

---

# **Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden**

Umsetzungsprogramm Graubünden 2016–2023

---

Von der Bündner Regierung genehmigt (Protokoll Nr. 69 vom 2. Februar 2016)

**Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden**

Grabenstrasse 1

7001 Chur

Tel. 081 257 23 42

Fax 081 257 21 92

[info@awt.gr.ch](mailto:info@awt.gr.ch)

[www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)

Zur leichteren Lesbarkeit dieses Dokumentes steht bei personenbezogenen Begriffen die männliche Form auch stellvertretend für die weibliche Form.

# Inhalt

<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>RESUMAZIUN</b> .....	<b>10</b>
<b>RIASSUNTO</b> .....	<b>15</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>21</b>
1.1 AUFTRAG UND ZWECK DES DOKUMENTS.....	21
1.2 GRUNDLAGEN BUNDESGESETZ UND MEHRJAHRESPROGRAMM 2016–2023.....	22
1.3 ÖRTLICHER WIRKUNGSBEREICH.....	22
1.4 VORGEHEN ZUR ERARBEITUNG DES UMSETZUNGSPROGRAMMS .....	23
<b>2 ANALYSE DER WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG</b> .....	<b>26</b>
2.1 EXPORTBASIS DER BÜNDNER WIRTSCHAFT .....	26
2.2 REGIONALE ARBEITSMÄRKTE UND DISPARITÄTEN .....	33
2.3 NATIONALES UMFELD .....	36
2.4 KANTONALES UMFELD: GRUNDLAGEN FÜR EINE WACHSTUMSORIENTIERTE POLITIK ZUR WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG.....	37
2.5 SWOT-ANALYSE .....	40
2.6 STRATEGIEANSÄTZE ZUR WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG .....	42
<b>3 PROGRAMMZIELE UND WIRKUNGSMODELLE</b> .....	<b>44</b>
3.1 PROGRAMMZIELE .....	44
3.2 SCHWERPUNKTSETZUNG 2016–2023 UND BEGRÜNDUNG.....	47
3.3 SPEZIFISCHE HANDLUNGSANSÄTZE ZUM IMPULSPROGRAMM TOURISMUS 2016–2019 .....	48
3.4 REGIONALES INNOVATIONSSYSTEM RIS OST .....	50
3.5 REGIONALES INNOVATIONSSYSTEM TESSIN / GRAUBÜNDEN .....	53
3.6 WIRKUNGSMODELL DES UMSETZUNGSPROGRAMMS 2016–2023.....	53
<b>4 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG</b> .....	<b>54</b>
4.1 KOHÄRENZ MIT KANTONALER WIRTSCHAFTSENTWICKLUNGSSTRATEGIE .....	54
4.2 KOHÄRENZ MIT RICHTPLAN, FUNKTIONALEN RÄUMEN UND DER ROLLE DER REGIONALEN ZENTREN .....	56
4.3 KANTONSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT.....	58
4.4 KANTONALES ENGAGEMENT IN DER GRENZÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT	59
4.5 KOHÄRENZ MIT AKTUALISIERTEM KANTONALEM SEILBAHNKONZEPT .....	59
4.6 KANTONALES ENGAGEMENT ZUR STÄRKUNG DER REGIO NALEN ZUSAMMENARBEIT .....	60
4.7 NACHHALTIGKEITSBEURTEILUNG DES UMSETZUNGSPROGRAMMS .....	60
<b>5 KOSTEN-, FINANZIERUNGS- UND REALISIERUNGSPLAN</b> .....	<b>63</b>

---

5.1	FINANZANGABEN PRO PROGRAMMZIEL UND INSTRUMENT.....	64
5.2	FINANZ- UND REALISIERUNGSPLAN 2016–2019 .....	89
5.3	ZUSAMMENSTELLUNG VORGESEHENE MITTELVERWENDUNG.....	89
5.4	FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN FÜR DEN KANTON GRAUBÜNDEN .....	90
5.5	VERHÄLTNIS «KANTONAL – INTERKANTONAL» IM PROGRAMMZIEL WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM TOURISMUS .....	91
5.6	EXKURS: PILOTPROJEKTE IM RAHMEN DER AUSRICHTUNG 2.....	91
<b>6</b>	<b>PROZESSE .....</b>	<b>93</b>
6.1	ABSTIMMUNG MIT RELEVANTEN SEKTORALPOLITIKEN .....	93
6.2	ABSTIMMUNG MIT DER GRENZÜBERSCHREITENDEN ZUSAMMEN- ARBEIT .....	95
6.3	ABSTIMMUNG MIT DER KANTONALEN FACHSTELLE NACHHALTIGKEIT.....	96
6.4	EINBEZUG REGIONALER AKTEURE UND ORGANISATIONEN .....	97
6.5	PROJEKTSELEKTION: PROZESS UND VERGABEKRITERIEN, NACHHALTIGKEITS BEURTEILUNG .....	99
6.6	CONTROLLING IM KANTON.....	101
<b>7</b>	<b>ANTRAG NRP-FÖRDERBEITRAG 2016–2019.....</b>	<b>103</b>
	<b>LITERATUR.....</b>	<b>104</b>
	<b>BEILAGE 1: WIRKUNGSMODELL «WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM TOURISMUS».....</b>	<b>105</b>
	<b>BEILAGE 2: WIRKUNGSMODELL «WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM INDUSTRIE».....</b>	<b>107</b>
	<b>BEILAGE 3: WIRKUNGSMODELL «WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM BILDUNG UND GESUNDHEIT» .....</b>	<b>110</b>
	<b>BEILAGE 4: KONZEPT RIS OST .....</b>	<b>112</b>
	<b>BEILAGE 5: TOURISMUSPROGRAMM GRAUBÜNDEN 2014–2021 .....</b>	<b>113</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ARE	Amt für Raumentwicklung
AWT	Amt für Wirtschaft und Tourismus
BGR	Bundesgesetz über die Regionalpolitik
BIP	Bruttoinlandprodukt
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
F+E	Forschung und Entwicklung
GR	Graubünden
GWE	Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden
HTW Chur	Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KRIP	Kantonaler Richtplan
MJP2	Mehrjahresprogramm 2 (2016–2023)
NFA	Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen
NRP	Neue Regionalpolitik des Bundes für die Kantone
PSG	Programm San Gottardo
RET	Regionale Trägerschaften für Wirtschaftsentwicklung, kurz Regionale Entwicklungsträger
RIS	Regionales Innovationssystem
RM	Regionalmanagement
rSES	Regionale Standortentwicklungsstrategie
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SR	Systematische Rechtssammlung der Schweiz
SWOT	SWOT=Stärken (engl. Strength), Schwächen (engl. Weakness), Chancen (engl. Opportunities), Gefahren (engl. Treath)
UP GR 3	3. NRP-Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden (2016–2023)
WEB	Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden
WSS	Wertschöpfungssystem (WSST für Tourismus, WSSI Industrie, WSSBG Bildung und Gesundheit)
WTT	Wissens- und Technologietransfer

## Zusammenfassung

Mit dem Mehrjahresprogramm 2 beabsichtigt der Bund die Weiterführung der NRP für den Zeitraum 2016 bis 2023. Der Kanton Graubünden nutzt die Möglichkeit, sein drittes kantonales Umsetzungsprogramm (UP GR 3) für die Jahre 2016 bis 2023 beim SECO einzureichen. Der Bund will mit der NRP die Wettbewerbsfähigkeit der Bündner Exportwirtschaft stärken und eine ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung unterstützen.

Angesichts der anhaltenden Wachstums- und Strukturschwäche im Tourismus und währungspolitischer Erschwernisse stellt der Bund für die Jahre 2016 bis 2019 mit dem Impulsprogramm Tourismus zusätzliche Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit dieser Branche bereit. Diese Mittel sind ebenfalls mit dem UP GR 3 unter Angabe der spezifischen kantonalen Herausforderungen und des geplanten Mitteleinsatzes zu beantragen.

Mit dem UP GR 3 legt die Bündner Regierung die strategischen Schwerpunkte des Mitteleinsatzes für die Regional- und Tourismusentwicklung fest. Der Kanton Graubünden richtet seine Bestrebungen zur Wirtschaftsentwicklung langfristig und über den gesamten Zeitraum des zweiten Mehrjahresprogrammes aus (2016 bis 2023). Der Antrag UP GR 3 für die Mittel des Bundes umfasst die Zeitperiode 2016–2019 und zeigt auf, wie die beantragten Fördermittel nach den inhaltlichen und formalen Anforderungen des Bundes eingesetzt werden. Das UP GR 3 steht in Einklang mit dem kantonal geführten Prozess «Agenda 2030 Graubünden» zur Ermittlung der langfristigen regionalen Förderportfolios.

Primäres Ziel der NRP des Bundes für die Kantone ist die Stärkung der Exportwirtschaft. Die drei zentralen Exportwertschöpfungs-systeme der Bündner Wirtschaft, der Tourismus, die Exportindustrie und regionale Exportwertschöpfungs-systeme (bspw. Elektrizität, land- und forstwirtschaftliche Produktverarbeitung, Bildung, Gesundheitswirtschaft, natürliche Ressourcen) haben sich in den vergangenen vier Jahren unterschiedlich entwickelt.

In allen drei Wertschöpfungs-systemen bestehen bei der Beschäftigungs- und Wertschöpfungs-entwicklung bedeutende regionale Unterschiede. Diese räumlichen Disparitäten ziehen Unterschiede in der Bevölkerungsentwicklung nach sich. Eine stabile Wohnbevölkerung erfordert attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten. Unternehmerische Initiative und wettbewerbsfähige Unternehmen, im ländlichen Raum und Berggebieten insbesondere durch KMU, sind die Grundvoraussetzungen für funktionierende regionale Arbeitsmärkte für Fachkräfte. Die Regionen im Kanton Graubünden verfügen über unterschiedliche Voraussetzungen und Potenziale zur Schaffung und Weiterentwicklung von Beschäftigungsmöglichkeiten. In den vergangenen drei Jahren haben zudem politische Entscheidungen zu veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen geführt. Wirtschaftliche und gesellschaftliche

Herausforderungen sowie bisherige Erfahrungen aus den UP GR 1 und UP GR 2 rücken folgenden **Handlungsbedarf** in den Fokus für das UP GR 3:

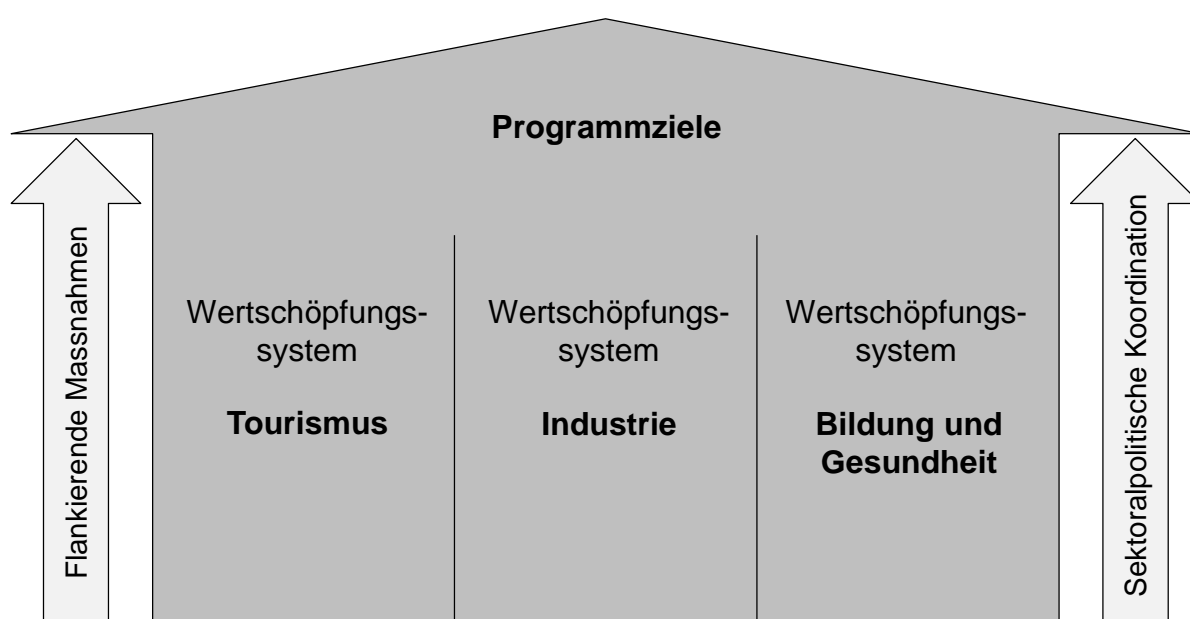
- *Produktivität in wichtigen Branchen:* Die Überwindung von Produktivitätsschwächen zur Sicherung des Wohlstandes ist ein vorrangiges Ziel, um regionale Disparitäten zu verringern und letztlich den Bevölkerungsrückgang in peripheren Räumen zu bekämpfen.
- *Wettbewerbsfähigkeit in der Tourismuswirtschaft:* Sie ist aufgrund ihrer hohen volkswirtschaftlichen Bedeutung zu steigern.
- *Wettbewerbsfähigkeit des exportorientierten Wertschöpfungssystems Industrie:* Sie ist aufgrund des attraktiven Beschäftigungspotenzials, der hohen Bruttowertschöpfung pro Arbeitsplatz und der Saisonunabhängigkeit weiter zu stärken. Sie trägt wesentlich zur langfristigen Beschäftigungsstabilität als Voraussetzung für eine nachhaltige Besiedlung bei.
- *Ergänzungsfunktion weiterer Wertschöpfungssysteme:* Ein gezielter Ausbau weiterer, regional unterschiedlich vorhandener Wertschöpfungssysteme wie Bildung und Gesundheit ist für die Steigerung der Arbeitsproduktivität und der Attraktivität von Arbeitsmärkten in den Regionen ebenfalls von Bedeutung.
- *Grenzlage und verkehrliche Nähe zu ausserkantonalen Wirtschaftsräumen:* Die vermehrte Nutzung und der Ausbau grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen, insbesondere zu Agglomerationen und Metropolräumen, ermöglicht die Stärkung der meist ruralen Grenzgebiete des Kantons.
- *Sektoralpolitische Koordination:* Durch verstärkte Koordination zwischen den Sektoralpolitiken und einer vermehrten Orientierung an wirtschaftlich wirksamen Massnahmen kann die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen und des Kantons gestärkt werden.
- *Mittelkonzentration und Wirkungsorientierung in gemeinsamer Zusammenarbeit Gemeinde-Region-Kanton:* Die Mittel der NRP und weiterer wirtschaftsrelevanter Förderinstrumente müssen langfristig noch stärker auf Projekte mit höchster Wirkung konzentriert werden.
- *Regionale Entwicklungsträger:* Durch Sicherstellen der Verfügbarkeit von starken regionalen Akteuren und Supportprozessen sollen die Voraussetzungen für eine kohärente und wirkungsvolle Umsetzung von wirtschaftspolitischen Massnahmen verbessert werden.
- *Leistungsfähige Projektträger:* Die Identifikation und Unterstützung von bestehenden und neuen Projektträgern sollen dazu beitragen, den Engpass an Akteuren für Projektrealisierungen in den oft kleinstrukturierten ländlichen Gebieten zu überwinden, die unternehmerische Initiative in den Regionen zu stärken und somit eine zielführende Wirtschaftsentwicklung zu ermöglichen.

Das UP GR 3 nimmt diese Herausforderungen mit folgenden zwei **strategischen Zielen** auf:

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten Schlüsselbranchen auf kantonaler Ebene (Tourismus, Industrie, Bildung und Gesundheit)
- Aktivierung regionaler und lokaler Akteure und zusätzliche Inwertsetzung spezifischer Potenziale in den Regionen

Diese Ziele werden über drei Förderschwerpunkte (= Programmziele des UP GR 3) und mit flankierenden Massnahmen erreicht.

#### Schematischer Aufbau UP GR 3 (Quelle: AWT, 2015)



Die **Programmziele** bezwecken die Stärkung der **wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit von drei zentralen, exportorientierten Wertschöpfungssystemen** auf regionaler, kantonaler und überkantonaler Ebene. Sie beinhalten die Wertschöpfungssysteme Tourismus, Industrie sowie Bildung und Gesundheit gemäss den regionalen Förderportfolios. Standort-spezifische Exportpotenziale dieser Wertschöpfungssysteme sollen gezielt für die regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung genutzt werden. Von besonderer Bedeutung sind neben den innerkantonalen Massnahmen die interkantonale und die internationale, grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Darunter fallen die Regionalen Innovationssysteme RIS Ost und SIR (Tessin/Graubünden), das Programm San Gottardo und Interreg, welche grösstenteils in separaten Umsetzungsprogrammen und Programmvereinbarungen geregelt sind.

