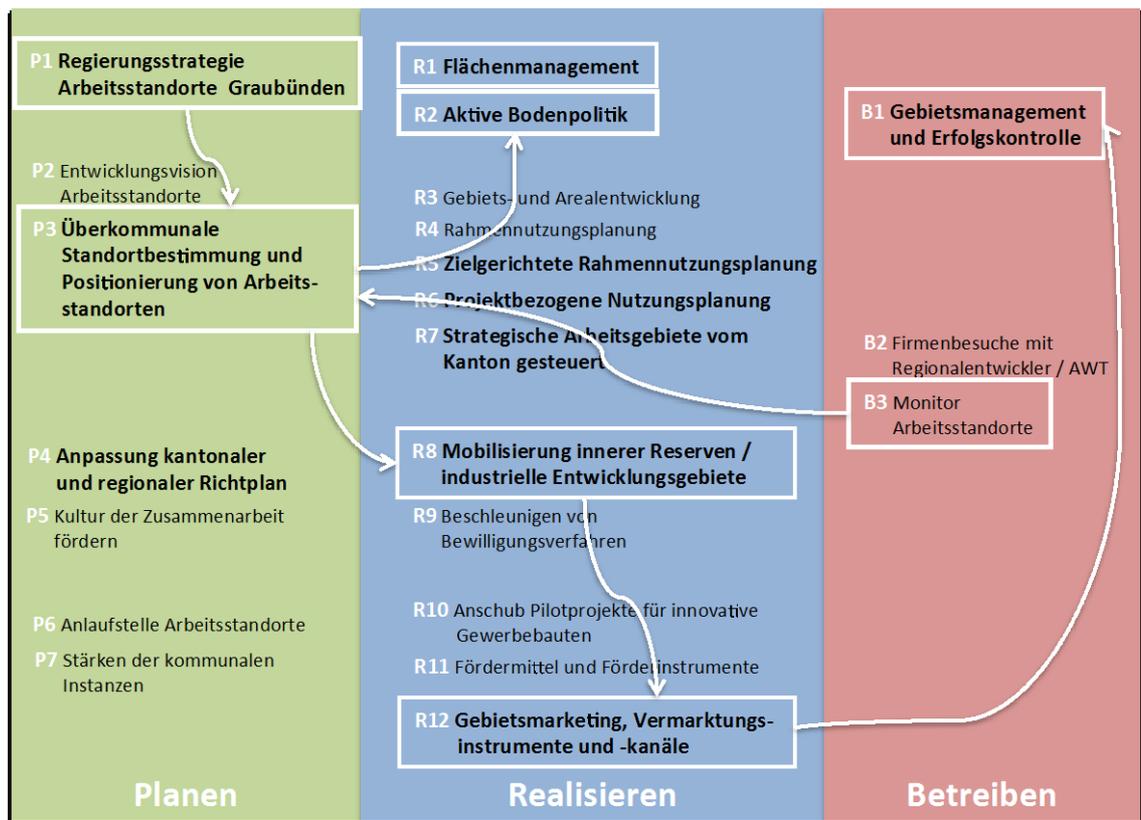
Bildung von Arbeitsstandorten mit Fokus auf exportorientierte Industrie

Für die Bildung eines regional oder kantonal bedeutsamen Standorts mit Fokus auf exportorientierte Industrie braucht es eine klare Positionierung des Arbeitsstandorts in der Gemeinde und der Region. Der Kanton kann hier z.B. durch enge Begleitung der Positionierung aktiv unterstützen (P3) Mit einem Flächenmanagement (R1), allenfalls einer aktiven Bodenpolitik (R2) können die Rahmenbedingungen besser ausgelotet werden. Nutzungsplanerisch vorbereitete Gebiete/Areale (R3) können beispielsweise mittels beschleunigtem Bewilligungsverfahren (R9) schnell verfügbar gemacht werden. Durch ein gezieltes Gebietsmarketing (R12) inklusive Erfolgskontrolle (B1) kann die weitere Entwicklung qualitativ gesteuert werden. Alternativ besteht auf kantonaler Ebene bei einem vorliegenden öffentlichen Interesse auch die Möglichkeit einen kantonalen Sondernutzungsplan (R7) zu erarbeiten (nicht im Diagramm gekennzeichnet).



Erstellung eines Arbeitszonenmanagements

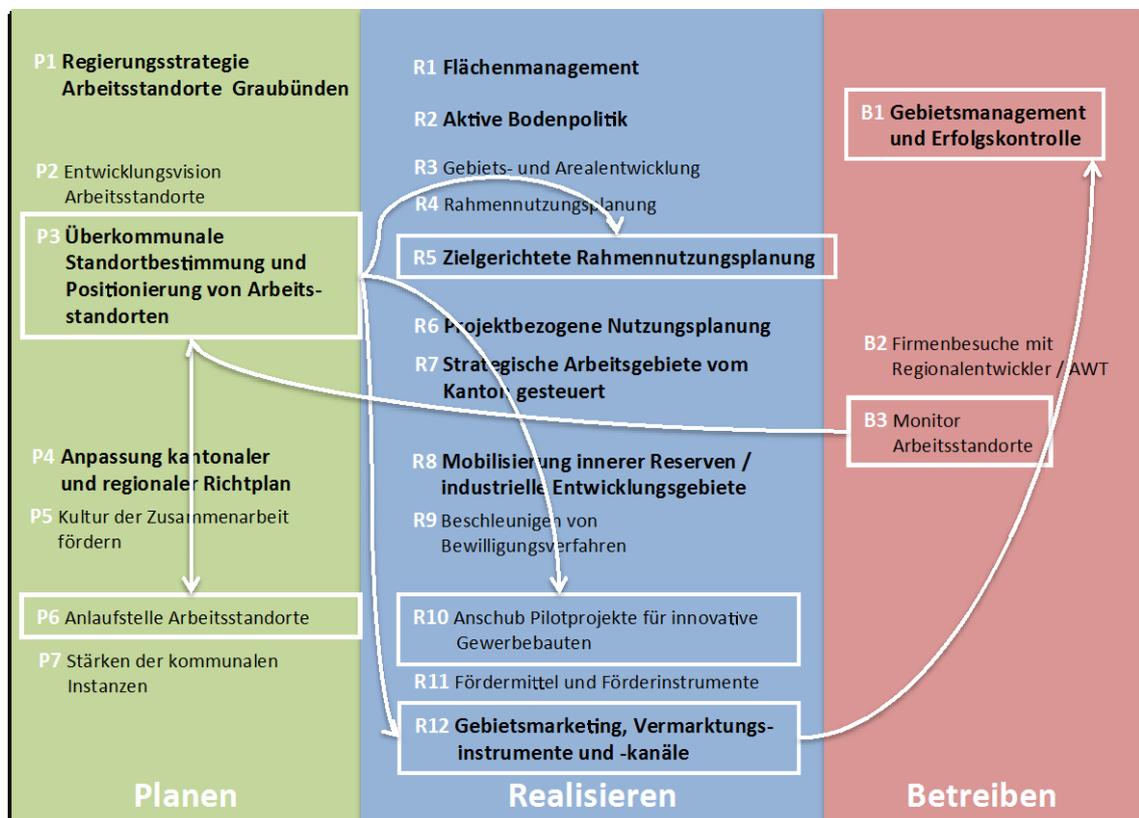
Der Werkzeugkasten kann genutzt werden, um ein „Arbeitszonenmanagement“ aufzubauen. Dazu notwendig sind aktive politische Rahmenbedingungen durch den Kanton (P1), Wissen über das Flächenangebot und die Nachfrage am Markt (P3), Übersicht über vorhandene Parzellen und deren Verfügbarkeiten (R1), die nutzungsplanerische Aktivierung der Areale (R2, R8), Marketingmassnahmen von Gebieten (R12) inklusive Erfolgskontrolle (B1). Im Kanton Graubünden bestehen hierzu bereits Ansätze, die weiter entwickelt werden können.



3.5 Exemplarische Anwendung auf die wichtigste Fragestellung

Bildung eines lokalen Arbeitsstandortes mit hoher Qualität

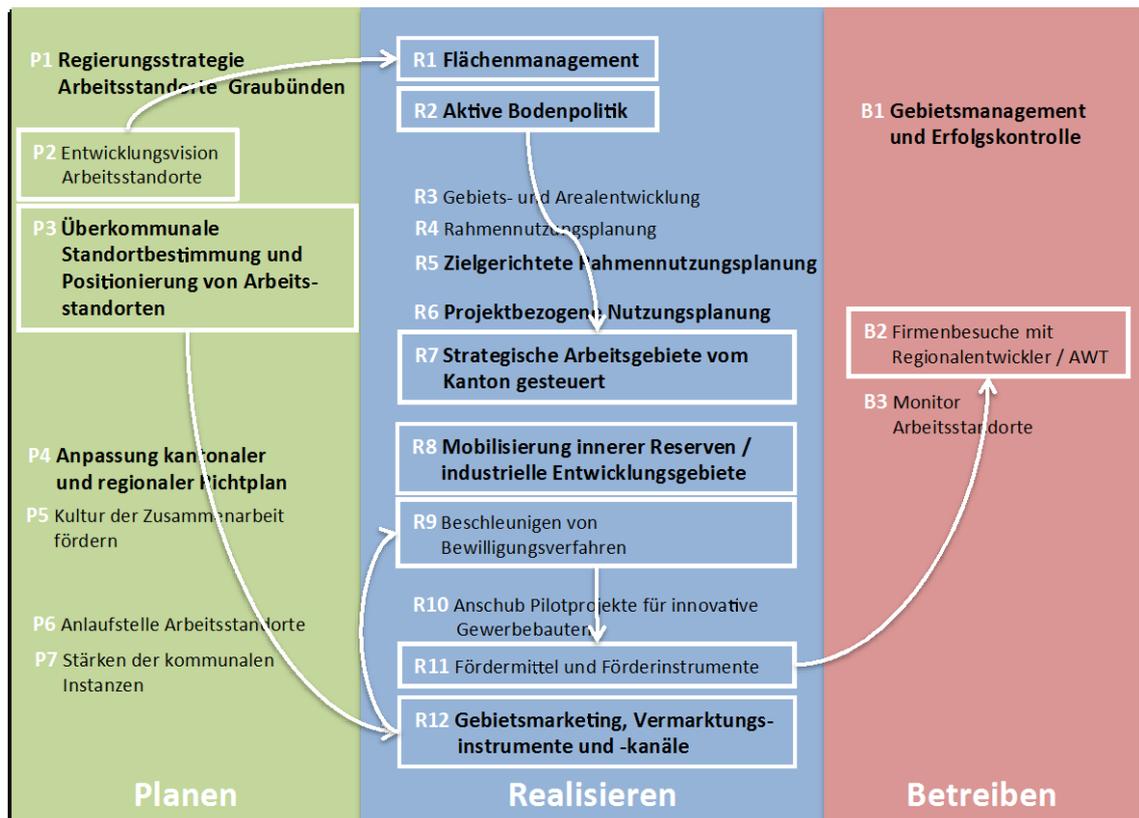
Die Bildung eines lokal bedeutsamen Standortes beginnt ebenfalls mit der Positionierung der Gemeinde (P3) und einer Übersicht über die geeigneten Flächenpotentiale (B3) ggf. ergänzt mit Kontakten zu interessierten Firmen und Grundeigentümern (nicht im Diagramm gekennzeichnet). Für konkrete Planungsfragen kann der Kanton oder die Region miteinbezogen werden (P6). Die Entwicklungsvorstellungen z.B. Konkretisierungen zur Nutzung sowie weitere Qualitätskriterien können in der Grundordnung der Gemeinde für einzelne Gebiete bestimmt werden (R5). Areale und Gebiete sind am Markt zu kommunizieren (R12). Im Idealfall wird mit privaten Entwicklern ein Pilotprojekt gestartet (R10). Die Entwicklung und deren Qualität ist stets zu beobachten (B1). Gelungene Beispiele sind breit zu kommunizieren und entsprechende Dokumentationen sind im Internet gut zugänglich abzulegen.



3.5 Exemplarische Anwendung auf die wichtigste Fragestellung

Realisierung einer Neuansiedlung oder Expansion bestehender Betriebe

Für die Neuansiedlung einer interessierten Firma oder die Expansion bestehender Betriebe braucht es entsprechende Arbeitsstandorte (P2, P3), am Markt verfügbare Grundstücke und Flächen (R12), Flächen die verfügbar gemacht werden könnten (R1, R2), beschleunigte Planungsverfahren (R7, R8, R9) Fördermittel (R11) und nach der Ansiedlung die aktive Betreuung der Firma (B2). Hier ist der Kanton gefragt, geeignete Standorte bereits in „weiser“ Voraussicht vorzubereiten und sicherzustellen, dass sie nicht für andere Nutzungen verbraucht werden.



4. Werkzeuge zum Planen: Positionieren, Entscheiden, Planen

P1: Regierungsstrategie Arbeitsstandorte Graubünden

Verantwortlichkeit:	Regierung / Kanton (AWT mit ARE)
Gebietstyp:	Kantonal und regional bedeutsame Arbeitsstandorte
Priorität:	A
Status:	zu erarbeiten

Zielsetzung

Kantonale Strategie mit folgenden Inhalten:

- Aufzeigen wieso eine Weiterentwicklung der Arbeitsstandorte wichtig ist. (Was ist die Motivation?)
- Festlegen der Ziele für die Positionierung des Arbeitsstandortes Graubünden.
- Die Bedeutung von am Markt verfügbaren strategischen Arbeitsstandorten aufzeigen.
- Die Bedeutung einer aktiven Bodenpolitik aufzeigen
- Die Bedeutung der Zusammenarbeit von Kanton, Regionen und Gemeinden aufzeigen.

