



Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion

Controllingkonzept für den Innovations- park Zürich

Controllingkonzept IPZ

Fassung vom 7. Februar 2020

Vom Regierungsrat am 12. Februar 2020 mit Beschluss Nr. 150 genehmigt.



Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen	3
1.1	Auftrag	3
1.2	Entwicklungsprojekt Innovationspark	3
1.3	Rechtliche Grundlagen	4
1.3.1	Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation	4
1.3.2	Verfassung des Kantons Zürich	4
1.3.3	Kantonales Planungsrecht	4
1.4	Vertragliche Grundlagen	5
1.4.1	Übersicht über die Beziehungen der Beteiligten untereinander	5
1.4.2	Verträge des Kantons mit dem Bund	5
1.4.3	Verträge des Kantons mit der Stiftung IPZ	5
1.4.4	Verträge des Kantons mit Dritten	6
1.4.5	Verträge der Stiftung mit Dritten	6
1.4.6	Finanzierung seitens Kanton	7
2	Rahmen für das Controlling	7
2.1.1	Erfolgsfaktoren des Innovationsparks	8
2.1.2	Allgemeine Ziele des Kantons	8
2.1.3	Funktionale Ebenen des Innovationsparks	9
3	Steuerungskreislauf	9
3.1	Grundsatz	9
3.2	Entwicklungsplanung und Zielfestlegung	10
3.3	Laufende Kontrolle durch Soll-Ist-Vergleiche	11
3.4	Berichtswesen	12
3.4.1	Gegenstand	12
3.4.2	Berichterstattung durch die Stiftung	12
3.4.3	Controlling-Cockpit IPZ	13
3.4.4	Controllingbericht des Kantons zum IPZ (Controllingbericht IPZ)	13
3.5	Massnahmen	14
4	Jahresplan	14
5	Zuständigkeiten	15
6	Gültigkeit, Dauer und Revision dieses Konzepts	16

1 Grundlagen

1.1 Auftrag

Mit Beschlüssen vom 9. September 2015 (RRB Nr. 863/2015) und 15. März 2017 (RRB Nr. 245/2017) beauftragte der Regierungsrat die Volkswirtschaftsdirektion (VD), ihm ein Konzept über die Aufsicht und Steuerung (Controlling) der kantonalen Interessen zum Innovationspark Zürich (IPZ) vorzulegen.

Gemäss § 6 Gesetz über Controlling und Rechnungslegung (CRG, LS 611) werden die kantonalen Tätigkeiten durch ein zweckmässiges Controlling gesteuert. Dieses umfasst Zielfestlegung, Planung der Massnahmen, Steuerung und Überprüfung staatlichen Handelns. Die Direktionen und nachgeordneten Verwaltungseinheiten führen ein stufengerechtes Controlling, das auf das Controlling des Regierungsrates und der anderen Verwaltungseinheiten abgestimmt ist (§ 8 CRG).

1.2 Entwicklungsprojekt Innovationspark

Der Bund hat die Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz (VDK) mit der Bestimmung der Standorte und der Erarbeitung der Grundlagen für den nationalen Innovationspark beauftragt. Die VDK erarbeitete ein Konzept für den nationalen Innovationspark, das als Grundlage für eine Sonderbotschaft zum Schweizerischen Innovationspark diente.

In der Botschaft des Bundesrates zur Ausgestaltung und Unterstützung des Schweizerischen Innovationsparks vom 6. März 2015 wurden die Eckwerte für den nationalen Innovationspark festgelegt. Dieser soll im Sinne der Wirtschafts-, Forschungs- und Innovationspolitik die etablierte Förderlandschaft in der Schweiz ergänzen. Er soll die öffentliche und private Forschung noch besser vernetzen, neue Quellen für Forschungsgelder erschliessen und damit den wechselseitigen Wissens- und Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft stärker in den Vordergrund rücken.

Die Grundlagen für den nationalen Innovationspark finden sich im Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation. Das Netzwerk des nationalen Innovationsparks besteht aus fünf Standorten: Park Zürich, Park Basel Area, Park InnovAare in Villigen AG, Park Biel/Bienne und Park Network West EPFL in Lausanne (gemeinsames Projekt der Kantone Freiburg, Genf, Neuenburg, Waadt und Wallis). Betrieb und Unterhalt jedes Standorts des nationalen Innovationsparks sind von den Standortträgern sicherzustellen und zu finanzieren.

Mit Beschluss Nr. 863/2015 stimmte der Regierungsrat der Gründung der Stiftung Innovationspark Zürich (Stiftung IPZ) zu. Gründungstifter sind neben dem Kanton Zürich die Zürcher Kantonalbank und die Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH).

Nach dem Geschäftsmodell der Stiftung IPZ werden die Innovationsleistungen durch die Nutzenden aus Wirtschaft und Wissenschaft erbracht. Der Kanton ist für die Schaffung der bau- und planungsrechtlichen Grundlagen zuständig (Richtplan und kantonaler Gestaltungsplan) und ist Baurechtsnehmer gegenüber dem Bund sowie Unterbaurechtsgeber. Die Stiftung IPZ sorgt für die Entwicklung und die Bewirtschaftung des Areals und erbringt Dienstleistungen zugunsten der Nutzenden. Sie sorgt für ein Ökosystem, das Innovationen durch die Nutzenden begünstigt und beschleunigt. Sie ist einzige Ansprechpartnerin für externe Partnerinnen und Partner.

