
ARBEITSZONEN IN DER REGION SENSE

PROJEKT FÜR EIN REGIONALES ARBEITSZONEN-MANAGEMENT



Schlussbericht

vom 30. April 2020

IMPRESSUM

Auftraggeber

Gemeindeverband der Region Sense,
Wirtschaftsförderung Kanton Freiburg,
BRPA Kanton Freiburg

Unterstützende Organisationen

Amt für Mobilität
EspaceSuisse

Am Prozess beteiligte Gemeinden

Alterswil	St. Antoni
Bösingen	St. Silvester
Brünisried	St. Ursen
Düdingen	Schmitten
Giffers	Tafers
Heitenried	Tentlingen
Plaffeien	Überstorf
Plasselb	Wünnewil-Flamatt
Rechthalten	

Erscheinung

April 2020

Autorenschaft



www.sofiesgroup.com

Wildbachstrasse 46
8008 Zürich
+41 44 380 31 44

Dr. Martin Fritsch, dipl. Kultur-Ing. ETHZ
Lilian Zihlmann, MSc Umweltnaturw. ETHZ

ZUSAMMENFASSUNG

Ausschlaggebend für die Entwicklung eines regionalen Arbeitszonenmanagements war zum einen das Bedürfnis der Gemeinden des Sensebezirks nach einer gemeinsamen regionalen Arbeitszone, um sich weiterhin als attraktiver Wirtschafts- und Arbeitsstandort im Einzugsgebiet der Agglomeration Freiburg positionieren zu können.

Zum anderen hat der Kanton Freiburg als Folge des neuen Raumplanungsgesetzes auf nationaler Ebene die entsprechenden Vorgaben zu den Arbeitszonen auch auf kantonaler Ebene angepasst und neu definiert. Ein wesentlicher Kern der Neuerungen ist, dass die Bewirtschaftung und Weiterentwicklung von Arbeitszonen auf einer regionalen Ebene zu erfolgen hat. Nur unter Nachweis der Ausschöpfung aller möglichen Reserven ist eine Erweiterung von Arbeitszonen möglich. Dazu gehört auch, dass nicht oder nur schlecht nutzbare Reserven an geeignetere Standorte umgelagert werden können, insbesondere an die Standorte von gemeinsamen regionalen Arbeitszonen. Um diesen Vorgaben gerecht zu werden und um letztlich eine effiziente, standortgerechte und v.a. auch für die Wirtschaft attraktive Bereitstellung von Arbeitszonen sicherzustellen, wurde von den Gemeinden und der Region entschieden, ein Arbeitszonen-Management ausarbeiten zu lassen.

Gemeinsam mit allen Gemeinden wurde dazu im Rahmen eines partizipativen Prozesses mit drei Workshops und einer Ergebniskonferenz ein intensiver Dialog geführt. Dabei wurde eine fortlaufende Einigung auf die Zwischenergebnisse sowie auf das Schlussergebnis sichergestellt, indem nach jeder Arbeitsphase bzw. nach jedem Workshop die Zwischenresultate und am Schluss nach dem 3. Workshop das Endergebnis im Hinblick auf die Ergebniskonferenz zur Validierung vorgelegt wurden.

Als Resultat liegt ein Arbeitszonenmanagement vor, bestehend aus drei Säulen. Das **Arbeitszonenmonitoring** stellt die strategische Säule dar und beinhaltet die Aktualisierung und Auswertung der Daten zu den Arbeitszonen, wie auch die Strategiebildung und Kommunikation. Die **Arbeitszonenbewirtschaftung** beinhaltet die aktive Mobilisierung von Bauzonen, Umlagerung von Arbeitszonen und gegebenenfalls die Neueinzonung bei bestehenden Arbeitszonen. Die **Arbeitszonenplanung** bezweckt die Koordination des kantonalen und regionalen Richtplans und die Abstimmung mit weiteren relevanten Themen wie beispielsweise der Mobilität oder der Siedlungsentwicklung.

Damit dieses Arbeitszonen-Management als Gesamtsystem funktionieren kann, soll ein Forum für Regionalentwicklung als Bindeglied zwischen diesen drei Bereichen sowie als Schnittstelle zu den Gemeinden eingesetzt werden. Es wird vorgeschlagen, dass das Forum aus der für dieses Projekt gebildeten Projektgruppe hervorgeht und die Gemeinden weiterhin mit jeweils einer Person aus dem Gemeinderat sowie aus der Bauverwaltung vertreten sind. Das Forum soll damit die Aufgabe übernehmen, die Interessen der Gemeinden der Region Sense zu vertreten sowie die Ergebnisse des AZ-Monitorings, der AZ-Bewirtschaftung und der AZ-Planung ungefähr zweimal im Jahr zu diskutieren und zu validieren, sodass die Entscheide gemeinsam von den Gemeinden und der Region bestätigt werden können.

Die Haupttätigkeit zur Umsetzung dieser drei Säulen soll zukünftig eine neue Stelle beim Gemeindeverband der Region Sense übernehmen, welche auch das Forum für Regionalentwicklung organisieren und leiten soll. Für die gemeinsame regionale Arbeitszone ist zudem eine Trägerschaft vorgesehen, welche nebst der Verwaltung und Weiterentwicklung auch sicherstellt, dass der Nutzen und die Lasten unter den Beteiligten aufgeteilt bzw. getragen werden, damit alle Gemeinden von einer gemeinsamen regionalen Arbeitszone profitieren können.

In der Summe ergibt sich zum einen die gewünschte Stärkung der Region sowie zum anderen eine engere partnerschaftliche Zusammenarbeit der 3 Ebenen Gemeinden – Region – Kanton im Sinne einer gemeinsam getragenen Regionalentwicklung.

MATERIALIENBAND ZUM SCHLUSSBERICHT

Der vorliegende Schlussbericht wird mit einem Materialienband ergänzt, der sämtliche mitsamt Workshop-Protokollen und Ergebnisdokumenten sowie weiteren Materialien zum partizipativen Prozess enthält.

INHALTSVERZEICHNIS

1	AUSGANGSLAGE UND RAHMENBEDINGUNGEN	1
1.1	Anforderungen des Bundes	1
1.2	Vorgaben des Kantons Freiburg	1
1.3	Der Auftrag	3
2	BEDEUTUNG UND DURCHFÜHRUNG DES PARTIZIPATIVEN PROZESSES	4
2.1	Zusammenarbeit der Akteure	4
2.2	Aufbau des partizipativen Prozesses	4
2.3	Prinzipien für die Durchführung der Gesamtworkshops	7
3	DAS REGIONALE ARBEITSZONENMANAGEMENT	8
3.1	Die Ziele betreffend Aufbau und Durchführung eines AZ-Managements	8
3.2	Das Prinzip	9
3.3	Der Aufbau und Ablauf	10
4	DIE ZENTRALEN ELEMENTE DES REGIONALEN ARBEITSZONENMANAGEMENTS ..	12
4.1	Bereich 1: Das Arbeitszonenmonitoring	12
4.2	Bereich 2: Die Arbeitszonenbewirtschaftung	15
4.3	Bereich 3: Die Arbeitszonenplanung	20
5	DAS ANFORDERUNGSPROFIL FÜR DIE REGION SENSE	21
5.1	Die Aufgaben und Funktionen	21
5.2	Das Anforderungsprofil	23
5.3	Die Empfehlungen zum Ausbau der Organisationsstruktur der Region Sense	24
6	TRÄGERSCHAFT EINER GEMEINSAMEN REGIONALEN ARBEITSZONE	25

1 Ausgangslage und Rahmenbedingungen

Die Anforderungen von Seiten des Bundes bezüglich der Raumplanung und die Vorgaben des Kantons Freiburg bezüglich der Arbeitszonen bilden die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen für die Erarbeitung eines regionalen Arbeitszonenmanagements.

1.1 Anforderungen des Bundes

Zu den Zielen der Raumplanungsgesetzgebung zählen unter anderem der haushälterische Umgang mit der Ressource Boden und die Lenkung der Siedlungsentwicklung nach innen (Art. 1 RPG). Bezüglich der Arbeitszonen präzisiert die Raumplanungsverordnung, dass die Kantone eine Arbeitszonenbewirtschaftung einführen, welche die haushälterische Nutzung der Arbeitszonen insgesamt gewährleistet (Art. 30a Abs. 2 RPV).

Das Bundesamt für Raumentwicklung stellt folgende Anforderungen an die regionale Arbeitszonen-Bewirtschaftung:

- *Eine regionale / kantonale Übersicht zu den Arbeitszonen, zu deren aktuellen Nutzung und zu den vorhandenen Nutzungspotenzialen. Auch wenn der zukünftige Bedarf an Wirtschaftsflächen schwer voraussehbar ist, werden quantitative Aussagen zu den bestehenden Flächen erwartet.*
- *Eine fortlaufende Bewirtschaftung der Arbeitszonen, damit auf Nachfragen von Unternehmen geantwortet werden kann. Die Kenntnisse über Angebot und Nachfrage dienen als Entscheidungsgrundlage für die weitere Planung sowie zur Optimierung der Flächennutzung.*
- *In jedem Fall erwartet das ARE eine regionale Betrachtung und Abstimmung der Arbeitszonen.*¹

1.2 Vorgaben des Kantons Freiburg

Im kantonalen Richtplan des Kantons Freiburg, welcher am 1. Mai 2019 genehmigt wurde, sind Vorgaben für die *Typologie und Dimensionierung der Arbeitszonen* (T104) und die *Bewirtschaftung der Arbeitszonen* (T105) festgehalten. Eine kantonale Bilanz der Arbeitszonen hat für die Region Sense einen Baubedarf von 53ha bis 2035 ermittelt. Die genannten Vorgaben müssen im regionalen Richtplan innert drei Jahre nach Genehmigung des kantonalen Richtplans verankert sein.

Typologie und Dimensionierung der Arbeitszonen

Es werden aufgrund der Vorlagen zur Wirtschaftsförderung und zur Mobilität neu folgende Arbeitstypen unterschieden:

Kantonale Arbeitszonen

- Grosse Potenziale für die Ansiedlung von Unternehmen mit kantonsübergreifender Ausrichtung.
- Kanton unterstützt und fördert die kantonalen Arbeitszonen.
- Erweiterung von 5 ha möglich, wenn ungenutzte Fläche nicht mehr als 2.5 ha beträgt.

¹ ARE, 2016, Regionalen Arbeitszonenbewirtschaftung, S. 7

+ Strategische Sektoren	• Erweiterung über 5 ha möglich, wenn dies mit einem spezifischen Projekt verknüpft ist + Baupflicht innerhalb von 5 Jahren. • Strategische Sektoren in der Steuerung und Kompetenz der Region und Gemeinde. • Erweiterung von 10 ha möglich, wenn ungenutzte Fläche nicht mehr als 5 ha beträgt. • Erweiterung über 10 ha möglich, wenn dies mit einem spezifischen Projekt verknüpft ist + Baupflicht innerhalb von 5 Jahren.
Regionale Arbeitszonen	• KMUs ohne kantonsübergreifende Ausrichtung. • Kanton unterstützt und fördert die regionalen Arbeitszonen. • Erweiterung von 2ha möglich, wenn ungenutzte Fläche nicht mehr als 1ha beträgt. • Erweiterung über 2ha möglich, wenn dies mit einem spezifischen Projekt verknüpft ist + Baupflicht innerhalb von 5 Jahren.
Übrige Arbeitszonen	• Bestehende Arbeitszonen von geringer Fläche. • Vollständig durch die Gemeinden verwaltet. • Erweiterung kann geplant werden, wenn sie auf den Wirkungsbereich eines Baubewilligungsgesuchs beschränkt ist (= Bauprojekt) + Rückkehr zur Landwirtschaftszone im Falle der Nicht-Überbauung.