Die **Flankierenden Massnahmen** betreffen den «Institutionellen Rahmen» zur Umsetzung der NRP (regionale Trägerschaften, Regionalmanagement) und die «sektoralpolitische Ko-



ordination» (vorwettbewerbliche Aktivitäten der öffentlichen Hand. Abstimmung mit regionalen und kantonalen Entwicklungsinteressen, z.B. «Agenda 2030 Graubünden»).

Die Bündner Regierung beabsichtigt, mit äquivalenter Leistung durch den Bund, im Zeitraum 2016 bis 2019 folgende Mittel einzusetzen:

Programmziele	Beiträge à fonds perdu (in Mio. CHF)		Darlehen (in Mio. CHF)
	Bund	Kanton	(Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
<b>A Wertschöpfungssystem Tourismus</b> (inkl. Impulsprogramm Tourismus Bund sowie Programme/Projekte der interkantonalen und internationalen Zusammenarbeit)	<b>8.90</b>	<b>9.10</b>	<b>31.4</b>
<b>B Wertschöpfungssystem Industrie</b> (inkl. Programme/Projekte der interkantonalen und internationalen Zusammenarbeit sowie Ausrichtung 2: PSSV San Vittore 1.0 Millionen Franken)	<b>4.25</b> (5.25)	<b>4.10</b>	<b>6.0</b>
<b>C Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit</b>	<b>0.55</b>	<b>0.55</b>	<b>7.0</b>
<b>D Regionale Entwicklungsträger (Regionalmanagement)</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>---</b>
<b>TOTAL</b> (ohne Ausrichtung 2, 1.0 Millionen Franken und kantonale Äquivalenzleistungen für Bundesdarlehen)	<b>15.70</b>	<b>15.75</b>	<b>44.4</b>

Der Finanz- und Realisierungsplan für das UP GR 3 sieht vor, kantonal insgesamt 15,75 Millionen Franken für Beiträge à fonds perdu und 8,1 Millionen Franken für Äquivalenzleistungen zu den Bundesdarlehen, durchschnittlich jährlich rund 3,0 Millionen Franken (bezogen auf die für den kantonalen Finanzplan relevante achtjährige Auszahlungsperiode 2016–2023), einzusetzen. Diese Mittel von insgesamt 23,85 Millionen Franken sind im kantonalen Budget 2016 und Finanzplan 2017 bis 2019 berücksichtigt.

**Der Kanton Graubünden beantragt dem Bund folgende Mittel für das UP GR 3:**

- **Beiträge à fonds perdu** **15,7 Millionen Franken**
- **Bundesdarlehen** **44,4 Millionen Franken**
- **Beiträge à fonds perdu (Ausrichtung 2)** **1,0 Millionen Franken**

Die Mittelvergabe für das UP GR 3 und das Impulsprogramm Tourismus erfolgt nach den bewährten Prozessen von UP GR 1 und UP GR 2. Diese Prozesse sind mit den strategischen und operativen Planungen der raumrelevanten Sektoralpolitiken abgestimmt. Der Einbezug von regionalen Akteuren und Organisationen ist sichergestellt. Die Projekte werden im Controllingsystem CHMOS des Bundes mit regelmässiger Berichterstattung administriert und es finden periodische Wirkungsanalysen statt.

---

# **Nova politica regiunala en il chantun Grischun**

Program da realisaziun dal Grischun 2016–2023

---

## Resumaziun

Cun il program da plirs onns 2 ha la confederaziun l'intenziun da cuntinuar cun la NPR durant la perioda da 2016 fin 2023. Il chantun Grischun profita da la pussaivladad per inoltrar al SECO ses terz program da realisaziun (PR GR 3) dals onns 2016 fin 2023. Cun la NPR vul la confederaziun rinforzar la cumpetitivitad da l'economia d'export grischuna e sustegnair in svilup persistent dal punctg da vista economic, social ed ecologic.

En vista ad in turissem cun structuradas debblas e cun ina flaivla creschientscha ed en vista a las difficultads da la politica monetara metta la confederaziun a disposiziun per ils onns 2016 fin 2019 – cun il program d'impuls turissem – meds finanzials supplementars per augmentar la cumpetitivitad da questa bransch. Quests meds finanzials ston medemamain vegnir dumandads cun il PR GR 3 inditgond las sfidas chantunales specificas ed il diever previs dals meds finanzials.

Cun il PR GR 3 fixescha la regenza ils puncts strategics centrals dal diever dals meds finanzials che stattan a disposiziun per sviluppar las regiuns ed il turissem. Il chantun Grischun accorda sias stentas a favur dal svilup economic a lunga vista e durant l'entira perioda dal segund program da plirs onns (2016 fin 2023). La proposta dal PR GR 3 pertutgant il diever dals meds finanzials federals cumpiglia la perioda 2016 fin 2019 e mussa, co ch'ils meds finanzials da promoziun vegnan duvrads tenor las pretensiuns tematicas e formalas da la confederaziun. Il PR GR 3 s'accorda cun il process chantunal «Agenda 2030 Grischun» che serva ad eruir il portfolio da promoziun regional a lunga vista.

La finamira primara da la NPR da la confederaziun è per ils chantuns quella da rinforzar l'economia d'export. Ils trais sistems centrals da la valorisaziun tras l'export da l'economia grischuna, il turissem, l'industria d'export e sistems regionalas da valorisaziun tras l'export (p.ex. electricitad, elavuraziun da products agriculs e forestals, furmaziun, economia da sanadad, resursas natirals) èn sa sviluppads differentamain durant ils ultims onns.

En tuts trais sistems da valorisaziun datti differenzas regionalas impurtantas en connex cun il svilup da l'occupaziun e da la valorisaziun. Questas disparitads localas han per consequenza ch'i resultan differenzas en il svilup da la populaziun. Per ina populaziun stabila ston esser avant maun pussaivladads d'occupaziun attractivas. Ina iniziativa d'interprendider ed interpresas cumpetitivas en il territori rural ed en ils territoris da muntogna, cunzunt tras las interpresas pitschnas e mesaunas, èn las premissas fundamentalas per martgads da lavur regionalas che funcziunan per persunas spezialisadas. Las regiuns dal chantun Grischun han differentas premissas e differents potenzials per crear e per sviluppar pussaivladads d'occupaziun. Durant ils ultims trais onns han ultra da quai provocà decisiuns politicas cundiziuns generalas legalas midadas. Las sfidas

economicas e socialas sco er las experientschas che derivan dal PR GR 1 e dal PR GR 2 mettan il suandant **basegn d'agir** en il focus per il PR GR 3:

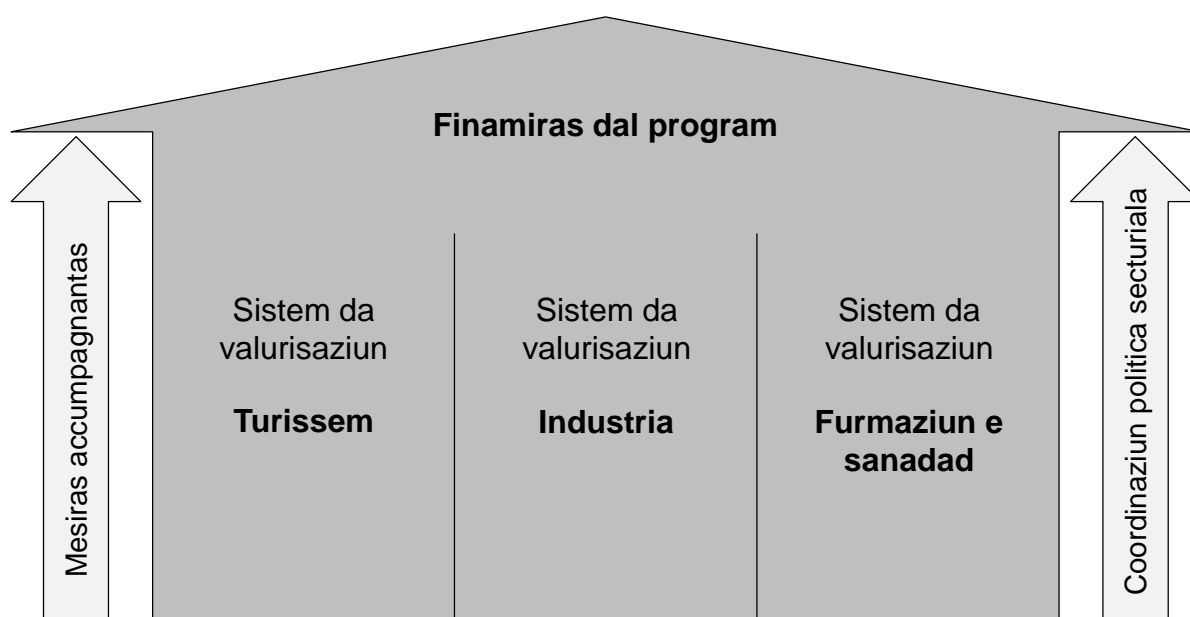
- *Productivitat en branschas impurtantas*: Surmuntar deblezzas da producziun per garantir il bainstar è ina finamira principala per minimar las disparitads regionalas e la finala per cumbatter cunter il regress da la populaziun en ils territoris perifers.
- *Cumpetitivitat en l'economia da turissem*: Pervia da sia gronda impurtanza per l'economia publica sto ella vegnir augmentada.
- *Cumpetitivitat dal sistem da valurisaziun industria ch'è orientà a l'export*: Pervia da ses potenzial d'occupaziun attractiv, pervia da l'auta valurisaziun brutta per piazza da lavur e pervia da l'indipendenza da las stagiuns sto ella vegnir rinforzada ulteriuramain. Ella gida essenzialmain a stabilir a lunga vista il grad d'occupaziun ed è ina premissa per ina urbarisaziun persistente.
- *Funcziun complementara d'ulteriurs systems da valurisaziun*: In'amplificaziun sistematica d'ulteriurs systems da valurisaziun existents ch'èn però differents da regiun a regiun, sco la furmaziun e la sanadad, è medemamain impurtanta per augmentar la productivitat da la lavur e l'attractivitat dals martgads da lavur en las regiuns.
- *Situaziun al cunfin e traffic a curta distanza cun spazis economics esters*: Il diever pli intensiv e l'amplificaziun da las relaziuns economicas transcunfinalas, en spezial cun las aglomeraziuns e cun las metropolas, permetta da rinforzar ils territoris al cunfin dal chantun ch'èn per il pli rurals.
- *Coordinaziun politica secturiala*: Cun coordinar pli fitg tranter las politicas secturialas e cun orientar pli fitg tenor mesiras economicas efficacias po vegnir rinforzada la cumpetitivitat da las regiuns dal chantun.
- *Concentraziun dals meds finansials ed orientaziun a l'effect en collavuraziun cuminaivla tranter la vischnanca, la regiun ed il chantun*: Ils meds finansials da la NPR e d'ulteriurs instruments da promoziun ch'èn relevants per l'economia ston vegnir concentrads en il futur anc pli fitg sin projects che han in effect maximal.
- *Purtaders dal svilup regional*: Cun garantir la disponibladad da fermes acturs regionalas e da fermes process da support duain vegnir meglieradas las premissas per ina realisaziun coerenta ed efficazia da las mesiras da la politica economica.
- *Purtaders da project effizients*: L'identificaziun ed il sustegn da purtaders da project existents e novs duai gidar a surmuntar la mancanza d'acturs per realisar projects en ils territoris rurals che han savens structures pitschnas, a rinforzar l'iniziativa d'interprendider en las regiuns e pia a permetter in svilup economic cunvegnet.

Il PR GR 3 accepta questas sfidas cun las duas suandantas **finamiras strategicas**:

- rinforzar la cumpetitivad sin plaun chantunal da las branschas cardinalas orientadas a l'export (turissem, industria, furmaziun e sanadad);
- activar ils acturs regionalis e locals e valorisar ils potenzials specificis da las regions.

Questas finamiras vegnan cuntanschidas cun agid da trais puncts centrals da promoziun (= finamiras dal program PR GR 3) e cun agid da mesiras accumpagnantas.

#### Structura schematica PR GR 3 (funtauna: UET, 2015)



Las **finamiras dal program** han l'intent da rinforzar la **cumpetitivad economica dals trais systems da valorisaziun centrals, orientads a l'export**, e quai sin plaun regional, chantunal ed interchantunal. Ellas cuntengnan ils systems da valorisaziun turissem, industria sco er furmaziun e sanadad tenor ils portfolios da promoziun regionalis. Ils potenzials d'export da quests systems da valorisaziun specificis al lieu duain vegnir utilisads sistematicamain per sviluppar l'economia regionala ed il martgà da lavur regional. D'ina impurtanza speziala è – ultra da las mesiras intrachantunals – la collavuraziun transcunfinala interchantunala ed internaziunala. Questa collavuraziun cumpiglian ils systems d'innovaziun regionalis SIR Ost e SIR (Tessin/Grischun), il program San Gottardo ed il program Interreg, ch'èn reglads per gronda part en programs da realisaziun separads ed en cunvegns da program separadas.

Las **mesiras accumpagnantas** pertutgan il «rom instituziunal» per realisar la NPR (purtaders regionalis, manaschament regional) e la «coordinaziun politica sectoriala» (activitads precumpetitivas dal maun public. Accordanza cun ils interess da svilup regionalis e chantunals, p.ex. «Agenda 2030 Grischun»).

Sche la confederaziun surpiglia in pajament equivalent, ha la regenza grischuna l'intenziun d'impunder ils suandants meds finansials durant la perioda 2016 fin 2019:

Finamiras dal program		Contribuziuns à fonds perdu (en milliuns francs)		Emprests (en milliuns francs)
		confederaziun	chantun	(confed., senza equivalenza chantunala)
<b>A</b>	<b>Sistem da valorisaziun turissem</b> (incl. program d'impuls federal per il turissem sco er programs/projects da la collavuraziun interchantunala ed internaziunala)	<b>8.90</b>	<b>9.10</b>	<b>31.4</b>
<b>B</b>	<b>Sistem da valorisaziun industria</b> (incl. programs/projects da la collavuraziun interchantunala ed internaziunala sco er pajament 2: PSSV San Vittore 1.0 milliuns francs)	<b>4.25</b> (5.25)	<b>4.10</b>	<b>6.0</b>
<b>C</b>	<b>Sistem da valorisaziun furnaziun e sanadad</b>	<b>0.55</b>	<b>0.55</b>	<b>7.0</b>
<b>D</b>	<b>Purtaders dal svilup regional (management regional)</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>---</b>
	<b>TOTAL</b> (senza pajament 2, 1.0 milliuns francs e senza prestaziuns chantunalas equivalentas per emprasts federals)	<b>15.70</b>	<b>15.75</b>	<b>44.4</b>

Il plan da finanzas e da realisaziun per la PR GR 3 prevesa d'impunder tut en tut sin plaun chantunal 15,75 milliuns francs per contribuziuns à fonds perdu ed 8,1 milliuns francs per prestaziuns equivalentas tar ils emprasts federals, en media annualmain circa 3,0 milliuns francs (sa referind a la perioda da pajament dad otg onns ch'è relevanta per il plan da finanzas chantunal 2016 fin 2023). Quests meds finansials da tut en tut 23,85 milliuns francs èn resguardads en il preventiv chantunal 2016 ed en il plan da finanzas 2017 fin 2019.

**Il chantun Grischun dumonda da la confederaziun ils suandants meds finansials per il PR GR 3:**

- **contribuziuns à fonds perdu** **15,7 milliuns francs**
- **emprasts federals** **44,4 milliuns francs**
- **contribuziuns à fonds perdu (pajament 2)** **1,0 milliuns francs**

La surdada dals meds finansials per il PR GR 3 ed il program d'impuls turissem vegnan fatgs tenor ils process ch'èn sa cumprovads en il PR GR 1 ed en il PR GR 2. Quests process èn accordads cun las planisaziuns strategicas ed operativas da las politicas sectorialas relevantas per il territori. L'integraziun d'acturs regionalis e d'organisaziuns regionalas è garantida. Ils projects vegnan administrads en il sistem da controlling CHMOS da la confederaziun ordinond rapports regulars, ed i vegnan fatgas periodicamain analisas dals effects.