Für die Arealentwicklung hat die Stiftung in einem WTO-Verfahren eine Arealentwicklungspartnerin ausgewählt. Den Zuschlag erhielt die HRS Real Estate AG (HRS). HRS trägt die Verantwortung für die Projektentwicklung, Planung, Realisierung, Finanzierung und Vermarktung der ersten Etappe des IPZ. Die Stiftung IPZ hat zusammen mit HRS eine Arealentwicklungsgesellschaft gegründet, die für die Arealentwicklung und den Betrieb zuständig ist (AEG / IPZ Betrieb). Im Laufe der Weiterentwicklung des Projekts hat sich gezeigt, dass es sinnvoll ist, die Immobilien in einer separaten Gesellschaft zusammenzufassen (IPZ Immobilien). Diese Gesellschaft wird gegründet, sobald erste Immobilien erstellt werden. Sie wird als Unterbaurechtsnehmerin gegenüber dem Kanton auftreten. Sie hat einen langfristigen Anlagehorizont und ist kapitalstark. Durch diese Konzentration der Immobilien in einer Gesellschaft werden alle Unterbaurechte in einer Gesellschaft zusammengefasst, was seitens Kanton begrüsst wird. Es ist davon auszugehen, dass sich die Struktur des Innovationsparks weiterentwickeln wird.

1.3 Rechtliche Grundlagen

1.3.1 Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation

Die Grundlagen für den nationalen Innovationspark finden sich im Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIGG, SR 420.1). Das Netzwerk des nationalen «Switzerland Innovationpark» besteht derzeit aus fünf Standorten: Innovationspark Zürich, Park Basel Area, Park InnovAare in Villigen AG, Park Biel/Bienne und Park Network West EPFL in Lausanne (gemeinsames Projekt der Kantone Freiburg, Genf, Neuenburg, Waadt und Wallis).

1.3.2 Verfassung des Kantons Zürich

Der Innovationspark trägt zu einer vielseitigen, wettbewerbsfähigen, sozialen und freiheitlichen Wirtschaft im Sinne von Art. 107 der Kantonsverfassung (KV, LS 101) bei.

1.3.3 Kantonales Planungsrecht

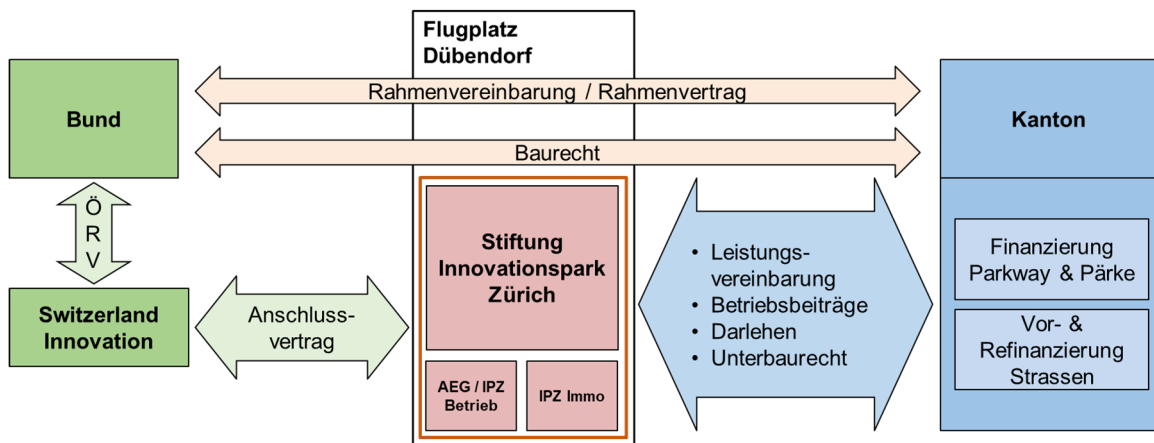
Die Teilrevision des kantonalen Richtplans (Richtplaneintrag) bildet die Grundlage für die Festsetzung des kantonalen Gestaltungsplans Innovationspark Zürich. Diese Teilrevision wurde vom Kantonsrat am 29. Juni 2015 festgesetzt. Sie umfasst die Kapitel 4 «Verkehr» und 6 «Öffentliche Bauten und Anlagen». Mit der Richtplanteilrevision wurden die Eckwerte für die Gebietsplanung nationaler Innovationspark, Hubstandort Dübendorf, festgesetzt.

Die nutzungsplanerische Grundlage für den Innovationspark Zürich bildet der kantonale Gestaltungsplan (kGP) vom 9. August 2017.

1.4 Vertragliche Grundlagen

1.4.1 Übersicht über die Beziehungen der Beteiligten untereinander

Der Kanton Zürich unterhält vertragliche Beziehungen mit dem Bund, der Stiftung IPZ und Dritten. Die Stiftung ist ebenfalls vertraglich gebunden.



Blau Beziehung Stiftung IPZ mit Kanton
 Hellrot Beziehung Kanton und Bund
 Grün Beziehung nationale Stiftung IP mit der Stiftung IPZ
 ÖRV öffentlich-rechtlicher Vertrag

1.4.2 Verträge des Kantons mit dem Bund

In der **Rahmenvereinbarung** zwischen dem Bund und dem Kanton werden die generellen Absichten der Parteien für das gesamte Areal des Flugplatzes Dübendorf (Mil Flpl DUB), die allgemeinen «Spielregeln» und das Vorgehen für die Aktivierung weiterer Etappen des Innovationsparks geregelt (Beilage 1).

Im **Rahmenvertrag** wird die Realisierung des IPZ gemäss kantonalem Gestaltungsplan Zürich (kGP) sowie die Umsetzung der ersten Etappe zwischen der armasuisse Immobilien und dem Kanton Zürich geregelt (Beilage 2). Zudem werden die Rahmenbedingungen für die Landabgabe (Abgabe der Baurechte durch Bund an Kanton) und die Bestimmung des diesbezüglichen Landwerts usw. festgehalten. Bestandteil des Vertrags ist auch ein Musterbaurechtsvertrag, auf dessen Grundlage die **Baurechtsverträge** für die einzelnen Baufelder abgeschlossen werden. Zudem werden für die Erschliessungsflächen **Kaufverträge** abgeschlossen.