Kantonales Arbeitszonenmonitoring SyZACT

Mit der Einführung des SyZACT (Système de gestion des zones d'activités), einem AZ-Monitoringsystem, erfüllt der Kanton die Vorgaben des Bundes, eine Übersicht zu den Arbeitszonen mit deren Nutzung zu geben. Dieses beabsichtigt zudem eine Bestandesaufnahme der Arbeitszonen, ist eine Unterstützung zur aktiven Förderung der Arbeitszonen und führt zu einer Harmonisierung der kantonalen und regionalen Daten. Die Gemeinden, bzw. die Region sind zuständig, dieses Bewirtschaftungssystem jährlich zu aktualisieren und vom Bau- und Raumplanungsamt (BRPA) validieren zu lassen.

Auf der Basis dieses Monitorings der Arbeitszonen stellt der Kanton der Region folgende Aufgaben zur regionalen Bewirtschaftung der Arbeitszonen:

Die Region Sense

- bestimmt die regionalen AZ und deren Erweiterungen;
- dimensioniert ihre AZ entsprechend ihrem Baubedarf bis 2035;
- weist die Verkleinerungen und Erweiterungen der AZ innerhalb von 3 Jahren nach Genehmigung des kantonalen Richtplans im regionalen Richtplan nach (2022);
- gewährleistet die Aktualisierung dieser Daten und übermittelt dem Kanton mindestens einmal pro Jahr eine aktualisierte Version des SyZact.

Kantonale Anstalt für aktive Bodenpolitik

Der Kanton Freiburg möchte mit einer kantonalen Anstalt für aktive Bodenpolitik die Verfügbarkeit von attraktiven Arbeitszonen-Grundstücken erhöhen, um neue Unternehmen ansiedeln zu können, beziehungsweise bestehenden Unternehmen Erweiterungsmöglichkeiten zu ermöglichen. Durch die Verwaltung und Entwicklung sollen Standorte wirtschaftlich gefördert werden. Dazu wird die kantonale Anstalt mit den Regionen und Gemeinden zusammenarbeiten.

1.3 Der Auftrag

Der Auftrag besteht in der Erarbeitung eines abgestimmten, gemeinsamen Konzeptes im Sinne einer kohärenten AZ-Strategie, welche den kantonalen Richtplan berücksichtigt, im Sinne des NRP-Umsetzungsprogramms 2016-2019 optimiert ist und dessen Umsetzung nachhaltig sichergestellt werden kann. Hierzu wurde in enger Zusammenarbeit mit allen Gemeinden der Region Sense ein ganzheitliches und prozessorientiertes Vorgehen in insgesamt 6 Projektphasen angewendet (siehe auch Abb. 1)

2 Bedeutung und Durchführung des partizipativen Prozesses

Das folgende Kapitel beschreibt, weshalb der partizipative Prozess für dieses Projekt durchgeführt wurde, wie der Prozess aufgebaut ist und nach welchen Prinzipien die Gesamtworkshops stattgefunden haben.

2.1 Zusammenarbeit der Akteure

Ein regionales Arbeitszonen-Management bedingt die Zusammenarbeit der verschiedenen lokalen, regionalen und kantonalen Akteure. Damit die Funktionsweise und der Inhalt des Arbeitszonen-Managements den Bedürfnissen der Gemeinden und den Anforderungen des Kantons entsprechen kann, ist ein gemeinsames Verständnis notwendig. Die Gemeinden sind Teil des ganzen Prozesses und haben dadurch die Möglichkeit aktiv mitzubestimmen. Wichtig am partizipativen Prozess ist der Austausch und die Entscheidungsfindung, insbesondere da es sich um 17 Gemeinden handelt, die sich betreffend Lage und Grösse z.T. sehr stark unterscheiden.

2.2 Aufbau des partizipativen Prozesses

Im Folgenden werden die Phasen des partizipativen Prozesses kurz ausgeführt. Sie sind zudem in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

Vorarbeiten: Bereits im Mai 2018 wurde ein Initialisierungsworkshop mit interessierten Gemeindevertretenden durchgeführt. Daraus ging hervor, das Projekt «Arbeitszonen in der Region Sense» zu aufzusetzen, mit dem Ziel, mittels einer gemeinsam bewirtschafteten regionalen Arbeitszone Entwicklungsmöglichkeiten für die Ansiedlung von neuen Unternehmen zu schaffen.

Phase 1: Bevor mit dem partizipativen Prozess des aufgesetzten Projektes «Arbeitszonen in der Region Sense» begonnen wurde, wurden als erstes die Projektgrundlagen mit den Vorgaben des Bundes und des Kanton Freiburg, mit der Ausgangssituation und mit den «Best Practice» Beispielen zusammengefasst und den Workshopteilnehmern abgegeben. Dieses Grundlagendossier diente einerseits als Basis, um alle Teilnehmenden auf dem gleichen Informationsstand zu bringen und andererseits als laufend zu erweiterndes Nachschlagewerk.

Phase 2: Am 27. März 2019 fand der erste Gesamtworkshop in Tafers statt. Dabei wurden zuerst die Projektgrundlagen im Inhalt kurz vorgestellt, anschliessend die Standortqualitäten der Gemeinden gegenseitig ausgetauscht sowie die Gemeinsamkeiten der Unterregionen (Oberland, Mittelland und Unterland) festgehalten und präsentiert. Nach dieser Darlegung der Ist-Situation wurde die Soll-Situation in nach Unterregionen aufgeteilten Gruppen sowie im Plenum diskutiert. Dieser Schritt diente v.a. dazu, ein gemeinsames Verständnis für das Projektziel zu entwickeln. Als Drittes wurden im Plenum Strategien für die Erreichung des Ziels erarbeitet. Mit diesen Inputs wurde nach dem Workshop ein Foto-Protokoll erstellt, die Erkenntnisse verarbeitet und im Ergebnisdokument der Ist-Zustand, der Soll-Zustand und die Gesamtstrategie mit Teilstrategien festgehalten. Das Ergebnisdokument wurde den Gemeinderäten zur Validierung vorgelegt. Die darauffolgenden Stellungnahmen sind in die Vorbereitungen des nächsten Workshops eingeflossen, in diesem Fall insbesondere in den Entwurf des Zielsystems.

Phase 3: Am 05. Juni 2019 wurde im zweiten Gesamtworkshop basierend auf den Ergebnissen des ersten Gesamtworkshops ein Zielsystem vorgestellt, welches gemeinsam intensiv diskutiert und editiert wurde. Anschliessend haben die Teilnehmenden eine relative und eine absolute Gewichtung der Ziele vorgenommen. Den abwesenden Teilnehmern wurde die Möglichkeit gegeben, die Ziele nachträglich eigenständig zu gewichten, damit die Interessen aller Gemeinden und beteiligten Akteure in die Auswertung einfließen konnten. Neben einem Foto-Protokoll des Workshops wurde wiederum ein Ergebnisdokument mit der Auswertung der Zielgewichtung den Gemeinderäten zur Stellungnahme zugeschickt.

Phase 4: Zur Vorbereitung des dritten Gesamtworkshops am 18. September 2019 wurde ein Entwurf für die Massnahmen zur Erreichung der Kernziele aus der Zielgewichtung im Fachkreis diskutiert und weiterentwickelt. Dieser Entwurf der Massnahmen wurde im Gesamtworkshop in gemischten Gruppen bezüglich der Tätigkeiten, der notwendigen Ressourcen und Strukturen, der beteiligten Akteure und deren Partizipation, der Zuständigkeiten sowie der Prozesse inklusive Zeithorizont diskutiert. Zusammen mit dem Foto-Protokoll des Workshops wurde den Teilnehmenden bereits die Kapitel 3 «Das Arbeitszonen-Management» und Kapitel 4 «Die Operative Umsetzung» im Sinne eines Entwurfs des vorliegenden Berichts als Ergebnisdokument zugestellt. Es folgte bis im Januar 2020 eine bewusst länger angesetzte Phase für die Stellungnahme und Validierung durch die Gemeinden. Die Rückmeldungen wurden entsprechend in diesen Schlussbericht eingearbeitet.

Phase 5: Am 7 März 2020 wurden im Rahmen der Ergebniskonferenz die Ergebnisse des Projektes, insbesondere Kapitel 4 und 5 dieses Berichts einem breiteren Publikum vorgestellt und die Möglichkeit gegeben, Fragen zu stellen und abschliessend das weitere Vorgehen vorgestellt.

Phase 6: Zum Abschluss des Projekts wurden noch die Inputs aus der Ergebniskonferenz eingearbeitet sowie die Umsetzung des AZ-Managements initiiert. Mit der gleich anschliessenden Umsetzung reagieren die Gemeinden und Region auf den Zeitdruck, der sich aus der anlaufenden Revision des Regionalen Richtplans ergibt. Gemäss den Vorgaben muss die Revision bis im Mai 2022 abgeschlossen sein. Dabei spielt die Definition, Organisation und auch die räumliche Verortung der gemeinsamen regionalen Arbeitszone eine wichtige Rolle. Die notwendigen Grundlagen, um diese Aufgabe lösen zu können, liefert das regionale AZ-Management.