---

# **Nuova politica regionale nel Cantone dei Grigioni**

Programma d'attuazione Grigioni 2016–2023

---

## Sintesi

Con il programma pluriennale 2, la Confederazione intende proseguire la NPR nel periodo 2016–2023. Il Cantone dei Grigioni coglie l'occasione per presentare alla SECO il suo terzo programma di attuazione cantonale (PA GR 3) per gli anni 2016–2023. Con la NPR, la Confederazione intende rafforzare la competitività dell'economia d'esportazione grigionese e favorire uno sviluppo sostenibile dal profilo economico, sociale ed ecologico.

In considerazione della persistente debolezza a livello strutturale e di crescita nel turismo nonché delle difficoltà legate alla politica monetaria, con il programma d'impulso per il turismo 2016–2019 la Confederazione mette a disposizione mezzi supplementari volti a incrementare la competitività di questo settore. Anche questi mezzi devono essere richiesti tramite il PA GR 3, indicando le sfide specifiche che il Cantone si trova ad affrontare e l'utilizzo previsto per i mezzi.

Con il PA GR 3 il Governo grigionese fissa i punti chiave strategici dell'impiego di mezzi per lo sviluppo regionale e del turismo. Il Cantone dei Grigioni orienta i propri sforzi per lo sviluppo economico in una prospettiva di lungo termine e in modo tale da coprire l'intero periodo del secondo programma pluriennale (2016–2023). La richiesta PA GR 3 per i mezzi della Confederazione comprende il periodo 2016–2019 e illustra come i mezzi di promozione richiesti saranno impiegati secondo i requisiti contenutistici e formali della Confederazione. Il PA GR 3 si trova in sintonia con il processo seguito a livello cantonale «Agenda 2030 Grigioni» finalizzato alla definizione del portafoglio di promozione regionale a lungo termine.

L'obiettivo principale della NPR federale con riguardo ai Cantoni è costituito dal rafforzamento dell'economia d'esportazione. Negli ultimi quattro anni, i tre sistemi centrali per la produzione di valore aggiunto nel settore delle esportazioni dell'economia grigionese, ossia il turismo, l'industria d'esportazione e i sistemi regionali per la produzione di valore aggiunto (ad es. elettricità, trasformazione di prodotti agricoli e forestali, formazione, sanità, risorse naturali) hanno presentato un'evoluzione eterogenea.

In tutti e tre i sistemi per la produzione di valore aggiunto vi sono importanti differenze regionali con riguardo allo sviluppo dell'occupazione e del valore aggiunto. Queste disparità territoriali generano differenze nell'evoluzione demografica. Una popolazione residente stabile richiede opportunità occupazionali dotate di attrattiva. Iniziativa imprenditoriale e imprese competitive, che nelle aree rurali e nelle zone di montagna sono rappresentate in particolare dalle PMI, sono presupposti fondamentali per mercati del lavoro regionali funzionanti per lavoratori specializzati. Le regioni del Cantone dei Grigioni presentano presupposti e potenziali differenti riguardo alla creazione e allo sviluppo di possibilità occupazionali. Inoltre, negli ultimi tre anni vi sono state decisioni politiche che hanno prodotto cambiamenti



nelle condizioni quadro giuridiche. Le sfide economiche e sociali nonché le esperienze maturate nel corso del PA GR 1 e del PA GR 2 pongono la **necessità di agire** nei settori seguenti al centro del PA GR 3:

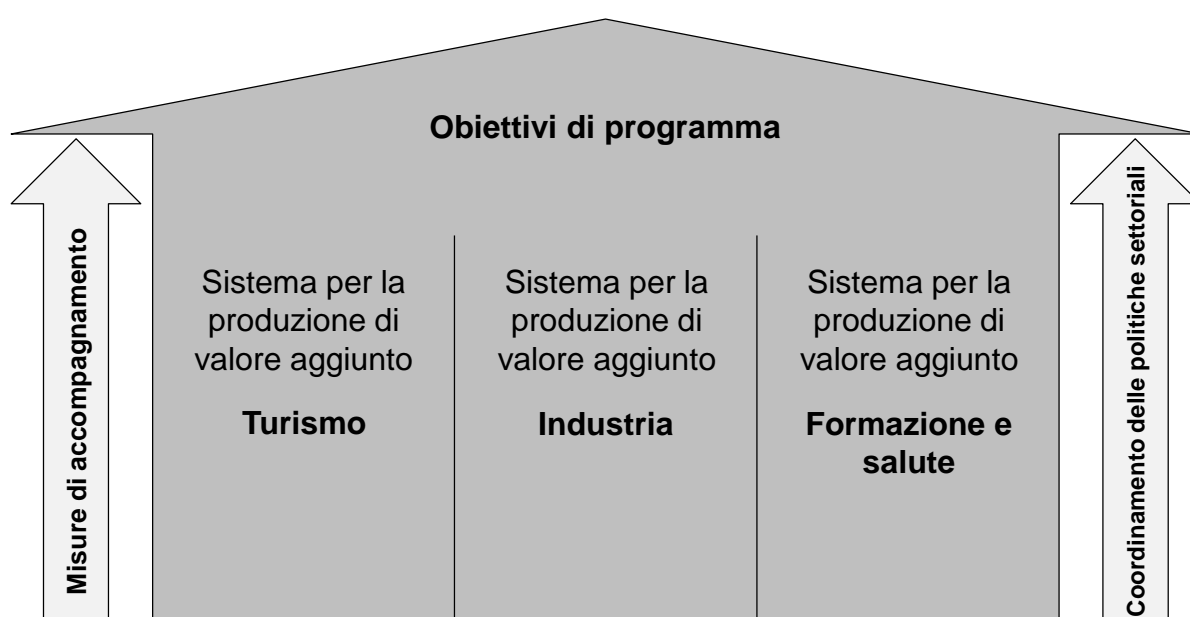
- *Produttività in settori importanti*: il superamento di carenze di produttività a garanzia del benessere è un obiettivo prioritario al fine di ridurre le disparità regionali e di contrastare così il calo demografico nelle aree periferiche.
- *Competitività nel turismo*: deve essere aumentata per via della sua elevata importanza economica.
- *Competitività del sistema per la produzione di valore aggiunto industriale orientato all'esportazione*: deve essere ulteriormente rafforzata per via del potenziale occupazionale interessante, dell'elevato valore aggiunto lordo generato da ciascun posto di lavoro e dell'indipendenza dalle stagioni. Contribuisce in misura sostanziale alla stabilità occupazionale quale presupposto per un popolamento duraturo.
- *Funzione integrativa di altri sistemi per la produzione di valore aggiunto*: anche un potenziamento mirato di altri sistemi per la produzione di valore aggiunto esistenti in misura eterogenea nelle regioni, quali la formazione e la sanità, è importante per la produttività lavorativa e per l'attrattiva dei mercati del lavoro nelle regioni.
- *Posizione frontaliere e vicinanza a spazi economici extracantionali*: il maggiore sfruttamento e il potenziamento delle relazioni economiche transfrontaliere, in particolare con gli agglomerati e le aree metropolitane, permettono di rafforzare le aree di confine del Cantone, perlopiù a vocazione rurale.
- *Coordinamento di politiche settoriali*: la competitività delle regioni e del Cantone può essere rafforzata tramite un maggiore coordinamento tra politiche settoriali e un più forte orientamento a misure efficaci dal profilo economico.
- *Concentrazione di mezzi e orientamento ai risultati in collaborazione tra comune, regione e Cantone*: in un'ottica di lungo termine, i mezzi della NPR e di altri strumenti di promozione rilevanti per l'economia dovranno essere concentrati in misura ancora maggiore sui progetti che promettono i risultati migliori.
- *Enti di sviluppo regionale*: garantendo la disponibilità di attori regionali e di processi di sostegno forti si intendono migliorare i presupposti per un'attuazione coerente ed efficace delle misure di politica economica.
- *Promotori di progetto efficienti*: l'individuazione e il sostegno di promotori di progetto esistenti e di nuovi promotori di progetto devono contribuire al superamento della scarsità di attori pronti a realizzare progetti nelle aree rurali sovente caratterizzate da strutture di piccole dimensioni, a consolidare l'iniziativa imprenditoriale nelle regioni e quindi a consentire uno sviluppo economico efficace.

Il PA GR 3 accoglie queste sfide con i seguenti due **obiettivi strategici**:

- rafforzamento a livello cantonale della competitività dei settori chiave orientati all'esportazione (turismo, industria, formazione e sanità)
- attivazione di attori regionali e locali e valorizzazione supplementare di potenziali specifici nelle regioni

Questi obiettivi vengono raggiunti tramite tre punti centrali di promozione (= obiettivi di programma del PA GR) e misure di accompagnamento.

**Struttura schematica PA GR 3 (fonte: UET, 2015)**



Gli **obiettivi di programma** mirano al consolidamento della **competitività economica di tre fondamentali sistemi per la produzione di valore aggiunto orientati all'esportazione** a livello regionale, cantonale e sovracantonale. Essi comprendono i sistemi per la produzione di valore aggiunto turismo, industria nonché formazione e sanità secondo i portafogli di promozione regionali. Potenziali d'esportazione insiti a questi sistemi per la produzione di valore aggiunto specifici per singole ubicazioni devono essere sfruttati in modo mirato a beneficio dello sviluppo economico e del mercato del lavoro regionali. Oltre alle misure intracantonali, rivestono particolare importanza la collaborazione intercantonale e quella internazionale, transfrontaliera. Vi rientrano i sistemi d'innovazione regionali RIS Ost e SIR (Ticino/Grigioni), il Programma San Gottardo e Interreg, che sono in ampia misura disciplinati in programmi d'attuazione e accordi di programma separati.

Le **misure di accompagnamento** riguardano il «quadro istituzionale» per l'attuazione della NPR (enti responsabili regionali, management regionale) e il «coordinamento delle politiche

settoriali» (attività precompetitive dell'ente pubblico. Coordinamento con interessi di sviluppo regionali e cantonali, ad es. «Agenda 2030 Grigioni»).

Il Governo grigionese intende impiegare i seguenti mezzi nel periodo 2016–2019, con prestazione equivalente da parte della Confederazione:

Obiettivi di programma		Contributi a fondo perso (in mio. CHF)		Mutui (in mio. CHF) (Confederazione, escl. equivalenza cantonale)
		Confederazione	Cantone	
<b>A</b>	<b>Sistema per la produzione di valore aggiunto turismo</b> (incl. programma d'impulso turismo Confederazione nonché programmi/progetti di collaborazione intercantonale e internazionale)	<b>8.90</b>	<b>9.10</b>	<b>31.4</b>
<b>B</b>	<b>Sistema per la produzione di valore aggiunto industria</b> (incl. programmi/progetti di collaborazione intercantonale e internazionale nonché versamento 2: PSSV San Vittore 1.0 milioni di franchi)	<b>4.25</b> (5.25)	<b>4.10</b>	<b>6.0</b>
<b>C</b>	<b>Sistema per la produzione di valore aggiunto formazione e salute</b>	<b>0.55</b>	<b>0.55</b>	<b>7.0</b>
<b>D</b>	<b>Responsabili dello sviluppo regionale (management regionale)</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>---</b>
	<b>TOTALE</b> (senza versamento 2, 1.0 milioni di franchi e prestazioni equivalenti cantonali per mutui federali)	<b>15.70</b>	<b>15.75</b>	<b>44.4</b>

Il piano finanziario e di realizzazione per il PA GR 3 prevede l'investimento a livello cantonale di 15,75 milioni di franchi complessivi per contributi a fondo perso e di 8,1 milioni di franchi per prestazioni equivalenti per mutui federali. In media ciò corrisponde a circa 3,0 milioni di franchi all'anno (riferito al periodo di otto anni 2016–2023 rilevante per il piano finanziario cantonale). Questi mezzi pari complessivamente a 23,85 milioni di franchi sono considerati nel preventivo cantonale 2016 e nel piano finanziario 2017–2019.

### Il Cantone dei Grigioni chiede alla Confederazione i mezzi seguenti per il PA GR 3:

- **Contributi a fondo perso** **15,7 milioni di franchi**
- **Mutui federali** **44,4 milioni di franchi**
- **Contributi a fondo perso (versamento 2)** **1,0 milioni di franchi**

L'assegnazione di mezzi per il PA GR 3 e per il programma d'impulso turismo avviene secondo i processi rivelatisi validi di PA GR 1 e PA GR 2. Questi processi sono coordinati con

le pianificazioni strategiche e operative delle politiche settoriali rilevanti dal profilo territoriale. Il coinvolgimento di attori e organizzazioni regionali è garantito. I progetti vengono amministrati nel sistema di controlli CHMOS della Confederazione con presentazione di rapporti a cadenze regolari e vengono sottoposti a periodiche analisi degli effetti.

# 1 Einleitung

## 1.1 Auftrag und Zweck des Dokuments

Die Schweizerische Eidgenossenschaft hat alle Kantone eingeladen, im Rahmen der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) ihre Umsetzungsprogramme für die Periode 2016–2019 einzureichen.

Das vorliegende Dokument dient gegenüber dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) als umfassende Begründung des in Kapitel 7 formulierten NRP-Förderantrags 2016–2019. Damit verbunden ist die Auslösung der im Rahmen der NRP vorgesehenen finanziellen Äquivalenzleistungen durch den Kanton Graubünden.

Der Kanton Graubünden reicht in Absprache mit dem Bund ein inhaltliches Umsetzungsprogramm (UP) für die Jahre 2016–2023 ein (UP GR 3). Die Massnahmen- und Finanzplanung bezieht sich auf die Vierjahresperiode 2016–2019 und wird 2019, je nach Bedarf, fortgeschrieben oder in einem umfassenderen Sinne angepasst. Das UP GR 3 ist die Grundlage für Bund und Kanton zur Vereinbarung der Unterstützungsleistungen in Form von à fonds perdu-Beiträgen und Darlehen für die Periode 2016–2019. Ebenso dient das UP GR 3 zur Auslösung von zusätzlichen Fördermitteln aus dem Impulsprogramm Tourismus 2016–2019 des Bundes. Mit diesem Programm will der Bund die Tourismuswirtschaft im Umgang mit strukturellen Herausforderungen unterstützen. Gleichzeitig sollen die Auswirkungen der Zweitwohnungsinitiative abgedeckt werden.

Das UP GR 3 verfolgt folgende Ziele:

- die kantonalen Ziele zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung sind formuliert, mit Wirkungsmodellen hinterlegt und mit dem Bundesgesetz über Regionalpolitik und dem Wirtschaftsentwicklungsbericht des Kantons (WEB 2014) kompatibel
- die strategische Schwerpunktsetzung basiert auf einer SWOT-Analyse und dem Agenda 2030-Prozess mit allen Regionen, unter Berücksichtigung der Erfahrungen und Erkenntnisse der bisherigen Umsetzung
- Synergien mit den raumwirksamen Politikbereichen und der Raumentwicklung sind soweit erkennbar dargestellt und die Schnittstellen geklärt
- die strategischen Schwergewichte der Verwendung der beantragten Förderbeiträge im Rahmen des Impulsprogramms Tourismus 2016–2019 des Bundes sind definiert
- ein Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan liegt für die Jahre 2016–2019 vor

## 1.2 Grundlagen Bundesgesetz und Mehrjahresprogramm 2016–2023

Die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik des Bundes für die Kantone wird im Bundesgesetz über die Regionalpolitik (SR901.0) und der dazugehörigen Verordnung (SR901.21) geregelt. Die strategische Ausrichtung der Regionalpolitik und der dazugehörige Finanzrahmen werden in achtjährigen Mehrjahresprogrammen festgelegt.

Für 2016 bis 2023 wurde ein zweites Mehrjahresprogramm (MJP2; Botschaft für die Standortförderung 2016–2019 vom 18. Februar 2015) von den eidgenössischen Räten in der Herbstsession 2015 beschlossen. Das MJP2

- sieht die Stärkung der regionalen Exportbasis als prioritär an,
- setzt die Förderinhalte als unterstützungsberechtigte Aktivitäten innerhalb der NRP fest,
- benennt die Förderschwerpunkte als priorisierte Wertschöpfungssysteme zur Förderung durch die NRP und
- empfiehlt Selektionskriterien für Projektanträge zur Sicherstellung der durch die NRP beabsichtigten Wirkungen.