Massnahmen

Regierungsstrategie mit kantonsübergreifenden Vorgaben zu

- grundlegenden Zielen zur Entwicklung des Arbeitsstandorts GR mit einer diversifizierten Wirtschaft
- den bereits heute geltenden Gesetzesgrundlagen in GR
- einer aktiven Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Ämtern sowie mit Region und Gemeinden
- Ausweitung und Überprüfung der aktiv zu entwickelnden Standorten von kantonaler und regionaler Bedeutung und deren Festsetzung im kantonalen bzw. Regionalen Richtplan
- der angestrebten aktiven Bodenpolitik für eine begrenzte Anzahl von Standorten für exportorientierte Betriebe und der hierfür zu entwickelnde spezifische Vorgehensweise zur langfristigen Sicherung solcher hochwertigen Flächen
- flächensparende Entwicklung neuer Industriegebiete und Verdichtung be-

	<p>stehender Gebiete</p> <ul style="list-style-type: none">– einer sensiblen Einbindung von Industrie- und Gewerbegebieten in die Landschaft im Hinblick auf die Bedeutung des Tourismus für Graubünden– Form der Erarbeitung z.B. amtsübergreifende Erarbeitung unter Einbezug von Region und Gemeinden in den Erarbeitungsprozess– Bereitstellen der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen <p>Begleitung findet durch Pressearbeit, Informationsanlass und Austauschplattform für Gemeinden statt.</p>
Voraussetzung und Grenzen	<p>Günstiger Zeitpunkt für die Diskussion der Thematik in der Regierung und enge Zusammenarbeit der zuständigen Vertreter der Regierung im Vorfeld. Begünstigend wirken Gemeinden, die die Strategie befürworten und hierfür lobbiieren.</p> <p>Umsetzung der Ziele auf kommunaler Stufe obliegt in hohem Masse den Gemeinden.</p>
Zeithorizont / Aufwand	<p>Kurz- bis mittelfristig (bereits angedacht)</p> <p>Wichtige Grundlage für Richtplanüberarbeitung ergänzend zum Raumkonzept</p>
Rechtliche Grundlagen	<p>Art. 1 ff. RPG sowie Art. 2, 3, 7 und 9 KRG (vgl. auch Art. 1 ff. GWE) abgleichen mit bereits bestehenden Finanzierungs- und Förderungsrichtlinien.</p>
Wirkung	<p>Regierungsstrategie bildet den Rahmen für weitere Planungen auf regionaler und kommunaler Ebene.</p>
Praxisbeispiele	<p><i>Kanton Obwalden: Langfriststrategie 2012/2016</i></p> <p>Bestimmt u.a. die übergreifenden räumlichen Entwicklungsziele.</p> <p><i>Wirtschaftsstrategie 2025 Kanton Bern</i></p> <p>u.A. mit dem Bereichsziel „Der Kanton übernimmt bei der Raumplanung eine weiter reichende Verantwortung als heute.“ eröffnet sich der Kanton die Möglichkeit, über die klassischen Instrumente der Raumplanung hinaus räumliche Entwicklungen zu steuern.</p> <p><i>Wirtschaftsstrategie Steiermark 2020:</i></p> <p>Beschreibung der thematischen Ausrichtung der Standorte und Bedeutung deren Positionierung sowie der Bedeutung des Standortmanagements.</p> <p>http://www.wirtschaft.steiermark.at/cms/beitrag/10430090/12858597</p>

P2: Entwicklungsvision Arbeitsstandorte

Verantwortlichkeit:	Gemeinde
Gebietstyp:	Lokal bis hin zu regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	B
Status:	Unterstützungsgelder müssen beim Kanton noch bereit gestellt werden; dann kurzfristig realisierbar

Zielsetzung

Formulierung einer gemeinsamen Vision über die Entwicklung der Gemeinde als Arbeitsstandort.

Bewusste Verknüpfung von räumlichen und wirtschaftlichen Zielen.

Entwicklungsvision ermöglicht eine Neupositionierung von Arbeitsstandorten oder auch der gesamten Gemeinde und zeigt die Potentiale der Arbeitsstandorte und deren inhaltliche Ausrichtung für bestimmte Arbeitsnutzungen auf.

Geringe finanzielle Einstiegshürde für die Gemeinde durch finanziellen und personellen Support seitens des Kantons. Neben der Gemeinde werden auch Grundeigentümer und Firmenvertreter eingebunden, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten.

Am Ende können die gemeinsamen Ziele sowie die für deren Umsetzung notwendigen Massnahmen und Zuständigkeiten bestimmt und per Gemeindevorstandsbeschluss festgesetzt und ggf. auch in einem Kommunalen Richtplan sowie in der Nutzungsplanung fixiert werden.

Massnahmen

Organisatorische Vorarbeiten:

- Kanton stellt die notwendigen Mittel bereit, bestimmt die Voraussetzungen unter denen eine Gemeinde unterstützt wird und stellt die personellen Ressourcen für die Beteiligung des Kantons im Prozess sicher.
- Kanton tritt an Gemeinden heran, die im Sinne der angestrebten wirtschaftlichen Entwicklung des Kantons eine massgebende Rolle einnehmen.
- Gemeinde übernimmt die Federführung im Prozess und sucht sich eine geeignete fachliche Unterstützung.
- Gemeinde nennt die zu involvierenden Akteure und baut eine Projektorganisation für den Gesamtprozess auf und bestimmt die Verfahrensschritte.
- Gemeinde informiert die Bevölkerung über ihr Vorhaben.

In Kommunikation mit den Akteuren vor Ort, insbesondere auch den Vertretern der Wirtschaft / Unternehmen, ist ein politischer Prozess einzuleiten, um die Entwicklungsvision Arbeitsstandorte auf Gemeindeebene zu entwickeln und später, bei Bedarf, anzupassen.

Inhalt:

- Arbeitsplatzgemeinde ja oder nein?
- Wachstum als Arbeitsstandort ja oder nein?
- Bestimmung lokale, regionale resp. überregionale Bedeutung.
- Integration kantonaler Vorgaben / Empfehlungen.
- Ideen gemeinsam entwickeln für die räumliche und wirtschaftliche Zukunft des Arbeitsstandorts.
- Formulieren von konkreten Entwicklungszielen z.B. mit Flächenquantität und -qualität (Infrastruktur, Gestaltung etc.)
- Spiegelung der Ideen an den Vorstellungen der Grundeigentümer, Gemeindevorstand etc.
- Formulieren der Massnahmen und Verantwortlichkeiten für die weitere Umsetzung.

Abschluss der Entwicklungsvision durch Beschluss des Gemeindevorstands, Festsetzen der nachfolgenden Umsetzungsschritte und der benötigten Budgets.

Voraussetzung und Grenzen

Eigene Situation ist bekannt und Handlungswille ist grundsätzlich vorhanden. Entwicklungsvision bildet den Rahmen für künftige Kommunale Richtplanung, Anpassung der Nutzungsplanung, Infrastrukturinvestitionen sowie für gemeinsamen Nenner der verschiedenen Akteure in der Gemeinde zum Thema „Gemeinde als Arbeitsstandort“.

Gefahr: Beschrieb eines Idealbildes, welches am Markt nicht umsetzbar ist.

Informelles Planungsinstrument, welches aber durch Gemeindevorstandsbeschluss einen offiziellen Charakter erhält .

Zeithorizont / Aufwand

Durch den Gemeindevorstand geführter Prozess, Einbindung von Anwohnern und lokalen Firmen, z.B. in Form von Interviews und Workshops.

Kann mit kleinem oder mittlerem Aufwand durchgeführt werden.

Rechtliche Grundlagen	<p>GWE</p> <p>Unverbindliche Absichtserklärungen (letter of intent)</p> <p>Öffentlich-rechtliche oder privat-rechtliche Vereinbarungen zwischen Gemeinde und Kanton und anderen interessierten Kreisen. Regelung über gemeinsame Zusammenarbeit bei der Erarbeitung der Entwicklungsvision (sofern der Kanton hier finanzielle und personelle Mittel spricht).</p>
Wirkung	<p>Neuaustrichtung und / oder Befähigung der Gemeinde. Klare Rahmenbedingungen für eine langfristige kommunale Entwicklung, die nach aussen kommuniziert wird.</p> <p>Grosse politische Wirkung wie auch integrative Wirkung für alle Gruppen auf lokaler Ebene.</p> <p>Grundlage für alle weiteren Planungen und Umsetzungen.</p>
Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none">– Verantwortlich: Gemeindevorstand– Mitwirkend: Kanton, Region, Anwohner, Vertreter Wirtschaft, Grundeigentümer, Gemeindeverwaltung– Basis / Orientierungshilfe für die auf Regionsebene tätigen Regionalentwickler
Praxisbeispiele	<p><i>Masterplan Flums</i></p> <p>Masterplanprozess, der auf einer Wirtschafts- und Raumanalyse sowie einer Reihe von Interviews mit den Entscheidungsträgern von Wirtschaft, Politik, Verwaltung etc. basiert</p> <p>https://www.egovcenter.ch/flums/de/onlineschalter/publikationen/?action=info&pubid=50250</p> <p><i>Stadtentwicklungsstrategie Brugg</i></p> <p>Für Brugg werden u.a. im Bereich Wirtschaft Zukunftsperspektiven entwickelt, basierend auf einer Analyse der bestehenden Situation und verschiedenen Workshops mit den Entscheidungsträgern der Gemeinde. Es werden Massnahmen für die Umsetzung der Teilstrategien entworfen.</p> <p>http://www.stadt-brugg.ch/domains/stadt-brugg_ch/data/free_docs/Schlussbericht_Stadtentwicklung%20Brugg_def.pdf</p>

P3: Überkommunale Standortbestimmung und Positionierung von Arbeitsstandorten

Verantwortlichkeit:	Region
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	A
Status:	Direkt umsetzbar; Grundmodul durch Kanton erstellbar zu Handen Gemeinden

Zielsetzung

Region bildet die „Intermediäre“, ist näher an der Problemstellung, kennt die Akteure persönlich und setzt sich für gemeindeübergreifende Themen wie z.B. Arbeitsstandorte, Infrastrukturen ein. Ausgehend von den bestehenden Regionalen Richtplänen und den bisherigen Aktivitäten der Regionalentwickler wird die Entwicklung der Arbeitsstandorte intensiviert.

Die Regierungsstrategie ist auf regionaler Ebene zu präzisieren mit dem Ziel, spezifische Wirtschaftsidentitäten zu prägen und die räumlichen Voraussetzungen zu entwickeln für kantonal und regional bedeutsame Gebiete sowie zur Festlegung der hierfür notwendigen Schwerpunkte.

Dabei gilt es, die Aspekte der Wirtschaftsentwicklung noch enger mit den räumlichen Erfordernissen zu vernetzen sowie umsetzungsorientiert zu agieren und konkrete Gebiete mit klaren marktorientierten Profilen zu definieren.

Ausgehend von dieser regionalen Sichtweise gilt es vor allem regional und kantonal bedeutsame Standorte in ihrem Marktumfeld neu zu positionieren.

Im Gegensatz zu einem allgemeinen nicht themenspezifischen Leitbild konzentriert sich die Positionierung allein auf die Arbeitsstandorte und ihr spezifisches Marktumfeld.

- Bedeutsamkeit / Erschliessung: lokal, regional, überregional
- Branchen: Industrie, Gewerbe, Dienstleister
- Grösse: kleine, mittlere, grosse Unternehmen
- Infrastruktur: rudimentär, ausreichend, umfassend
- Wachsendes, stagnierendes, schrumpfendes Marktumfeld
- Immobilienangebot: rar, mittel, viel Raum im Angebot

Massnahmen

Massnahmen auf der Organisationsebene:

Projektgruppe mit Regionalentwicklern sowie Projektleiter AWT und ARE entwickeln nachfolgende Massnahmen bzw. begleiten die aufgeführten Prozesse:

- Stärkung der Regionen als Intermediäre für die Entwicklung der Arbeitsstandorte

- regionales Entwicklungskonzept mit Elementen der Raumplanung und Wirtschaftsentwicklung
- aktives Zusammenspiel zwischen Wirtschaftsentwicklung und Raumplanung bereits auf regionaler Ebene etablieren durch Wissensträger, die zwischen den Disziplinen angesiedelt sind
- regelmässiger Austausch mit Kanton und Gemeinden sicherstellen
- Umsetzung im Regionalen Richtplan mit Hinweisen zu Kooperationsvereinbarungen zwischen Gemeinden und Region sowie Umsetzungserfordernissen in der kommunalen Planung

Ausgehend von dieser übergeordneten Ebene wird bezogen auf die Positionierung des Standorts folgendes Vorgehen vorgeschlagen, welches dann wieder unter Leitung der Gemeinde erfolgt:

- a) Eigene Beurteilung standortrelevanter Themen (Themen siehe unten) und eigene Markteinschätzung (Themen siehe unten)
- b) Standort- und Markteinschätzung durch einen Raumplaner / Analysten
- c) Verwendung Analysetool des Kantons (Fragebogen auf dem Internet)

Diese Arbeiten können durch den Gemeindevorstand ausgelöst werden. Es sind folgende Punkte zu klären:

- Einschätzung, ob Gemeinde ein lokal, regional oder überregional bedeutsamer Arbeitsstandort ist. Stärken und Schwächen des Standortes.
- Einschätzung Wachstumsaussichten, Verfügbarkeit, Preise, Einschätzung Wettbewerbsfähigkeit. Chancen und Risiken aus Sicht des Marktes.
- Zusammenführung der Erkenntnisse.

Voraussetzung und Grenzen

Stärkung der Regionalentwickler und Ergänzung seiner Aufgabenfelder im Hinblick auf Fragen der räumlichen Umsetzung.

Zugang zur Wirtschaft und zu wichtigen Wirtschaftsvertretern.