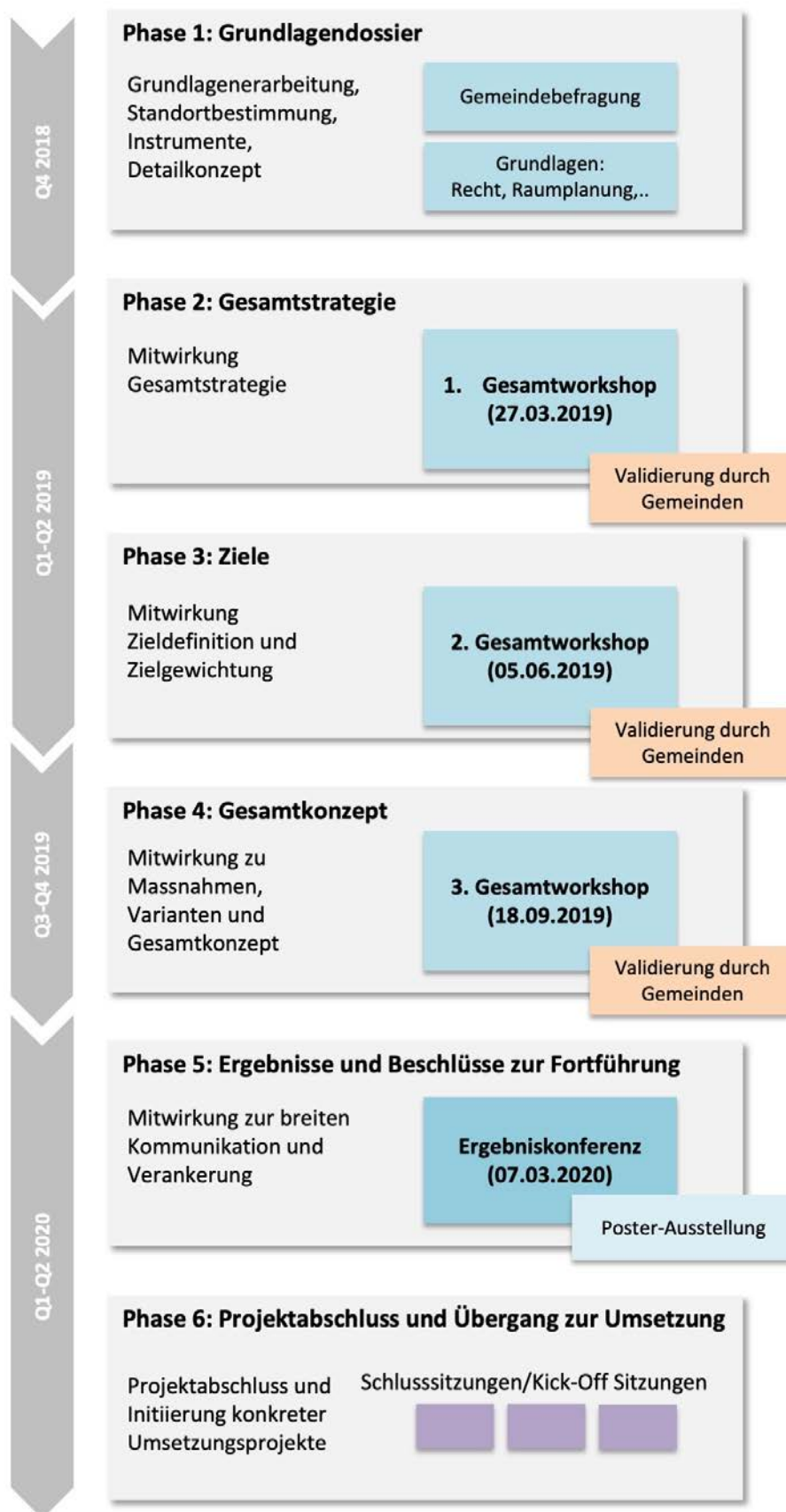


Abbildung 1: Aufbau des partizipativen Prozesses mit zeitlichem Ablauf

2.3 Prinzipien für die Durchführung der Gesamtworkshops

- Das wichtigste Prinzip bildet die Zusammenarbeit mit den betroffenen Akteuren. Im Zentrum standen dabei die Gemeinden, die jeweils mit einer Person aus der Exekutive (Gemeinderat) sowie aus der Bauverwaltung vertreten waren. Begleitet wurde das Projekt zudem von den Vertretern der Region Sense (Geschäftsführer sowie Oberamtmann), der kantonalen Behörden (insbesondere durch das Bau- und Raumplanungsamt BRPA, das Amt für Mobilität und die kantonale Wirtschaftsförderung), der Agglomeration Freiburg sowie des Gewerbeverbands Sense.

Im Weiteren übernahm EspaceSuisse als wichtiger Verband für Raumplanung die fachliche Begleitung des Projektes und wirkte bei allen Projektphasen und Workshops mit.

Die dadurch entstehende interaktive Zusammenarbeit während der Workshops war ein wichtiges Element des Projektes, um ein regionales Bewusstsein, ein gemeinsames Verständnis und eine gute Kooperation aufzubauen. Dazu wurde im Workshop immer auch mit Gruppen gearbeitet, um einerseits im Falle der Gemeinden die Zusammengehörigkeit der Unterregionen (Oberland, Mittelland und Unterland) und andererseits das regionale Verständnis unabhängig der Unterregionen zu fördern. Auch die kantonalen Behörden (Amt für Raumplanung und Amt für Mobilität) haben an den Gruppenarbeiten teilgenommen, um den direkten Bezug zu pflegen, ihre Erfahrungen und ihr Wissen einzubringen sowie um eine geeignete Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden, der Region und dem Kanton zu ermöglichen. Die Vertreter der Wirtschaftsförderung und des Gewerbeverbands Sense vermittelten die Anliegen der Unternehmen, EspaceSuisse brachte die Erfahrungen mit «Best Practice» Beispielen zum Umgang mit Arbeitszonen mit und stellte die Projektergebnisse in den generellen raumplanerischen Kontext mit den ebenfalls dazugehörenden rechtlichen Fragen.

- Bei der Durchführung der Gesamtworkshops ist eine Grundvoraussetzung, dass klar ist, welches die Möglichkeiten zur Mitbestimmung sind und welcher Handlungsspielraum besteht. Aus diesem Grund müssen die Vorgaben auf nationaler und kantonaler Ebene, wie auch weitere Rahmenbedingungen klar sein. Mit der Erarbeitung des Grundlagendossiers wie auch mit den informativen Inputs während der Gesamtworkshops wurden dazu die notwendigen Grundvoraussetzungen geschaffen.
- Damit unter Beteiligung der 17 Gemeinden ein gemeinsames Arbeitszonen-Management entstehen konnte, wurde eine fortlaufende Einigung auf die Zwischenergebnisse sowie auf das Schlussergebnis notwendig. Deshalb wurden von allen Workshops Foto-Protokolle erstellt, damit auch abwesende Teilnehmende die Arbeiten nachverfolgen konnten. Zudem wurden jeweils Ergebnisdokumente erstellt und den Gemeinderäten zur Validierung und Stellungnahme vorgelegt. Diese Stellungnahmen flossen in den weiteren Prozess ein.
- Über das gesamte Projekt hinweg wurde die Qualität der Workshops sowie des Prozesses an sich mittels Fragebogen überprüft. Damit sollte erreicht werden, dass die Teilnehmenden dem Projektteam laufend Rückmeldungen geben oder auch Informationsbedürfnisse für die nächsten Workshop äussern konnten.

3 Das regionale Arbeitszonenmanagement

Das folgende Gesamtkonzept entspricht der Synthese der bisherigen Arbeiten unter Berücksichtigung aller bestehenden und neuen Rahmenbedingungen, seitens des Kantons Fribourg sowie der nationalen Raumplanung im generellen. Es behandelt im Kern die Umsetzung der ursprünglichen Idee dieses Projektes, der Realisierung einer oder mehrerer gemeinsamer regionaler Arbeitszonen.

Unter einer gemeinsamen regionalen AZ wird verstanden, dass die Gemeinden der Region ein gemeinsam definiertes und zusammenhängendes Gebiet gemeinsam bewirtschaften sowie die damit verbundenen Nutzen und Lasten gemeinsam teilen bzw. tragen. Hierzu wurde ein regionales AZ-Management aufgebaut, wie es im Oberziel des Zielsystems (siehe Materialienband zum Schlussbericht) im zweiten Workshop diskutiert und verabschiedet wurde.

Oberziel: Aufbau und Sicherung eines AZ-Managements der Region, welches die entsprechenden Nutzungs- und Entwicklungsbedürfnisse im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung der Region Sense berücksichtigt.

3.1 Die Ziele betreffend Aufbau und Durchführung eines AZ-Managements

Die nachfolgenden Ziele gelten für die Region als Organisation und ergeben sich aus den dem regionalen AZ-Management zugrunde liegenden Strategien (Workshop 1 und 2), den dazu definierten Zielen (Workshop 2: Stichwort Kernziele) sowie aus dem Funktionsschema, das sich letztlich aus dem Workshop 3 ergeben hat (Abbildung 2).

Die bewusste Stärkung der Region zur Übernahme eines breiten Spektrums von neuen Aufgaben geht insbesondere aus den Kernzielen hervor, die mittels der Zielgewichtung bestimmt wurden (Workshop 2). Diese weisen der Region als Organisation neben der eigentlichen Umsetzung des AZ-Managements auch Aufgaben in den Bereichen Raumplanung, Wirtschaftsförderung, Kommunikation und Koordination zu.

Als Organisation soll die Region Sense in Zukunft in der Lage sein, folgende Ziele realisieren zu können:

- Schaffen der notwendigen Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, Kompetenzen und Ressourcen in den Bereichen Raumplanung, Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung, sowie Projektmanagement für die Einführung und Umsetzung eines regionalen AZ-Managements.
- Bündelung, Synthese und Vertretung der kommunalen Interessen auf der regionalen Ebene insbesondere im Hinblick auf die aktive Realisierung und die Bewirtschaftung einer oder mehrerer gemeinsamer regionaler Arbeitszonen;
- Vertretung, Abstimmung und Koordination der kommunalen und regionalen Interessen gegenüber der kantonalen Raumplanung und Wirtschaftsförderung, insbesondere was die Entwicklung und Bewirtschaftung von kantonalen Arbeitszonen und strategischen Sektoren, sowie von regionalen Arbeitszonen in der Agglomeration Freiburg, sowie in den angrenzenden Bezirken angeht;
- Unterstützung der Gemeinden bei der optimalen Nutzung und Weiterentwicklung ihrer eigenen Arbeitszonen, sowie bei der Umsetzung des regionalen AZ-Managements (*Mobilisieren – Umlagern – Neueinzonen*) auf kommunaler Ebene unter Miteinbezug der jeweils individuellen kommunalen Bedürfnisse.
- Sicherstellen einer Mitwirkung aller wichtigen Akteure auf den verschiedenen Stufen sowie einer laufenden Informationsarbeit für die verschiedenen Akteure wie z.B. Gemeinden, Firmen, Verbände), für spezifische Prozesse und Projekte sowie für die breitere Öffentlichkeit.

3.2 Das Prinzip

Um die Ziele zu erreichen, wird ein regionales AZ-Management aufgebaut, welches die folgenden Kernelemente beinhaltet (Abbildung 2).

- Die Regional- und Kommunal-Standortentwicklung steht in direkter Interaktion mit der Regionalplanung. Im Rahmen der Standortentwicklung wird basierend auf raumplanerischen und wirtschaftlichen Daten eine AZ-Strategie entwickelt, welche räumliche Konsequenzen und Vorgaben für die AZ-Planung liefert.

Die Regionalplanung entspricht den kantonalen Vorgaben, verankert diese räumlichen Konsequenzen und setzt räumliche Anforderungen an die Standortentwicklung. Dadurch schliesst sich der Kreislauf.

- Das regionale AZ-Management selbst besteht aus drei Bereichen, **dem AZ-Monitoring, der AZ-Bewirtschaftung und der AZ-Planung**, die ebenfalls miteinander verbunden sind. Sie unterscheiden sich dabei in der zeitlichen Intensität: Das AZ-Monitoring ist eine tägliche Projektarbeit, wohingegen die AZ-Bewirtschaftung regelmässig aber weniger häufige Tätigkeiten mit sich bringt und der regionale Richtplan nur in Abständen von fünf bis zehn Jahren aktualisiert wird.
- Das AZ-Monitoring sowie auch der kantonale und regionale Richtplan bieten den Rahmen, um eine AZ-Bewirtschaftung umzusetzen, welche an der Schnittstelle von Entwicklung und Planung steht.