Das Bundesgesetz über die Regionalpolitik (BGR) regelt u.a., dass

- aus Mitteln der NRP keine einzelbetriebliche Förderung im engen Sinn erfolgen darf,
- die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung einzuhalten sind.

Die nachhaltige Entwicklung muss gemäss Bundesrat in künftigen Umsetzungsprogrammen stärker gewichtet werden, insbesondere durch die Berücksichtigung der jeweiligen kantonalen Raumkonzepte. Das vorliegende UP 3 orientiert sich am kantonalen Raumkonzept und somit auch am Raumkonzept Schweiz (Handlungsraum Südostschweiz).

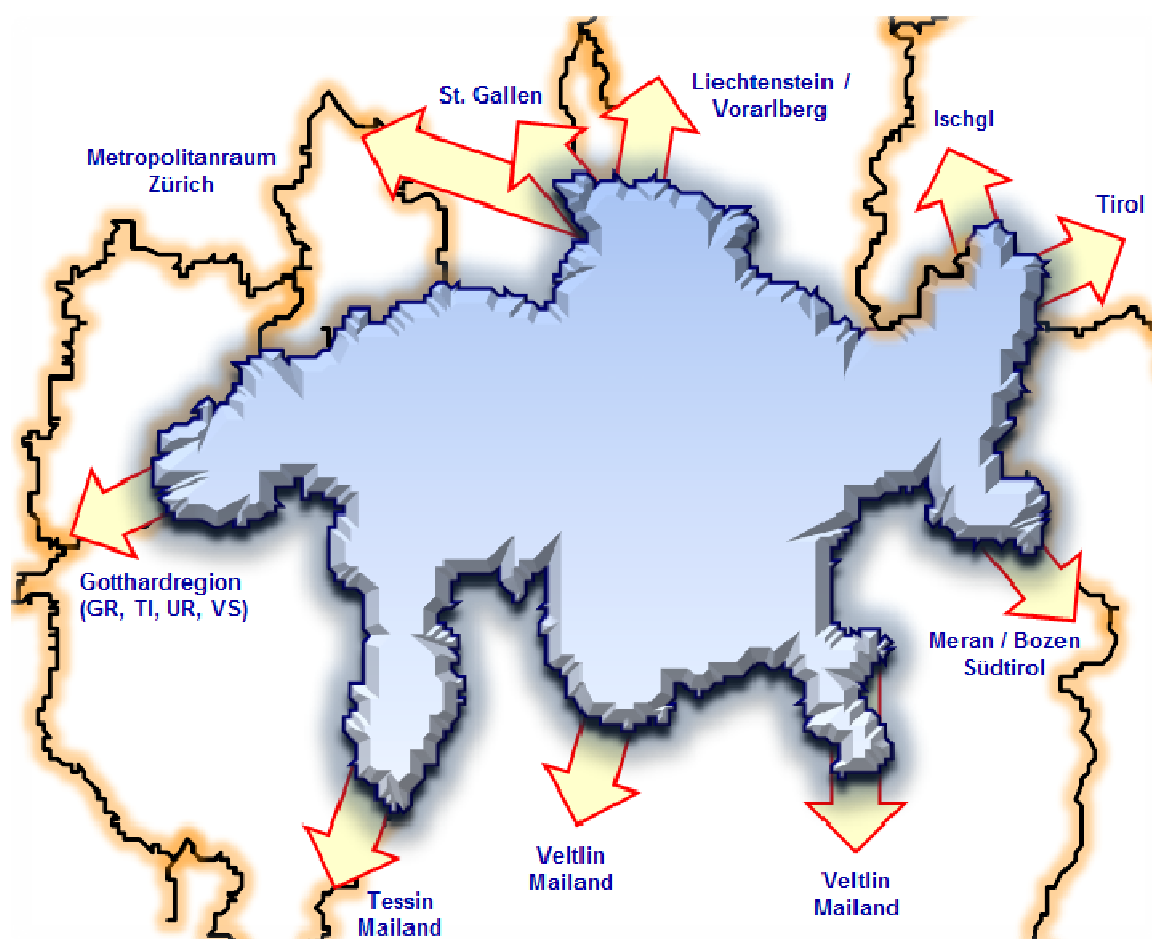
Die Kantone sollen die überkantonale Zusammenarbeit und die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung auf allen Vollzugsebenen intensivieren. Als Mittel hierzu sieht der Bund die vermehrte Nutzung von Wirkungsmodellen vor.

## 1.3 Örtlicher Wirkungsbereich

Örtlicher Wirkungsbereich des UP GR 3 ist der gesamte Kanton Graubünden. Der Einsatz von finanziellen Mitteln und personellen Ressourcen orientiert sich primär an zweckmässigen, funktionalen Wirtschaftsräumen im Sinne der Regionalentwicklung gemäss NRP. Mit diesen im nationalen Vergleich demographisch und ökonomisch meist sehr überschaubaren Raumeinheiten kann einerseits den sozioökonomischen und geographischen Merkmalen

des Kantons, andererseits auch einem effizienten und effektiven Kosten/Nutzen-Verhältnis (Bevölkerung, Wirtschaftskraft, Potenzial für Projekte mit regionalwirtschaftlicher Hebelwirkung) Rechnung getragen werden. Die strategie- und projektbezogene Umsetzung des Programms orientiert sich an den räumlichen Schwerpunkten des Raumkonzepts Graubünden vom 16. Dezember 2014 mit acht Handlungsräumen und an der ab 1. Januar 2016 definitiven Gebietseinteilung für den Kanton Graubünden gemäss Gebietsreform mit elf Regionen. In diesem Konzept werden kantonale und regionale Zentren als Impulsgeber identifiziert und die vorrangigen Handlungsräume für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit aufgezeigt. Bei den Massnahmen der interkantonalen und internationalen Zusammenarbeit sind Projektgebiete benachbarter Kantone und Länder einbezogen.

Abbildung 1: NRP-Wirkungsraum (Quelle: AWT, 2015)



#### 1.4 Vorgehen zur Erarbeitung des Umsetzungsprogramms

Das UP GR 3 wurde durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) in Zusammenarbeit mit den Bündner Regionalorganisationen erarbeitet. Als Grundlage der Analyse der Ausgangslage, der Formulierung der NRP-Strategie und dazugehörigen Massnahmen wurden folgende Dokumente berücksichtigt:

- 
- Rechtsgrundlagen, Botschaft MJP2 vom 18. Februar 2015 und Beschluss vom 24. September 2015 (siehe Kap. 1.2), Berichte, wissenschaftliche Grundlagen sowie Arbeitshilfen des Bundes zur Neuen Regionalpolitik (NRP) und weiterer relevanter Politikbereiche
  - Regierungsprogramm des Kantons Graubünden 2013–2016
  - Raumkonzept Graubünden vom 16. Dezember 2014
  - Raumkonzept Schweiz vom Dezember 2012 (Bundesrat, KdK, BPUK, SSV, SGV)
  - Kantonaler Richtplan Graubünden (KRiP)
  - Werkzeugkasten Arbeitsplatzstandorte und dazugehöriger Regierungsbeschluss Nr. 681 vom 8. Juni 2014
  - Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden vom 8. Juli 2014 (kurz: Wirtschaftsentwicklungsbericht, WEB)
  - Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 vom Juni 2014 (TP GR 2014–21)
  - Strategiepapier zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik im Kanton Graubünden, 23. Januar 2007
  - Schlussbericht Pilotprojekt «Agenda 2030 Graubünden» vom 2. November 2015 mit den im Rahmen des Projekts erarbeiteten und auf Gemeindeebene zur Kenntnis genommenen regionalen Standortentwicklungsstrategien (rSES)
  - NRP Umsetzungsprogramm Graubünden (UP GR 2) 2012–2015 vom 1. Dezember 2011
  - Konzept bzgl. Regionale Entwicklungsträger / Regionalmanagement Graubünden 2016+ des Amtes für Wirtschaft und Tourismus vom 30. Juni 2015
  - Schlussbericht 2008–2011 über die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik im Kanton Graubünden
  - Bericht über die strukturelle Situation des Schweizer Tourismus und die künftige Tourismusstrategie des Bundesrates vom 26. Juni 2013
  - Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete vom 18. Februar 2015
  - Räumliche Strategie der alpin geprägten Räume in der Schweiz, Regierungskonferenz der Gebirgskantone, August 2014
  - Diverse Grundlagen der bisherigen Umsetzungsprogramme

Für die Erarbeitung des UP hat das AWT zusammen mit den Regionalentwicklern in den Regionen die bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung der NRP ausgewertet (UP 2008–2011 und 2012–2015). Unter Einbezug der Gemeinden, regionaler Akteure aus Wirtschaft und Politik sowie Organisationen wurden dabei im Rahmen des Pilotprojektes «Agenda 2030 Graubünden» in einem einjährigen Prozess Grundlagen und Voraussetzungen in



Form von regionalen Standortentwicklungsstrategien (rSES) für die Erarbeitung des UP GR 3 geschaffen (siehe Kapitel 2.4.3). Dieser Prozess wurde eng mit dem kantonalen Amt für Raumentwicklung (ARE) koordiniert und mit weiteren betroffenen Ämtern und Regionen abgestimmt.

## 2 Analyse der Wirtschaftsentwicklung

Die Rahmenbedingungen für die Wirtschafts- und Standortförderung im Kanton Graubünden haben sich seit Erarbeitung des UP GR 2 verändert. Die Bündner Regierung hat im Regierungsprogramm 2013–2016 als vorrangiges Ziel festgelegt, wirtschaftliches Wachstum zu fördern und die Attraktivität Graubündens als Wirtschafts-, Arbeits- und Wohnraum zu erhöhen. Zur Erreichung dieses Ziels wurde eine umfangreiche Lageanalyse zur Festlegung der künftigen kantonalen Stossrichtungen zur Standort- und Wirtschaftsentwicklung vorgenommen.

Der Kanton Graubünden kommt der Aufforderung des Bundes nach, dass die Kantone durch eigene Aktivitäten die nationale Wachstums- und Standortförderpolitik verstärken sollen (siehe Botschaft zur Standortförderung vom 18. Februar 2015). In der folgenden Analyse werden die wesentlichen Entwicklungen der Bündner Wirtschaft sowie des politischen Umfelds zur Umsetzung der NRP auf nationaler und kantonaler Ebene aufgezeigt. Die Erkenntnisse aus diesen Entwicklungen bilden zusammen mit den Erkenntnissen aus der Umsetzung der NRP aus den vergangenen Programmperioden die Grundlage für eine SWOT-Analyse, welche die spezifischen Herausforderungen für die Umsetzung der NRP in den anstehenden Programmperioden 2016–2019 und 2020–2023 aufzeigt.

### 2.1 Exportbasis der Bündner Wirtschaft

Die Bündner Wirtschaft realisiert im schweizerischen Durchschnitt ein unterdurchschnittliches Wertschöpfungswachstum. Das geringere Wachstum ist primär auf eine unterdurchschnittliche Produktivität pro Kopf zurückzuführen. Im Jahr 2011 wies der Kanton Graubünden, gemessen am Bruttoinlandprodukt pro Vollzeitstelle, mit 118 750 Franken sogar die tiefste Produktivität aller 26 Kantone aus (Durchschnitt CH: 152 440 Franken; WEB 2014: S. 269). Diese ist ein Abbild der Branchenstruktur der Bündner Volkswirtschaft: der Anteil wertschöpfungsschwacher und gleichzeitig arbeitsintensiver Branchen wie der Landwirtschaft, der Bauwirtschaft oder des Gastgewerbes ist überdurchschnittlich. Kapital- und wertschöpfungsstarke Tätigkeiten wie in der Energiewirtschaft und in der Hightech-Industrie gleichen mit ihrer kantonal überdurchschnittlichen Produktivität die Wachstumsschwäche gegenüber der übrigen Schweiz nur teilweise aus.

Von dieser Wachstumsschwäche sind die Exportbasen als Treiber in der Bündner Wirtschaft unterschiedlich betroffen. Mit den für die NRP relevanten Exporten von Gütern und Dienstleistungen wird rund ein Drittel der kantonalen Wirtschaftsleistung erwirtschaftet (Wirtschaftsforum Graubünden, 2010). Der kantonale, mehrheitlich gesättigte Binnenmarkt mit insgesamt geringem Wachstumspotenzial erzielt zwar einen höheren Anteil, besteht

aber aus Bereichen, die oft indirekt von den Exportbasen abhängen oder stark staatlich gefördert werden, oder gehören dem öffentlichen Sektor an. Die Exportwertschöpfung lässt sich in Bezug auf die NRP auf drei Exportbasen verteilen.

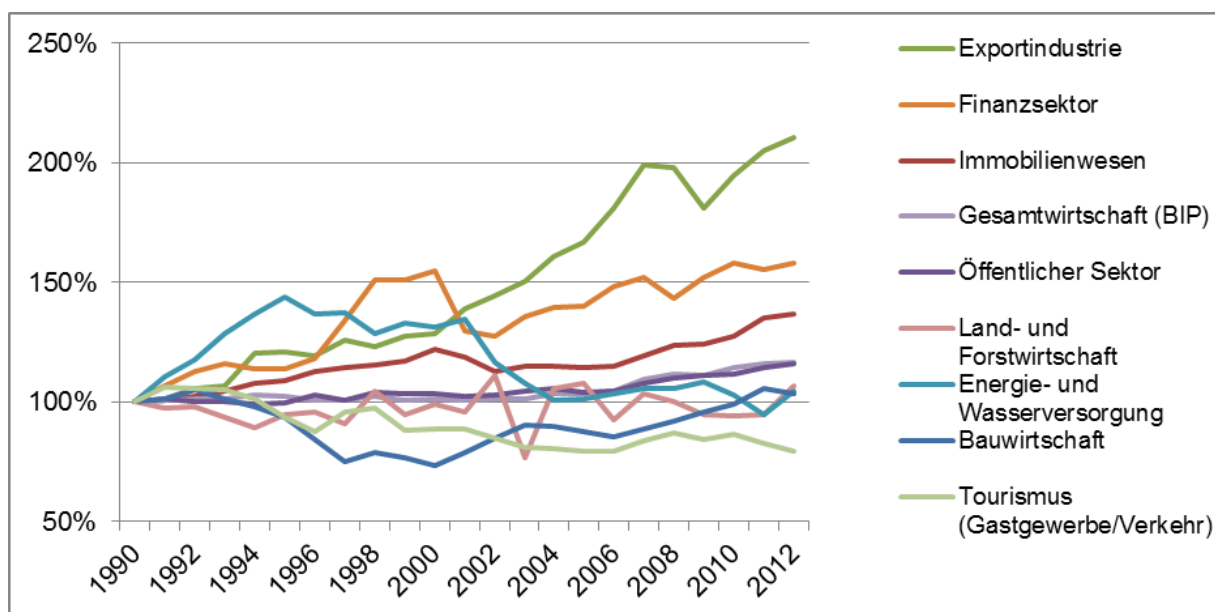
*Exportbasis Tourismus:* Der Tourismus generiert 55 % der Exportwertschöpfung des Kantons und bezieht umfassend Vorleistungen im Kanton. Ein Rückgang in der touristischen Nachfrage schwächt unmittelbar die Binnennachfrage, indem Vorleistungen entfallen und aus touristischen Tätigkeiten im Kanton stammende Einkommen, die auch wieder im Kanton ausgegeben werden, zurückgehen. Rund ein Viertel (23,5 %) der Beschäftigung im Kanton Graubünden wird im Tourismus gezählt. Der Tourismus bildet daher im besonderen Masse eine Exportbasis, welche eine zentrale Bedeutung für künftiges Wachstum und Wohlstand im Kanton Graubünden einnimmt.

*Exportbasis Exportindustrie:* Knapp ein Fünftel (19 %) der Exportwertschöpfung generiert die Exportindustrie (Wirtschaftsforum Graubünden, 2010). In ihr findet sich ein Zwanzigstel der Beschäftigung (5,5 %) des Kantons. Dank ihrer hohen Wertschöpfung pro Arbeitsplatz stellen die Unternehmen in der Exportindustrie den überwiegenden Anteil des Steuersubstrats aus juristischen Personen für den Kanton. Als Arbeitgeber für qualifizierte und spezialisierte Fachkräfte trägt die Exportindustrie zudem wesentlich zur Diversifizierung des Bündner Arbeitsmarkts bei.