1.4.3 Verträge des Kantons mit der Stiftung IPZ

Die Stiftung IPZ entwickelt in Zusammenarbeit mit der AEG / IPZ Betrieb und der IPZ Immobilien den Innovationspark Zürich auf dem Flugplatz Dübendorf. Sie legt eine Strategie fest und setzt diese um. Sie agiert dabei im Wesentlichen – aber nicht abschliessend – in den folgenden Bereichen:

- Umfeld
- Infrastrukturentwicklung
- Nutzer/Qualitätssicherung
- Finanzierung
- Organisation

Der Kanton schliesst mit der Stiftung IPZ eine **Leistungsvereinbarung** (Beilage 4) ab. Diese regelt im Wesentlichen Folgendes:

- Ziele und Erwartungen des Kantons
- Leistungen und Pflichten der Stiftung IPZ
- Zusammenarbeit und Austausch der Informationen für den Controllingprozess
- Risikotragung durch die Stiftung IPZ

Mit dem Arealentwicklungspartner hat die Stiftung einen Arealentwicklungsvertrag abgeschlossen. Zusammen mit HRS hat die Stiftung IPZ eine Arealentwicklungsgesellschaft gegründet (AEG / IPZ Betrieb). Im Innenverhältnis zur Stiftung übernimmt die AEG folgende Rechte und Pflichten/Risiken:

- AEG hat das Recht und die Pflicht, die erste Etappe des Innovationsparks (36 ha) zu entwickeln und teilweise zu realisieren.
- Ab einem realisierten Bauvolumen von 616 000 m³ bzw. 750 Mio. Franken ist die Realisierung von Bauten und Anlagen durch HRS auszuschreiben, sodass sich für die Bauausführung auch Drittunternehmer bewerben können.
- AEG trägt das gesamte Entwicklungsrisiko, insbesondere auch für die Verbindlichkeiten bis zur Rechtskraft des kantonalen Finanzierungsbeschlusses.

1.4.4 Verträge des Kantons mit Dritten

Die Erschliessung des Geländes mit Strom, Wasser usw. wird in einem **Erschliessungsvertrag** zwischen dem Kanton, der Stiftung IPZ, den beteiligten Gemeinden sowie den Werken geregelt (Beilage 3).

Das Land wird dem Kanton vom Bund im Baurecht abgegeben. Der Kanton kann das Land im Unterbaurecht an Dritte weitergeben. Mit diesen Dritten sind entsprechende **Unterbaurechtsverträge** abzuschliessen.

1.4.5 Verträge der Stiftung mit Dritten

Der Bundesrat hat die Stiftung Switzerland Innovation als nationale Trägerorganisation des Innovationsparks bezeichnet. In einem öffentlich-rechtlichen Vertrag wird das Rechtsverhältnis zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Stiftung geregelt (ÖRV; von der Stiftung Switzerland Innovation am 5. Dezember 2016 und vom Bundesrat am 21. Dezember 2016 genehmigt).

Die Standortträger schliessen mit der nationalen Stiftung einen sogenannten Anschlussvertrag ab. Dieser regelt das zivilrechtliche Rechtsverhältnis zwischen der nationalen Stiftung und dem Standortträger, soweit dieses nicht bereits im Gesetz, im ÖRV oder in den Statuten der nationalen Stiftung geregelt ist. Bestandteil des Anschlussvertrags ist auch das Qualitätssicherungskonzept Switzerland Innovation.

Mit der Arealentwicklungsgesellschaft (AEG) hat die Stiftung am 21. Januar 2019 einen Entwicklungsvertrag betreffend Arealentwicklung der ersten Etappe des Innovationsparks Zürich abgeschlossen. Zudem besteht ein Aktionärsbindungsvertrag zwischen den Aktionärinnen der AEG vom 21. Januar 2019.

1.4.6 Finanzierung seitens Kanton

Der Kanton stellt die im Verpflichtungskredit (Vorlage 5502) aufgeführten finanziellen Mittel zur Verfügung und übernimmt gegenüber dem Bund das Baurechtsrisiko:

	Finanzbedarf (in Mio. Franken)
Erstellung Kern- und Säntispark	15,6
Erstellung Staatsstrasse einschliesslich. Landerwerb (Parkway)	12,1
Vorfinanzierung der Erschliessung	44,0
Reserve Umsetzung des kantonalen Gestaltungsplans	14,0
Total Umsetzung des kantonalen Gestaltungsplans	85,7
Subvention an den Betrieb der Stiftung IPZ 2019-2021	2,4
Darlehen des Kantons für Kauf Bestandsbauten	15,0
Darlehen des Kantons für Eigenmittel/Sicherheiten für Handlungsfähigkeit der Stiftung	20,0
Reserve für die Aufgaben der Stiftung IPZ	10,0
Total Unterstützung der Stiftung IPZ	47,4
Verpflichtung aus Baurecht des Bundes	84,0
Reservationsgebühr des Bundes	0,5,
Total Kosten aus den Baurechten des Bundes	84,5
Gesamtausgaben	217,6