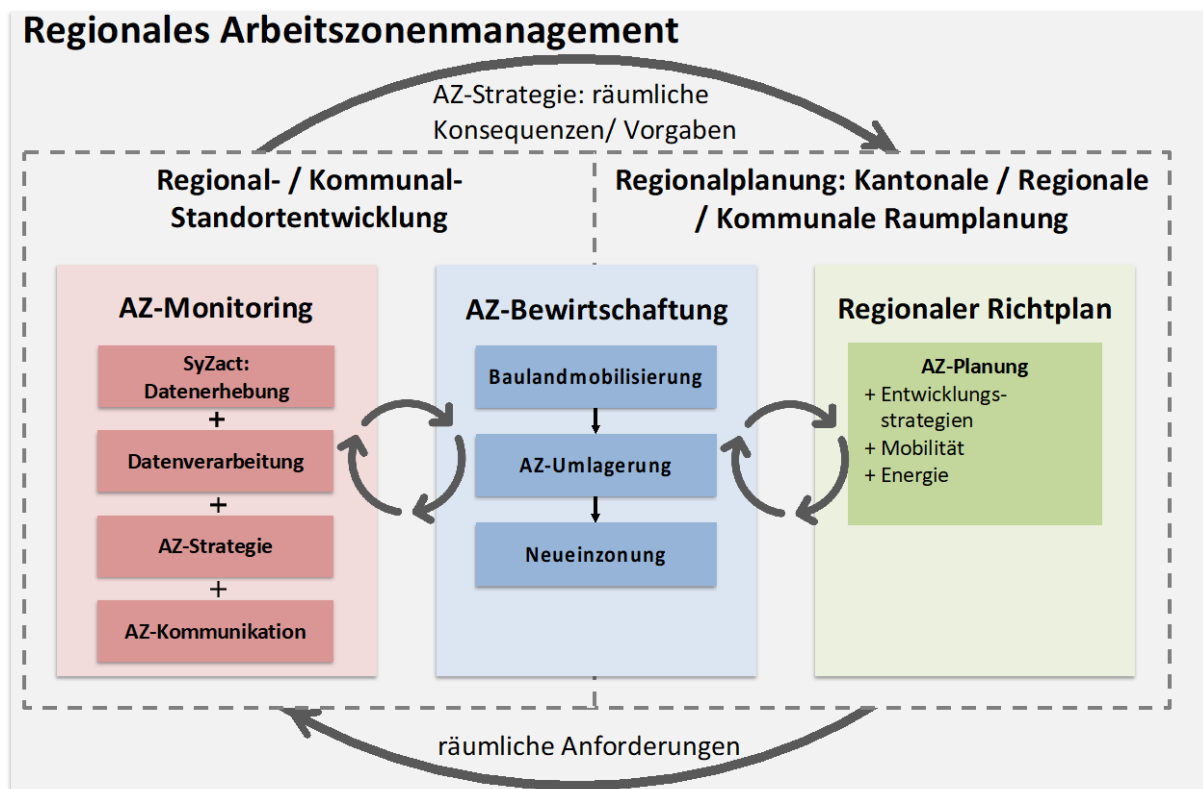


Abbildung 2: Das Prinzip des regionalen AZ-Managements

3.3 Der Aufbau und Ablauf

- Die Region Sense übernimmt die Haupttätigkeiten des regionalen AZ-Managements. Ergänzend dazu bedarf es ein Forum für Regionalentwicklung, der zwischen den 3 Bereichen positioniert ist (siehe nachfolgend Abbildung 2).
- Das **Forum für Regionalentwicklung** bildet die Schnittstelle zu den Gemeinden und übernimmt die Aufgabe, die Interessen der Gemeinden der Region Sense zu vertreten und die Ergebnisse des AZ-Monitorings, der AZ-Bewirtschaftung und der AZ-Planung ungefähr zweimal im Jahr zu diskutieren und zu validieren, sodass die Entscheide von den Gemeinden bestätigt werden können.
- Es wird vorgeschlagen, dass das Forum für Regionalentwicklung sich aus der heutigen Projektgruppe herausbildet und die Gemeinden mit jeweils zwei Personen vertreten wären. Eine der beiden Personen käme jeweils aus der Bauverwaltung. Offen ist, ob noch weitere Vertreter aus der Wirtschaft beigezogen werden sollen.
- Die drei Bereiche des regionalen AZ-Managements sind so aufgebaut, dass sich ein Gesamtablauf ergibt, der Schnittstellen und Rückkopplungen beinhaltet (Abbildung 2). Aus den erhobenen Daten zu den Arbeitszonen wird eine Auswertung vorgenommen, basierend auf welcher eine AZ-Strategie erarbeitet wird. Die erarbeiteten Resultate werden im Forum für Regionalentwicklung diskutiert, validiert und zudem den Gemeindeexekutiven der Region Sense zur Stellungnahme vorgelegt. Der Konsens wird im regionalen Richtplan (reRip) verankert und dient als Grundlage für die AZ-Bewirtschaftung. Die Tätigkeiten der Bewirtschaftung, konkret die Bebauungs- und Ansiedlungsprojekte, die AZ-Umlagerung insbesondere in eine gemeinsame regionale Arbeitszone und die AZ-Neueinzonung für konkrete Projekte werden mit dem Forum für Regionalentwicklung abgesprochen. Das Forum kann zudem als begleitendes Mitwirkungsgremium für die Revision des regionalen Richtplans genutzt werden. Dadurch entsteht eine durchgehende Konsistenz in der Planung und Umsetzung der AZ-Bewirtschaftung. Der im regionalen Richtplan verankerte Konsens zu den Arbeitszonen dient wiederum als Grundlage für das AZ-Monitoring.

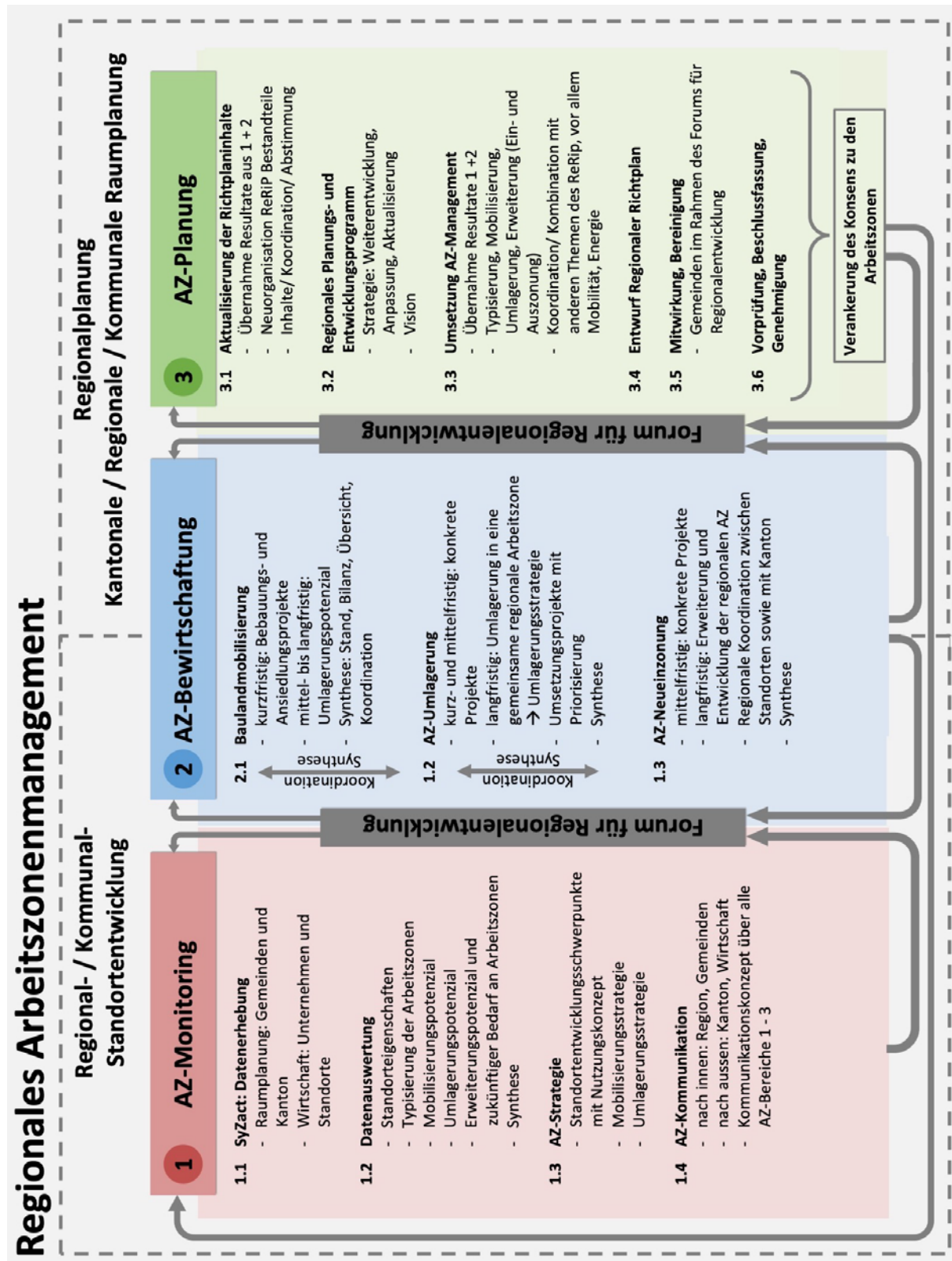


Abbildung 3: Der Aufbau und Ablauf des regionalen Arbeitszonenmanagements

4 Die zentralen Elemente des regionalen Arbeitszonenmanagements

4.1 Bereich 1: Das Arbeitszonenmonitoring

1 AZ-Monitoring

1.1 SyZACT: Datenerhebung und -aktualisierung

- Die Arbeitszonendaten werden von den kommunalen Bauverwaltung regelmässig an die Region geliefert, durch die Region im SyZACT aktualisiert, jährlich validiert und vom Bau- und Raumplanungsamt (BRPA) anschliessend geprüft.
- Im Hinblick auf eine verbesserte Nutzbarkeit der reinen SyZACT-Daten wird empfohlen, dass ergänzende Informationen insbesondere zur Wirtschaftstätigkeit der Unternehmen, der Qualität von deren Standorte, sowie z.B. zu den infrastrukturellen Anforderungen der Arbeitsplätze in das SyZACT integriert werden (weitere Details siehe nachfolgend 1.2). Dazu steht die Region in regelmässigem Kontakt und Austausch mit dem Gewerbe und der Industrie sowie der kantonalen Wirtschaftsförderung.
- Für die Erleichterung der Datenerhebung sowie auch deren Auswertung wird zudem empfohlen, in allen Gemeinden der Region Sense das RegioGIS für die GIS-Datenablage zu verwenden. Somit kann die Region über eine einheitliche, regionale Plattform auf die raumbezogenen Daten zugreifen. Bisher sind die Geodaten der Gemeinden Plaffeien, Rechthalten, Plasselb (Abstimmung angenommen), Alterswil und Heitenried noch nicht im RegioGIS vorhanden.
- Für die Datenerhebung im SyZACT werden der aktuell rechtsgültige kantonale und regionale Richtplan, die Zonenpläne und Ortspläne, sowie die Daten der RegioGIS-, der Groupe-E- und der RegaSense-Plattform verwendet. Für Gemeinden, welche bisher nicht im RegioGIS integriert sind, müssen die Daten zur Erschliessung mit Gas, Strom, Internet, Trinkwasser und Abwasser jeweils separat eingeholt werden.