*Weitere Exporttätigkeiten:* Rund ein Drittel der Exportwertschöpfung der Bündner Wirtschaft wird durch weitere Exporttätigkeiten erwirtschaftet (Wirtschaftsforum Graubünden, 2010). Diese Exporttätigkeiten umfassen den Export von Energie und natürlichen Ressourcen sowie Dienstleistungen, z.B. im Bildungs- und Gesundheitswesen.

Eine Langfristbetrachtung des Wertschöpfungswachstums der drei Exportbasen der Bündner Wirtschaft zeigt, dass sich die Beiträge der Exportindustrie und des Tourismus an die kantonale wirtschaftliche Leistungskraft weiter verschoben haben. Während die Bedeutung des Tourismus zurückgegangen ist, hat die Leistungskraft der Exportindustrie kontinuierlich zugenommen. Die Bündner Exportindustrie hat seit 1990 die Bruttowertschöpfung verdoppelt. Der Tourismus generiert aktuell rund ein Viertel weniger Bruttowertschöpfung als noch im Jahr 1990 (siehe Abbildung 2). Weitere exportorientierte Tätigkeiten wie Energie und natürliche Ressourcen haben teuerungsbereinigt kaum Produktivitätsfortschritte realisiert.

**Abbildung 2: Indexierte Entwicklung (1990 = Index 100 %) 1990 bis 2012 der Bruttowertschöpfung ausgewählter Aktivitäten (Quelle: BAK BASEL Economics AG, 2014)**

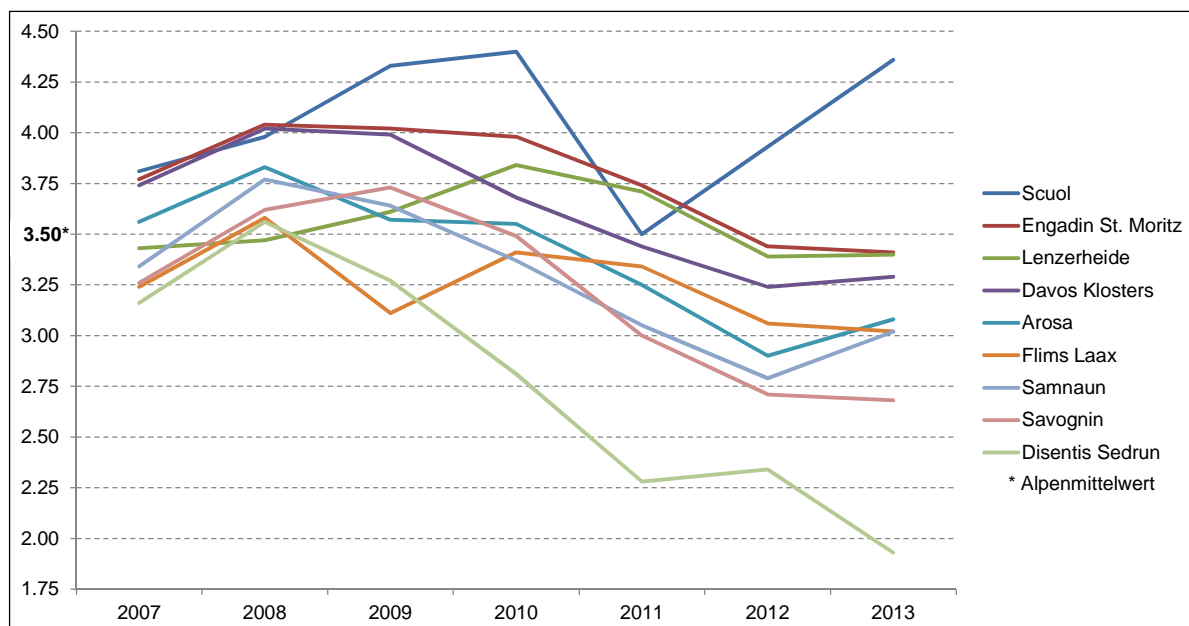


In den folgenden Kapiteln wird die Entwicklung der drei wesentlichen Exportbasen der Bündner Wirtschaft im Rückblick beschrieben. Den Beschreibungen folgt eine kurze Einschätzung der künftigen Herausforderungen der jeweiligen Exportbasen.

### 2.1.1 Exportbasis Tourismus

Der Tourismus als wichtigste Exportbasis des Kantons steht vor grossen Herausforderungen. Die negative Entwicklung der Bruttowertschöpfung in der Tourismuswirtschaft (siehe Abbildung 2) schlägt sich nachteilig auf die Gesamtentwicklung des Kantons Graubünden nieder. Der BAK-TopIndex als Indexmass, gebildet aus relativer Entwicklung der Hotelübernachtungen (Gewichtung 20 %), Auslastung der vorhandenen Kapazitäten (Gewichtung 50 %) und relativen Übernachtungspreisen in Hotels (Gewichtung 30 %), zeigt für die Bündner Destinationen im Zeitraum 2007 bis 2013 teilweise deutliche Einbrüche. Im Index liegen die Regionen mehrheitlich unter 3.50, was dem jährlichen Alpenmittelwert entspricht (siehe Abbildung 3). Damit ist der direkte Vergleich unter den konkurrierenden Destinationen möglich.

**Abbildung 3: BAK TopIndex Tourismusjahre 2007 bis 2013 bis Alpenmittelwert 3,5 % (Quelle: BAK BASEL Economics AG, 2014)**



Die deutlichen Einbrüche, mit Ausnahme von Scuol, weisen auf verschiedene Schwierigkeiten hin. Detailauswertungen für die Destinationen zeigen, dass 2007 bis 2013 die Hotelübernachtungen durchschnittlich jährlich um 1,6 % bis 6,1 % abgenommen haben (BAK Basel Economics). Die Bettenauslastung über das gesamte Jahr hat für das Jahr 2013, mit Ausnahme von Scuol, für alle Destinationen auf 35 % abgenommen, etliche Destinationen liegen bereits unter 30 % (BAK Basel Economics). Fünf Jahre zuvor wurden in etlichen Regionen noch Auslastungen von 40 % bis 50 % ermittelt.

Die Bettenzahlen haben sich unterschiedlich entwickelt. Für den gesamten Kanton waren 2013 in Hotel- und Kurbetrieben 2 % mehr Betten angeboten worden als im Jahr 2007 (BfS, 2014). Die Aufenthaltsdauer der Gäste hat sich zwischen 2007 und 2013 um rund ein Drittel reduziert, wodurch die variablen Kosten pro Übernachtung in der Tendenz ansteigen. Die Ertragskraft der Beherbergungsbetriebe hat insgesamt stark abgenommen. Vielerorts reichen die Erträge nicht mehr aus für die angemessene Kapitalverzinsung, Erneuerungs- und Erweiterungsinvestitionen sind kaum mehr möglich.

Mangelnde Investitionsfähigkeit in den Beherbergungsbetrieben hemmt Anpassungen an sich wandelnde Gästebedürfnisse und damit die Hebung der Angebotsqualität. Die Konkurrenzfähigkeit gegenüber dem angrenzenden Ausland ist gefährdet. Dies ist umso mehr der Fall, als dass im Kostenvergleich mit Österreich die Baukosten für Beherbergungsbetriebe im Kanton Graubünden 17 % höher liegen, die Personalkosten sogar bis zu 40 % höher (Furger Unternehmensberatung, 2014).

Die Mehrheit der Übernachtungen im Kanton Graubünden fällt in der Wintersaison an. Die sinkende Anzahl Logiernächte geht einher mit sinkenden Ersteintritten (Skierdays) in den Schneesportgebieten. Im Zuge von Konzessionserneuerungen, Massnahmen gegen zunehmende Wetterunsicherheiten und Erweiterungsprojekten für international wettbewerbsfähige Destinationen haben die Schneesportgebiete einen hohen Investitionsbedarf und ungelöste Finanzierungsfragen.

Die Entwicklungen im touristischen Sommergeschäft stellen sich etwas positiver dar: ausgewählte Destinationen zeigen im Sommer leichtes Wachstum. Der Prozess Agenda 2030 hat aber erhebliche Defizite in der Entwicklung von attraktiven Sommerprodukten zu Tage gefördert. Einzelne touristische Angebote, Attraktionspunkte, Naturpärke u.ä. (Regionale Naturpärke Ela, Beverin und Biosfera Val Müstair, Schweizerischer Nationalpark und Nationalparkprojekt Adula, UNESCO RhB-Strecke Albula Bernina sowie UNESCO Tektonikarena Sardona) sind insgesamt zu wenig mit wertschöpfender Infrastruktur verbunden. Manchenorts fehlt es an Investitionsmöglichkeiten mit genügend Renditepotenzial für moderne, regional bedeutsame Infrastrukturen des Sommertourismus wie Wellness- und Heilbäder und weitere Freizeitanlagen. Teilweise besteht noch eine institutionelle Kleinräumigkeit bei Vermarktungsorganisationen, was deren Leistungsfähigkeit und im Besonderen die internationale Vermarktung hemmt.

Die Entwicklungsperspektiven für die Exportbasis Tourismus sind herausfordernd und von Unsicherheiten im internationalen und nationalen Umfeld geprägt. Auf nationaler Ebene ist die konkrete Umsetzung hängiger gesetzlicher Vorgaben (z.B. Unternehmenssteuerreform, zweite Revision des Raumplanungsgesetzes, Energiegesetzgebung) noch nicht abschliessend bekannt (siehe Kapitel 2.3). Die konkrete Ausgestaltung dieser Vorlagen kann sowohl Chancen für den Tourismus beinhalten aber auch zu Einschränkungen bei der Weiterentwicklung des touristischen Angebots führen. Auch die Auswirkungen der Frankenstärke und die Massnahmen zur Masseneinwanderung haben grossen Einfluss auf die künftige Entwicklung.

Auf internationaler Ebene ist auch längerfristig von einer stagnierenden wirtschaftlichen Entwicklung in weiten Teilen Europas auszugehen. Dies führt zu einer gehemmten Tourismusnachfrage aus den europäischen Quellmärkten. Dieser Nachfragerückgang betrifft nicht nur den Kerntourismus, sondern wirkt sich auch auf die vor- und nachgelagerten Branchen wie die Bauwirtschaft und Dienstleistungen des täglichen Bedarfs aus. Diese Entwicklungen treffen periphere Regionen mit überdurchschnittlichen Anteilen der Wertschöpfung aus dem Tourismus besonders schwer. Diese haben aufgrund topographischer und struktureller Erschwernisse kaum exportorientierte Alternativen zur touristischen Wertschöpfung.

Globale Entwicklungen wie das starke Bevölkerungswachstum in Asien und einzelnen Schwellenländern oder der Klimawandel bringen auch Chancen für den Bündner Tourismus mit sich. Für touristische Wachstumsmärkte sind die Rhätische Bahn und die Tourismusorte Davos sowie St. Moritz interessant. Zudem führt der Klimawandel zu einer Attraktivitätssteigerung betreffend Alpine Sommerfrische. Im Alpenraum gibt es neben Graubünden kaum andere Regionen, die so viele hochgelegene, von den europäischen Metropolen gut erreichbare, äusserst attraktive und für den Sommerfrische-Tourismus prädestinierte Tourismusorte aufweisen.

### **2.1.2 Exportbasis Industrie**

Die Exportindustrie ist aufgrund ihrer hohen Wertschöpfung pro Arbeitsplatz eine Schlüsselbranche für die wirtschaftliche Entwicklung des Kantons Graubünden. Im Hinblick auf die Beschäftigung ist die Exportindustrie bedeutsam, da sie Beschäftigungsmöglichkeiten für hochqualifizierte Arbeitskräfte ohne saisonale Schwankungen schafft und wesentlich zur Diversifizierung der Bündner Wirtschaft beiträgt.

Die Exportindustrie ist Impulsgeber für vor- und nachgelagerte Branchen. Vorgelagerte Branchen umfassen insbesondere High-Tech-Betriebe, welche entweder eigenständig spezialisierte Produkte und Dienstleistungen exportieren oder als Zulieferer für die grossen Industriebetriebe im Kanton und kantonsnahen Umland tätig sind. Der Exportindustrie nachgelagert sind wissensintensive Dienstleistungsbetriebe. Solche, in der Vermarktung oder Finanzierung, Aus- und Weiterbildung oder Beratung für die Exportindustrie tätige Betriebe sind Teil eines ganzen Wertschöpfungssystems. Dieses trägt einerseits zur Steigerung der exportorientierten Aktivitäten bei, andererseits wird die Nachfrage nach binnenorientierten Dienstleistungen gestützt. Dadurch werden Arbeitsplätze gesichert oder neu geschaffen. Aufgrund der topographischen Voraussetzungen des Kantons ist dieses Wertschöpfungssystem räumlich im Bündner Rheintal, im unteren Prättigau und der unteren Mesolcina konzentriert (siehe Tabelle 1 und Raumkonzept GR).

**Tabelle 1: Beschäftigte und regionale Standortquotienten für wissensintensive Dienstleistungen und High-Tech-Branchen (Quelle: BfS, 2015)**

	Anzahl VZA in "wissensintensiven" Dienstleistungen	Standortquotient "wissensintensive" Dienstleistungen	Anzahl VZA in "High-Tech"- Branchen	Standortquotient der "High-Tech"- Branchen
	2012	2012	2012	2012
<b>Schweiz</b>	<b>1'495'748</b>	<b>1.0</b>	<b>313'254</b>	<b>1.0</b>
<i>MS-Regionen Graubünden</i>				
Chur	14'688	1.0	2705	0.9
Prättigau	1'258	0.6	706	1.5
Davos	2'125	0.8	19	0.0
Schanfigg	309	0.3	x	0.0
Mittelbünden	818	0.4	x	0.0
Viamala	1'711	0.9	17	0.0
Surselva	2'415	0.6	40	0.1
Engiadina Bassa	1'049	0.5	4	0.0
Oberengadin	3'583	0.6	168	0.1
Mesolcina	691	0.7	142	0.7

Strukturell verzeichnet das Bündner Rheintal einen Anteil Arbeitsplätze im Bereich der «wissensintensiven Dienstleistungen», der zumindest im nationalen Mittel liegt. Der hohe Standortquotient des Prättigaus im Bereich der High-Tech-Branchen, welche allgemein durch einen hohen Anteil an Personal und Ausgaben im Forschungs- und Entwicklungsbereich (F+E) definiert werden, ist Ausdruck der hohen Konzentration industrieller Tätigkeiten in dieser Region. Ähnlich hohe Quotienten werden in Graubünden nur noch im Bündner Rheintal sowie in der Mesolcina verzeichnet.

Insgesamt entwickelten sich die Exportindustrie und ihre vor- und nachgelagerten Branchen in den genannten räumlichen Schwerpunkten in den vergangenen Jahren positiv. Ob diese positive Entwicklung in Zukunft anhält, ist ungewiss. Zum einen ist das internationale und nationale Umfeld zurzeit von grossen Unsicherheiten, wie z.B. den zunehmend volatilen Wechselkursverhältnissen oder dem politisch kontrovers diskutierten Zugang zum Europäischen Binnenmarkt, geprägt. Diese Unsicherheiten dürften sich eher wachstumshemmend auswirken. Zum andern können die regionalen Voraussetzungen ein nachhaltiges Wachstum der exportorientierten Industrie bremsen, etwa wenn es nicht gelingt, geeignete Areale für Betriebserweiterungen bzw. -ansiedlungen bereitzustellen oder den Bedarf an qualifizierten Fachkräften regional zu decken.

### 2.1.3 Weitere Exporttätigkeiten

Die weiteren Exportaktivitäten der Bündner Volkswirtschaft kommen durch die Energiewirtschaft, die Verarbeitung natürlicher Ressourcen und exportorientierte Dienstleistungen – etwa in der Bildungs- oder Gesundheitswirtschaft – oder durch den Einkommenseffekt von ausserkantonalen Pendlern zustande. Der Anteil dieser Branchen an der gesamten Exportwertschöpfung ist insgesamt rund ein Drittel. Zudem sind die Märkte bei der Energieproduk-



tion, der Verarbeitung natürlicher Ressourcen und bei landwirtschaftlichen Produkten stark reguliert und von nationalen Rahmenbedingungen abhängig (siehe Kapitel 2.3). Eine verlässliche Voraussage über die Entwicklung dieser Branchen auf gesamtkantonaler Ebene ist nicht möglich. Trotzdem kann festgehalten werden, dass insbesondere im Bereich Bildung und Gesundheit auch touristische Potenziale erkennbar sind, die gezielt genutzt werden sollen.