2 Rahmen für das Controlling

Der Regierungsrat ist dem Kantonsrat gegenüber rechenschaftspflichtig für die korrekte Verwendung der mit dem Verpflichtungskredit bewilligten Mittel und für die Erreichung der damit verbundenen Erwartungen bzw. Ziele. Der Kanton trägt nach dem Gesagten keine direkte Ergebnisverantwortung im Zusammenhang mit dem Betrieb des Innovationsparks. Er ist aber verantwortlich dafür, dass die Baurechte und die investierten Mittel zielgerichtet und zweckgebunden eingesetzt werden und dass die Erwartungen an die Wirkungen des Innovationsparks erreicht werden. Es fehlen jedoch traditionelle direkte Aufsichts- und Weisungsrechte. Die Aufsicht ist deshalb durch ein transparentes Rechnungslegungssystem sowie ein institutionalisiertes Controlling und Reporting sicherzustellen. Für die Stiftung IPZ bedeutet dies umgekehrt, dass sie einer Rechenschaftspflicht gegenüber Politik und Öffentlichkeit unterliegt. Zu beachten ist aber auch, dass die Stiftung dem Privatrecht und den dort vorgesehenen Aufsichtsgremien untersteht.

Ziel des Controllings ist es somit, den zielgerichteten und zweckgebundenen Einsatz der Baurechte und der investierten Mittel sicherzustellen. Der Zweck ist erreicht, wenn der Innovationspark die erwarteten Wirkungen auf die Volkswirtschaft des Kantons Zürich hat. Es geht nicht darum, den Aufbau des Innovationsparks direkt zu steuern; dies ist Aufgabe der Stiftung IPZ.

2.1.1 Erfolgsfaktoren des Innovationsparks

Mit dem Innovationspark wird dem Kanton Zürich eine einmalige Chance eröffnet. Damit der Innovationspark seine Wirkung entfalten kann, braucht es

- die politische Unterstützung durch den Kanton,
- Rückhalt in den Standortgemeinden,
- befristete Betriebsbeiträge des Kantons und weiterer Akteure für die Stiftung in der Startphase,
- eine Vorfinanzierung der Feinerschliessung durch den Kanton (Innovation-Mall und Stichstrassen) und die Bereitstellung der Groberschliessung durch den Kanton (Parkway und Parkanlagen),
- eine finanziell stabile Trägerschaft, die unabhängig agieren kann (ohne Interessenbindung),
- ein innovationsförderndes Umfeld im Park,
- einen starken Partner für Errichtung und Betrieb des Parks,
- genügend und solvente Investorinnen und Investoren,
- marktgerechte Rahmenbedingungen seitens des Bundes,
- Ankernutzung mit Ausstrahlung.

2.1.2 Allgemeine Ziele des Kantons

Für den Regierungsrat ist die Erstellung des Innovationsparks keine staatliche Aufgabe. Ein funktionierender Innovationspark liegt jedoch im öffentlichen Interesse. Er schafft Arbeitsplätze und ist Impulsgeber für die Wirtschaftsentwicklung. Der Innovationspark soll sich agil am Markt bewegen und rasch auf Entwicklungen eingehen können. Zudem sollen sich Private am Innovationspark beteiligen können. Aufbau und Betrieb des Innovationsparks sollen nicht durch den Kanton, sondern durch die Stiftung und die von dieser Beauftragten Dritten erfolgen. In diesem Sinn hat der Kanton folgende Erwartungen an den IPZ und die Stiftung IPZ:

- Die Stiftung IPZ errichtet und betreibt als Teil des nationalen Netzwerks einen Innovationspark mit internationaler Ausstrahlung.
- Sie sorgt für die Vernetzung des IPZ mit weiteren Standorten oder Organisationen und sorgt für den Dialog zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Behörden.
- Sie sorgt für die Ansiedlung von Unternehmen, die möglichst die gesamte Wertschöpfungskette (ohne Produktion) von der Forschung bis zum Endprodukt abdecken. Sie orientiert sich dabei an den aktuellen Themenschwerpunkten gemäss Clusterstrategie der Standortförderung des Amts für Wirtschaft und Arbeit (AWA). Zum Zeitpunkt der Unterzeichnung der Leistungsvereinbarung werden folgende Schwerpunkte verfolgt: Mobilität und Transport, Produktion und Materialien, Gesundheit und Biotechnologie, Energie und natürliche Ressourcen sowie Informationstechnologien und Datennutzung.
- Die Entwicklung des IPZ erfolgt in enger Abstimmung mit der Standortentwicklung des Kantons und leistet einen Beitrag zur Stärkung der Innovationskraft und der Branchendiversität (vgl. Legislaturziel RRZ 8b) bzw. zur Stärkung der Volkswirtschaft des Kantons Zürich.
- Die Stiftung IPZ sorgt für den Aufbau einer zweckmässigen und eigenverantwortlichen Organisation, welche die innovative, wirtschaftliche und nachhaltige Entwicklung sicherstellt.
- Mittelfristig strebt sie einen eigenwirtschaftlichen Betrieb innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen an.

2.1.3 Funktionale Ebenen des Innovationsparks

Mit dem Verpflichtungskredit unterstützt der Kanton den Aufbau des Innovationsparks gezielt in einigen wichtigen Bereichen (Umsetzung des kantonalen Gestaltungsplans, Unterstützung der Stiftung und Kosten aus Baurechten des Bundes; vgl. Vorlage 5502). Die Entwicklung des Innovationsparks wird sich über mehrere Jahre erstrecken. Sie wird zudem auf mehreren funktionalen Ebenen erfolgen, die teilweise in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Die nachstehend aufgeführten funktionalen Ebenen des Innovationsparks spiegeln die einzelnen Aspekte des Innovationsparks. Sie lassen sich in zwei Bereiche unterteilen:

Aufbau des Innovationsparks

- Umfeld: Politik, Konjunktur, Recht usw.
- Infrastrukturebene: Erschliessung, Baurechte, Gebäude usw.
- Nutzer/Marktebene: Nutzerkonzept, Nutzeransprache, Vermietungen usw.
- Finanzierungsebene: Investorinnen und Investoren, Finanzplanung, Erträge Stiftung usw.
- Organisationsebene: AEG / IPZ Betrieb, IPZ Immobilien, Stiftung, Geschäftsstelle, Risikomanagement usw.