Die Gemeinde muss sich als Arbeitsstandort positionieren wollen und auch die Chancen einer überkommunalen Sicht erkennen.

Zeithorizont / Aufwand

Kanton finanziert die Regionalen Wirtschafts- und Raumförderer (Startphase); Gemeinden müssen nach den ersten drei Jahren einen Teil der Finanzierung übernehmen; ggf. kann durch Übernahme von Projekten für Private eine Teilprivatisierung einsetzen oder aber die Region setzt sich klare Ziele im Bereich Arbeitsstandortentwicklung.

Für die Positionierung der Standorte kann ein Analysetool durch den Kanton aufgesetzt werden. Der Aufwand und die Wartung dafür sind klein. Die Auswertung auf regionaler Ebene z.B. im Rahmen der Richtplanung, vermindert hier allenfalls den Aufwand. Die Anwendung durch die Gemeinden ist ebenfalls mit

kleinem Aufwand verbunden.

Rechtliche Grundlagen	<p>Unverbindliche Absichtserklärungen (letter of intent) betreffend Einbindung in die bestehenden regionalen Strukturen .</p> <p>Wenn immer möglich ist diese Absichtserklärung mit Rahmenverträgen zu konkretisieren mit Bestimmung der typischen Themen und Regelung der Organisation, Kompetenzen bzw. Entscheidungsbefugnisse der Organe.</p>
Wirkung	<p>Realistische und marktnahe Einschätzung als Basis für spätere Planung wie Richtplanung, Nutzungsplanung, Infrastrukturen, Fördermittel etc.</p> <p>Das Resultat fördert die politische Akzeptanz als Arbeitsstandort und schafft die Basis für weitere Entwicklungsschritte.</p>
Verantwortlichkeit	<p>a) und b) Gemeindepräsident / Bauamt</p> <p>c) Kanton / Raumplanung</p> <p><i>(Buchstaben beziehen sich auf die weiter unten aufgeführten Praxisbeispiele)</i></p>
Praxisbeispiele	<p><i>Region Appenzell AR – St.Gallen – Bodensee</i></p> <p>Lanciert ein Regionales Standortportfolio mit Angaben zu den Standorten (Positionierung, Entwicklungsstand, Erreichbarkeit, Nutzungspotential und Ansprechpersonen)</p> <p>http://dl.dropboxusercontent.com/u/15244954/110914_Standorte_EDIT_Final_zusammen.pdf/110914_Standorte_EDIT_Final_zusammen.pdf</p> <p><i>Regionalkonferenz Oberland-Ost</i></p> <p>Regionaler Verkehr- und Siedlungsrichtplan Oberland-Ost 2012-2015 (vgl. S. 8ff: Regionale Wohn- und Arbeitsschwerpunkte zur Verfügbarmachung von Grundstücken)</p> <p>Planungsvereinbarung zwischen Kanton Bern, Region Emmental und den betroffenen Einwohnergemeinden (Region Lyssach Schachen) zur Schaffung von guten Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung mittels wirtschaftlicher Entwicklungsschwerpunkte.</p> <p>http://www.region-emmental.ch/uploads/Vereinbarung_Raum_Lyssach-Schachen.pdf</p> <p>http://www.oberland-ost.ch/</p>

Regionalkonferenz Bern Mittelland

Bereiten einerseits den Boden für heikle Themen vor, indem sie Diskussionsplattformen eröffnen und gleichzeitig thematische Konzepte erarbeiten; verknüpfen bewusst Themen der Raumplanung mit Themen der Wirtschaftsförderung.

<http://www.bernmittelland.ch/de/themen/raumplanung/petitionstool/index.php>

Masterplan Rietwis, Wattwil

Zeigt Entwicklungsperspektiven für ein zentral gelegenes Areal für Gewerbe, Industrie und Wohnen.

<http://www.zentrumsued.ch/de/101/Rietwis.htm>

Standortmarketing: Konzeption, Organisation und Umsetzung – Ein Lehr- und Erfahrungsbuch für Mandatsinhaber, Auftraggeber und weitere Interessenten im Standortmarketing. Gubler, Robert E; Möller, Christian, Haupt Verlag, 2006. (Insbesondere Kapitel 5)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Standortfaktor>

Diverse private Anbieter / Immobilienmarktanalysten mit Beispielen

a) Themen Standortbestimmung

Standortfaktoren zur Positionierung



a) Themen Marktbeurteilung

Regionaler und kantonaler Vergleich von

- Marktstruktur Beschäftigte
- Marktstruktur kommerzielles Immobilienangebot
- Baulandpreise nach Nutzung

- Kaufpreise und Mietpreise für kommerzielle Flächen
- Angebot an kommerziellen Flächen und Bauland, Angebotsquoten
- Wachstumsaussichten und -prognosen in der Region

b) Unterstützung durch Dritte

Marktanalyse übers Internet (diverse Anbieter)

Marktanalyse durch Analysten (diverse Anbieter)

Marktreports (diverse Anbieter, siehe u.a. www.gr.ch, Magazin Puls)

c) Analysetool über Internetplattform

Der Kanton stellt einen interaktiven Fragebogen über einen Internetanbieter zur Verfügung. Die Fragen können dann übers Internet ausgefüllt werden. Das Resultat ist ein Positionierungsvorschlag. Mit dieser Methode könnten alle Resultate der Gemeinden gesammelt und gegenseitig sichtbar gemacht werden. Dies wäre auch ein Planungs- und Steuerungsinstrument für den Kanton.

P4: Anpassung Kantonaler und Regionaler Richtplan

Verantwortlichkeit:	Kanton (ARE), Region
Gebietstyp:	Regional und kantonal bedeutsame Arbeitsstandorte
Priorität:	A
Status:	Der Kantonale Richtplan wird demnächst überarbeitet. Dabei sind auch die Vorgaben für die Regionalen Richtpläne zu bestimmen.

Zielsetzung Der Kantonale und die Regionalen Richtpläne bestimmen die Prioritäten für die Arbeitsstandorte von kantonaler und regionaler Bedeutung und regeln deren Qualität.

Massnahmen Kantonale und Regionale Richtpläne setzen Standorte von kantonaler und regionaler Bedeutung fest und regeln deren Qualität als Grundlage für die Umsetzung.

- Festsetzen der Standorte für kantonal und regional bedeutsame Arbeitsstandorte basierend auf einer aktuellen Analyse
- Festlegen des Nutzungsprofils der einzelnen Standorte
- Bestimmen von Standorten mit bedingten Einzonungen für konkrete Ansiedlungsvorstellungen
- Grobe gestalterische Vorgaben
- Regelungen für Wiederauszonung bei ausbleibender Aktivierung
- Festsetzung von Ausgleichsmechanismen zwischen den Gemeinden

Das neue Raumplanungsgesetz (RPG) stärkt die Bedeutung von strategischen Entwicklungsvorstellungen wie diese im Richtplan als rahmensetzendes Instrument getroffen werden können. Es ist davon auszugehen, dass der Richtplan dezidierte Anforderungen stellen wird (z.B. Auflagen für einzuhaltende Fristen für die Aktivierung von Landreserven).

Voraussetzung und Grenzen Vorprozess mit Einbezug von Gemeinden, bedeutenden Grundeigentümern und ggf. Vertretern der Wirtschaft zur Bestimmung der Standorte. Ohne die aktive Mitarbeit der betroffenen Gemeinden ist die kantonale und regionale Festsetzung von Arbeitsstandorten im Richtplan kaum umsetzbar.

Zeithorizont / Aufwand	<p>Die Umsetzung der Massnahmen der RPG Teilrevision könnten als Anlass für das Qualifizieren der Instrumente Kantonalen und Regionalen Richtplan genommen werden.</p> <p>Die bereits vielfach vorhandenen Vorarbeiten sind in den neuen Prozess einzubeziehen.</p>
Rechtliche Grundlagen	Art. 6 ff. RPG und Art. 11, 14 ff KRG.
Wirkung	Prioritäten werden klar gesetzt
Praxisbeispiele	<p><i>Kommunaler Richtplan Gemeinde Glarus (entspricht aufgrund der Gebietsreform eher einer Region als einer klassischen Gemeinde und wird daher hier aufgeführt)</i></p> <p>Erarbeitung eines Kommunalen Richtplans. Festlegen der Standorte für Arbeitsstandorte inkl. Erweiterungen. Breite Mitwirkung mittels Bürgerforen.</p> <p>http://www.gemeinde.glarus.ch/xml_1/internet/de/application/d656/f681.cfm</p>

P5: Kultur der Zusammenarbeit fördern

Verantwortlichkeit:	Kanton
Gebietstyp:	Kantonale, regionale und lokale Arbeitsstandorte
Priorität:	B
Status:	Start direkt möglich (geringe finanzielle Hürden); Kontinuität jedoch von Beginn an mitplanen!

Zielsetzung Vorprozess unter Leitung des Kantons und Einbezug von Gemeinden und Region zur Sensibilisierung und zum Aufzeigen der Chancen und Risiken, die mit der Planung von Arbeitsstandorten einhergehen. Themen sind sowohl kantonale und regional bedeutsame Arbeitsstandorte als auch die Positionierung, Nachverdichtung und Gestaltung der lokalen Arbeitsstandorte.

Massnahmen Massnahmen sind:

- Workshops mit Gemeinden und Regionalentwicklern nach Themenstellungen unter Leitung des Kantons
- Informationsveranstaltungen
- Gemeinsame Besichtigung von Praxisbeispielen und direkter Austausch mit den zuständigen Akteuren
- Besichtigungen von Arealen vor Ort mit Akteuren der Gemeinde, Kanton und Wirtschaft moderiert und von externen Experten begleitet

Inhaltliche Schwerpunkte sind:

- Aufzeigen der verschiedenen Interessenslagen und Problemsichten (bereits mit den Workshops im Rahmen der Erarbeitung Werkzeugkasten gestartet)
→ Veranstaltungen pro Region
- Gemeinsames Ausloten möglicher Felder der Zusammenarbeit zwischen Gemeinde – Region – Kanton; Definieren der gemeinsamen Ziele, Aufgaben und bestimmen von Massnahmen zu deren Umsetzung
- Kommunikation mit den Grundeigentümern und Investoren, kontinuierlicher Aufbau eines Netzwerks
- Ausloten von Unterstützungsmöglichkeiten durch kantonale Stellen
- Entwickeln eines Zusammenarbeitsmodells mit Ausgleichsregelung

P5: Kultur der Zusammenarbeit fördern

Voraussetzung und Grenzen	Offenheit bei allen Beteiligten für die verschiedenen Problemsichten; Kontinuität des Prozesses; Aufbau eines Vertrauensverhältnisses; Durchhaltewillen/-vermögen. Massgebende Akteure müssen an <u>einen</u> Tisch.
Zeithorizont / Aufwand	Start: kurzfristig, kontinuierlicher Prozess über längeren Zeitraum. Aufwand infolge langfristiger Ausrichtung verhältnismässig hoch.
Rechtliche Grundlagen	Art. 2 und Art. 7 KRG
Wirkung	Entwickeln von gemeinsamen Zielen und anzustrebenden Qualitäten. Vorbereiten möglicher Projekte entsprechend der gesetzten Ziele.
Verantwortlichkeit	Angebote durch Kanton in Zusammenarbeit mit Region. Mittelfristig Projektgruppe mit Vertretern der Gemeinden gründen (z.B. in Form eines Vereins), um nahe an den Bedürfnissen der Gemeinden agieren zu können.
Praxisbeispiele	

P6: Anlaufstelle Arbeitsstandorte

Verantwortlichkeit:	Kanton (ARE mit AWT)
Gebietstyp:	Kantonale, regionale und lokale Arbeitsstandorte
Priorität:	B
Status:	Start direkt möglich, sofern noch personelle Ressourcen beim Kanton vorhanden sind bzw. über Umstrukturierung mobilisiert werden können

Zielsetzung	<p>Die Gemeinden und Regionen in ihrer Arbeit fachlich kompetent und unkompliziert unterstützen.</p> <p>Zentrale Ansprechperson für die Fachbelange von Arbeitsstandorten beim Kanton (amtsübergreifend ARE / AWT etc.) hilft direkt weiter oder vermittelt die geeigneten Ansprechpersonen und organisiert bei Bedarf einen entsprechenden Austausch mit den zu beteiligenden Amtsstellen beim Kanton.</p> <p>Ziele sind eine kompetente Beratung und die Beschleunigung der Verfahrenswege.</p> <p>Ggf. kann diese Stelle auch für private Entwicklungsträger und Grundeigentümer von grösseren Arealen genutzt werden.</p>
Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Schaffen einer Stelle beim Kanton, die zwischen Wirtschaftsentwicklung und Raumplanung situiert ist und als Ansprechperson für Gemeinden und Regionen dient - Kommunikation der Dienstleistungen an Gemeinden und Regionen - Aktive Ansprache von Gemeinden und Regionen - Unterstützung bei Prozessen und fachlichen Umsetzungen
Voraussetzung und Grenzen	Bei Bedarf sind vertrauliche Besprechungen möglich; längerfristige Kontinuität muss gesichert werden; fachübergreifende Beratung notwendig.
Zeithorizont / Aufwand	Kurzfristig starten, längerfristig etablieren.