## 2.2 Regionale Arbeitsmärkte und Disparitäten

Der unternehmerischen Initiative und wettbewerbsfähigen Betriebsstätten sowie nachhaltigen Beschäftigungsmöglichkeiten kommt für die regionalwirtschaftliche Entwicklung eine zentrale Rolle zu. Die Unternehmenslandschaft in Graubünden ist im nationalen Vergleich sehr kleinstrukturiert. Lediglich 20 der rund 16'700 marktwirtschaftlichen Unternehmen fallen nicht unter die KMU-Schwelle. Die KMU bieten 86,6 % der in diesem Bereich angebotenen Beschäftigungsmöglichkeiten, was deutlich über dem nationalen Mittel (68,0 %) liegt.

**Tabelle 2: Anzahl Unternehmen und Beschäftigte nach Unternehmensgrössenklassen**

(Quelle: BfS, 2014)

	Anzahl Unternehmen	in %	Anzahl VZÄ	in %
Mikrounternehmen (0-9 VZÄ)	15'346	91.8%	28'162	35.7%
Kleine Unternehmen (10-49 VZÄ)	1'158	6.9%	23'162	29.4%
Mittlere Unternehmen (50-250 VZÄ)	185	1.1%	16'954	21.5%
<i>KMU (0-250 VZÄ)</i>			68'278	86.6%
Grosse Unternehmen (250+ VZÄ)	20	0.1%	10'558	13.4%
<b>Total</b>	<b>16'709</b>	<b>100%</b>	<b>78'836</b>	<b>100%</b>

Zwischen 2005 und 2012 hat das Beschäftigungsvolumen gemessen an der Anzahl Vollzeitäquivalente in Graubünden geschätzt um rund 11 % zugenommen (zum Vergleich: Bevölkerungszunahme im gleichen Zeitraum 3,2 %). Die Schätzung basiert auf einem Modell, welches bisherige Beschäftigungszahlen und aktuelle Zahlen aus der STATENT-Unternehmensstatistik zusammenführt. Der Zuwachs von 11 % liegt deutlich unter dem schweizerischen Schätzwert von rund 13 %.

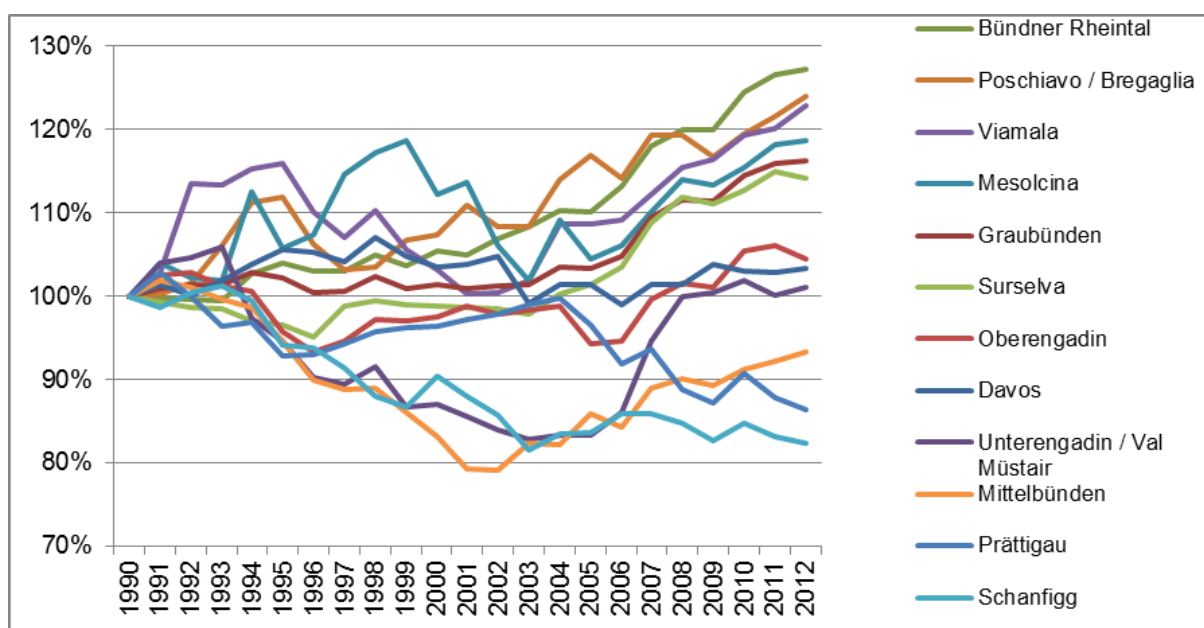
Die heterogene Raum- und Wirtschaftsstruktur des Kantons Graubünden hat zur Folge, dass die Teilräume des Kantons unterschiedlich stark von der unterdurchschnittlichen Produktivitäts- und Beschäftigungsentwicklung betroffen sind. Das Prättigau, das Bündner Rheintal und die Mesolcina profitieren aufgrund von Gunstlagen auf den Talböden von einer stärker diversifizierten Wirtschaftsstruktur mit Dienstleistungen und Exportindustrie.

Zur positiven Entwicklung des Bündner Rheintals als kantonalem Wachstumsmotor haben neben den drei Exportbasen des Kantons überdies die Finanzwirtschaft, weitere wertschöpfungsintensive Dienstleistungen, das öffentliche Gesundheits- und Bildungswesen sowie

die öffentliche Verwaltung beigetragen. Diese Branchen fallen jedoch nicht in den Förderfokus der NRP.

Im Oberengadin mit seinen hochpreisigen Angeboten trägt die Immobilienwirtschaft massgeblich zur regionalen Bruttowertschöpfung bei. Sehr spezifische positive Impulse leisten im Val Poschiavo und im Val Bregaglia die Elektrizitätswirtschaft, welche in den vergangenen Jahren mit erheblichen Ertragseinbussen konfrontiert war.

**Abbildung 4: Indexierte Entwicklung (1990 = Index 100 %) 1990 bis 2012 der Bruttowertschöpfung in Bündner Analyseräumen (Quelle: BAK BASEL Economics AG, 2014)**



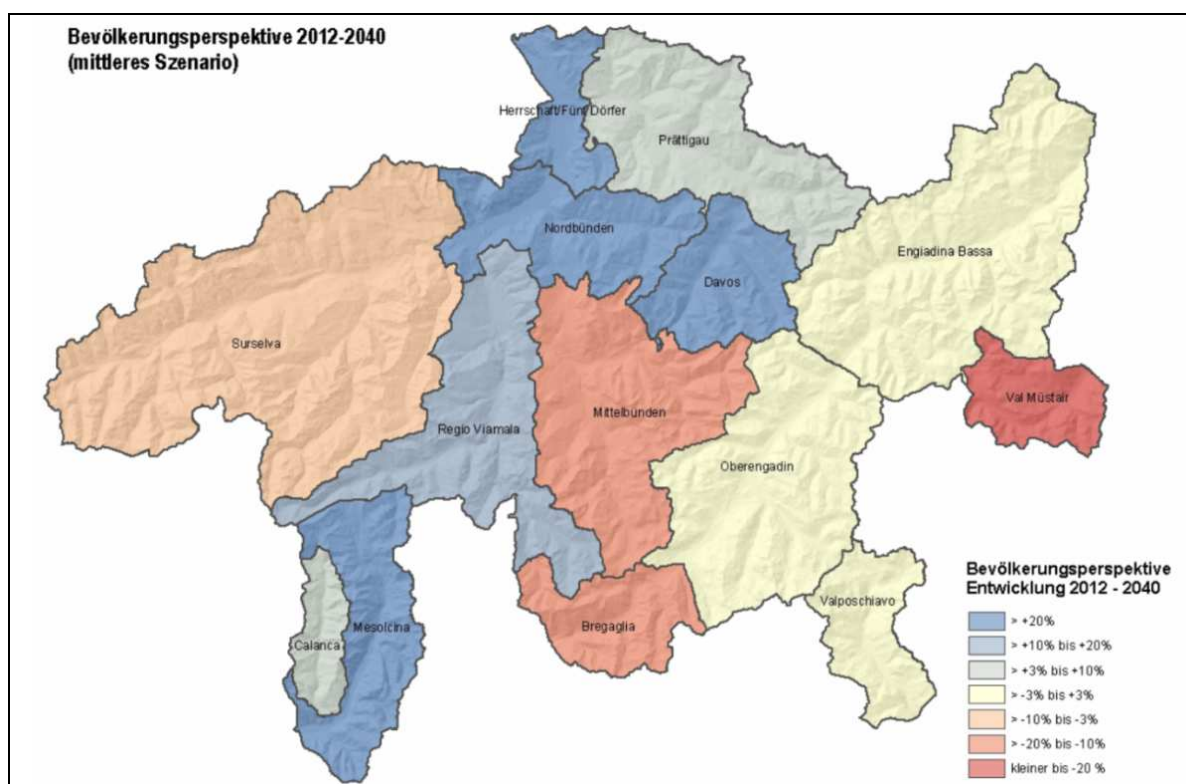
Die Abbildung 4 zeigt, wie sich die ungleiche Beschäftigungsentwicklung in ein räumlich unterschiedliches Wirtschaftswachstum der Bündner Regionen zwischen 1990 und 2012 niederschlägt. Da bereits 1990 (1990 = Index 100 %) teils beträchtliche regionale Unterschiede in der Wertschöpfung pro Kopf bestanden, haben sich die Disparitäten durch unterschiedliches Wirtschaftswachstum weiter verschärft.

Räumliche Disparitäten in der Beschäftigungs- und Wertschöpfungsentwicklung ziehen Unterschiede in der Bevölkerungsentwicklung nach sich. Eine stabile Wohnbevölkerung erfordert attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten. Unternehmerische Initiative und wettbewerbsfähige Unternehmen, im ländlichen Raum und Berggebiet insbesondere auch KMU, sind daher die Grundvoraussetzungen für funktionierende regionale Arbeitsmärkte, welche Beschäftigungsmöglichkeiten für Fachkräfte schaffen. Sinkt die Bevölkerung in einzelnen Teilräumen des Kantons weiter, hat dies negative Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft. Für die Unternehmen reduzieren sich sowohl das Arbeitskräftepotenzial wie auch die Binnennachfrage. Dies wird zusätzlich dadurch verschärft, dass bei ungleichgewichtiger

Bevölkerungsstruktur die Geburten abnehmen und bevölkerungsstarke Jahrgänge in den kommenden Jahren das Pensionsalter erreichen. Zudem wandern vermehrt qualifizierte Arbeitskräfte in die Agglomerationen und ins Mittelland ab («brain-drain»). Dies ist auch eine Folge der besonders kleinstrukturierten Wirtschaftsstruktur.

Der Kanton insgesamt hält die Bevölkerungszahl bzw. erlebt leichtes Wachstum. Die regionalen Ungleichgewichte steigen jedoch an. Werden keine entschiedenen wirtschaftspolitischen Gegenmassnahmen ergriffen, ist davon auszugehen, dass sich die räumlichen Disparitäten bei der Bevölkerungsentwicklung weiter verschärfen. Die dynamischen Agglomerationsräume bzw. attraktive Wohnräume in Pendlerdistanz zu Arbeitszentren wachsen durch Zuwanderung weiter an. Diese Räume weisen zusätzlich einen Geburtenüberschuss auf.

**Abbildung 5: Bevölkerungsperspektive 2012–2040, mittleres Szenario (Quelle: Wüest + Partner im Auftrag ARE Graubünden, 2014)**



Der Kanton Graubünden ist auch in Zukunft herausgefordert, besondere wirtschaftspolitische Massnahmen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung in seinen Regionen zu ergreifen. Hierzu wurden die Erfahrungen der vergangenen Wirtschaftsentwicklungspolitik analysiert.

## 2.3 Nationales Umfeld

Seit der Erarbeitung des UP GR 2 hat sich das makroökonomische und politische Umfeld für die Bündner Wirtschaft markant verändert.

Makroökonomisch hat die wirtschaftliche Schwäche weiter Teile Europas angehalten bzw. hat sich teilweise weiter verschärft. Zusätzlich zur Nachfrageschwäche haben geldpolitische Interventionen und grosse innereuropäische Ungleichgewichte zu einer starken Aufwertung des Schweizer Frankens geführt. Die Exportindustrie und der internationale Schweizer Tourismus erhielten komparative Kostennachteile aufgebürdet. Die Sanierung von Staatshaushalten und tiefgreifende Strukturreformen in etlichen europäischen Ländern dürften weitere Jahre in Anspruch nehmen. Es muss künftig von verhaltenem Wachstum und unsicheren Devisenmärkten ausgegangen werden.

Gleichzeitig mit diesen wirtschaftlichen Herausforderungen haben sich die nationalen politischen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft verschoben. Derzeit herrscht eine grosse Unsicherheit bezüglich der künftigen Umsetzung von Bundesgesetzen in Revision (Unternehmenssteuerreform, Kartellgesetz, Patentrecht, Raumplanungsgesetz, Gesetzgebungen zur Energiestrategie 2050 usw.) und neu entstehenden Regulierungen (Gesetzgebung zur Zweitwohnungsinitiative, Gesetzgebung zur Masseneinwanderungsinitiative). Dominante Wirtschaftsbranchen im Kanton Graubünden wie die Tourismuswirtschaft, das Bauwesen und die Elektrizitätswirtschaft erwarten Verschiebungen in Absatz- und Bezugsmärkten sowie in der Kostenstruktur ihrer Leistungserstellung. Die derzeitige Unsicherheit hemmt Investitionen und Innovation und schlägt sich negativ auf die Entwicklungsdynamik der Bündner Wirtschaft nieder.

Darüber hinaus wird in der Schweiz eine politische Debatte über die künftige wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Funktion der Berggebiete im Zusammenspiel mit urbanen Agglomerationen geführt (siehe bspw. Raumkonzept Schweiz). Mögliche Auswirkungen auf Finanzausgleich und Aufgabenteilung (NFA), die nationale Infrastrukturpolitik, die berggebietsrelevanten Aspekte der Agrar- und Sicherheitspolitik und Verschärfungen in Gesetzgebungen zum Schutz von Umwelt und Landschaft sind nicht auszuschliessen. Diese noch unklaren Entwicklungen betreffen zwar die ganze Schweiz, könnten sich aufgrund der besonderen Struktur Graubündens mittelfristig wachstumshemmend auf die Bündner Wirtschaft auswirken.

## 2.4 Kantonales Umfeld: Grundlagen für eine wachstumsorientierte Politik zur Wirtschaftsentwicklung

### 2.4.1 Kantonale Stossrichtungen zur Wirtschaftsentwicklung

Die Kantonsregierung verfasst regelmässig Berichte zur Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden, welche vergangene Entwicklungen, den aktuellen Handlungsbedarf und Stossrichtungen der künftigen Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik aufzeigen.

Der zurzeit relevante Bericht zur Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden stammt aus dem Jahr 2014 (WEB 2014). Analysiert wurden die Massnahmen zur Wirtschaftsentwicklung im engeren und umfassenderen Sinn. Wirtschaftsentwicklung im engeren Sinn bezieht sich auf Massnahmen im Rahmen des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes. Wirtschaftsentwicklung im umfassenden Sinn enthält auch die Massnahmen der Sektoralpolitiken (WEB 2014, S. 262). Der kantonale Bericht zur Wirtschaftsentwicklung macht folgenden Handlungsbedarf aus:

- *Staatliche Massnahmen der Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik haben sich auf Vorleistungen für die Privatwirtschaft zu konzentrieren:* Impulse für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung gehen von der Privatwirtschaft aus. Staatliche Massnahmen können und sollen für die Privatwirtschaft günstige Voraussetzungen schaffen.
- *Der Fokus der Standortentwicklungspolitik auf exportorientierten wirtschaftlichen Tätigkeiten ist beizubehalten.* Die Wettbewerbsfähigkeit der Schlüsselbranchen der Exportwirtschaft (Tourismus, Industrie) muss weiter im Fokus der Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik des Kantons stehen.
- *Die Priorisierung der eingesetzten Mittel ist weiter voranzutreiben:* Aufgrund der ungewissen Entwicklung des politischen Umfelds, insbesondere auf Bundesebene (Umsetzung Zweitwohnungsinitiative, Unternehmenssteuerreform III, Umsetzung Energiestrategie 2050, Umsetzung Masseneinwanderungsinitiative u.a.), hat der Erhalt der Investitionsfähigkeit für die öffentliche Hand und die Privatwirtschaft hohe Priorität (siehe auch Kapitel 2.1.1). Staatliche Mittel zur Wirtschaftsentwicklung sind noch stärker für Projekte einzusetzen, welche die höchsten Wirkungen erzielen (Wirkungsorientierung). Dazu werden die Massnahmen zur Förderung der Wirtschaftsentwicklung thematisch, räumlich und auf der Zeitachse priorisiert.
- *Der Mitteleinsatz der Sektoralpolitiken ist stärker auf wirtschaftspolitische Ziele abzustimmen:* Der grösste Mitteleinsatz des Kantons, insbesondere in peripheren Räumen, erfolgt nicht im Rahmen von Massnahmen der Wirtschaftsentwicklungspolitik, sondern durch die Sektoralpolitiken (z.B. Verkehr, Spitäler). Die Massnahmen der Sektoralpoliti-

ken sind noch stärker auf wirtschaftspolitische Ziele abzustimmen. Im Gegenzug ist die Wirtschaftsentwicklungspolitik von sektoralpolitischen Aufgaben zu entlasten.