Kantonale Unterstützung des Innovationsparks (Kreditkontrolle)

- Kreditkontrolle: Betriebsbeiträge, Reservationsgebühr, Darlehen, Baurechte, Pärke, Parkway, Stichstrassen usw.

3 Steuerungskreislauf

3.1 Grundsatz

Die Ziele des Kantons sind im Wesentlichen Wirkungsziele. Hinzu kommt die Kreditkontrolle. Die Zielerreichung wird anhand von inhaltlichen, finanziellen, infrastrukturellen und organisatorischen Indikatoren entlang der funktionalen Ebenen gemessen. Durch den Vergleich von Ist- und Planwerten werden Abweichungen ermittelt. Mit einer Abweichungsanalyse werden die Ursachen der Abweichungen und ihre Auswirkungen auf die Zielerreichung ermittelt. Falls erforderlich, wird der Handlungsbedarf aufgezeigt und werden Massnahmen vorgeschlagen, die dann von den zuständigen Stellen veranlasst werden. Die Situation wird periodisch überprüft und allenfalls neu beurteilt. Die Ziele sollen nicht nur korrigierend nach festgestellten Abweichungen, sondern auch präventiv durch sichernde Massnahmen erreicht werden. Damit dieser Kreislauf aus Planung/Zielfestlegung, Aktivität, Kontrolle und Reaktion funktioniert, ist ein zweckmässiges Informationssystem aufzubauen.

Diese Informationen sind periodisch in Berichten zusammenzufassen, die anhand von Soll-Ist-Vergleichen Auskunft über die wichtigsten Steuerungsgrössen geben und bei Abweichungen von den Soll-Werten Empfehlungen für Massnahmen enthalten.

Wenn immer möglich, wird auf Indikatoren abgestellt, die ohnehin erhoben werden. Sei es im Geschäftsbericht, im Risikomanagement der Stiftung oder in der Planung von Stiftung oder Kanton. Die Risiken werden sich mit dem Fortschreiten des Entwicklungsprozesses ändern und sind periodisch zu überprüfen.

3.3 Laufende Kontrolle durch Soll-Ist-Vergleiche

Die Zielumsetzung wird kontinuierlich überwacht. Anhand der festgelegten Messgrößen werden laufend die Ist-Werte mit den Soll-Werten verglichen. So werden Abweichungen festgestellt. Die Feststellungen sind mit Kommentaren und Empfehlungen zu versehen. Als Grundlage für die Kontrolle dient das Cockpit zum IPZ (vgl. Ziff. 3.4.3).

In der Vorlage 5502 sind verschiedene finanzielle Leistungen des Kantons zugunsten der Stiftung IPZ vorgesehen. In diesem Umfang beschränkt sich die Aufgabe des kantonalen Controllings im Wesentlichen auf eine Kreditkontrolle:

Reservationsgebühr: Der Bund hält grosse Teile des Flugplatzareals für den Innovationspark frei. Er verlangt deshalb für diejenigen Bereiche, die noch nicht beansprucht werden, eine Reservationsgebühr. Diese ist ab Verfügbarkeit des Landes für den jeweils tatsächlich verfügbaren, aber noch nicht mit Baurechten belegten Teil zu bezahlen. Der Kanton wird ab «uneingeschränkter Verfügbarkeit» für den jeweils tatsächlich verfügbaren Teil eine Reservationsgebühr bezahlen. Die Pflicht zur Bezahlung der Reservationsgebühr endet mit dem Beginn der Baurechtszinspflicht. Die «uneingeschränkte Verfügbarkeit» liegt vor, wenn der kantonale Gestaltungsplan «Innovationspark Zürich» vom 9. August 2017 bzw. eine rechtskräftige äquivalente kommunalen Zonierung vorliegt und der Kreditbeschluss des Kantonsrates zur Finanzierung des Aufstarts des Innovationsparks in Rechtskraft erwachsen ist (insbesondere zur Vorfinanzierung der Erschliessung und Erstellung der Infrastruktur wie Parkway usw.; vgl. dazu Ziff. 5.1.4 des Rahmenvertrags).

Baurechte: Der Kanton bezieht die Baurechte vom Bund und gibt die Landflächen als Unterbaurechte weiter. Dieser Prozess erfolgt Zug um Zug. Der Prozess für den Bezug der Baurechte und die Weitergabe der Unterbaurechte muss sicherstellen, dass der Kanton die Baurechte rechtzeitig beim Bund abrufen kann, damit die Unterbaurechtsverträge mit den Investorinnen und Investoren rechtzeitig abgeschlossen werden können. Zudem ist sicherzustellen, dass die Zweckgebundenheit der Baurechte gewahrt wird und dass die Ausfallrisiken für den Kanton so weit wie möglich reduziert werden. Vorgesehen ist, dass die Baurechte grundsätzlich von der Immobiliengesellschaft übernommen werden und nur in Ausnahmefällen einzelne Baurechtsparzellen an andere Baurechtsnehmer abgegeben werden. Zudem wird angestrebt, möglichst grosse und zusammenhängende Parzellen gleichzeitig abzurufen. Der Baurechtszins wird vom Kanton an den Bund quartalsweise bezahlt. Demzufolge ist der Unterbaurechtszins ebenfalls quartalsweise an den Kanton zu bezahlen (jeweils 15 Tage vor der Fälligkeit des Baurechtszinses gegenüber dem Bund). Es muss sichergestellt werden, dass der Kanton nicht vorleistungspflichtig wird. Bundeseigene Institutionen (ETH, Empa) haben die Möglichkeit, Landflächen direkt und zinsfrei vom Bund zu übernehmen. Der Baurechtszins würde sich in diesem Fall entsprechend reduzieren.