1.2 Datenauswertung und -aufbereitung

Die Region Sense erstellt halbjährlich eine Zwischenbilanz und jährlich eine Gesamtbilanz der Arbeitszonen, woraus eine Synthese mit den nächsten Schritten abzuleiten ist. Diese wird den Gemeinden und der Wirtschaftsförderung zur Verfügung gestellt. Die Auswertung und Aufbereitung der Daten beinhalten folgende Analysen:

- **Die Standorteigenschaften der Gemeinden im regionalen Kontext:** Die Standorteigenschaften sind relevant für die Typisierung der Arbeitszonen, die Bestimmung der Standortschwerpunkte und deren Nutzung, die Definition des zukünftigen Bedarfs an Arbeitszonen sowie das Erweiterungs- und Umlagerungspotenzial. Standorteigenschaften beschreiben beispielsweise die Siedlungsentwicklung, Mobilität, Erschliessung, den Verkehr und die Umwelt, Tourismustätigkeiten, bestehende Unternehmen und Bauten, sowie Reserven, die zu berücksichtigen sind. Im SyZACT werden dabei bereits folgende Standorteigenschaften erhoben:
 - die Erschliessung (Wasser, Abwasser, Strom, Erdgas, Glasfaser),
 - die Zugänglichkeit (ÖV, MIV oder Nähe zum Schienengüterwarenumschlagplatz) oder
 - Umweltfaktoren (chemische oder technologische Risiken, Naturgefahren, belastete Standorte oder Lärmemissionen).

- **Die Typisierung der Arbeitszonen:** Die bestehenden Arbeitszonen müssen gemäss kantonalen Kriterien geprüft und dementsprechend als regionale und übrige Arbeitszonen typisiert werden. Die kantonalen und die strategischen Sektoren sind im kantonalen Richtplan bereits bezeichnet. Für diese Analyse bieten die Daten des SyZACT die Basis.
- **Mobilisierungspotenzial aufzeigen:** Damit gezielt unbebautes Bauland mobilisiert werden kann, ist eine Analyse des Mobilisierungspotenzials notwendig. Diese soll aufzeigen, an welchen Orten die eingezonten, nicht bebauten Arbeitszonen in welcher Form, mit welcher Ausgangslage verfügbar sind, seit wann der Genehmigungsentscheid der Einzonung bereits vorliegt und welche vertraglichen Abmachungen oder Auflagen bestehen. Ebenfalls abzuklären ist dabei die genaue eigentumsrechtliche Situation.

Um die zu mobilisierenden Arbeitszonen zu priorisieren, werden Kriterien aufgestellt, wie beispielsweise die Grösse der Parzelle, die Lage oder die Anzahl Jahre der Nichtbebauung seit dem rechtsgültigen Genehmigungsentscheid der Einzonung. Die Resultate werden in einer aktiven Karte oder in einem Katalog mit den mobilisierbaren Grundstücken festgehalten.

Auch für bebaute, aber brach liegende oder unternutzte Grundstücke lohnt sich eine Analyse, um das vorhandene Potenzial bestmöglich auszuschöpfen. Mögliche Kriterien dafür sind die Volumen- oder Baumassenziffer für unternutzte Arbeitszonen oder «die Anzahl aktiver Unternehmen» je Parzelle oder der «ausgeführte Arbeitstyp» gemäss SyZACT. Auch diese Resultate könnten in Form einer aktiven Karte oder einem Katalog mit den zu verdichtenden oder besser nutzbaren Grundstücken festgehalten werden. Die Analyse des Baulandmobilisierungspotenzials dient als Grundlage für die aktive Mobilisierung des unbebauten und teilbebauten Baulands.

- **Die Umlagerungspotenziale definieren:** Die Umlagerungspotenziale bezeichnen jene eingezonten Arbeitszonen-Parzellen, welche an einem nicht geeigneten Standort liegen und demnach das grösste Potenzial zur Umlagerung bieten. Um geeignete und ungeeignete Standorte unterscheiden zu können, können Kriterien wie beispielsweise die Grösse, Lage, Form, Zugänglichkeit und Erschliessung oder die eigentumsrechtliche Verfügbarkeit Hinweise geben. Liegt eine Parzelle seit mehr als 12 Jahren (Art. 46a RPGB/FR) unbebaut in einer Arbeitszone und kann sie nicht mobilisiert werden, weist dies ebenfalls auf ein Umlagerungspotenzial hin. Hierzu müssen, das Interesse der Grundeigentümerschaft bezüglich einer Rückzonung der Fläche und das Interesse an einem Abtausch mit einer Fläche an einem geeigneteren Standort, abgeklärt werden. Zudem könnte in einem solchen Fall die Gemeinde auch ihr Vorkaufsrecht geltend machen.
- **Den zukünftigen Bedarf an Arbeitszonen mit dem Erweiterungspotenzial ermitteln:** Basierend auf den Standorteigenschaften der Gemeinden, der Typisierung der Arbeitszonen und der Standortentwicklungsschwerpunkte der Arbeitszonen, soll das Potenzial zur Erweiterung insbesondere der kantonalen und regionalen Arbeitszonen ermittelt werden. Für diese Erweiterungspotenziale sind übergeordnete Abklärungen vorzunehmen, damit die Reserven bei konkretem Bedarf schnellstmöglich genutzt werden können. Die übergeordneten Abklärungen beinhalten unter anderem die Abklärung des Interesses der Grundeigentümerschaft für eine Einzonung oder einen Tausch mit einer anderen Fläche, die Prüfung der rechtlichen Grundlagen (z.B. kantonaler Richtplan, Fruchtfolgeflächen, Naturschutz) sowie die notwendigen Massnahmen für die Erschliessung.

1.3 Arbeitszonenstrategie

Basierend auf der Datenauswertung des SyZACT wird eine Strategie entwickelt, welche die konkreten Flächen für die Mobilisierung vor Ort sowie für die Umlagerung in die regionalen Standortentwicklungsschwerpunkte ausweist. Diese Arbeit beinhaltet wiederum zwei Komponenten: Zum einen die Strategie für die Standortentwicklung, zum anderen die Strategie zur raumplanerischen Umsetzung:

- **Die Standortentwicklungsschwerpunkte mit Nutzungskonzept:** Basierend auf der *Regionalplanung 2030*², welche bereits wesentliche Aussagen zu verschiedenen Zentrumsstufen macht, werden Standortentwicklungsschwerpunkte für Arbeitszonen bezeichnet und mit einem Nutzungskonzept versehen. Standortentwicklungsschwerpunkte bezeichnen regionale Arbeitszonen mit grösserem Entwicklungspotenzial für die Ansiedlung und Erweiterung von Unternehmen, welche zusätzliche Arbeitsplätze bieten. Für diese Arbeitszonen wird angepasst an die Standorteigenschaften die geeignete Nutzung definiert. Nutzungskonzepte für Arbeitszonen berücksichtigen dabei grundlegende Prinzipien wie das verdichtete Bauen nach innen, die an den Standort angepasste Entwicklung bereits bebauter und neu zu bebauender Flächen, oder eine gewünschte Arbeitsplatzdichte. Die Standortentwicklungsschwerpunkte bilden die Basis für die gemeinsamen regionalen Arbeitszonen.
- **Mobilisierungs- und Umlagerungsstrategie:** Basierend auf den SyZACT-Daten und den weitergehenden Auswertungen arbeitet die Region zuhänden des Forums für Regionalentwicklung die konkreten Möglichkeiten aus, damit die als geeignet erachteten Flächen entweder vor Ort einer Verwendung (Mobilisierung) oder einem Transfer (Umlagerung) in die regionale AZ zugeführt werden können. Diese Strategie zeigt dazu die konkreten Handlungsmöglichkeiten auf und stellt sicher, dass v.a. für die Umlagerung die notwendigen Ansiedlungs- Erweiterungsprojekte vorbereitet und dazu alle relevanten Akteure miteingebunden werden. Die verschiedenen Optionen sollen zudem auf deren zeitliche Machbarkeit beurteilt werden, damit auch nach Prioritäten vorgegangen werden kann. Im Falle der Umlagerung müssen zudem die rechtlichen Voraussetzungen überprüft werden: Zum einen geht es um ein allfällig bestehendes Vorkaufsrecht der Gemeinde für Parzellen, die seit mehr als 12 Jahren noch nicht überbaut sind. Es ist anzumerken, dass die Gemeinden die Möglichkeit haben, diese Frist auch zu verkürzen. Zum anderen gilt es in Zusammenarbeit mit dem Kanton zu überprüfen, ob alle raumplanungsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind, damit durch die Umlagerung die regionale AZ z.B. auch erweitert werden darf.

1.4 Arbeitszonenkommunikation

- Die Region erarbeitet für das AZ-Monitoring wie auch für die AZ-Bewirtschaftung und die AZ-Planung ein Kommunikationskonzept aus. Dieses beinhaltet die Information, Veröffentlichung und Koordination der AZ-Inhalte nach innen für die Region, für das Forum für Regionalentwicklung und für die Gemeinden wie auch nach aussen für den Kanton, das Gewerbe und die Wirtschaftsförderung.
- Neben der Website des Gemeindeverbands der Region Sense sind zusätzliche Kommunikationskanäle und -formate, wie z.B. Veranstaltungen, Publikationen von guten Beispielen (*Best Practice*), Foren für Erfahrungsaustausch oder auch Medienarbeit für die breitere Bevölkerung zu prüfen.

² Gemeindeverband Region Sense (Auftraggeber), 2014, Regionalplanung 2030 – Regionaler Richtplan Siedlung, Verkehr und Energie

4.2 Bereich 2: Die Arbeitszonenbewirtschaftung

2 AZ-Bewirtschaftung

Im Bereich der AZ-Bewirtschaftung geht es um die aktive Umsetzung der im Teil 1 ausgearbeiteten AZ-Strategie. Sie umfasst eine Kaskade von drei aufeinander abgestimmten Prozessen, der Baulandmobilisierung, der AZ-Umlagerung und der Neueinzonung von AZ.

2.1 Baulandmobilisierung

Kern der Baulandmobilisierung ist, die noch unbebauten oder teilbebauten Reserven, sei es in den kommunalen (übrigen) AZ oder in den regionalen AZ, soweit als möglich auszuschöpfen. Die Mobilisierung entsteht aus einer engen Zusammenarbeit zwischen der jeweiligen Gemeinde und der Region. Nach einer ersten Kontaktaufnahme mit der Grundeigentümerschaft werden gemeinsam weitergehende Massnahmen sowie Handlungsmöglichkeiten festgelegt:

- Die Massnahmen zur **Verflüssigung des Baulands** bedingen eine Kontaktaufnahme und Verständigung mit der Grundeigentümerschaft, eine Koordination mit der Wirtschaftsförderung und gegebenenfalls mit dem Kanton. Dabei geht es beispielsweise um die Erweiterung der Erschliessung, die Beseitigung von Überbauungshindernissen wie Abstandsvorschriften (je nach Hoheit) oder um ungeeignete Parzellierungen. Im Falle einer ungeeigneten Parzellierung kann eine Baulandumlegung erfolgen, um insbesondere Handlungsspielräume für das Gewerbe zu schaffen.
- Für den Einsatz der **rechtlichen Mittel** ist zur Vorbereitung die Abklärung der rechtlichen Anforderungen notwendig, um entweder ein gesetzliches Kaufrecht zu erhalten, gegebenenfalls rückzuziehen oder die Belassung des Grundstücks in der Bauzone zu prüfen und einen verwaltungsrechtlichen Vertrag aufzusetzen. Nach der Prüfung der rechtlichen Möglichkeiten ist ein strategischer Entscheid zur Umsetzung der Baulandmobilisierung notwendig, welcher von der Gemeinde mit der Unterstützung der Region Sense ausgearbeitet und gefällt wird. Dabei soll gemeinsam festgelegt werden, wie beim spezifischen Fall vorgegangen wird.
- Beschliesst eine Gemeinde oder ein Zusammenschluss mehrerer Gemeinden, eine im Sinne des AZ-Managements **aktive Bodenpolitik** zu betreiben, sind diverse Vorarbeiten zu tätigen. Dazu gehören, eine Einigung zu den Zielen und Prinzipien der aktiven Bodenpolitik, wie auch Grundsätze für den Tausch oder Verkauf von Grundstücken. Wesentliche Faktoren für solche Ansätze sind der Landpreis, Erschliessungskosten, die Diskontierung, Administrativkosten, der Bonitätswert und der Ertragswert des Landwirtschaftslandes. Neben dem Verkauf von Grundstücken durch die Gemeinde ist eine Baurechtsvergabe möglich, um die Hoheit über ein Grundstück zu behalten und im Falle einer Nutzungsaufgabe das Grundstück einfacher wieder verfügbar zu machen.
- Die **Verantwortlichkeiten** sollen so geregelt werden, dass für alle Arbeiten auf kommunaler Ebene die zuständige Gemeindebehörde die Führung übernimmt und die Region die Gemeinde unterstützt. Umgekehrt übernimmt die Region die Führung für alle regionale Fragen, insbesondere wenn es darum geht, Zonen umzulagern. Die Region spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Koordinationsrolle, indem sie die jeweiligen Aus- und Einzonungsprozesse auf kommunaler Ebene aufeinander abstimmt. Die Prozesse selbst werden wiederum durch die Gemeinden durchgeführt.