#### 2.4.2 Erkenntnisse aus der Umsetzung NRP 2008 bis 2015

Der Kanton Graubünden hat die Umsetzung der NRP stets als Teil seiner Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik verstanden. Zentrale Erkenntnisse aus dem UP GR 1 von 2008 bis 2011 sind (AWT, 2012):

- *Die Anwendung der Förderphilosophie der NRP ist für alle Akteure fordernd* («Paradigmenwechsel»): Die starke Neuorientierung der Regionalpolitik auf Wachstum und erhöhte Ansprüche zur Förderung von Projekten stellten Projektträger und kantonale Behörden vor erhöhte Herausforderungen. Das Verständnis für das NRP-Paradigma wird dadurch erschwert, dass gewisse ressourcenintensivere Sektoralpolitiken teilweise regionalpolitische Nebeneffekte geltend machen, hierbei aber von einer gegenüber der NRP abweichenden Umverteilungspolitik ausgehen. Mittelfristig wird die verfolgte Neuorientierung aber als richtig und zielführend anerkannt.
- *Die regionalen Trägerschaften für die Wirtschaftsentwicklung (kurz regionale Entwicklungsträger RET) müssen als Schlüsselakteure gestärkt werden*: Mit der Neuorientierung der Regionalpolitik kommt den RET eine Schlüsselrolle zu. Aufgrund der heterogenen Wirtschafts- und Raumstrukturen im Kanton Graubünden sind regional initiierte und getragene Entwicklungsprojekte zwingend für eine nachhaltige regionale Entwicklung. Die Stärkung der RET ist zentral für die erfolgreiche Umsetzung der NRP.
- *Notwendigkeit zur Fokussierung des Mitteleinsatzes*: Die im MJP1 vorgegebenen Förderschwerpunkte haben zur einer Schwergewichtsbildung der Mittelvergabe geführt. Im UP GR 1 wurden vermehrt strategische, grosse und langfristig angelegte Vorhaben unterstützt. Der Anteil kleinerer, projektspezifischer Beiträge ist zurückgegangen. Aus Sicht des Kantons ist eine solche Konzentration langfristig nötig, um mit knappen Mitteln von Bund, Kanton und Projektträgern eine «Hebelwirkung» für die wirtschaftliche Entwicklung zu erzielen.

Für das laufende UP GR 2 von 2012 bis 2015 können die folgenden, provisorischen Schlüsse gezogen werden (Stand Juni 2015):

- *Sektoralpolitische Koordination als «Hebel» für die Regionalentwicklung*: Mittel aus der NRP-Projektförderung alleine stellen häufig einen zu kleinen Kraftansatz dar, um als «Hebel» zur nachhaltigen Förderung regionaler Entwicklung zu wirken. Substanzielle Beiträge zur Regionalentwicklung werden immer häufiger durch die Sektoralpolitiken (z.B. Verkehrs-, Landwirtschafts- oder Energiepolitik) geleistet. Die Erfahrungen aus

dem laufenden UP GR 2 zeigen, dass die gezieltere Abstimmung zwischen NRP-Projekten und dem Mitteleinsatz der Sektoralpolitiken an Bedeutung gewinnt.

- *Längerfristige Perspektive für die Wirkungsmessung:* Die mit NRP-Mitteln unterstützten Projekte zielen auf die Unterstützung komplexer Prozesse in der vorwettbewerblichen Phase. Aufgrund der gemachten Erfahrungen in der Wirtschaftsentwicklungspolitik (siehe oben) setzt der Kanton Graubünden seine NRP-Mittel verstärkt zur Unterstützung solcher komplexer Prozesse ein. Zur Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit sind solche Prozesse i.d.R. langfristig angelegt (Anzahl und Einbezug der relevanten Stakeholder). Die bisherige Umsetzung der NRP hat gezeigt, dass sich die Wirkung der Unterstützung langfristiger Prozesse in der vorwettbewerblichen Phase innerhalb 4-jähriger Reporting-Perioden nicht verlässlich nachweisen lässt.

Die Erkenntnisse aus der Umsetzung von UP GR 1 und UP GR 2 sind weitgehend deckungsgleich mit den Erfahrungen in der Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik (siehe Kapitel 2.3).

### **2.4.3 Agenda 2030 Graubünden**

Die Auswertungen zur Umsetzung der NRP zeigen, dass auf regionaler Ebene Bereitschaft oder Kapazitäten zur Entwicklung von langfristigen, auf die Ziele der kantonalen Wirtschaftspolitik ausgerichteten regionalen Entwicklungsperspektiven ungenügend sind oder gar fehlen. Solche wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven der Regionen werden zu kritischen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der NRP. Nur wenn auf regionaler Ebene klare und nachvollziehbare mittel- bis langfristige wirtschaftliche Ziele definiert sind, können Mittel der NRP und der Sektoralpolitiken priorisiert und gezielt zur Stärkung der nachhaltigen regionalen Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt sowie die Standortentwicklung insgesamt regional besser verankert werden.

Mit dem Pilotprojekt «Agenda 2030 Graubünden» hat das AWT gemeinsam mit dem SECO, und unterstützt durch das Amt für Raumentwicklung des Kantons Graubünden, die künftigen Regionen des Kantons in der Erarbeitung langfristiger wirtschaftlicher Entwicklungsziele unterstützt. Mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Politik wurde unter der Leitung des Regionalmanagements in sieben funktionalen Wirtschaftsräumen ein standardisierter Prozess zur Entwicklung von regionalen Standortentwicklungsstrategien (rSES) durchgeführt. Diese rSES zeigen die regionsspezifischen Chancen und Risiken für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung auf. Sie legen langfristige Entwicklungsziele dar und entwickeln darauf abgestimmte Förderportfolios. Diese Förderportfolios bilden eine wesentliche Grundlage für den geplanten Mitteleinsatz im UP GR 3.

---

Das Pilotprojekt «Agenda 2030 Graubünden» hat gezeigt, dass die Regionen unterschiedliche Förderportfolios haben. Die Herleitung von potenzialorientierten rSES hat sich als zeit- und ressourcenintensiv erwiesen. Personelle und strukturelle Voraussetzungen haben sich in einzelnen Regionen als noch nicht ausreichend entwickelt erwiesen, um den angestrebten Prozess vollständig «bottom-up» auszulösen und umzusetzen. Dazu kommt, dass sich die in Umsetzung begriffene Gebietsreform (Neuorganisation der regionalen Ebene) 2015 in einer Konstituierungsphase befindet und erst ab 2016 operativ tätig ist.

## 2.5 SWOT-Analyse

Die beobachtete wirtschaftliche Entwicklung des Kantons und die Erfahrungen bei der Umsetzung von Massnahmen zur Wirtschaftsentwicklung des Kantons (inkl. UP GR 1 und UP GR 2) sind in der nachfolgenden SWOT-Analyse<sup>1</sup> zusammengefasst. Ergänzend werden Erkenntnisse aus weiteren Grundlageberichten (Bericht Tobler 2013, WLB 2004) und aus den rSES aus dem Strategieprozess «Agenda 2030 Graubünden» mitberücksichtigt.

Die Elemente der SWOT-Analyse mit Relevanz für die Festlegung der strategischen Ausrichtung des UP GR 3 sind angekreuzt.

---

<sup>1</sup> SWOT=Stärken (engl. **S**trength), Schwächen (engl. **W**eakness), Chancen (engl. **O**pportunities), Gefahren (engl. **T**reath)



**Tabelle 3: SWOT-Analyse Wirtschaftsentwicklung Kanton Graubünden (Quelle: AWT, 2015)**

Stärken		Schwächen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verkehrliche Erreichbarkeit inner- und ausserkantonale</li> <li>• starke Tourismusmarke Graubünden</li> <li>• international bekannte Destinationen (insb. Davos Klosters und Engadin St. Moritz)</li> <li>• ausgewählte international wettbewerbsfähige, warenproduzierende, exportorientierte Betriebe</li> <li>• international anerkannte Forschungstätigkeit in Davos und im Churer Rheintal</li> <li>• Mittelfristig ausgeglichene Kantons- und Gemeindefinanzen und Investitionsfähigkeit</li> <li>• Natürliche Voraussetzungen zur Nutzung der Wasserkraft und anderer erneuerbarer Energien (Wind, Sonne, ggf. Biomasse)</li> <li>• Bildungsstandorte mit spezifischem Portfolio (Alpine Mittelschulen, Fachhochschule und höhere Fachschulen)</li> <li>• Schweizerischer Nationalpark</li> <li>• Kohärenz zwischen kantonalen Stossrichtungen zur Wirtschaftsentwicklung und NRP</li> <li>• Bestand an 50'000 Zweitwohnungen mit vielfach ausserkantonalem Kapitalzufluss</li> <li>• Angebote/Potenziale im Gesundheitswesen</li> <li>• Intakte und einmalige Natur- und Kulturlandschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>(X)</li> <li>X</li> <li>(X)</li> <li>(X)</li> <li>(X)</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt rückläufige unternehmerische Initiative und Investitionskraft in Regionen</li> <li>• tiefe Produktivität</li> <li>• gesamtwirtschaftliche Wachstumsschwäche</li> <li>• hohe regionale Konjunkturrisiken durch Dominanz der Tourismuswirtschaft (Beschäftigung, Wertschöpfung)</li> <li>• strukturelle Schwäche der Tourismuswirtschaft bei veralteten Infrastrukturen mit Investitionsbedarf</li> <li>• Überdurchschnittlicher Anteil an wertschöpfungsschwachen und arbeitsintensiven Branchen (Landwirtschaft, Bauwirtschaft, Gastgewerbe)</li> <li>• komparative Kostennachteile Tourismuswirtschaft gegenüber angrenzendem Ausland</li> <li>• ungenügende Ertragskraft für Kapitalverzinsung und Investitionstätigkeit im Tourismus</li> <li>• geringer Anteil innovationsintensiver Branchen</li> <li>• institutionelle Kleinräumigkeit bei Vermarktungsorganisationen und weiteren öffentlichen Organisationen</li> <li>• Regionale Entwicklungsträger z.T. schwach</li> <li>• Zeitdauer für polit. Entscheidungsprozesse</li> <li>• relevante Zeiträume für Wirkungsmessung inkohärent zu polit. Entscheidungszeiträumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>(X)</li> <li>X</li> <li>(X)</li> <li>X</li> <li>X</li> </ul>
Chancen		Risiken	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote für touristische Wachstumsmärkte</li> <li>• Nutzung zusätzlicher Potenziale zur Energieproduktion (vorab Wasser, ggf. weitere Energieträger)</li> <li>• regionale spezifische Kompetenzen in Bildung, Gesundheit, Energie und natürliche Ressourcen</li> <li>• Positionierung als Alternativ- bzw. Komplementärstandort für F+E</li> <li>• Grenzregion und Mehrsprachigkeit</li> <li>• internationale und –kantonale Zusammenarbeit im Bereich WTT / Forschungs- und Innovationspolitik</li> <li>• regionale Naturpärke und Nationalparkprojekt</li> <li>• Förderportfolio im Agenda 2030-Prozess regionsspezifisch ermittelt</li> <li>• Neue Finanzierungsmodelle (Zweitwohnungssteuer; Hotelumnutzungen in Zweitwohnungen) zum Generieren von Investitionskapital für touristische Infrastruktur- und Entwicklung Beherbergungsbetriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>(X)</li> <li>X</li> <li>(X)</li> <li>(X)</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>(X)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachsende Disparitäten zwischen Agglomeration und Peripherie (inner- und überkantonale)</li> <li>• komparative Kostennachteile und Preisdruck für exportorientierte Industrie und Tourismus</li> <li>• Rückgang von Steuern und Abgaben durch Umsetzung nationaler Gesetzesvorgaben (Zweitwohnungsgesetz, Unternehmenssteuerreform III, Anpassungen NFA, Umsetzung Energiestrategie 2050)</li> <li>• Verlust von natürlichem, landschaftlichem und kulturellem Kapital aufgrund unkoordinierter Entwicklungsanstrengungen</li> <li>• Wirkung Sektoralpolitiken auf Regionalentwicklung bei abweichendem Paradigma</li> <li>• Anhaltender Investitionstau bei Beherbergungsbetrieben führt zur Aufgabe von Hotels und Leergebäuden in Dorfkernen</li> <li>• lange politische Entscheidungsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>(X)</li> <li>(X)</li> <li>X</li> <li>X</li> <li>(X)</li> </ul>

Mit X / (X) bezeichnete Elemente sind (teilweise) relevant für die strategische Ausrichtung des UP GR 3.

## 2.6 Strategieansätze zur Wirtschaftsentwicklung

Aus der SWOT-Analyse lässt sich für das UP GR 3 Handlungsbedarf bei folgenden Aspekten ableiten:

- *Produktivität in wichtigen Branchen:* Die Überwindung von unterdurchschnittlicher Produktivität und Wachstum ist ein vorrangiges Ziel, um Graubünden im nationalen Vergleich den Wohlstand zu sichern, und um regionale Disparitäten und letztlich den Bevölkerungsrückgang in peripheren Regionen zu bekämpfen.
- *Wettbewerbsfähigkeit in der Tourismuswirtschaft:* Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Tourismuswirtschaft ist aufgrund ihrer hohen wirtschaftlichen Bedeutung insbesondere in peripheren Räumen für die kantonale Volkswirtschaft von entscheidender Bedeutung. Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 ist eine zentrale Massnahme, um den Herausforderungen begegnen zu können.
- *Wettbewerbsfähigkeit des exportorientierten Wertschöpfungssystems Industrie:* Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und des Anteils der Exportindustrie an der gesamten Wirtschaft des Kantons. Damit kann weiterhin und möglichst vermehrt sichergestellt werden, dass exportorientierte, technologieintensive Industrie- und Gewerbebetriebe aufgrund ihres attraktiven Beschäftigungspotenzials, ihrer hohen Bruttowertschöpfung pro Arbeitsplatz und Saisonunabhängigkeit wesentlich zum Wirtschaftswachstum von Kanton und ausgewählten Regionen und zur Beschäftigungsstabilität als Voraussetzung für nachhaltige Besiedlung beitragen.
- *Ergänzungsfunktion weiterer Wertschöpfungssysteme:* Ein gezielter Ausbau regionaler Wertschöpfungssysteme wie Bildung und Gesundheit ist für die Steigerung der regionalen Arbeitsproduktivität und die Attraktivität regionaler Arbeitsmärkte von grosser Bedeutung. Die grössten wirtschaftlichen Effekte erzielen in diesen Wertschöpfungssystemen die dazugehörigen Sektoralpolitiken. Wo dies nicht möglich ist (z.B. keine über die Grundversorgung hinausreichenden Zielsetzungen, Aufträge, Ressourcen), sind sie auf geeignete Weise mit Massnahmen der NRP zu ergänzen (Stichwort z.B. Bildungsexporte).
- *Grenzlage und verkehrlicher Nähe zu ausserkantonalen Wirtschaftszentren:* Vermehrte Nutzung und Ausbau grenzüberschreitender Wirtschaftsbeziehungen, insbesondere zu Agglomerationen und Metropolräumen. Diese Faktoren nördlich und südlich der Alpen schaffen für den Kanton Graubünden besondere wirtschaftliche und kulturelle Möglichkeiten, aber auch verschärfte Wettbewerbssituationen.