Darlehen für Bestandsbauten: Die bereits bestehenden Bauten auf dem Areal des IPZ müssen gemäss Vereinbarungen mit dem Bund zu Eigentum übernommen werden. Soweit diese Bauten durch die Stiftung IPZ beansprucht werden, können sie direkt an die Stiftung gehen. Da die Stiftung IPZ indessen nicht über die nötigen Mittel verfügt, sind ihr diese vorzufinanzieren. Dafür ist im Verpflichtungskredit Vorlage 5502 ein Betrag von maximal 15 Mio. Franken für rückzahlbare und verzinsliche Darlehen vorgesehen. Bundeseigene Institutionen (ETH, Empa) haben die Möglichkeit, Hallen bzw. Bauparzellen direkt zu übernehmen. Das Darlehen würde sich in diesem Fall entsprechend reduzieren.

Stichstrassen und Innovation-Mall (Eigentumsübertragung und Vor-/Refinanzierung): Gemäss Rahmenvertrag mit dem Bund hat der Kanton das Recht, die Flächen für die Erstellung der Erschliessungsstrassen (Stichstrassen und Innovation-Mall) zu Eigentum zu erwerben (sogenannte Eigentumsparzellen gemäss Rahmenvertrag). Der Landwert beträgt Fr. 10 pro m². Die Übertragung vom Bund an den Kanton erfolgt auf der Grundlage eines Kaufvertrags (vgl. dazu Ziff. 5 des Rahmenvertrags). Die Erschliessung mit Stichstrassen

und Innovation-Mall wird vom Kanton vorfinanziert. Dafür sind im Verpflichtungskredit entsprechende Mittel eingestellt. Die Erstellung der entsprechenden Anlagen erfolgt etappiert und wird sich über mehrere Jahre hinziehen. Geplant und ausgeführt wird die Erschliessung im Rahmen der Entwicklung des Innovationsparks. Die Refinanzierung von Kaufpreis und Erstellungskosten erfolgt über Perimeterbeiträge.

Parkway und Pärke: Der Parkway und die Pärke werden vom Kanton erstellt. Für den Parkway wird ein ordentliches Strassenbauprojekt gemäss Strassengesetz (StrG, LS 722.1) ausgelöst. Die Parkanlagen werden im Auftrag des Kantons erstellt. Die finanziellen Mittel für die Anlagen sind im Verpflichtungskredit eingestellt. Die Erstellung der Anlagen erfolgt etappiert und wird sich über mehrere Jahre hinziehen. Die Kosten für den Parkway werden vom Tiefbauamt des Kantons Zürich (TBA) erhoben und fliessen in die Berichterstattung des AWA ein. Da die VD bzw. das AWA für den Kredit verantwortlich ist, müssen die Kosten ins VD-Controlling einfließen.

Betriebsbeiträge: Der Kanton richtet für drei Jahre Betriebsbeiträge an die Stiftung aus (2019–2021).

Darlehen: Die Stiftung IPZ hat die Möglichkeit, verzinsliche und rückzahlbare Darlehen (allenfalls mit Rangrücktritt) beim Kanton zu beantragen. Dafür sind im Verpflichtungskredit 20 Mio. Franken eingestellt. Die Darlehen werden voraussichtlich in Tranchen bezogen. Die Darlehen werden nach der vereinbarten Laufzeit zurückbezahlt oder vorzeitig amortisiert. Die Mittel müssen zweckgebunden verwendet werden. Vor der Freigabe findet eine Kreditantragsprüfung statt, die einem Kreditprozess bei Banken entspricht. Dazu ist unter anderem ein Businessplan einzureichen. Die Details werden in Darlehensverträgen geregelt. Die Darlehen werden mit einem separaten Antrag abgerufen.

3.4 Berichtswesen

3.4.1 Gegenstand

Das kantonale Reporting zeigt auf, wie die Erreichung der kantonalen Ziele geplant ist, ob der Plan eingehalten wird und welche Massnahmen bei allfälligen Planabweichungen ergriffen wurden bzw. werden. Sodann zeigt es den jeweiligen Stand der Entwicklung des IPZ auf. Die Gliederung erfolgt nach den funktionalen Ebenen des Innovationsparks. Berichtsinhalte und -design richten sich nach dem Zweck der Berichterstattung und passen sich dem Entwicklungsstand des Projekts an.

3.4.2 Berichterstattung durch die Stiftung

Die Entwicklung des Innovationsparks obliegt der Stiftung. Diese erstattet dem Kanton jeweils Ende März schriftlich Bericht über die Tätigkeiten der Stiftung (Tätigkeitsbericht IPZ). Die Berichterstattung umfasst namentlich folgende Teilberichte:

- Jahresbericht und Revisionsbericht der Stiftung
- Evaluationsbericht über die Erfüllung der Anforderungen des Qualitätskatalogs gemäss Qualitätssicherungskonzept von Switzerland Innovation (alle zwei Jahre)
- Organisationsbericht (Darstellung der rechtlichen und operativen Struktur des Standortträgers und seiner Standorte, einschliesslich der Beteiligungen an in- und ausländischen Unternehmen und Gesellschaften)
- Bericht über den Stand der Arealentwicklung und die Strategieumsetzung (Art. 8 Leistungsvereinbarung) sowie über die Planungen gemäss Art. 9 der Leistungsvereinbarung. Alle vier Jahre ist die Strategie genehmigen zu lassen (Art. 8 Leistungsvereinbarung).
- Bericht gemäss Art. 21 der Leistungsvereinbarung

3.4.3 Controlling-Cockpit IPZ

Das sogenannte Cockpit zum IPZ stellt einen laufend nachgeführten Bericht dar, der mit einem Soll-Ist-Vergleich und einem Ampelsystem in vereinfachter Form über die Messgrößen des Controllingberichts Auskunft gibt. Es dient dem Steuerungsausschuss als Entscheidungsgrundlage.