P6: Anlaufstelle Arbeitsstandorte

Verantwortlichkeit **Kanton**

Rechtliche Grundlagen **Art. 2 und Art. 7 KRG**

Wirkung **Mittel- bis längerfristig bessere Unterstützung der Gemeinden und Regionen**

Praxisbeispiele

P7: Stärken der kommunalen Instanzen

Verantwortlichkeit:	Gemeinden mit Kanton und Region
Gebietstyp:	Kantonale, regionale und lokale Arbeitsstandorte
Priorität:	B
Status:	Mittelfristig möglich; finanzielle und personelle Ressourcen für Aufbau und Umsetzung schaffen

Zielsetzung	Gemeinde in ihrer Rolle stärken und mit den notwendigen Kompetenzen ausstatten sowie in der Kommunikation mit Grundeigentümern und Investoren unterstützen.
Massnahmen	<p>Bauämter fachlich und ggf. finanziell unterstützen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bei der Positionierung ihrer Gemeinde - bei der Entwicklung der Vorgaben für Arbeitsstandorte - durch Austausch mit anderen Gemeinden mit vergleichbaren Fragestellungen und wenn möglich mittels geeigneter Praxisbeispiele - bei Beurteilung von Anfragen und Baugesuchen - bei Fragen der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit
Voraussetzung und Grenzen	Gegenseitiger respektvoller Umgang auf Augenhöhe
Zeithorizont / Aufwand	Gering bis mittel
Verantwortlichkeit	Kanton (z.B. angesiedelt beim Verantwortlichen der Hotline um Synergien zu erzielen), ggf. Aufgaben an Region delegieren.
Rechtliche Grundlagen	<p>Art. 9 KRG. Interkommunale Zusammenarbeit mit gleichgelagerten Gemeinden im Sinne von Art. 50 GG, z.B. durch Führung von gemeinsamen Bauämtern.</p> <p>Ggf. vertragliche Regelungen bei wiederkehrenden individuellen Beratungen.</p>
Wirkung	Langfristig: kompetente und selbstbewusste Gemeinden auch im Umgang mit Grundeigentümern, Investoren und Firmen
Praxisbeispiele	<p><i>Landquart</i></p> <p>Emanzipierte Gemeinde mit eigenen Visionen, Zielen und professioneller Steuerung ihrer Prozesse.</p>

5. Werkzeuge zum Realisieren: Entwickeln, Gestalten, Vermarkten

R1: Flächenmanagement

Verantwortlichkeit:	Gemeinden, Region, Kanton
Gebietstyp:	Kantonale, regionale und lokale Arbeitsstandorte
Priorität:	A
Status:	muss aufgebaut werden, Ansätze mit RaumPlus und der Erhebung „Arbeitsstandorte GR“ bereits vorhanden

Zielsetzung Erfassen und Aufzeigen von verfügbaren Flächen (unternutzte , Brach- oder Frei-Flächen) und Aussagen zur Aktivierbarkeit dieser Flächen. Damit werden Aktivierungsstrategien jenseits der Betrachtung einzelner Flächen möglich, die neben der Gemeinde auch Private mit einbeziehen.

Qualifizierung der Flächenpotentiale mit Qualitätskriterien der Erschliessungsgüte, verkehrliche Belastung, vorhandene Infrastrukturen etc. als wichtige Grundlage.

Ein Flächenmanagement umfasst eine technische Komponente (meist GIS basiertes Erfassungs- und Verwaltungstool), eine strategische Komponente (z.B. für die Konzentration von Flächen in bestimmten Gemeinden oder Regionen) sowie die Umsetzung und dessen Controlling. Bezogen auf Arbeitsstandorte lässt sich so ein Arbeitszonenmanagement aufbauen.

Massnahmen

Massnahmen sind:

- Beschluss zum Aufbau eines Flächenmanagements
- Aufbau Flächenmanagementsystem (technisch und organisatorisch)
- Erarbeitung Strategie und Priorisierung für die Flächenverdichtung und -reserven
- Umsetzung und periodische Aktualisierung
- Controlling der Umsetzung
- Ggf. auch Vermarktungsplattform für Flächen und Objekte im Internet
- Kennzeichnung von Zonen mit Kaufrechtsfrist und Daten für Kaufrecht

Voraussetzung und

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Zuständigkeiten in den Gemeinden (Wirtschaftsförderung, Bauamt) ist entscheidend für eine effektive Umsetzung

R1: Flächenmanagement

Grenzen	des Flächenmanagements.
Zeithorizont / Aufwand	Hoher Aufwand für die Pflege der Übersicht
Verantwortlichkeit	Gemeinden, ggf. mit Unterstützung der Regionen; Kanton für kantonale Arbeitsstandorte
Rechtliche Grundlagen	Art. 7 KRG und Art. 2 GWE
Wirkung	Übersicht gewinnen und so Lösungspakete über Einzelparzellen hinaus entwickeln. Konzentration auf die wichtigsten Problemstellungen und strategischen Flächen.
Praxisbeispiele	<i>RaumPlus</i> Erfassung von Reserven für die Innenentwicklung. www.raumplus.ethz.ch <i>Arbeitszonenmanagement Entwicklungsraum Thun</i> Aufbau eines GIS basierten Informationssystems über Arbeitsstandorte. www.entwicklungsraum-thun.ch

R2: Aktive Bodenpolitik

Verantwortlichkeit:	Gemeinden, Kanton (AWT mit ARE)
Gebietstyp:	Kantonale, regionale und bedingt auch für lokale Arbeitsstandorte
Priorität:	A
Status:	Erste Ansätze vorhanden, juristische Abklärungen im Rahmen des Projektes Werkzeugkasten werden noch ergänzt

Zielsetzung

Aktive Bodenpolitik stellt sicher, dass der Kanton, die Gemeinden oder die mit dieser Aufgabe betrauten Organisationen (sog. ausgelagerte Trägerschaften) selber über Baugrundstücke an raumplanerisch strategischen Lagen verfügen und diese zum geeigneten Zeitpunkt für den Bedarf bereitstellen. Ziel ist es, die Verfügbarkeit des Bodens zu erreichen und insbesondere Bauzonen ihrer Bestimmung zuzuführen.

Die Zielsetzung umfasst nicht nur den vorausschauenden Erwerb von Bauland durch den Kanton / die Gemeinden, sondern auch:

- Landumlegungen vor der Einzonung
- Massnahmen zur Mobilisierung von Bauland durch die Gemeinden und den Kanton
- Rückzonungen im Zuge der Umsetzung des neuen RPG

Massnahmen

- Die Massnahmen umfassen vier Bereiche:

1. Verfügbarkeit bei Neueinzonung sichern

- Auflagen für die Verfügbarkeit der neuen Flächen
- Vorgaben für die Qualität bei der Entwicklung des Standorts insbesondere bei regional und kantonale bedeutsamen Standorten

2. Landumlegung und Ausgleichsregelung

- Landumlegung zur Bereinigung ungünstiger Parzellenverhältnisse bereits vor der Einzonung durchführen
- Regelungen für interkommunalen Landabtausch für eine gemeindeüberschreitende Bodennutzung
- Definieren einer hierfür notwendigen Ausgleichsregelung

3. Baulandmobilisierung

- Statuierung einer Bauverpflichtung sowie von Rechtsfolgen für den Fall einer Missachtung der Bauverpflichtung (entsprechende Regelung in der Nut-

zungsplanung)

- Neueinzonungen und bestehende Zonen befristen
- Verkehrswertbesteuerung unüberbauter Grundstücke
- Planungsmehrwehrtabgabe bereits bei Neueinzonung

4. Aktiver Erwerb von Bauland

- Politische Beschluss zum Kauf und zur Bestimmung der qualitativen Voraussetzungen
- Bereitstellung der notwendigen finanziellen Mittel
- Beobachtung des Liegenschaftsmarktes und das rechtzeitige Agieren, um strategische Grundstücke zu sichern
- Verkauf von gemeindeeigenen Grundstücken aus dem Finanzvermögen, Abtausch oder Abgabe im Baurecht
- Regelung der Mehrwertabschöpfung

Die aktive Bodenpolitik kann zwecks besserer bzw. schnellerer Realisierung von Planungen und Projekten auch über sog. ausgelagerte Trägerschaften abgewickelt werden, also über öffentlich-rechtliche oder privat-rechtliche Körperschaften, Anstalten, Stiftungen oder Private im Sinne von Art. 50 ff. GG und Art. 63 ff. GG. Als Beispiel kann an dieser Stelle Tardis angeführt werden. Hierbei handelt es sich um eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt der politischen Gemeinden Zizers und Igis sowie der Bürgergemeinde Igis. „Tardis bezweckt, unter Berücksichtigung des Wirtschaftsleitbildes des Kantons Graubünden, die Ansiedlung von Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen auf dem Areal Tardisland und die entsprechende Vermarktung dieses Areals.“ Die involvierten Gemeinden haben Tardis die in ihrem Eigentum befindlichen Industrie- und Gewerbegrundstücke zu einem Vorzugspreis verkauft.

Vorteile einer solchen ausgelagerten Trägerschaft sind

- Zügige Projektentwicklung und Unterstützung der Gemeinde(n) bei der Schaffung der rechtlichen Grundlagen
- Parallele Schaffung vertraglicher Grundlagen
- Ineinandergreifen von Planung, Umsetzung, Vermarktung und Betrieb mit guten Steuerungsmöglichkeiten
- Auf den Markt ausgerichtete Planung

Nachteile können sein

- Zu offene, grundeigentümerfreundliche Regelungen
- Fehlender Steuerungswille führt zu lückenhafter Umsetzung der gesteckten Ziele
- Grosser Druck auf die öffentliche Hand im Hinblick auf Umsetzungserfolge

	<ul style="list-style-type: none">- Fehlende Überprüfung oder auch ungenügende Kontrolle durch öffentliche Hand- kurzfristige Gewinnmaximierung oder auch Markterfolge stehen im Vordergrund
Voraussetzung und Grenzen	<p>Verfügbare finanzielle Mittel sowie handelbare Grundstücke in strategischen Lagen. Beim Landkauf durch den Kanton: Regelung der Kompetenzverteilung und des Zusammenspiels zwischen Kanton und Gemeinde z.B. vertragliche Regelung der Mehrwertabschöpfung, ggf. Vorgehen bei Ein- oder Umzonungen, Schaffung von Planungsrecht.</p> <p>Risiko von Fehlinvestitionen und lange Bindung des Kapitals z.B. durch ausbleibende Nachfrage.</p>
Zeithorizont / Aufwand	Offen
Verantwortlichkeit	Kanton, Gemeinden
Rechtliche Grundlagen	<p>Art 19 KRG</p> <p>Danach fördern die Gemeinden die Verwirklichung ihrer Planungen durch eine den örtlichen Verhältnissen angepasste Boden- und Baulandpolitik (Abs. 2) und treffen insbesondere bei Einzonungen und Umzonungen die erforderlichen Massnahmen zur Gewährleistung der Verfügbarkeit des Bodens für den festgelegten Zonenzweck. Nebst privatrechtlichen Regelungen haben verschiedene Bündner Gemeinden auch Bestimmungen in ihr Baugesetz aufgenommen gemäss denen ihnen ein Übernahmerecht zusteht, wenn das betreffende Bauland nicht innert Frist (in der Regel 8 Jahre) durch den Eigentümer der vorgesehenen Nutzung zugeführt wird. Daneben existieren auch Einzonungen auf Zeit als indirekte Sicherung. Als privatrechtliche Sicherungsmassnahmen stehen Kaufrechte (bedingt oder unbedingt), Baurechte oder Vorkaufrechte zur Verfügung (vgl. im Einzelnen Duri Pally, Bericht an Regionalverband Nordbünden vom 15.6.2010 zur Thematik Verfügbarkeit, Auslegeordnung und Möglichkeiten, die Verfügbarkeit und die Nutzung der strategischen Flächen zu sichern).</p> <p>Art. 15a nRPG</p> <p>Mit der letzten Revision ist nun auch ein neuer Art. 15a mit der Marginale „<i>Förderung der Verfügbarkeit von Bauland</i>“ in das RPG aufgenommen worden, wonach die Kantone in Zusammenarbeit mit den Gemeinden die Massnahmen, die notwendig sind, um die Bauzonen ihrer Bestimmung zuzuführen, treffen, insbesondere bodenrechtliche Massnahmen wie Landumlegungen (Abs. 1). Das kantonale Recht hat dabei vorzusehen, dass, wenn das öffentliche Interesse es rechtfertigt, die zuständige Behörde eine Frist für die Überbauung eines</p>

Grundstücks setzen und, wenn die Frist unbenützt verstreicht, bestimmte Massnahmen anordnen kann (Abs. 2). Diese Revision ist zwar noch nicht in Kraft und damit auch die Ausführungsgesetzgebung der Kantone zu diesem Gesetz noch nicht erlassen, es ist jedoch anzunehmen, dass es bei den erwähnten Massnahmen um Regelungen geht, wie sie die oben erwähnten Bündner Gemeinden zum Teil bereits getroffen haben. In Frage kommen können auch Lenkungsabgaben und steuerliche Massnahmen, die im Ergebnis einer Wertabschöpfung gleich kommen, ausserdem Verpflichtungen im Bereich Erschliessung.

Wirkung Durch aktive Bodenpolitik erweitern der Kanton und die Gemeinden bzw. die ausgelagerten Trägerschaften die Einflussmöglichkeiten erheblich, um strategische Ziele durchzusetzen.

Praxisbeispiele

Kanton Waadt

Landumlegung: Es wird bereits vor der Einzonung durch den Kanton geprüft, ob Probleme mit den Eigentumsverhältnissen zu Blockaden führen können. Ge-regelt im Art. 4 Kommunale Nutzungs- und Quartierpläne sowie Art. 27 Bildung einer Meliorationsgenossenschaft durch den Kanton im Kantonalen Gesetz über Bodenverbesserung (Loi cantonale sur les améliorations foncières LAF).

Gemeinde Kerzers, Freiburg

Kanton Freiburg (derzeit in Erprobung) versucht basierend auf einer Strategie zur Industrieansiedlung Land zu erwerben, welches er in der anstehenden Nutzungsplanrevision als Industrieland widmen möchte; rechtliche Grundlagen sind bereits geschaffen. Gespräche mit den Grundeigentümern zum Kauf oder Abtausch erfolgend basierend auf einem einheitlichen Modell.