Die Aktivitäten zur Baulandmobilisierung sollen in einem Katalog mit den Angaben zur Kontaktperson, den Zielvereinbarungen beziehungsweise den verwaltungsrechtlichen Verträgen festgehalten werden. Eine geeignete Plattform dafür bietet das SyZACT. In diesem Rahmen werden die Angaben auch jährlich aktualisiert. Die dafür zu verankernden Indikatoren sind das Datum des rechtsgültigen Genehmigungsentscheids und die Angaben zum verwaltungsrechtlichen Vertrag.

2.2 Arbeitszonenumlagerung

Ist eine Mobilisierung beispielsweise aufgrund einer ungenügenden Grösse oder ungeeigneten Lage nicht möglich, kann die Fläche in eine gemeinsame regionale Arbeitszone umgelagert werden (siehe 2.1). Dies bedingt, dass die Umlagerung den **kantonalen Vorgaben** zur Typologisierung und Dimensionierung der Arbeitszonen³ entspricht. Je nach Arbeitszonentyp und je nachdem ob ein konkretes Ansiedlungs- oder Erweiterungsprojekt besteht, sind die kantonalen Vorgaben für die Einzonung unterschiedlich. Sie bezeichnen eine maximal einzonbare Flächengrösse in Abhängigkeit der ungenutzten Fläche. Ist die Einzonung an ein spezifisches Projekt geknüpft, ist mehr einzonbare Flächengrösse erlaubt, gekoppelt an eine Pflicht zur Bebauung innert fünf Jahren.

Eine AZ-Umlagerung bedingt jeweils eine gleichzeitig zu erfolgende Rück- und Einzonung einer Arbeitszone. Dazu muss geklärt werden, welche Arbeitszone erweitert und welche rückgezont werden sollen. Basis dafür bildet die im Bereich 1 (AZ-Monitoring) definierte Umlagerungsstrategie mit dem Umlagerungs- und Erweiterungspotenzial. Der Prozess kann in drei Etappen unterteilt werden: Die Vorarbeiten, das eigentliche Verfahren und die abschliessenden Arbeiten.

Zu den **Vorarbeiten** gehören wiederum 3 Schritte:

1. *Die verbindliche Abklärung der Interessen der Grundeigentümerschaften.*
2. *Der Nachweis der gesetzlichen Anforderungen.*
3. *Bestimmung der Verkehrswerte der Grundstücke.*

1. Die verbindliche Abklärung der Interessen der Grundeigentümerschaften.

- Nachdem für die Analyse des Umlagerungs- und Erweiterungspotenzials (Bereich 1.2) unverbindlich das Interesse der Grundeigentümerschaft abgefragt wurde, steht in diesem Schritt die **verbindliche Abklärung der Interessen** an. Die Abklärung der Interessen ist insbesondere für die Wahl der Umlagerungs- und Erweiterungsfläche von zentraler Bedeutung, um frühzeitig eine verlässliche Einigung zu finden und Verfahrensabbrüche oder -verzögerungen zu einem späteren Zeitpunkt zu vermeiden. Für die verbindliche Abklärung der Interessen werden der Grundeigentümerschaft die Möglichkeiten mit deren Folgen aufgezeigt (siehe nachfolgende Beschreibungen und Abbildung 4) sowie deren Entscheidung mit der Einigung der Gemeinden in einem Vorvertrag festgehalten.

Der **Grundeigentümerschaft der Umlagerungsflächen** in der Gemeinde 1 stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung (siehe auch **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

- **Fall A:** Die Grundeigentümerschaft zeigt Interesse an einer blossen AZ-Rückzonung vor Ort:
→ Die Wahl dieser Möglichkeit hätte eine Entschädigung durch den kantonalen Mehrwertfonds zur Folge. Dieser würde im Falle einer RPG-konformen Rückzonung eine materielle Enteignung und eine entsprechende Entschädigung bedeuten.
- **Fall B:** Die Grundeigentümerschaft zeigt Interesse an der Umlagerung der AZ in eine (gemeinsame) regionale AZ. Dies bedeutet, dass die Umlagerungsfläche mit der bisherigen Eigentümerschaft mit umgelagert wird:

³ Kantonaler Richtplan des Kantons Freiburg, 2018, Typologisierung und Dimensionierung der Arbeitszonen (T104)

→ Die Grundeigentümerschaft von Umlagerungsflächen würde in diesem Fall die Differenz zum höheren Landpreis an die Grundeigentümerschaft der Erweiterungsflächen bezahlen und somit das Grundstück tauschen. Die Gemeinde würde einen verwaltungsrechtlichen Vertrag verhandeln, welcher eine an den Standort angepasste Nutzung und eine Überbauungspflicht innert einer definierten Frist und mit einem allfälligen Kaufrecht nach Ablauf der Frist fordert.

Der **Grundeigentümerschaft der Erweiterungsflächen** in der Gemeinde 2 stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung (siehe Abbildung 4).

- **Fall A:** Die Grundeigentümerschaft hat Interesse, das Grundstück zu einer AZ einzuzonen und selber zu überbauen:

→ Die Gemeinde würde einen verwaltungsrechtlichen Vertrag mit der Grundeigentümerschaft schliessen, um eine standortangepasste Nutzung und eine Überbauungspflicht innert einer definierten Frist und mit einem allfälligen Vorkaufsrecht nach Ablauf der Frist festzulegen. Der Einzonungsprozess würde durchgeführt und anschliessend wäre die Mehrwertabgabe nach sechs Monaten nach Inkrafttreten der Baubewilligung für eine Baute gewissen Ausmasses auf dem betroffenen Grundstück fällig.

- **Fall B:** Die Grundeigentümerschaft hat Interesse, das Grundstück als AZ einzuzonen und zu veräussern (Verkauf, Tausch):

→ Es würde ein Vorvertrag zwischen der Grundeigentümerschaft der Umlagerungsfläche und entweder einem Unternehmen, der AZ-Trägerschaft oder der Gemeinde erstellt, welcher den Kauf nach der Einzonung sichert. Anschliessend würde die Grundeigentümerschaft mit der Gemeinde den Einzonungsprozess durchführen. Mit der Veräusserung der Fläche würde die Mehrwertabgabe von 20% des Mehrwerts des Grundstücks anfallen, welche an den kantonalen Mehrwertfonds und den Bodenverbesserungsfonds fliessen würde. Je nach Interesse der Grundeigentümerschaft, bestünde die Möglichkeit, das Land zu tauschen. Somit hätte die Grundeigentümerschaft der Erweiterungsfläche neu Land in einer anderen Gemeinde.

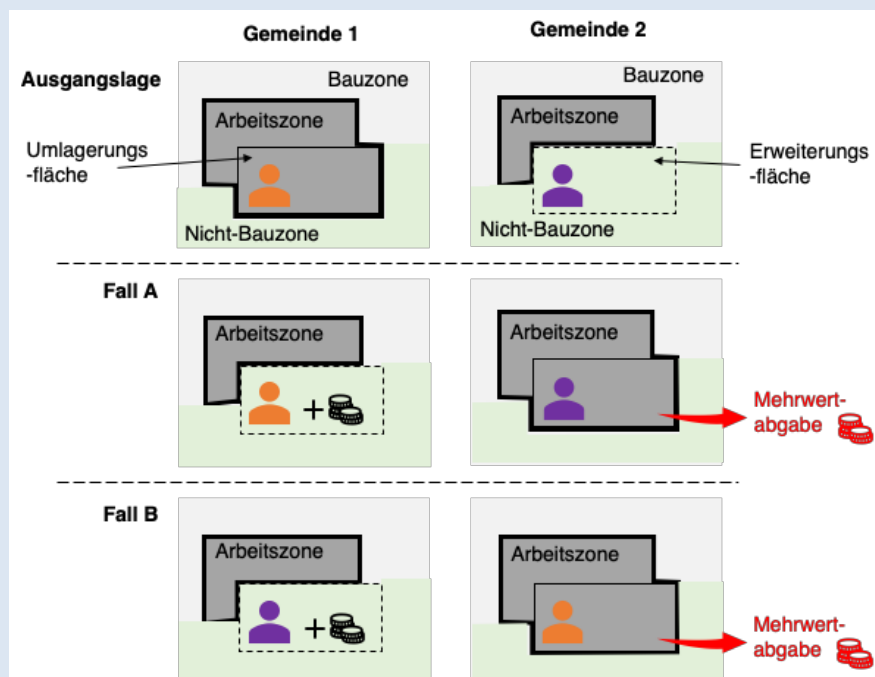


Abbildung 4: Grafische Darstellung einer AZ-Umlagerung, 2 mögliche Fälle für die Grundeigentümerschaft

2. Der Nachweis der gesetzlichen Anforderungen.

- Um die Umlagerungs- und Erweiterungsfläche abschliessend bestimmen zu können, müssen **gesetzliche Anforderungen**, welche bereits im Rahmen der Analyse des Erweiterungspotenzials geprüft wurden, verbindlich nachgewiesen werden. Dazu gehören der Nachweis des Bedarfs, der kantonalen Interessen (im Falle von Fruchtfolgeflächenanspruch), der Übereinstimmung mit dem kantonalen und regionalen Richtplan, sowie der haushälterischen Nutzung des Bodens. Im Falle einer projektbezogenen Einzonung müssen zudem Vorabklärungen wie die Eignung der Nutzung für den Standort sowie die geeigneten Standorteigenschaften (z.B. Lage, Erschliessung, Belastungen) für die vorgesehene Nutzung geprüft werden. Insbesondere müssen bei lärm- oder geruchsintensiven Nutzungen entsprechende Abklärungen und Vorkehrungen getroffen werden, um allfällige Nutzungskonflikte zu vermeiden.

3. Bestimmung der Verkehrswerte der Grundstücke.

- Sind die Rückzonungs- und die Erweiterungsflächen definiert, die Interessen der Grundeigentümerschaften geklärt und die gesetzlichen Anforderungen nachgewiesen, werden die **Verkehrswerte für die beiden Grundstücke** und der **Verlust der Gebergemeinde** für die Abgabe der AZ bestimmt. Für die Bestimmung der Verkehrswerte sind transparente Kriterien wie der Landpreis, der Ertragswert der Landwirtschaftsfläche, privat getätigte Erschliessungskosten und der Mehrwert durch die Einzonung relevant. Die Mehrwertabgabe wird durch die kantonale Kommission für Grundstückserwerb geschätzt. Wichtige Faktoren für die Berechnung der Entschädigung der Gemeinde sind die bestehenden und notwendigen Erschliessungskosten, die Diskontierung, Kosten für den administrativen Aufwand, der Landpreis und der Ertragswert der Landwirtschaftsfläche.