3.4.4 Controllingbericht des Kantons zum IPZ (Controllingbericht IPZ)

Der Controllingbericht IPZ enthält neben einem Soll-Ist-Vergleich eine Analyse der Gesamtsituation, Kommentare und Empfehlungen bzw. Anträge an den Regierungsrat für Steuermassnahmen. Die Informationen für die Berichte ergeben sich aus den kantonsinternen Daten, dem Reporting der Stiftung gegenüber dem Kanton und aus den Quartalsgesprächen mit den Verantwortlichen der Stiftung. Der Controllingbericht gibt mindestens über alle Elemente des Controllings, namentlich über folgende Punkte, Auskunft:

- Stand der Arealentwicklung
- Stand der Strategieumsetzung
- finanzielle Situation der Stiftung
- personelle Situation der Stiftung
- Qualitätsbericht
- Zielerreichung: In einer Tabelle wird die zeitliche Entwicklung aller Messgrößen dargestellt (Ansiedlungen, Forschungsplätze, realisiertes Bauvolumen in m³ und aus dem Innovationspark hervorgegangene Patente, allenfalls Ergänzungen). Diese Darstellung wird sich im Laufe der Zeit entwickeln, da zu Beginn nur wenige Meilensteine bzw. Planwerte bekannt sein werden.
- Kreditkontrolle: Die Beanspruchung des Verpflichtungskredits wird aufgliedert nach den einzelnen Bestandteilen tabellarisch dargestellt, damit die Beanspruchung des Verpflichtungskredits und die Veränderung bzw. Knappheit in einzelnen Bereichen sofort ersichtlich werden. Die Tabelle ist gemäss Spezifikationsprinzip zu gliedern und enthält pro Bereich vier Spalten:

bewilligt	Gesamtbetrag gemäss Beschluss des Kantonsrates
beplant	geplante Verpflichtungen
verpflichtet	eingegangene Verpflichtungen, evtl. aufgeteilt in «bezahlt» und «offen»
frei	noch offener Kredit

Der Controllingbericht IPZ wird jährlich von der Fachstelle IPZ erstellt und im Juli vom Regierungsrat genehmigt (RRB). Der Bericht ist öffentlich und wird dem Kantonsrat zur Kenntnis gebracht.

3.5 Massnahmen

Der Regierungsrat ist dem Kantonsrat gegenüber rechenschaftspflichtig für die korrekte Verwendung der mit dem Verpflichtungskredit gesprochenen Gelder und für die Erreichung der damit verbundenen Erwartungen bzw. Ziele. Der Kanton trägt somit keine direkte Ergebnisverantwortung im Zusammenhang mit dem Innovationspark. Er ist aber verantwortlich dafür, dass die Baurechte und die investierten Mittel zielgerichtet und zweckgebunden eingesetzt werden und dass die Erwartungen an die Wirkungen des Innovationsparks erreicht werden. Es fehlen jedoch traditionelle direkte Aufsichts- und Weisungsrechte.

Ergeben sich aus der Kontrolle Abweichungen von den Zielvorgaben, sind deren Auswirkungen auf die Zielerreichung zu ermitteln. Falls erforderlich, wird der Handlungsbedarf ermittelt und werden Massnahmen vorgeschlagen und veranlasst.

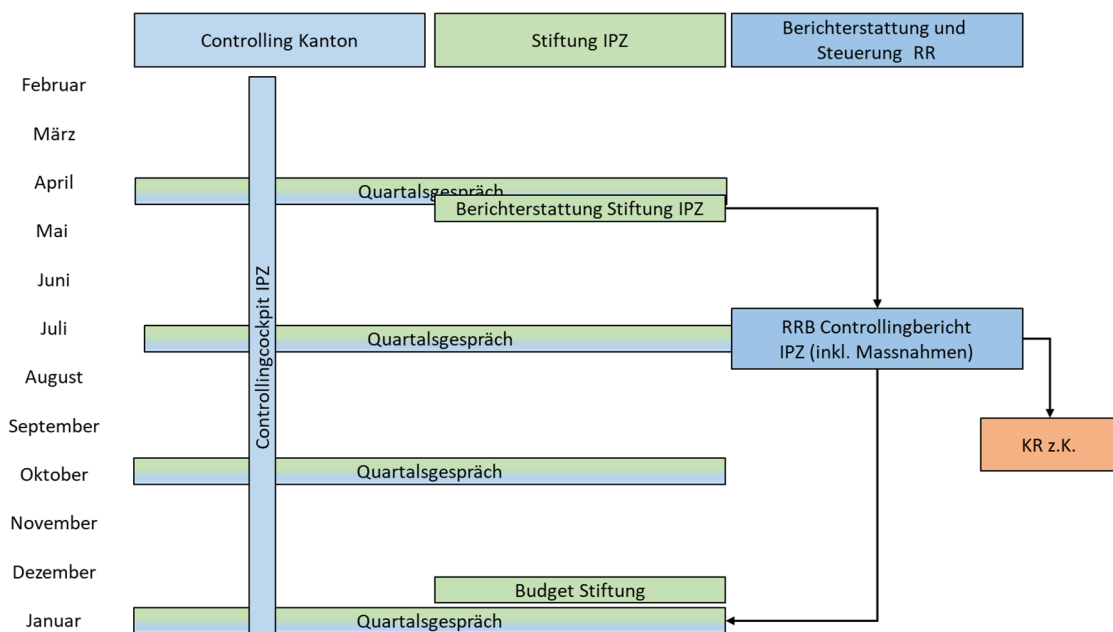
Die Ziele sollen nicht nur korrigierend nach festgestellten Abweichungen, sondern auch präventiv durch sichernde Massnahmen erreicht werden.