Kanton Solothurn

Festsetzung einer Ausgleichsumlegung im Art. 83 Planungs- und Baugesetz (PBG) : Es wird festgesetzt, dass die Baulandumlegung gleichzeitig mit dem Nutzungsplanverfahren angeordnet und durchgeführt werden muss. Zudem wird die Grundlage für eine angemessene Ausgleichsumlegung bestimmt. Diese Regelung könnte ggf. auch für den Landerwerb durch den Kanton / die Gemeinde genutzt werden.

Kanton Luzern

Art. 38 Planungs- und Baugesetz (PBG), Verfügbarkeit von Bauland (seit 1. Januar 2014 in Kraft) schafft die Rechtsgrundlage für vertragliche Regelungen zwischen Gemeinde und Grundeigentümer für ein Kaufrecht von Grundstücken, die acht Jahre nach Inkrafttreten dieses Gesetzes noch nicht überbaut sind.

Kanton Obwalden

Art. 11a Baugesetz (BauG), Sicherstellen oder Steigern der Baulandverfügbarkeit.

Das Gesetz ermöglicht den Kauf von Grundstücken nach einer Frist von 10 Jahren, wenn ein öffentliches Interesse am Erwerb bzw. der Überbauung besteht, welches die privaten Interessen überwiegt.

Gemeinde Rothenbrunnen (GR)

Art. 22 Baugesetz, Regelung zur Sicherung der Baulandverfügbarkeit: Die Gemeinde erhält das Übernahmerecht zum Verkehrswert, wenn innert bestimmter Frist eine zonenkonforme Überbauung trotz Nachfrage nicht stattfindet.

5.1 Gemeinde Sils i.D. (GR)

Eine analoge Regelung hat die Gemeinde Sils i.D. im Rahmen ihrer letzten Ortsplanungsrevision eingeführt, welche für die vorliegende Thematik vor allem deshalb von Bedeutung ist, weil es beim betreffenden Art. 36 BauG um die Verfügbarkeit von Gewerbeland (also nicht um Wohngebiete) gegangen ist.

Die detaillierten Bedingungen, unter denen das Übernahmerecht auch wirklich ausgeübt werden darf, zeigen jedoch bereits, dass mit einer Anwendung dieser Bestimmungen eher selten zu rechnen ist.

Potentialanalyse für nachhaltiges Landmanagement (VD)

PALM, Forschungsprojekt mit der ETH Zürich zur „Gemeindegrenzen überschreitenden Potentialanalyse der Ressource Boden für nachhaltiges Landmanagement am Beispiel der Region Orbe im Kanton Waadt“

R3: Gebiets- und Arealentwicklungen

Verantwortlichkeit:	Gemeinde oder Region
Gebietstyp:	Kantonal und regional bedeutsame Arbeitsstandorte
Priorität:	B
Status:	Kurzfristig möglich; Unterstützungsgelder durch Kanton notwendig

Zielsetzung	Ein konkreter Standort wird für die anschliessende Entwicklung vorbereitet Einsatz für regional und kantonal bedeutsame Arbeitsstandorte und gemeindeübergreifende Planungen. Ermöglicht damit die Umsetzung der Neupositionierung von Arbeitsstandorten.
Massnahmen	Vorbereitende Prozesse für Gebiets- und Arealentwicklungen basierend auf der Kantonalen und Regionalen Richtplanung (beispielsweise aufbauend auf einer überkommunalen Standortbestimmung und Positionierung von Arbeitsstandorten (P3), unter Einbezug der massgebenden Akteure und unter Leitung der Gemeinde oder der Region: <ul style="list-style-type: none"> - Prozessstruktur und involvierte Akteure bestimmen - Entwicklung eines spezifischen Qualitäts- und Nutzungsprofils - Erarbeitung eines Masterplans mit einem Arbeitsprogramm für das weitere Vorgehen - Vorbereiten weiterer Umsetzungsschritte und gemeinsame Festlegung eines Prozesses sowie bestimmen der Verantwortlichkeiten für die weiteren Arbeitsschritte inkl. Erfolgskontrolle - Verabschieden durch den Gemeindevorstand
Voraussetzung und Grenzen	Grundsätzliche Handlungsbereitschaft bei Grundeigentümern muss vorhanden sein.
Zeithorizont / Aufwand	Kurz- bis mittelfristig
Verantwortlichkeit	Gemeinde, ggf. Region unterstützt durch den Kanton (personell oder finanziell)
Rechtliche Grundlagen	Soweit sich das betreffende Gebiet nicht im Besitz der öffentlichen Hand befindet, sind Vereinbarungen mit den betroffenen Grundeigentümern über die

weiteren Umsetzungsschritte anzustreben.

Wirkung

Setzen von klaren Rahmenbedingungen für grössere Areale und schaffen der Rahmenbedingungen für die anschliessende planerische Umsetzung.

Praxisbeispiele

St. Gallen: verschiedene Gemeinden werden in diesem Prozess unterstützt (Wattwil, Flumserberg etc.)

Fideris: Industriebrache im Talboden. Anfrage von Migros löst Arealentwicklung aus; Vertreter der Gemeinde und der Eigentümer wenden sich über die Ebene Region an den Kanton. Die Abgabe im Baurecht ist möglich.

Grossbruggen / Chur: Realisierung eines Mischgebiets über eine Arealentwicklung

R4: Rahmennutzungsplanung

Verantwortlichkeit:	Gemeinden, Kanton
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonale bedeutende Standorte
Priorität:	B
Status:	Vorhanden, ggf. Anpassungsbedarf gemäss nRPG

Zielsetzung	Grundlage für die allgemeine Siedlungsentwicklung der Gemeinde und gleichzeitig auch für die Entwicklung, Umstrukturierung und Neuausweisung aller Arbeitsstandorte der Gemeinde. Weiterentwicklung der Grundordnung gemäss den Vorgaben des neuen Raumplanungsgesetzes (nRPG) und der zugehörigen Verordnungen.
Massnahmen	Überprüfung der Bau- und Zonenordnung im Hinblick auf nRPG
Voraussetzung und Grenzen	Bedarfsnachweis erforderlich. Für die Anwendung der neuen Bestimmungen des RPG besteht noch keine Praxis und zudem ist für die Raumplanungsverordnung das Vernehmlassungsverfahren noch nicht abgeschlossen. Die Zone ist nur für kleine Flächen an Standorten ohne spezifische Ausrichtung sinnvoll.
Zeithorizont / Aufwand	Startimpuls durch neues RPG
Verantwortlichkeit	Gemeinden
Rechtliche Grundlagen	Art. 21 ff. KRG unter Beachtung der Grundsätze des übergeordneten Bundesrechts, so v.a. Art. 1 – 3 sowie Art. 14 ff. RPG unter Einschluss von Art. 15a nRPG. Ergänzung der Nutzungsplanung durch öffentlich-rechtliche Verträge.
Wirkung	Direkte Eigentümerverbindlichkeit, bessere Verfügbarkeit
Praxisbeispiele	<i>Checkliste Teilzonenplan, Neueinzonung und Umzonung</i> In Anlehnung an das Beispiel Solothurn oder auch Zug Hilfen für die Gemeinden erarbeiten, wie das nRPG in die Bau- und Zonenordnung einfließen soll. Information: http://www.so.ch/departemente/bau-und-justiz/amt-fuer-raumplanung/nutzungsplanung/raumplanungsbericht.html

R5: Zielgerichtete Rahmennutzungsplanung

Verantwortlichkeit:	Gemeinden, Kanton (ARE)
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	A
Status:	Erste Ansätze vorhanden

Zielsetzung	<p>Ausweisung von Arbeitsstandorten durch unterschiedliche Instrumente der Grundordnung mit dem Ziel, an geeigneten Standorten optimale Bedingungen für die Ansiedlung/Erweiterung von wertschöpfungsstarken Unternehmen zu schaffen. Die betreffenden Flächen habe eine minimale Ausdehnung (mindestens 4 ha) aufzuweisen und müssen nach Möglichkeit zusammenhängend sein. Vor allem die Priorisierung und Etappierung zur Bereitstellung von Bauland ist zu nutzen, da die einmalige Ausweisung keine Steuerung des Angebots zulässt. Instrumente und Gesetze zu bedingter Einzonung, etappierte Erschliessung, öffentlich-rechtliche Verträge zur Unterstützung der baurechtlichen Instrumente, usw. sind in den Grundordnungen vorzusehen und weiterzuentwickeln.</p> <p>Ergänzend können qualitätssichernde Festsetzungen für</p> <ul style="list-style-type: none"> - höhere gestalterische Anforderungen (Strassenraum, Kubaturen etc.) - die Erhöhung der Verfügbarkeit des Grundstücks z.B. durch Bauverpflichtung oder auch zeitlich befristete Einzonungen <p>getroffen werden.</p> <p>Ergänzend können Gebiete gekennzeichnet werden, für die eine Arealplan oder Quartierplanpflicht vorgeschrieben wird.</p>
Massnahmen	<p>Abschliessende Definition des Nutzungszwecks der ausgeschiedenen Flächen im Baugesetz und im Zonenplan; allenfalls mit Vorgaben für die Folgeplanung (Arealplan oder Quartierplan). In diesem Zusammenhang können bodenrechtliche Massnahmen wie Landumlegungen eine Rolle spielen, wie sie in Art. 15a nRPG vorgesehen sind.</p> <p>Checklisten können helfen die Qualität der Pläne zu beurteilen.</p>
Voraussetzung und Grenzen	<p>Eine Schwierigkeit bei der Umsetzung der mit der Nutzungsplanung verfolgten Planungsziele besteht darin, eine Zonenvorschrift zu schaffen, mit welcher über das Baubewilligungsverfahren sichergestellt wird, dass auf den einzuordnenden „strategischen Flächen tatsächlich nur grosse, wertschöpfungsintensive Betriebe angesiedelt werden können. In einer entsprechenden Zonenvorschrift müssten quantitative und/oder qualitative Faktoren erarbeitet werden, welche</p>

(a) in einem Baubewilligungsverfahren vernünftig und voraussehbar gehandhabt werden können, (b) auf den strategischen Flächen Kleinbetriebe, blosse Lagerhallen oder blosse Abstellflächen und dergleichen ausschliessen, und zwar (c) ohne für die gewünschten wertschöpfungsintensiven Betriebe unnötig einschränkend zu wirken. Eine solche Zonenvorschrift könnte beispielsweise folgende Elemente enthalten:

- Die anrechenbare Hauptnutzfläche (HNF gemäss SIA 416) muss eine bestimmte Mindestgrösse erreichen (schliesst Kleinbetriebe aus).
- Der durchschnittliche Gebäudewert pro m² Nutzfläche muss eine bestimmte Mindestgrösse erreichen (schliesst reine Lagerhallen aus).
- Ausgeschlossen werden Nutzungen, welche typischerweise einen grossen Landbedarf im Verhältnis zur Anzahl Arbeitsplätze aufweisen, wie beispielsweise reine Lagerhallen, Verkaufsgeschäfte, Logistikbetriebe, Autogaragen und dergleichen (so RB Nr. 351 vom 27.4.2010 betr. Zonenplan Stadt Chur).

Ein Hindernis bei der Ansiedlung von neuen Industrie- und Gewerbebetrieben und der Erweiterung bestehender Betriebe bildet vielfach die lange Dauer der Planungsverfahren. An sich wäre es vielfach nützlich, vor allem Neuansiedlungen im Rahmen von projektbezogenen Nutzungsplanungen oder Folgeplanungen zu bewerkstelligen. Solche Verfahren können jedoch schnell einmal mehrere Jahre dauern, vor allem wenn die betreffenden Projekte auch noch von Dritten bekämpft werden, wie das beispielsweise jüngst im Falle Davos Laret zutraf. So gesehen wäre es sicherlich nützlich, wenn die Nutzungsplanung so festgelegt werden könnte, dass nurmehr das kommunale Baubewilligungsverfahren mit allfälligen Zusatzbewilligungen bliebe. Selbstverständlich würde dies bedingen, dass auch die Verfügbarkeit über das betreffende Arbeitsstandortgebiet gegeben wäre.