Nach der Vorbereitung der AZ-Umlagerung folgt **das eigentliche Verfahren** zur Verankerung der Rückzonung der Arbeitszone in der einen Gemeinde und der Einzonung in der anderen Gemeinde. Das Hauptinstrument dafür ist das heute übliche Verfahren der **Revision des Zonenplans** in den jeweiligen Gemeinden. Dabei ist die zeitliche Koordination der beiden Verfahren zu beachten. Zudem ist zu überprüfen, ob auch eine rechtliche Abhängigkeit bzw. Konditionalität zwischen einer Rück- und einer Einzonung gilt. Idealerweise findet die Rückzonung vor der Einzonung oder zumindest zeitgleich statt. Es ist zu prüfen, ob sich eine Klausel einzuführen liesse, dass im Falle einer Ablehnung der Rückzonung, die Einzonung in der anderen Gemeinde nicht rechtsgültig ist.

Nach der Einzonung folgen **die abschliessenden Arbeiten** der AZ-Umzonung. Dazu gehören die Veräusserung der Grundstücke gemäss den Vorverträgen inklusive der Mehrwertabgabe, die Entschädigung nach einer materiellen Enteignung und die Verteilung der finanziellen Lasten und Erträge zwischen den Gemeinden.

- Die **Veräusserung der Grundstücke** erfolgt gemäss den Vorverträgen. Zu diesem Zeitpunkt wird die Mehrwertabgabe fällig.
- Für die Rückzonung der Umlagerungsflächen erhält die Grundeigentümerschaft die **Entschädigung für die materielle Enteignung** aus dem kantonalen Mehrwertfonds basierend auf der Einschätzung der kantonalen Kommission.

- Als Basis für die Umlagerung einigen sich die Gemeinden mit der Region auf ein bestimmtes Vorgehen. Wir empfehlen folgende Ansätze für die **Verteilung von Lasten und Erträgen auf alle Gemeinden** zu prüfen:
 - Die aus der gemeinsamen regionalen AZ entstehenden Gewinne wie Steuereinnahmen werden auf alle Gemeinden aufgeteilt, in Anlehnung an den bisherigen Kostenverteiler des Gemeindeverbands Sense (Finanzstärke und Einwohner). Dieser berücksichtigt zudem auch die Einwohnerzahlen und die Koeffizienten der Finanzstärke.
 - Kosten wie Infrastrukturausgaben oder die einmalige Entschädigung der Gebergemeinde werden auf alle Gemeinden ausgeteilt, wiederum in Anlehnung an den bisher verwendeten Kostenverteiler des Gemeindeverbands Sense (Finanzstärke und Einwohner).

Ziel ist, dass letztlich ein Anreizsystem entsteht, welches Gemeinden und die Grundeigentümerschaften motiviert, aktiv dazu beizutragen, dass möglichst viele Flächen, die für eine Umlagerung in Frage kommen, auch tatsächlich in die gemeinsame regionale AZ verlegt werden, wo sie zweckbestimmt verwendet werden, und so zu einem haushälterischen Umgang mit der Ressource Boden beitragen. Falls die Umlagerung nicht in eine gemeinsame regionale AZ erfolgt, fällt die Verteilung der Lasten und Erträge auf alle Gemeinden weg und stattdessen könnte die Nehmergemeinde der Gebergemeinde eine einmalige Entschädigung tätigen.

2.3 Neueinzonung zu bestehenden Arbeitszonen

Eine Neueinzonung ist beschränkt auf die **Erweiterung einer bestehenden Arbeitszone**. Dazu müssen die kantonalen Vorgaben, wie sie in Kapitel 2.2 zur AZ-Umlagerung zusammengefasst sind, erfüllt sein. Für die geeignete Standortwahl geben die Inhalte der AZ-Strategie, insbesondere die Standortentwicklungsschwerpunkte mit dem Erweiterungspotenzial sowie übergeordnet der regionale Richtplan Aufschluss.

Für die gemeinsamen regionalen Arbeitszonen stellt sich die Frage nach einer gemeinsamen Verwaltung und dementsprechend nach einer geeigneten Trägerschaftsform. Für eine Arbeitszonenverwaltung sind verschiedene Formen denkbar, welche in Kapitel 4 kurz ausgeführt sind.

4.3 Bereich 3: Die Arbeitszonenplanung

3 AZ-Planung

3.1 Der regionale Richtplan

Der regionale Richtplan ist eine vom Kanton geforderte Planung, welche **alle raumrelevanten Tätigkeiten in der Region** bis ins Jahr 2025 koordiniert. Die Thematik der Arbeitszonen wird im Bereich der Siedlung und Ausstattung abgehandelt.

Für das regionale AZ-Management ist insbesondere die Koordination mit dem Bereich der Mobilität, der Energieversorgung und des Siedlungsgebietes von besonderer Bedeutung. Die Erarbeitung des regionalen Richtplans entsteht durch das vom Kanton Freiburg in der *Arbeitshilfe Regionalplanung*⁴ vorgegebene Vorgehen. Diese beinhaltet die Vorbereitungsphase, die Ausarbeitungsphase des regionalen Richtplans und die Verwaltung, Umsetzung und Überwachung des regionalen Richtplans.

In der Regel wird die Revision des Richtplans durch ein spezialisiertes Raumplanungsbüro durchgeführt, welches in den meisten Fällen gemäss den nachfolgenden Phasen vorgeht:

Phase A: Vorbereitungen mit der Aktualisierung der Richtplaninhalte

Phase B: Ein regionales Planungsprogramm mit der Strategie/Vision

Phase C: Durchführen der Analysen und Studien

Phase D: Entwurf des Richtplans

Phase E: Mitwirkung und Bereinigung

Phase F: Vorprüfung, Beschlussfassung, Genehmigung

In Bezug auf die Arbeitszonen wird im regionalen Richtplan festgehalten, welche AZ-Strategie von der Region verfolgt wird und wie die Bewirtschaftung der Arbeitszonen gewährleistet wird, um die vom Bund und Kanton geforderte nachhaltige Nutzung der Bodenressourcen zu erreichen. Neben diesen spezifischen Inhalten zu den Arbeitszonen können weitere Inhalte beispielsweise im Bezug zur Mobilität mit dem Forum für Regionalentwicklung validiert und koordiniert werden.

Die AZ-Umlagerung hat in einer gesamtheitlichen Betrachtung eine nachhaltige Bodennutzung zur Folge. Jedoch gilt es zu beachten, dass die Umlagerung sich direkt auf den Raum ausserhalb der Bauzonen auswirkt, da es sich bei dem Erweiterungs- wie auch Umlagerungspotenzial vermehrt um Fläche in der Landwirtschaftszone handelt. Deshalb wird empfohlen, auch die landwirtschaftliche Entwicklung der Region im regionalen Richtplan zu verankern.

Die konkreten raumplanerischen Arbeiten liegen an sich nicht im Kernbereich der regionalen Aufgaben für ein AZ-Management. Die Region unterstützt den alle 10-15 Jahre stattfindenden Prozess jedoch mit Daten und Strategien aus den Bereichen 1 und 2 sowie im Rahmen der Mitwirkung, indem diese v.a. durch das Forum für Regionalentwicklung abgedeckt werden. Die restlichen Facharbeiten werden wie bis anhin durch qualifizierte Fachbüros übernommen.

⁴ Bau- und Raumplanungsamt, 2019, Arbeitshilfe Regionalplanung

5 Das Anforderungsprofil für die Region Sense

5.1 Die Aufgaben und Funktionen

Um diese Ziele erfüllen zu können, wird empfohlen, dass die Region Sense als Organisation für das AZ-Management folgende drei Aufgaben- und Funktionsbereiche übernimmt. Diese drei Bereiche entsprechen auch dem Funktionsschema (Abbildung 3):

Bereich 1: AZ-Monitoring sowie Koordination und Kommunikation

Es handelt sich dabei um regelmässig wiederkehrende Arbeiten, die es "quasi täglich" zu bewältigen gilt. Es sind Arbeiten, die während eines Jahres mehrmals oder zumindest einmal pro Jahr anfallen und von der laufenden Aktualität bzw. Nachfrage nach Arbeitszonen geprägt werden. Sie gehören somit zu den eigentlichen Routinearbeiten, welche die Region im Rahmen eines AZ-Managements zu bewältigen hat.

Datenerhebung	- SyZACT Datenerhebung: AZ-Monitoring in den Gemeinden / in Zusammenarbeit mit den Gemeinden. - Weitergehende ergänzende Daten zu SyZACT aus der Raumplanung auf Stufe Gemeinden und Kanton, wie z.B. rechtsgültige Genehmigungsentscheide (wichtig zur Einschätzung des Kaufrechts der Gemeinden bei Nichtüberbauung). Informationen und Daten aus der Wirtschaft insbesondere zu Unternehmen und Standorten, wie z.B. die aktuelle Tätigkeit von Unternehmen, Anzahl und Qualität von Arbeitsplätzen (Wertschöpfung, Anforderungsprofil, Infrastrukturanforderungen etc.).
Datenauswertung	- Analyse der Standorteigenschaften. - Typisierung der Arbeitszonen. - Analyse des Mobilisierungspotenzials in den einzelnen Gemeinden. - Analyse des Umlagerungspotenzials von Flächen die an den Standort einer regionalen AZ verschoben werden können. - Konkretisierung des Erweiterungspotenzials und des zukünftigen Bedarfs an kommunalen (übrigen) Arbeitszonen sowie von regionalen Arbeitszonen. - Synthese: Regelmässige Beurteilung der Gesamtsituation für die gesamte Region und die angrenzende Agglomeration Fribourg sowie weitere angrenzende Bezirke.
AZ-Strategie	Regelmässige Überprüfung und Aktualisierung der regionalen AZ-Strategie: - Standortentwicklungsschwerpunkte mit Nutzungskonzept - Mobilisierungsstrategie - Umlagerungsstrategie

Koordination und Kommunikation

- Koordination und Begleitung konkreter
 - > Ansiedlungsprojekte von Firmen
 - > Umlagerungsprojekte von Flächen in die regionale AZ: Koordination der Aus- und Einzonungsprozesse in den jeweiligen Gemeinden.
- Regelmässige Kommunikation
 - > nach innen: Region, Gemeinden
 - > nach aussen: Kanton, Wirtschaft, breitere Öffentlichkeit
 - > generelle Kommunikation über alle AZ-Bereiche Kap. 2.1 bis 2.3 (Funktionsschema, Abbildung 3: Bereiche 1 - 3).

Bereich 2: AZ-Bewirtschaftung

Diese Arbeiten umfassen den eigentlichen Kern des AZ-Managements. Für die Region fallen diese Arbeiten v.a. im Rahmen konkreter Projekte an. Es kann dabei um die Ansiedlung von Firmen in der regionalen Arbeitszone gehen, um deren Erweiterung mit umzulagernden Flächen sowie den dazugehörenden Ein- und Auszonungsprozessen in den jeweiligen Gemeinden.