Die Steuerung durch den Kanton erfolgt wie erwähnt im Wesentlichen über Wirkungsziele. Zudem fehlen dem Kanton die traditionellen Aufsichts- und Weisungsrechte. Der Kanton kann jedoch über die Baurechte Einfluss nehmen, indem er deren Vergabe an Bedingungen knüpft. Dasselbe gilt für die Darlehen.

Die Umsetzung der Massnahmen wird mit einem Monitoring überwacht.

4 Jahresplan

Die nachstehende Darstellung skizziert die Jahresplanung für das Controlling und die Berichterstattung. Die Parteien vereinbaren einen detaillierten Jahresplan mit den konkreten Terminen. Diese sind auf die Jahresplanungen des Kantons und der Stiftung abzustimmen.



5 Zuständigkeiten

Nachstehend sind die Zuständigkeiten für die Aufsicht über den Innovationspark aufgeführt. Neben den verwaltungsinternen Zuständigkeiten sind auch jene der nationalen Stiftung und der Stiftungsaufsicht aufgeführt. Insgesamt ergibt sich folgende Aufgabenteilung:

Wer	Aufgabe	Kompetenzen
Kantonsrat	<ul style="list-style-type: none"> – übt Oberaufsicht gemäss Art. 57 KV aus 	<ul style="list-style-type: none"> – nimmt Controllingbericht zum IPZ zur Kenntnis – kann im Rahmen der allgemeinen parlamentarischen Mittel Einfluss nehmen
Regierungsrat	<ul style="list-style-type: none"> – genehmigt Controllingbericht zum IPZ – beantragt Massnahmen beim Bund oder beim KR 	<ul style="list-style-type: none"> – ordnet Massnahmen in seinem Zuständigkeitsbereich an
Steuerungs- ausschuss des Regierungsrates (VD [Leitung], BI und FD)	<ul style="list-style-type: none"> – steuert das kantonale Engagement beim IPZ gesamthaft und stellt sicher, dass die Ziele erreicht werden – beantragt dem Regierungsrat die Genehmigung des Controllingberichts und allfällige Massnahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> – genehmigt Cockpit zum IPZ – genehmigt Jahresvereinbarung mit der Stiftung IPZ – kann die VD mit der Anordnung von Massnahmen beauftragen
Volkswirtschafts- direktion	<ul style="list-style-type: none"> – informiert den Kantonsrat über den Controllingbericht – führt die Fachstelle Innovationspark als kantonsseitige Koordinations- und Ansprechstelle für alle Belange des IPZ 	<ul style="list-style-type: none"> – ordnet Massnahmen in ihrem Zuständigkeitsbereich an – schliesst Jahresvereinbarung mit der Stiftung IPZ ab
Fachstelle Innovationspark	<ul style="list-style-type: none"> – als Eignerin der Risiken des Kantons: überwacht Zielerreichung, entwickelt Szenarien und bestimmt einen Vorgehensplan, stellt Planabweichungen fest und trifft die notwendigen Massnahmen bei Planabweichungen – Aufsicht über die Risiken der Stiftung – überwacht Zielerreichung und ermittelt mögliche Massnahmen – erstellt Controllingberichte – führt Quartalsgespräche mit der Stiftung IPZ – Ansprechpartnerin für alle Belange des Kantons im Zusammenhang mit dem IPZ 	<ul style="list-style-type: none"> – kann Informationen bei der Stiftung IPZ einfordern – beantragt Massnahmen beim Steuerungsausschuss des Regierungsrates – vollzieht Jahresvereinbarung
Stiftungsrat IPZ	<ul style="list-style-type: none"> – strategische und operative Führung der Stiftung IPZ – als Eigner der Risiken der Stiftung: überwacht Zielerreichung, entwickelt Szenarien und bestimmt einen Vorgehensplan, stellt Planabweichungen fest und trifft die notwendigen Massnahmen bei Planabweichungen – Erfüllung die kantonalen Vorgaben gemäss Leistungsvereinbarung – führt Quartalsgespräche mit der Fachstelle IPZ – erstellt Berichte gemäss Controllingkonzept zuhanden der Fachstelle IPZ 	<ul style="list-style-type: none"> – Kompetenzen gemäss Stiftungsreglement und Leistungsvereinbarung



6 Gültigkeit, Dauer und Revision dieses Konzepts

Dieses Konzept wurde vom Regierungsrat am 12. Februar 2020 genehmigt. Danach wird es bei Bedarf, mindestens jedoch alle vier Jahre, überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.

Beilagen

- Beilage 1 Rahmenvereinbarung vom 10. Dezember 2018
- Beilage 2 Rahmenvertrag vom 10. Dezember 2018
- Beilage 3 Erschliessungsvertrag (Stand 30. Mai 2018)
- Beilage 4 Leistungsvereinbarung vom 7. Februar 2020,
vom Regierungsrat am 12. Februar 2020 genehmigt
- Beilage 5 Entwicklungsvertrag zwischen der Stiftung Innovationspark Zürich und
HRS Investment AG vom 21. Januar 2019