Zeithorizont / Aufwand	Startimpuls durch neues RPG
Verantwortlichkeit	Gemeinden, Kanton
Rechtliche Grundlagen	Art. 21 ff. KRG unter Beachtung der Grundsätze des übergeordneten Bundesrechts, so v.a. Art. 1 – 3 sowie Art. 14 ff. RPG unter Einschluss von Art. 15a nRPG. Ergänzung der Nutzungsplanung durch öffentlich-rechtliche Verträge.
Wirkung	Direkte Eigentümerverbindlichkeit
Praxisbeispiele	<i>Wegleitung Baulandmobilisierung</i> Bündner Vereinigung für Raumentwicklung, BVR: Wegleitung „Baulandpolitik“

und Baulandmobilisierung in der Gemeinde“

www.bvr.ch/data/downloads/file_1_480.pdf

Checkliste Gestaltungsplan Industrie / Gewerbe / Dienstleistung

Beurteilung der Vollständigkeit und der qualitativen Ziele. Z.B. Checklisten
Raumplanungsbericht Kanton Solothurn

<http://www.so.ch/departemente/bau-und-justiz/amt-fuer-raumplanung/nutzungsplanung/raumplanungsbericht.html>

R6: Projektbezogene Nutzungsplanung

Verantwortlichkeit:	Gemeinden, Kanton (ARE)
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	A
Status:	Erste Ansätze vorhanden

Zielsetzung	Projektbezogene Ein- bzw. Umzonung ggf. kombiniert mit Befristung, um für eine bestimmte Nutzergruppe bzw. für ein konkretes Grossprojekt Flächen zeitnah bereitzustellen.
Massnahmen	<p>Ausscheidung einer Arbeitszone für Gewerbe und Industrie mit spez. Ausrichtung auf ein bereits vorhandenes Projekt.</p> <p>Umgang mit Risiken, Klären bei nicht erfolgter Projektrealisierung: Kostenübernahme für Vorinvestitionen für Planungen und gegebenenfalls Realisierung von Infrastrukturen etc.</p>
Voraussetzungen und Grenzen	In der Praxis sind projektbezogene Nutzungsplanung im Kanton Graubünden oft anzutreffen, so insbesondere im Hinblick auf touristische Grossprojekte. Der Vorteil einer solchen Regelung gegenüber einer abstrakten Nutzungsplanung liegt zweifellos darin, dass sich die Planungsinstrumente exakt auf das betreffende Projekt ausrichten lassen. Darin liegt jedoch auch der Nachteil, nämlich dann, wenn das betreffende Projekt nicht realisiert wird und damit eine „Planungsruine“ zurückbleibt. Es ist daher wichtig für diesen Fall, die automatische Aufhebung der projektbezogenen Nutzungsplanung vorzusehen, also ohne dass es hierfür noch eines zusätzlichen Beschlusses bedürfte.
Zeithorizont / Aufwand	Der Zeitbedarf für die Durchführung einer solchen projektbezogenen Nutzungsplanung ist nicht zu unterschätzen, weil zum einen hierfür eine Volksabstimmung mit Genehmigung der Regierung erforderlich ist und darüber hinaus auch noch das Baubewilligungsverfahren durchgeführt werden muss. Allerdings kann in einem solchen Fall eher auf eine Folgeplanung verzichtet werden, was eine gewisse Zeitersparnis bedeutet.
Verantwortlichkeit	Gemeinde

Rechtliche Grundlagen	<p>Art. 22 Abs. 4 KRG</p> <p>Im Kanton Graubünden wird die projektbezogene Nutzungsplanung nur in Art. 22 Abs. 4 KRG im Zusammenhang mit der Kostenfolge beim Erlass der Grundordnung erwähnt. Dennoch gilt es als unbestritten, dass solche Nutzungsplanungen eben auch projektbezogen erfolgen dürfen, wie das Bundesgericht schon verschiedentlich festgestellt hat, und zwar auch für den Kanton Graubünden.</p>
Wirkung	<p>Optimale Grundlage der Nutzungsplanung für ein bestimmtes Projekt.</p>
Praxisbeispiele	<p>Kanton Graubünden</p> <p>Nebst verschiedenen projektbezogenen Sondernutzungsplanungen im Zusammenhang mit touristischen Grossprojekten (z.B. Davos Stilli, St. Moritz Suvretta House, Bregaglia Hotel Kulm) hätte auch die am 22.12.2013 von den Stimmbürgern Davos verworfene Vorlage Laret eine projektbezogene Sondernutzungsplanung dargestellt.</p>

R7: Strategische Arbeitsgebiete vom Kanton gesteuert

Verantwortlichkeit:	Kanton (ARE)
Gebietstyp:	Kantonal bedeutende Arbeitszone
Priorität:	B bzw. A für Projekte von besonderem öffentlichen Interesse
Status:	Start ggf. parallel mit Richtplanrevision koppeln

Zielsetzung	Projektbezogene Einzonung ggf. kombiniert mit Befristung, um für eine bestimmte Nutzergruppe oder auch für ein konkretes Grossprojekt Flächen zeitnah bereitzustellen. Einzonung für eine kantonal bedeutende Arbeitszone mit Anforderungen/Beschränkungen der hier möglichen Nutzungen.
Massnahmen	<p><i>Kantonale Arbeitszone Gewerbe / Industrie mit spez. Ausrichtung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestimmen der Qualitätskriterien für Grossprojekte von kantonaler Bedeutung - Bestimmen der Kriterien für die Lage und Qualität hierfür geeigneter Grundstücke - Ggf. Kopplung mit dem aktiven Erwerb des Landes durch den Kanton <p><i>Projektbezogene Einzonung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kriterien für mögliche Projekttypen - Entwicklungsvision / Konzept Nutzungsplanung - Entwurf für eine Neueinzonung - Regelung der vertraglichen Rahmenbedingungen, wenn möglich mit öffentlich-rechtlichem Kaufrecht; ggf. zusätzliche Verträge - Einzonungsverfahren mit zeitlicher und projektbezogener Befristung - Ggf. Prüfung einer Verlängerung bei Projektverzögerungen - Ggf. Auszonung bei nicht erfolgter Projektrealisation <p>Umgang mit Risiken klären bei nicht erfolgter Projektrealisation: Kostenübernahme für Vorinvestitionen für Planungen und ggf. Realisierung von Infrastrukturen</p>
Voraussetzung und	Kanton beschränkt die Anwendung des Werkzeugs auf eine kleine Anzahl von

Grenzen	<p>Flächen bzw. auf konkrete, beabsichtigte Projekte und ist fähig, hierfür die entsprechenden Kriterien zu formulieren.</p> <p>Besonderes öffentliches Interesse muss gewährleistet sein, um beispielsweise einen kantonalen Nutzungsplan zu begründen.</p> <p>Höhe der Risikoübernahme durch die öffentliche Hand muss frühzeitig geklärt werden</p>
Zeithorizont / Aufwand	<p>Heute grundsätzlich bereits möglich. Prüfen, ob ggf. Anpassungen des KRG notwendig werden, wenn das neue RPG in Kraft tritt.</p>
Verantwortlichkeit	<p>Kanton</p>
Rechtliche Grundlagen	<p>Hier gilt das für die kommunale projektbezogene Nutzungsplanung Gesagte analog. Subsidiär wäre eine kantonale Nutzungsplanung denkbar (Art. 15KRG).</p>
Wirkung	<p>Unterstützt eine aktive Ansiedlungs- und Erweiterungspolitik beispielsweise für exportorientierte Betriebe von hervorragendem kantonalen Interesse</p>
Praxisbeispiele	<p><i>Kanton Freiburg</i></p> <p>Art. 45 RPG Einzonung zur Verwirklichung eines Grossprojekts. Der Boden fällt wieder der vorherigen Zone zu, wenn die Verwirklichung des Projekts innert der gesetzten Frist nicht realisiert wird.</p> <p><i>Kanton Aargau</i></p> <p>Art. 15a BauG, Bedingte Einzonung: Diese ist für Bauvorhaben von übergeordnetem Interesse, die auf die spezifischen Standortqualitäten angewiesen sind.</p>

R8: Mobilisierung innerer Reserven / industrielle Entwicklungsgebiete

Verantwortlichkeit:	Kanton (ARE mit AWT) und Gemeinden
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	A
Status:	Muss noch erarbeitet werden z.B. durch Projektgruppe beim Kanton bzw. ggf. gemeinsam mit anderen Kantons- und Bundesgeldern

Zielsetzung	Nachträgliche Verdichtung und Umstrukturierungen bereits bebauter Gebiete Qualitätvolle Entwicklung von Industrie- und Gewerbegebieten mit guter Einbettung in die Landschaft.
Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Bestimmen der Gebiete / Gebietstypen bzw. Fragestellungen, für die Kanton und Gemeinden eine aktive Rolle in der Entwicklung einnehmen wollen - Schaffung der rechtlichen Instrumente für gezielte Enteignungen - Formulierung der qualitativen und quantitativen Zielvorgaben für die Entwicklung der Gebiete z.B. im Rahmen der Richtplanung - Exemplarische Umsetzung z.B. im Rahmen eines Pilotprojekts, ggf. auch als Vorlauf für die Entwicklung der gesetzlichen Bestimmungen
Voraussetzung und Grenzen	Enges Zusammenspiel zwischen Gemeinde und Kanton sowie gemeinsame Formulierung der Qualitätsvorgaben.
Zeithorizont / Aufwand	Start eines Pilotprojekts sobald als möglich
Verantwortlichkeit	Kanton und Gemeinden
Rechtliche Grundlagen	Vorbereitung von planungsrechtlichen Grundlagen mit dem Ziel, die Vorgaben des neuen RPG bzw. der neuen RPV umzusetzen, um die oben vorgeschlagenen Massnahmen zu realisieren.
Wirkung	Gezielte Förderung von Nachverdichtung und effizienter Ausnutzung der Infrastrukturen; qualitätvolle Einbindung in die Landschaft.
Praxisbeispiele	<i>Kanton Genf</i> Art. 8 Enteignung; Grundsatz, Art. 9 Enteignung; Ausnahmen zugunsten von

Industrieunternehmen, Art. 10 Vorkaufsrecht; Grundsatz im Allgemeines Gesetz über industrielle Entwicklungszonen (Loi Générales sur les zones de développement industriel LGZDI)

In kantonalen Entwicklungszonen ist ein limitiertes Vorkaufsrecht gegeben. Dieses kann sowohl für unüberbaute als auch für überbaute Grundstücke, deren Überbauungspotential noch nicht ausgeschöpft ist, angewendet werden. Es dient der Aufwertung von industriellen Entwicklungszonen im öffentlichen Interesse.

Kanton St.Gallen

Art. 17 Entwicklungszonen, Grundsätze, Art. 18 Enteignungsrecht, Art. 19 Verwaltungsrechtlicher Vertrag im Planungs- und Baugesetz

Die Entwicklungszonen ermöglichen die Neuüberbauung von unternutzten oder in Umstrukturierung befindlichen Siedlungsgebieten. Die Gemeinde muss hierfür die Entwicklungsziele und Rahmenvorgaben bestimmen. Die Gesetzesgrundlage stellt es den Gemeinden frei, gemäss dem Gebietszweck zu enteignen und dies im Rahmen eines verwaltungsrechtlichen Vertrags über ein limitiertes Kaufrecht umzusetzen. Die Gemeinde ist darüber hinaus angehalten, über städtebauliche Qualitätssicherungsverfahren die Gebietsentwicklung nachhaltig zu gestalten.

Die Regelungen sind relativ neu und es bestehen mit der Umsetzung noch kaum Erfahrungen.

R9: Beschleunigen von Bewilligungsverfahren

Verantwortlichkeit:	Gemeinden, Kanton (ARE mit zu beteiligenden Amtsstellen)
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	B
Status:	Direkt umsetzbar mit entsprechender Prioritätensetzung

Zielsetzung	<p>Straffung und Qualitätssicherung der Bewilligungsverfahren durch eine verbindliche Qualität der Unterlagen und Einhaltung der festgesetzten Verfahrenszeiten</p> <p>Frühzeitige Kommunikation der kantonalen, regionalen und kommunalen Behörden in Bewilligungsverfahren über Art, Umfang und Qualität der benötigten Unterlagen.</p>
Massnahmen	<p>Massnahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellen von Vorlagen und definierten Verfahrensabläufen - Koordination der behördlichen Abläufe z.B. mittels Runder Tische - „Behördenkoordination“ zum (verbindlichen) Entscheid über Umfang der notwendigen Unterlagen
Voraussetzung und Grenzen	<p>In Anbetracht der vorgegebenen verfahrensrechtlichen Regelungen im KRG bzw. in der KRVO ist es schwierig, das Baubewilligungsverfahren zu verkürzen, zumal die in diesem Zusammenhang zur Diskussion stehenden Bauvorhaben meistens derart gewichtig sind, dass ein Meldeverfahren (Art. 50 ff. KRVO) ausser Betracht fällt. Umso wichtiger sind in diesem Zusammenhang Vorabklärungen bei den involvierten Instanzen, insbesondere dort, wo die Frage der Koordination zur Diskussion steht (vgl. Art. 52 ff. KRVO). Hilfreich können hierbei Gespräche des Bauwilligen mit allen massgeblichen Akteuren zum weiteren Verfahren und den massgebenden Inhalten je nach Projektstand bis hin zu einer vorläufige Beurteilungen im Sinne von Art. 41 KRVO (Runder Tisch / Behörden-delegation); Koordination durch die Gebietsverantwortliche beim Kanton sein.</p>
Zeithorizont / Aufwand	<p>Geringer zeitlicher Aufwand, wenn personelle Ressourcen vorhanden</p>

R9: Beschleunigen von Bewilligungsverfahren

Verantwortlichkeit	Auslösung durch Gemeinde in enger Zusammenarbeit mit Kanton und ggf. Region
Rechtliche Grundlagen	Art. 4 Abs. 2 und Art. 86 ff. KRG sowie Art. 41 ff. KRVO
Wirkung	Beschleunigung und Qualitätssicherung der Verfahren
Praxisbeispiele	<i>Stadt Aarau</i>

R10: Anschub Pilotprojekte für innovative Gewerbebauten

Verantwortlichkeit:	Gemeinde, Region, Kanton, dann Private
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonale bedeutende Standorte
Priorität:	B
Status:	Noch zu entwickeln und umzusetzen, benötigt finanzielle Mittel seitens Kanton