Hier übernimmt die Region wichtige Funktionen der Initiierung, Führung und Koordination der verschiedenen Prozesse, der Sicherstellung der Mitwirkung aller relevanten Akteure sowie einer entsprechenden Kommunikation. Dies bedingt, dass die Region auch laufend eine Übersicht und Synthese zum Stand dieser Projekte erstellt bzw. kommuniziert.

Es sind somit ebenfalls Arbeiten, die jährlich anfallen, jedoch in unterschiedlicher Häufigkeit und Intensität.

Bereich 3: AZ-Planung

Bei diesen Arbeiten geht es im Wesentlichen um die regelmässige Aktualisierung und Revision des regionalen Richtplans. Diese erfolgt jedoch nur in grösseren zeitlichen Abständen von 10-15 Jahren. Die Arbeiten selbst werden nicht von der Region selbst, sondern durch ein dafür spezialisiertes Planungsbüro zuhanden der Gemeinden und der Region durchgeführt.

Die Region leistet dazu jedoch wichtige Vorbereitungs- und Grundlagenarbeit, in dem die Ergebnisse aus den Arbeitsbereichen 1 (AZ-Monitoring, Koordination und Kommunikation) sowie 2 (AZ-Bewirtschaftung) für die Revision vorbereitet und zur Verfügung gestellt werden. Es handelt sich dabei um unverzichtbare Grundlagen sowie um strategische Aussagen zur räumlichen Verankerung sowie zur funktionalen Entwicklung der verschiedenen Arbeitszonen. Weiter gefasst fliessen dazu auch Aussagen zur Energieversorgung oder Mobilität ein, um nur zwei Bereiche zu nennen, die für die Entwicklung von Arbeitszonen von wesentlicher Bedeutung sind.

Im Weiteren übernimmt die Region in diesem Bereich eine wichtige Koordinationsfunktion, in dem sie sicherstellt, dass die Anliegen der Gemeinden in den Revisionsprozess einfließen und der Bereich der Arbeitszonen mit allen anderen raumplanerischen Themen richtig vernetzt und koordiniert ist.

5.2 Das Anforderungsprofil

Für die Bewältigung der verschiedenen Aufgaben, die sich aus diesen drei Bereichen ergeben, lässt sich ein für die Person bzw. Personen, die damit beauftragt sind, ein Anforderungsprofil definieren, das vier Bereiche umfasst:

Raumplanung	Gefragt sind gute Kenntnisse in raumplanerischen Prozessen, die nicht nur die Arbeitszonen alleine, sondern das gesamte Spektrum raumplanerischer Themen umfasst. Begründung: Eine zu enge Fokussierung auf das Thema der Arbeitszonen wird der heutigen räumlichen Komplexität nicht gerecht. Siedlungsentwicklung, Verkehr und Mobilitätsverhalten, Energie- und Klimafragen und auch das Angebot an Naherholung oder die Umweltqualität als Ganzes spielen bei der zukünftigen Entwicklung von Arbeitszonen ebenfalls eine zunehmend wichtige Rolle. Wichtig ist, dass die raumplanerischen Kompetenzen der Region Sense gestärkt und professionalisiert werden, um den zukünftigen Anforderungen raumplanerischer Fragen und Prozesse gerecht zu werden.
Regional- und Standortentwicklung	Die erfolgreiche Ansiedlung von Betrieben kann nicht alleine durch die Raumplanung gelöst werden. Für Firmen spielen heute zahlreiche Standortfaktoren und Standortqualitäten eine ebenso grosse, wenn nicht sogar grössere Rolle als die reine Verfügbarkeit von Flächen. Auch der Kanton setzt diesbezüglich vermehrt auf eine enge Verzahnung der Wirtschafts- und Standortförderung mit der Raumplanung. Um auf Augenhöhe partnerschaftlich mit den kantonalen Behörden sowie mit Firmen zusammenarbeiten zu können, müssen in der Region die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sein.
Projektmanagement	Eine effiziente Abwicklung von Projekten wird einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren sein, damit verfügbare Flächen rasch am richtigen Ort für konkrete Nachfrager zu Verfügung gestellt werden können. Dazu gehört auch die Koordination zwischen zwei Gemeinden, wenn es zu einer Umlagerung von Arbeitszonen kommt. Auch wenn die Revisionen der Bau- und Zonenordnungen auf der jeweiligen kommunalen Ebene durch die beiden betroffenen Gemeinden geregelt werden, müssen die Aus- und Einzonungsprozesse regional initiiert und koordiniert werden. Insgesamt sind deshalb Kompetenzen in der Führung und Koordination von komplexen Planungs- und Bauprozessen gefragt.
Kommunikation	Letztlich spielt die Kommunikation in allen 3 Bereichen sowohl bei den Projekten als auch bei der Mitwirkung der zahlreichen Akteure eine entscheidende Rolle. Gerade in der Raumplanung sind heute komplexe Aufgaben ohne partizipative Prozesse nicht mehr zu lösen.

5.3 Die Empfehlungen zum Ausbau der Organisationsstruktur der Region Sense

- Um die Aufgaben, die sich aus den 3 Bereichen sowie aus der Zusammenarbeit mit dem Forum für Regionalentwicklung ergeben, erscheint der Aufbau einer vollen **Stabsstelle "AZ-Management, Raumplanung und Standortentwicklung"** angebracht und notwendig.
- Da der genaue Umfang und das Verhältnis zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen schwierig abzuschätzen und deshalb offen ist, wird vorgeschlagen, den Aufbau dieser Stabsstelle schrittweise vorzunehmen. Dies kann unter Beizug externer Fachbüros geschehen:

Phase 1: 2020-2021: Beginn der Umsetzung des regionalen AZ-Managements in einer ersten Testphase unter Beizug externer Fachbüros.

Ziele:

- Aufbau des Stellenprofils und der Funktionen;
- Erfassen des Arbeitsumfangs und Festlegen der dazu notwendigen Stellenprozente;
- Definition der Arbeitsprozesse und der organisatorischen Einbindung;
- Ausschreibung der Stelle Ende 2020, Besetzung der Stelle auf Frühling 2021.

Anmerkung: Eine vorübergehende externe Unterstützung wird notwendig, um nicht «auf Vorrat» eine Stelle zu schaffen, die noch nicht abschliessend definiert ist. Ziel ist, eine möglichst schlanke und effiziente Struktur zu schaffen. Dazu kommt, dass die Auswertungen der SyZACT Daten sowie die Erhebung von weiteren Daten bereits ab Frühling 2020 für den anlaufenden Revisionsprozess des regionalen Richtplans zur Verfügung gestellt werden müssen.

Phase 2: 2021-2022 Übergangsphase, in der die Stelle besetzt, die Person eingeführt und der reguläre Betrieb laufend ausgebaut und übergeben wird bei gleichzeitiger Begleitung, Koordination und Unterstützung des Revisionsprozesses des regionalen Richtplans.

Phase 3: ab 2022 Volle Übernahme aller AZ-Funktionen und -Aufgaben durch die Region bzw. die Stabsstelle AZ-Management und Raumplanung.

6 Trägerschaft einer gemeinsamen regionalen Arbeitszone

Im Zuge der folgenden Umsetzungsarbeiten gilt es abzuklären, wie und durch wen die Trägerschaft für eine gemeinsame regionale Arbeitszone aufgebaut bzw. gestaltet werden soll und wie die dazugehörigen Ausgleichsmechanismen der Lasten und Nutzen definiert werden. Der hier vorliegende Bericht beinhaltet nur die nachfolgende Übersicht der wichtigsten Elemente einer Trägerschaft, die anlässlich der Ergebniskonferenz vom 7. März 2020 in Form eines Posters zusammengestellt wurden (Abbildung 5).

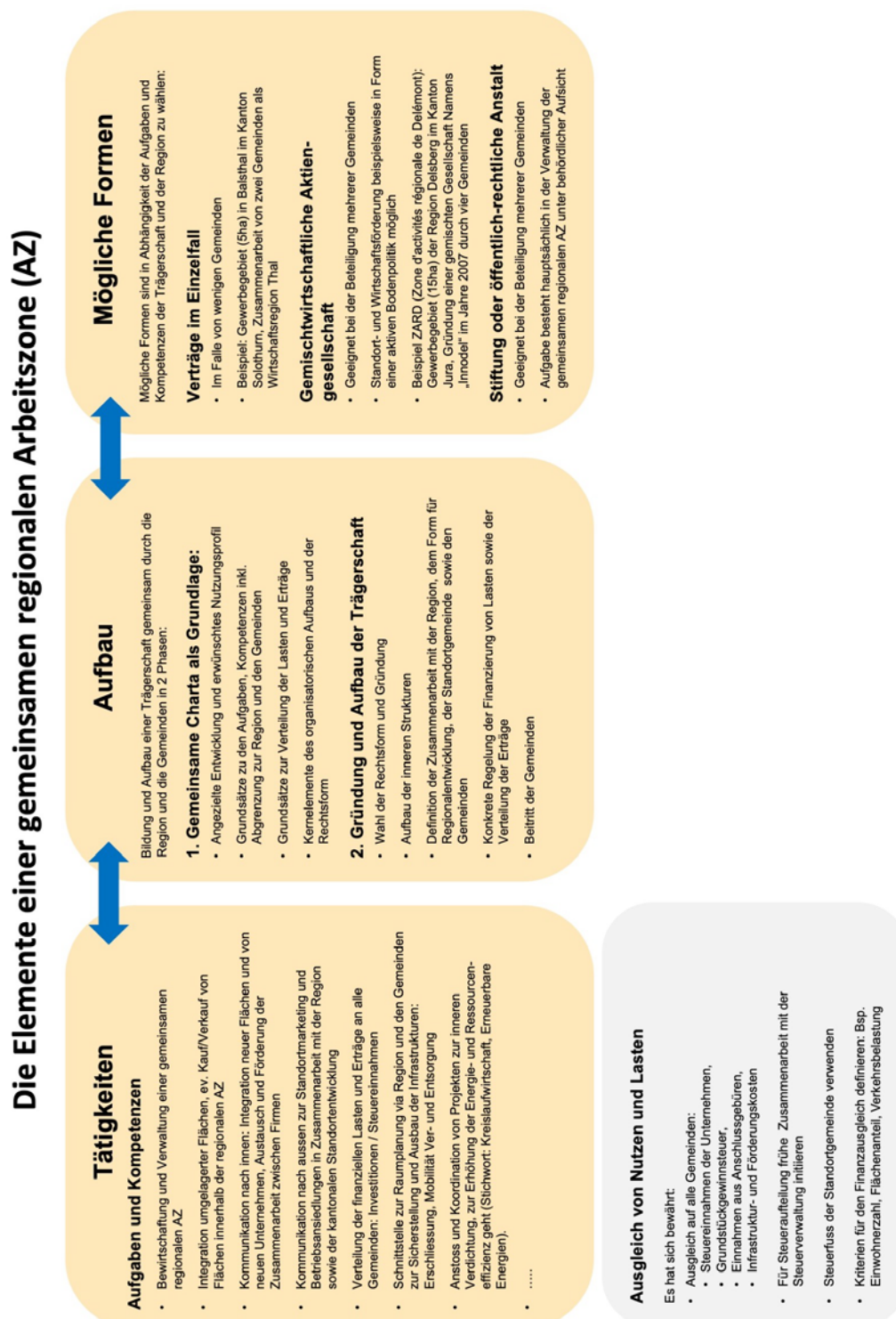


Abbildung 5: Die wichtigsten Elemente einer Trägerschaft für die gemeinsame regionale AZ