Zielsetzung	<p>Anschieben von Projektentwicklungen für vorbildliche und verdichtete Gewerbebauten. Risikobeteiligung oder -übernahme für Projekte durch die öffentliche Hand. Anreize und Möglichkeiten schaffen für kleinere Unternehmen und junge Unternehmen, sich zu vernünftigen Preisen anzusiedeln. Kopplung mit gezielter Förderung von Jungunternehmungen ermöglichen.</p>
Massnahmen	<p><i>1. Vorbereitung:</i> Bestimmung Vision und Strategie Aktive Öffentlichkeitsarbeit / Werkstattgespräche mit potentiellen Nutzern, Bodeneigentümern, Entwicklern, Finanzierern. Vorbildliche Projekte aufzeigen. Interessen, Bedürfnisse koordinieren und aufeinander abstimmen. Vermittlung von geeigneten Grundstücken oder Branchen.</p> <p><i>2. Planung:</i> Übergabe an Kooperationspartner / Projektentwickler Allenfalls Teilnahme der Gemeinde / des Kantons an der Entwicklergemeinschaft. Kommunale Unterstützung: Koordinationsstelle bei der Baueingabe, allenfalls Mietzinsgarantien, vermittelnde Tätigkeiten, Unterstützung über Vermarktungsinstrumente und Vermarktungskanäle, Ermittlung möglicher Nachfrager und Kontaktaufnahme</p> <p><i>3. Realisierung</i> Entwicklern überlassen, allenfalls Marketingunterstützung, allenfalls Mietzinsgarantien oder Mietzuschüsse für Jungunternehmungen</p>
Voraussetzung und Grenzen	<p>Kommt für grössere Gemeinden und Arbeitsstandort in Frage. Die Gemeinde muss eine Person beauftragen, die sich um die Koordination und um allfällige Garantien kümmert.</p>
Zeithorizont / Aufwand	<p>Der Aufwand auf Seite der amtlichen Stellen liegt in der Vermittlung. Der Aufwand</p>

wand	wand dafür ist klein bis mittel, er sollte aber stetig sein. Die Regionalentwickler könnten diese Arbeit übernehmen. Vorbereitung für ein Projekt: 1-2 Jahre, Umsetzung: 2-3 Jahre
Verantwortlichkeit	Im Lead sind hier in der Vorbereitung die Regionalentwickler und die Gemeinden, mit Unterstützung von und in Zusammenarbeit mit Region und Kanton. In der Planung und Realisierung ist der Projektentwickler im Lead. Dieser bildet eine eigene Organisation, an welcher die Gemeinde nicht zwingend beteiligt ist. Gemeinde / Region / Kanton haben hier nur noch eine begleitende und vermittelnde Rolle.
Rechtliche Grundlagen	Entwicklungsverträge Zusammenarbeitsvertrag Mietverträge, Förderverträge Risikogarantien Darlehensverträge
Wirkung	Aktives Anschieben von gewünschten Projektentwicklungen und Begleitung in die gewünschte Richtung.
Praxisbeispiele	Innodel, Delémont (Gemeinden als Träger): http://www.innodel.ch/default.asp?Language=DE Technologiezentrum Linth mit Kanton als Mitträger: http://www.tzl.ch/organisation/index.html Wasserstadt Solothurn (auch Wohnen) http://www.wasserstadtsolothurn.ch/de/wasserstadt/00_home/intro.htm Technologiezentrum Schwyz http://www.tzsz.ch/ Handwerkerzentrum in Unterägeri (Privates Trägerschaft) http://www.korporation-unteraegeri.ch/handwerkerzentrum/index.html Gewerbepark Inwil (Private Trägerschaft) http://www.gewerbepark-inwil.ch/wir-ueber-uns/ Walzwerk: Umgrenzter Industrie- und Gewerbepark in Münchenstein (Privates Projekt) http://www.walzwerk.ch/verwaltung/konzept-idee/ KMU-Park Loren in Uster (Privates Projekt) http://www.kmu-park.ch/ Station Hittnau und Oberkempttal: Umnutzung (jeweils Privates Projekt)

<http://www.stationhittnau.ch/> bzw. <http://www.stationoberkempttal.ch/>

Polyfeld Muttenz, Gebietsentwicklung und Aufwertung durch öffentliches Projekt: <http://www.polyfeld-muttenz.ch/>

Gewerbepark Calanda (privates Projekt)

<http://www.dpimtrade.ch/offer-detail.php?id=34>

Innovationszentrum Innozeta in Grösch (Stiftung mit öffentlicher Beteiligung)

<http://www.innozeta.ch/>

R11: Fördermittel und Förderinstrumente

Verantwortlichkeit:	alle Ebenen
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	B
Status:	muss noch erarbeitet werden

Zielsetzung	Fördergelder für Infrastrukturen, Gebiets- und Arealentwicklungen, aber auch für Projektentwicklungen aktivieren, um Projekte finanziell voran zu bringen und / oder zu unterstützen.
Massnahmen	Übersicht über Fördermittel und Vergabestellen von Fördermitteln auf der kantonalen Homepage (AWT) Finanzhilfen der Regiosuisse melden (AWT an Gemeinden und Regionen) Jährliche Überprüfung der laufenden Entwicklungsprojekte in der Gemeinde und Information der Akteure über die Möglichkeiten Fördermittel zu erhalten.
Voraussetzung und Grenzen	Vorhandensein von Entwicklungsprojekten, welche die Wettbewerbsfähigkeit einer Region stärken.
Zeithorizont / Aufwand	Klein
Verantwortlichkeit	Gemeinde / Regionalentwickler gibt Hinweise, im Lead bleiben die „Entwicklungsgefässe“ (z.B. Entwicklungsgesellschaften mit privater oder auch öffentlicher Beteiligung)
Rechtliche Grundlagen	- GWE - Kommunale Wirtschaftsförderungsgesetze (soweit vorhanden) - Förderbeiträge der öffentlichen Hand aufgrund besonderer Beschlüsse - Darlehensverträge und dergleichen
Wirkung	Nimmt finanziellen Druck und finanzielles Risiko und beschleunigt Entwicklungen. Ist nur als Anschub zu verstehen.
Praxisbeispiele	Überblick über alle Finanzhilfen an Regionalentwicklungen: www.regiosuisse.ch bzw. http://www.regiosuisse.ch/docs/projekte/finanzhilfen.pdf

Finanzhilfen für Regionalentwicklung Kanton Graubünden:

<http://www.gr.ch/de/institutionen/verwaltung/dvs/awt/dienstleistungen/regionalentwicklung/Seiten/default.aspx>

Unterstützung und Steuererleichterung von KMU:

<http://www.kmu.admin.ch/themen/>

Unterstützung Erfahrungsaustausch zwischen Städten in Bezug auf Stadtentwicklung (URBACT)

Förderagentur für Innovation (KTI): www.ivs.admin.ch

Eurostar für KMUs in Forschung und Entwicklung: www.sbf.admin.ch/eurostars

Umwelttechnologieförderung für Firmen und Projektgruppen:

<http://www.bafu.admin.ch/innovation/06629/index.html?lang=de>

Gewerbliche Bürgschaften für KMU, Gewerbe und Start-Ups (insbesondere in Bergregionen):

<http://www.startzentrum.ch/de/startfinance/finanzierungsquellen/buergschaftsgenossenschaften/>

Diverse Stiftungen unter Aufsicht des Bundes:

<http://www.edi.admin.ch/esv/00475/00698/index.html?lang=de>

R12: Gebietsmarketing, Vermarktungsinstrumente und -kanäle

Verantwortlichkeit:	alle Ebenen
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonale bedeutende Standorte
Priorität:	A
Status:	noch zu erarbeiten

Zielsetzung

Katalog mit Vermarktungsvorlagen / -instrumenten für das Gebietsmarketing: Von der Bautafel bis zur Bannerwerbung für die Bewerbung von Arealen, Gebieten mit lokaler, regionaler und kantonaler Bedeutung.

Katalog mit allen Vermarktungskanälen fürs Gebietsmarketing: vom Newsletter, über Anlässe bis zu Vermarktungsplattformen im Internet.

Massnahmen

Auswahl der Instrumente

- Gedruckte Werbung: Inserate in lokalen und regionalen Medien publizieren, z.B. Südschweiz: <http://www.sopublicitas.ch/Wochenzeitungen.236.0.html>
- Flyer an Anlässen verteilen, Dokumentationen versenden
- Internet-Werbung: eigene Homepages erstellen, Bannerwerbung auf etablierten Plattformen schalten (<http://www.bannergestaltung.ch>)
- Pressestelle: Öffentlichkeit mit Medienartikel über Entwicklungen informieren, Publi-Reportagen über Unternehmen schreiben, welche sich in einem Gebiet niedergelassen haben.
- Bautafeln auf Grundstücken aufstellen; bei grösseren Gebieten Ausstellungsraum erstellen
- Veranstaltungen: „Tag der offenen Tür“ anbieten, Spatenstich-Anlässe durchführen
- Direktmarketing: Mailings an Interessenten versenden, Streuverwand an kantonsansässige Unternehmen

Auswahl der Kanäle

- Gemeindehomepage: Integration des Arbeitsstandortes und wichtiger Entwicklungen.
- Homepage Kanton Graubünden: Sammlung aller beworbenen Arbeitsstandorte und Entwicklungen.
- Eigene Angebotsplattform im Internet: Eigene Geschäftsimmobilien und

Bauland Inserate-Plattform für den Arbeitsstandort Kanton Graubünden im Internet; basierend auf bestehenden Plattformen (z.B. aclado.ch, homgate.ch, newhome.ch, immoscout, neubauprojekte.ch, home.ch)

- Bestehende Netzwerke nutzen: Gemeinden stellen ihre Arbeitsstandorte, Entwicklungsgebiete an Anlässen vor, z.B. bei
 - Bündner Gewerbeverband
 - Handelskammer- und Arbeitsgeberverband
 - KMU Netzwerk
 - GZA Greater Zurich Area AG
 - IDEE KMU
 - Alumni HTW
 - Regionalverbände Nordbünden, Herrschaft / Fünf Dörfer, Surselva, Via Mala, Mittelbünden, Pro Prättigau, Davos, Pro Engiadina Bassa, Cumün da Val Müstair, Oberengadin, Comune die Bregaglia, Valposchiavo, Mesolcina, Organizzazione Redionale della Calanca
 - Wirtschaftsförderung des Kantons Graubünden
 - Wirtschaftsforum Graubünden
 - Stiftung für Innovation, Entwicklung und Forschung GR
 - Wirtschaftsforum Südostschweiz
 - Hauseigentümergeverband (HEV) Graubünden
- Medien: Inserate in Zeitungen publizieren, Artikel über neue Geschäftsstandorte und Erfolgs-Story's schreiben
 - Die Südostschweiz
 - Bündner Tagblatt
 - Bündner Woche
 - Rheinzeitung
 - La Quotidiana
 - Engadiner Post
 - Prättigauer & Herrschäftler

Voraussetzung und Grenzen

- Regional oder überregional bedeutsame Arbeitsstandorte mit eigenem Namen.
 - Kommunikationsanker definieren (Botschaft bestehend aus Titel, Text und Claim / Slogan)
 - Design definieren: Schrift, Farbwahl und Bilderwelt festlegen
- Am Besten mit Immobilien Marketing-Büros zusammenarbeiten

Zeithorizont / Aufwand	<p>Der Aufwand kann hier von klein bis gross reichen, je nach Grösse und Bedeutung eines Standortes.</p> <p>Der Aufwand für die Bearbeitung von Medien und bestehenden Netzwerken ist klein; er kann sofort erfolgen und sollte kontinuierlich weiterverfolgt werden. Der Aufwand für das Erstellen einer Angebotsplattform und deren Integration z.B. auf der Homepage des AWT ist mittel.</p>
Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none">- Projektentwickler finanzieren einzelne Massnahmen- Gemeinden und Kanton übernehmen Koordinationsfunktion- Je nach Bedeutung eines Gebietes (lokal, regional oder kantonal) könnte es Sinn machen, dass Gemeinden und der Kanton einzelne Massnahmen finanzieren- Kanton: Bereitstellen einer Angebotsplattform als Vermarktungskanal für alle.- Gemeinden: Liefern die Informationen für die bestehenden Netzwerke & Medien
Rechtliche Grundlagen	<ul style="list-style-type: none">- GWE- Kommunale Wirtschaftsförderungsgesetze (soweit vorhanden)
Wirkung	<p>Vermarktungsinstrumente machen das vorhandene Angebot sichtbar. Sie sind Basis für die Kommunikation bzw. Kommunikationskanäle.</p> <p>Es entsteht eine Identität, ein eigenes Sprachrohr für kommerzielle Immobilien und Bauland auf dem Arbeitsstandort Graubünden.</p> <p>Macht die Öffentlichkeit bzw. Firmen auf interessante Angebote aufmerksam.</p> <p>Vermittelt Nachfrager und Anbieter.</p>
Praxisbeispiele	<p>Vergleiche Good-Practice Beispiele Instrument Pilotprojekte (R10) für den jeweiligen Gesamtauftritt.</p> <p>Ausserdem:</p> <ul style="list-style-type: none">- Geschäftsimmobilien-Plattform Aclado.ch,- Website des Kanton Glarus bietet „Bauland und Immobilien“ an und zudem link auf newhome.ch (gemeinsame Immobilien-Plattform verschiedener Kantonalbanken) http://www.glarus.ch/xml_1/internet/de/application/d237/d280/f282.cfm- Gebietsmarketing im Wohnbereich: Glattpark in Zürich, http://www.glattpark.ch/- Gratisportal www.1m2.ch Wirtschaftsförderung St. Gallen:

http://www.standort.sg.ch/home/immobilien0/objekte_suchen0/immobilien_fuer_industrie.html

- **Gewerbeinformationssystem Bayern:**

http://www.sisby.de/de/BayStandorte/gemeinde_details.jsp?kigoto=09173147&noAction=1

- **Plattform über einen Verein als Trägerschaft in Waadt:**

<http://www.adaev.ch/PgStd2.asp?m=300>

- **Plattform über einen Verein als Trägerschaft im Wallis:**

<http://www.theark.ch/fr/fondation/presentation/la-fondation-pour-linnovation-en-valais-0-113>

6. Werkzeuge zum Betreiben: Kontrollieren und Pflegen

B1: Gebietsmanagement und Erfolgskontrolle

Verantwortlichkeit:	alle Ebenen
Gebietstyp:	Kantonal und regional bedeutsame Arbeitsstandorte
Priorität:	A
Status:	Erfahrungen vorhanden, kann direkt projektbezogen gestartet werden

Zielsetzung Langfristige Sicherung der qualitativen Entwicklung eines kantonal und regional bedeutsamen Arbeitsschwerpunkts.

Ziel ist eine qualitativ hochwertige Entwicklung mit wirtschaftlichem Erfolg.

Regelmässige Überprüfung der Positionierung und des damit verbundenen Nutzungsprofils mit den langfristigen kantonalen Zielen sowie der marktwirtschaftlichen Disposition.

Koordination der öffentlichen und privaten Bauprojekte und Erkennen der Bedürfnisse der Unternehmen.

Massnahmen

Erfolgskontrolle und Begleitung können die folgenden Themen umfassen:

- Nutzungsprofil mit Branchencluster
- Generiertes Steuervolumen für die Gemeinde
- Vermietungsstand / Leerstände
- Verfügbare Flächen und Nachverdichtungspotentiale
- Veränderungen der Erschliessungsqualität
- Entwicklung der städtebaulichen Qualitäten
- Entwicklung der Versorgungsfunktionen im Gebiet

→ Erstellen eines Kurzberichts, Ableiten von Massnahmen und deren Umsetzung

Massnahmen zur Vorbereitung

- Aufbau einer Organisation, Bestimmen der Rechtsform und Sicherstellung der Finanzierung. Einzubeziehen sind Mitglieder aus Gemeinde, Kanton, Grundeigentümern und Fachexperten
- Sicherstellen der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, um die langfristige Begleitung zu ermöglichen

B1: Gebietsmanagement und Erfolgskontrolle

- Vereinbarung über die qualitativen Ziele
- Festlegen von Massnahmen und Zuständigkeiten

Voraussetzung und Grenzen	Bereitschaft der verschiedenen Akteure zur Mitwirkung.
Zeithorizont / Aufwand	Mittel- bis langfristig
Verantwortlichkeit	Gemeinde in Zusammenarbeit mit Region und Kanton
Rechtliche Grundlagen	Organisationsform, Umfang und Finanzierung sind vertraglich zu regeln zwischen Kanton, Gemeinde und Inhabern von Betrieben im Bereich der Arbeitsstandorte.
Wirkung	Schnelle und gute Abstimmung unter den Planenden bei komplexen Gebietsentwicklungen, Vertrauensaufbau und klare Verhandlungsspielräume
Praxisbeispiele	<p><i>Gebietskoordination Opfikon</i></p> <p>Unter Leitung des Bauamts Glattbrugg wird die Gebietskoordination geführt mit Vertretern Stadtverwaltung, Grundeigentümer und privaten Experten.</p> <p>http://www.glattpark.ch/grundlagen/index.php?f=partners&p=management</p>

B2: Firmenbesuche mit Regionalentwickler / AWT

Verantwortlichkeit:	Gemeinden
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonal bedeutende Standorte
Priorität:	B
Status:	jederzeit Intensivierung möglich

Zielsetzung	Besuche der lokalen Firmen durch Gemeindevertreter, zusammen mit einem Kantonsvertreter (Regionalentwickler) mit dem Ziel der Kontaktpflege und der Aufnahme allfälliger Bedürfnisse.
Massnahmen	Liste mit lokal wichtigen Arbeitgebern. Interne Abstimmung, ob Einzelansprache oder z.B. lokaler Wirtschafts Anlass. Absprache, wer wen anspricht. Lunch, Kaffee, Feierabendbier. Lunchtermin vereinbaren.
Voraussetzung und Grenzen	Firmen müssen interessiert sein. Möglichst ohne politischen Auftrag, sondern im Interesse der Gemeinde. Bringt Informationsvorsprung.
Zeithorizont / Aufwand	Kleiner bis mittlerer Aufwand je nach Grösse des Arbeitsstandortes.
Zuständigkeit	Gemeindevorstand in Zusammenarbeit mit Regionalentwickler.
Rechtliche Grundlagen	Keine
Wirkung	Bindung auf persönlicher Ebene, Informationsaustausch, hat ausschliesslich informellen Charakter.
Praxisbeispiele	-

B3: Monitor Arbeitsstandorte

Zuständigkeit:	Kanton (AWT) unter Mitwirkung von Regionen und Gemeinden (alle Ebenen)
Gebietstyp:	Lokal, regional und kantonale bedeutende Standorte
Priorität:	B
Status:	Noch zu erstellen; Start direkt möglich; Ansätze beim Kanton vorhanden

Zielsetzung	<p>Der „Monitor Arbeitsstandorte“ dient als integriertes Kommunikationsmittel, indem er die Bedürfnisse, die laufenden Wirtschaftsaktivitäten, Immobilienentwicklungen und die Stimmung aller Akteure erfasst, Schlüsse daraus zieht und die Erkenntnisse an die Akteure zurückspielt. Er integriert damit alle Akteure, bindet diese ein und widerspiegelt deren Meinung. Damit ist der Monitor zentrales Organ der Teilöffentlichkeit „Arbeitsstandorte Kanton Graubünden“. Er kann bereits in der Planung eingesetzt werden und zieht sich dann bis zur Bewirtschaftung durch. Die Erkenntnisse können auf sämtlichen anderen Kanälen wie Wirtschaftsforum Graubünden, Magazin Puls, Messen, Gemeinhomepage, Newsletter, Veranstaltungen etc. präsentiert und über die Gemeinden an die lokalen Akteure zurückgespielt werden.</p>
Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung der Umfrage mittels Internetdienst, gerichtet an ansässige Firmen, Grundeigentümer und Investoren, Gemeinden. - Durchführung der Umfrage - Auswertung der Umfrage - Verfassen und Darstellung des Monitors - Versand an alle Teilnehmenden mit Medienmitteilung - Einsatz an Veranstaltungen, Wirtschaftsforum, im Magazin Puls etc. <p>Jährliche Wiederholung wird empfohlen.</p>
Voraussetzung und Grenzen	<p>Kommunikatives Instrument, das alle Akteure zum Thema Arbeitsstandorte miteinbezieht. Der Monitor basiert wesentlich auf deren Wissen. Nehmen die Akteure teil, wirkt dieses Instrument stark integrativ und füllt den Begriff „Standort Graubünden“ mit Inhalt. Es dient dann auch zur Qualitätssicherung.</p>

Rechtliche Grundlagen Unverbindliche Absichtserklärungen (letter of intent) betreffend Einbindung in die bestehenden regionalen Strukturen.

Wenn immer möglich ist diese Absichtserklärung mit Rahmenverträgen zu konkretisieren mit Bestimmung der typischen Themen und Regelung der Organisation, Kompetenzen bzw. Entscheidungsbefugnisse der Organe.

Zeithorizont / Aufwand

Der Aufwand kann einfach gehalten werden, indem bestehende Gefässe und Umfragen mit integriert werden. Für einen breit abgestützten Monitor ist ein mittlerer Aufwand nötig. Für den Erstellungszeitraum ist mit einem halben bis einem Jahr zu rechnen.

Wirkung

Grosse politische Wirkung, integrative Wirkung, Bildung einer Teilöffentlichkeit.

Inhalt Umfrage

	Firmen	Eigentümer	Gemeinden
Angaben zur Person			
Ich bin ...	X	X	X
Standort			
Infrastruktur Bahn	X	X	X
Infrastruktur Strasse	X	X	X
Behördenzusammenarbeit	X	X	X
Immobilienverfügbarkeit	X		X
Arbeits-/Lebensqualität	X	X	X
Mitarbeiterzufriedenheit	X		X
Umzugspläne	X		
Entwicklungspläne	X	X	X
Markt			
allgemeine Einschätzung	X	X	X
Nachfrage nach Gütern	X		
Zuzüge / Wegzüge	X		X
Nachfrage nach Immobilien	X	X	X
Projektentwicklungen	X	X	X
Gebietspositionierungen		X	X
Entwicklung			
Markttendenz	X	X	X
Preisentwicklung	X	X	X
Arbeitsplatzentwicklung	X		X
Künftiger Flächengebrauch	X		
Kommende Arealentwicklungen		X	X

Verantwortlichkeit

Federführung bei der Wirtschaftsförderung und den Regionalentwicklern, die das Projekt Monitor leiten. Die Gemeinden sind beim Versand der Resultate behilflich. Angesprochen werden u.a. die Grundeigentümer / Investoren, Firmen und die Öffentlichkeit.

Praxisbeispiele

Zürcher Wirtschaftsmonitor: Wirtschaftsmonitor auf Basis KOF-Umfrage.

www.meinzuerichwest.ch: Monitor Quartierentwicklung für Grundeigentümer.

Freiburger Wirtschaftsmonitoring Wirtschaftsumfrage in Freiburg.

Marktumfrage Büroflächenmarkt: Bildung von Teilöffentlichkeit durch Umfrage in einer Branche.

Wirtschaft Region St. Gallen: Umfrage Unternehmensperspektiven.

7. Empfehlungen

Der Werkzeugkasten enthält 22 Werkzeuge welche in drei (Ab-)Teile eingeordnet sind: „Planen“, „Realisieren“, „Betreiben“. Viele Werkzeuge beruhen auf heute bereits existierenden Instrumenten wie dem Kantonalen und Regionalen Richtplan, der Nutzungsplanung und auch den heute bereits bestehenden Kommunikationsinstrumenten und Netzwerken. Die Werkzeuge bauen auf dieser bereits vorhandenen Grundstruktur auf und ergänzen diese. Insbesondere sind Werkzeuge wie sie in der Immobilienwirtschaft verbreitet sind hinzugekommen. Dazu gehören insbesondere das Werkzeug zur marktgerechten Positionierung einer Gemeinde, das Anschieben von Pilotprojekten, die Vermarktungsinstrumente, wie auch das Flächenmanagement. Ebenfalls in der Immobilienwirtschaft üblich ist die Befragung der Akteure zum Markt und zu ihren Bedürfnissen. Mit der erarbeiteten Auswahl an Werkzeugen empfehlen wir eine Arbeitsweise über die planerische Disziplin hinaus.

7.1 Werkzeuge fallspezifisch kombinieren und ausarbeiten

Die Werkzeuge entfalten ihre Wirkung erst bei einer kombinierten Anwendung. Je nach Fragestellung und Situation können unterschiedliche Kombinationen zum Ziel führen. Der breite Fächer an Werkzeugen soll also dazu genutzt werden, fallspezifische Kombinationen zusammenzustellen.

Jedes einzelne Werkzeug kann mit unterschiedlichem Aufwand erstellt werden. Die Erarbeitung eines Werkzeuges soll deshalb der sinnvollen Bearbeitungstiefe angepasst sein.

Wir empfehlen deshalb, Werkzeuge den Fragestellungen und Dringlichkeiten entsprechend zu kombinieren und zu erarbeiten. Der Werkzeugkasten versteht sich dabei als eine Sammlung von Möglichkeiten auf möglichst viele Fragestellungen im Kanton Graubünden hin.

7.2 Den Werkzeugkasten zum Leben erwecken - Weiteres Vorgehen

Phase 1: Priorisierung auf Seiten des Kantons und politischer Grundsatzentscheid

Einige der vorgeschlagenen Werkzeuge sind von Grund auf zu erarbeiten, viele sind auszubauen. Entsprechend müssen die finanziellen und personellen Ressourcen für deren Entwicklung und Anwendung erst beschlossen und dann geschaffen werden. Das Bearbeitungsteam erachtet alle Werkzeuge als wichtig, wobei die mit „A“ priorisierten Werkzeuge zuerst, die mit „B“ in einer 2. Phase erarbeitet werden sollen.

Es zeigt sich, dass die Entwicklung einiger Werkzeuge mit bereits laufenden Verfahren gekoppelt werden kann. So lassen sich beispielsweise die Werkzeuge P3 (Überkommunale Standortbestimmung und Positionierung von Arbeitsstandorten), P4 (Anpassung Kantonalen und Regionalen Richtplan) und R8 (Mobilisierung innerer Reserven / industrielle Entwicklungsgebiete) zumindest teilweise im Rahmen der Revision des Kantonalen Richtplans erarbeiten. Wir empfehlen, bei den wirtschaftlich orientierten Instrumenten an bestehende Strukturen anzuknüpfen.

Seitens der Auftraggeberschaft soll nun entschieden werden, welche Werkzeuge in welcher Reihenfolge und in welcher Tiefe zu erarbeiten sind, sodass die kantonalen Ziele optimal erfüllt werden. Ausserdem sind die finanziellen und personellen Ressourcen sicherzustellen. Es gilt einen Zeitplan zu erstellen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung zu bestimmen. Die in der Phase 2 nachfolgend vorgeschlagenen Gefässe können hierfür eine Hilfestellung sein.

Parallel sind die Gemeinden zu informieren und in die weitere Organisation für die Umsetzung des Werkzeugkastens einzubinden.

Phase 2: Thematische Werkzeuggruppen bilden

Wir schlagen vor, dass sich eine ämterübergreifende Projektgruppe mit Vertretern AWT, ARE, der Regionen (2) sowie engagierter Gemeinden (2-3) für die weitere Umsetzung verantwortlich zeichnen. Für die Erarbeitung sollen Werkzeuge nach Themen gruppiert werden. Jedes Thema ist einer Teilprojektgruppe zuzuweisen.

Phase 3: Werkzeuge umsetzen

Die Umsetzung der Instrumente sollte bereits in der 1. Phase beginnen, z.B. im Rahmen von Pilotprojekten, durch Veranstaltungen wie Workshops mit Vertretern der Gemeinden und den regionalen Wirtschaftsentwicklern.

Folgende Ziele sollten bei der Umsetzung berücksichtigt werden:

- Informationen breit und zielgruppenorientiert streuen und Kontinuität im Informationsfluss gewähren.
- Arealbezogen agieren und Gesamtentwicklung von Gemeinde, Region und Kanton dabei umsetzen.
- Konkrete Grundbausteine oder auch Prozessabläufe bestimmen, die direkt angewendet werden können.

Der gesamte Umsetzungsprozess wird begleitet und entsprechend der gesetzten Ziele periodisch evaluiert.