- *Sektoralpolitischen Koordination:* Durch verstärkte Koordination zwischen den Sektoralpolitiken und einer vermehrten Orientierung an wirtschaftlich wirksamen Massnahmen kann die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen und des Kantons gestärkt werden.
- *Mittelkonzentration und Wirkungsorientierung in gemeinsamer Zusammenarbeit Gemeinde-Region-Kanton:* Die Mittel der NRP und weiterer wirtschaftsrelevanter Förderinstrumente müssen langfristig noch stärker auf Projekte mit höchster Wirkung konzentriert werden. Diese Mittelkonzentration setzt eine thematische, räumliche und zeitliche Priorisierung der wirtschaftspolitischen Entwicklungsziele auf regionaler Ebene bei intensiver Zusammenarbeit mit Gemeinden und Kanton voraus.
- *Regionale Entwicklungsträger:* Durch Sicherstellen der Verfügbarkeit von starken RET und Supportprozessen sollen die Voraussetzungen für eine kohärente Umsetzung der Wirtschaftsentwicklungspolitik mit Förderparadigmen, Abstimmung mit der Raumentwicklung, Fokussierung des Mitteleinsatzes und rascher Umsetzung im Zuge von politischen Prozessen geschaffen werden.
- *Leistungsfähige Projektträger:* Die Identifikation und Unterstützung von bestehenden und neuen Projektträgern sollen dazu beitragen, den Engpass an Akteuren für Projektrealisierungen in den oft kleinstrukturierten ländlichen Gebieten zu überwinden, die unternehmerische Initiative in den Regionen zu stärken und somit eine zielführende Wirtschaftsentwicklung zu ermöglichen.
- *Funktionierende regionale Arbeitsmärkte:* Mit optimierter Abstimmung von Angebot und Nachfrage auf den regionalen Arbeitsmärkten sind die Rahmenbedingungen der Wirtschaftsstandorte zu verbessern. Sie sind zentral für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der regionalen Unternehmen. Gleichzeitig stützen Einkommenszahlungen an regionale Arbeitskräfte die regionale Binnennachfrage.

Im UP GR 3 ist der aufgezeigte Handlungsbedarf für die Wirtschaftsentwicklung im Kanton und in den Regionen in die Programmkonzeption integriert, indem die Förderinhalte und Förderschwerpunkte gemäss NRP bereichsspezifisch in die Programmziele mit den entsprechenden Wertschöpfungssystemen und in die Flankierenden Massnahmen einbaut sind.

## 3 Programmziele und Wirkungsmodelle

### 3.1 Programmziele

Mit dem UP GR 3 will der Kanton Graubünden seine Stossrichtungen zur Wirtschaftsentwicklung (siehe Kap. 2.4.1) unterstützen und einen Beitrag zum Wirtschaftswachstum des Kantons und der Regionen sowie auch der Schweiz und zur nachhaltigen räumlichen Entwicklung im Sinne des Raumkonzepts Graubünden leisten. Das UP GR 3 hat zwei strategische Ziele:

- **Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten Schlüsselbranchen auf kantonaler Ebene:**

Mit den Massnahmen des UP GR 3 wird die Wertschöpfung im Tourismus erhöht, und mit vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Massnahmen werden die Produktivität und die Konkurrenzfähigkeit der exportorientierten Wertschöpfungssysteme Industrie und weiterer Branchen gesteigert.

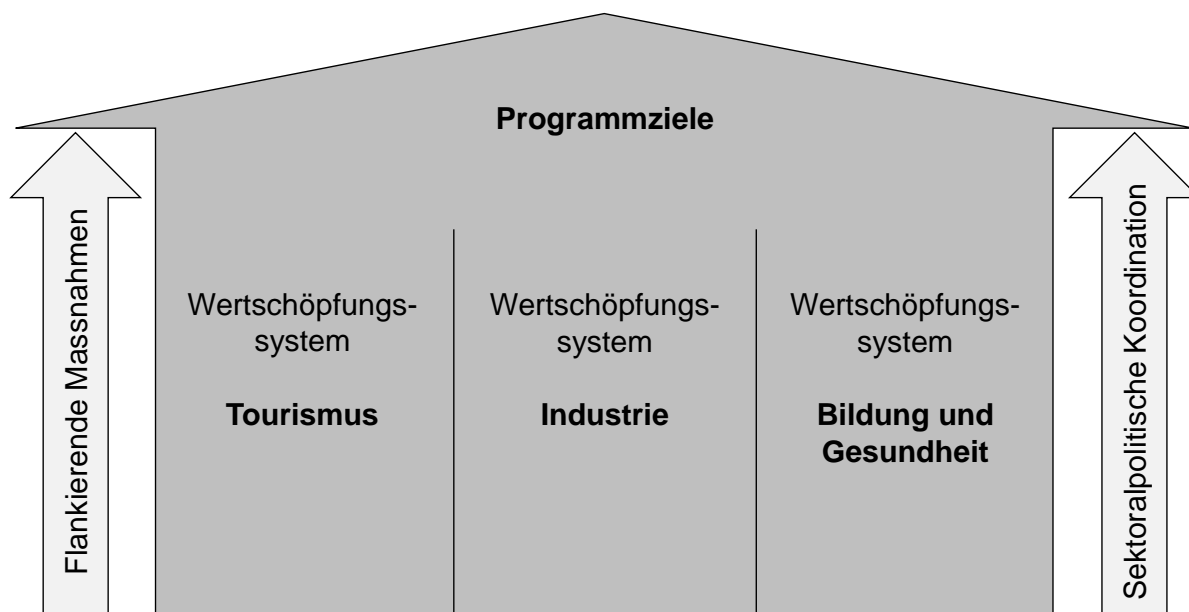
- **Aktivierung von Akteuren und zusätzliche Inwertsetzung spezifischer Potenziale in den Regionen:**

Die Massnahmen des UP GR 3 führen durch die Befähigung und Unterstützung von RET und mit der Aktivierung spezifischer Wachstumspotenziale aufgrund der regionalen Förderportfolios zu regionalen Mehrwerten.

Im Zentrum der Zielsetzungen steht der Kanton Graubünden. Sie beinhalten wo möglich und sinnvoll auch die kantonale und international grenzüberschreitende Koordination und Kooperation mit wirtschaftlich relevanten privaten und öffentlichen Akteuren.

Die strategischen Ziele werden mit der Konzentration auf drei thematische Förderschwerpunkte und flankierenden Massnahmen in den Bereichen «Institutioneller Rahmen» und «Koordination Sektoralpolitik» erreicht (siehe Abbildung 6).

Die ausgewählten Förderschwerpunkte, welche gleichzeitig den Programmzielen des UP GR 3 entsprechen, bezwecken die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der exportorientierten Schlüsselbranchen auf kantonaler Ebene sowie spezifischer regionalwirtschaftlicher Potenziale mit Exportorientierung. Hierzu werden Massnahmen entwickelt, welche die **wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit insgesamt und die volkswirtschaftlich motorisch wirkenden Wertschöpfungssysteme** auf regionaler, kantonaler und überkantonaler Ebene stärken.

**Abbildung 6: Schematischer Aufbau UP GR 3 (Quelle: AWT, 2015)**

Die drei Programmziele sind:

- *Wertschöpfungssystem Tourismus (WSST)*: Dient der systematischen Verbesserung der Qualität des touristischen Angebots und von wertschöpfenden Infrastrukturen sowie dem Abbau von komparativen Kostennachteilen der Tourismuswirtschaft. Da sie von hoher volkswirtschaftlicher Bedeutung für den Kanton Graubünden ist (siehe Kapitel 2.1.1), sollen zudem die zusätzlich beantragten finanziellen Mittel des Impulsprogramms Tourismus des Bundes in diesen Förderschwerpunkt einfließen (siehe Kap 3.3).
- *Wertschöpfungssystem Industrie (WSSI)*: Zielt darauf ab, die Innovationsfähigkeit der exportorientierten Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe und die Qualifikation des Arbeitsmarktes am Standort Graubünden zu stärken. Angesprochen sind neben der «klassischen» Industrie auch die Agrar- und Nahrungsmittelwirtschaft, die Forst- und Energiewirtschaft, die Inwertsetzung weiterer natürlicher Ressourcen (Steine, Mineralien, Wasser etc.) sowie Dienstleistungen (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologie, Kreativwirtschaft, Unternehmensdienstleistungen, weitere standortungebundene Branchen). Insgesamt sind Massnahmen zur Verbesserung des Wissens- und Technologietransfers WTT hin zu allen Grössenklassen von Unternehmen sowie zur Stärkung des Forschungs- und Entwicklungsstandorts Graubünden geplant.
- *Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit (WSSBG)*: Der Kanton Graubünden wird standortspezifische Exportpotenziale der traditionsreichen Bildungs- und Gesundheitswirtschaft gezielt für die regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung nutzen. Wo sinnvoll und zweckmässig werden sie mit den sektoralpolitischen Strategien

zur Grundversorgung in diesen Bereichen abgestimmt und zu deren Stärkung kombiniert. Die regionalen Schwerpunkte sind in den rSES festgelegt.

In allen drei WSS beziehen sich die Massnahmen auf Programme und Projekte innerkantonal, interkantonal und international grenzüberschreitender Zusammenarbeit (Einzugsgebiet, Wirkungsraum).

- Auf innerkantonomer Ebene wird insbesondere die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Zentren und deren Umland oder Regionen und zwischen den Regionen zur Stärkung der funktionalen Wirtschaftsräume angestrebt.
- Auf interkantonomer Ebene sind umfassende Massnahmen zur Stärkung der Zusammenarbeit vorgesehen, insbesondere auch zu Innovationsförderung und WTT über das Regionale Innovationssystem Ostschweiz (RIS Ost) oder zur Stärkung ländlicher Grenzräume (Region Surselva / San Gottardo, Region Moesa / Ticino).
- Die internationale Zusammenarbeit ist für den Grenzkanton Graubünden sowohl auf regionaler wie auch kantonomer Ebene ein wichtiges Element der wirtschaftlichen Entwicklungspolitik und zur Stärkung NRP-finanzierter Massnahmen. Das Engagement des Kantons bei verschiedenen Interreg-Programmen ist zum grössten Teil durch separate Programmvereinbarungen mit dem Bund geregelt.

Voraussetzungen für die Förderung von Vorhaben aller Art sind deren Beitrag an das Erreichen langfristiger regionaler Entwicklungsperspektiven, die Kohärenz mit entsprechenden Standortentwicklungsstrategien (siehe Kapitel 2.4.3 Agenda 2030) und die nachgewiesene sektoralpolitische Koordination.

Die **Flankierenden Massnahmen** (FlaM) dienen dazu, die Massnahmen zur Förderung der Wertschöpfungssysteme so zu begleiten, dass deren Erfolgswahrscheinlichkeit und Wirkung erhöht werden. Sie betreffen zwei Aspekte: einerseits die Stärkung des «Institutionellen Rahmens» zur Umsetzung der NRP und weiterer Massnahmen zur Wirtschaftsentwicklung (regionale Trägerschaften, Regionalmanagement, Vernetzung von Politik und Wirtschaft), und andererseits die Verbesserung der Koordination vorwettbewerblicher Aktivitäten der öffentlichen Hand.

Mit der wachsenden Bedeutung von regional abgestützten, wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven (siehe Kapitel 2.4.3) ist die Stärkung regionaler und lokaler Akteure und Trägerschaften (Regionalmanagement) und deren Ausrichtung vom «Verwalter» zum «Gestalter» regionaler Entwicklungsprozesse notwendig.

Vorwettbewerbliche Aktivitäten umfassen insbesondere Massnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Sektoralpolitiken und deren Abstimmung mit den Stossrichtungen übergeordneter kantonaler Wirtschafts- und Wachstumspolitik im Interesse der fundamental wichtigen Wirtschaftsentwicklung sowie zur Koordination regionaler und kantonaler Entwicklungsinteressen (siehe Agenda 2030).

Das Regionalmanagement wird im UP GR 3 als eigenständige Massnahme mit Budget geführt, während die sektoralpolitische Koordination als Verwaltungsaufgabe und im Rahmen der Massnahmen unter den einzelnen Programmzielen wahrgenommen wird.

### 3.2 Schwerpunktsetzung 2016–2023 und Begründung

Das UP GR 3 mit seinen Förderschwerpunkten (= Programmzielen) bedient sich der möglichen Förderinhalte aus dem MJP2. Aus den Umsetzungserfahrungen bei den UP GR 1 und UP GR 2 sowie den übergeordneten Zielen der kantonalen Stossrichtungen zur Wirtschaftsentwicklung (WEB 2014) werden Prioritäten abgeleitet, welche finanzielle Bedeutung den Förderinhalten in den jeweiligen Förderschwerpunkten zufällt (Tabelle 4).

**Tabelle 4: Schwerpunktsetzung der Mittel nach Förderinhalten und Förderschwerpunkten im UP GR 3 (Quelle: AWT, 2015)**

		<b>Förderschwerpunkte</b>		
		Wertschöpfungssystem Tourismus	Wertschöpfungssystem Industrie	Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit
<b>Förderinhalte</b>	Wissenstransfer und Innovationsunterstützung für KMU fördern	+	++	+
	Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und Akteure fördern	+	++	++
	Unternehmerische Vernetzung und Kooperationen voranbringen	++	+	+
	Wertschöpfungsketten verlängern und Lücken schliessen	++	+	++
	Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote sichern und realisieren	++	++	+

Der Schwerpunkt des Mitteleinsatzes im UP GR 3 liegt auf den Massnahmen zur Förderung der Wertschöpfungssysteme. Die flankierenden Massnahmen (Regionalmanagement, sektoralpolitische Koordination) werden als subsidiär aufgefasst. Die dem UP GR 3 hinterlegte Massnahmen- und Finanzplanung richtet sich an dieser Schwerpunktsetzung aus.

### **3.3 Spezifische Handlungsansätze zum Impulsprogramm Tourismus 2016–2019**

Im UP GR 3 ist der zusätzliche Einsatz von Finanzmitteln aus dem Impulsprogramm Tourismus des Bundes vorgesehen. Diese für den Tourismus zweckgebundenen Mittel werden abgestimmt mit den Programmzielen UP GR 3 und den Stossrichtungen der kantonalen Wirtschaftsentwicklung (WEB 2014) eingesetzt.

Der Kanton Graubünden ist vom Strukturwandel in der Tourismuswirtschaft besonders betroffen. Einerseits treffen exogene Entwicklungen wie Währungsschwankungen, schrumpfender Alpentourismus und die Einschränkungen im Zweitwohnungsbau den Kanton Graubünden aufgrund der hohen Bedeutung des Tourismus besonders stark. Andererseits ist der Tourismusstandort Graubünden mit zwei kantonsspezifischen Herausforderungen konfrontiert:

- *Destinationen in Grenznähe:* Die Bündner Destinationen liegen nahe zu international wettbewerbsfähigen Destinationen in Vorarlberg, Tirol und Südtirol. Die ausländischen Mitbewerber in Grenznähe verfügen über komparative Kostenvorteile und haben in den vergangenen Jahren in der Tendenz von Währungsschwankungen profitiert. Der Wettbewerbsdruck für die Bündner Destinationen ist unmittelbar höher als für die zentralalpiner Gebiete der Schweiz.
- *Tourismus als regional einzige Exporttätigkeit:* Die Tourismuswirtschaft ist in vielen peripheren Gebieten die einzige wirtschaftlich relevante exportorientierte Branche, da wesentliche strukturelle und topografische Voraussetzungen für andere exportorientierte Branchen dort oft nicht gegeben sind. Staatliche Wirtschaftsförderungsmassnahmen für diese Gebiete sind faktisch alternativlos vom Tourismus abhängig.

Der Kanton Graubünden investiert laufend in Strukturanpassungen der Tourismuswirtschaft. Durch die Bündner Tourismusreform 2006–2013 wurden touristische Strukturen angepasst, so dass eine effiziente Aufgabenteilung zwischen Tourismusorganisationen (Destinationsmanagement-Organisationen, Regionalen Tourismusorganisationen, Graubünden Ferien) sowie Leistungsträgern, Gemeinden und weiteren Entwicklungsträgern entstehen konnte. Gestützt auf diese erneuerten Strukturen stellt der Kanton Graubünden im TP GR 2014–2021 Hilfestellungen und zusätzliche kantonale Mittel (Verpflichtungskredit «Touris-



musprogramm Graubünden 2014–2021») zur systematischen Weiterentwicklung des Tourismus zur Verfügung (siehe Beilage 5).

Mit dem UP GR 3 wird der Kanton Graubünden die regionalwirtschaftlichen Effekte der Tourismusförderung standortspezifisch verstärken können. Die beim Bund zusätzlich beantragten Mittel des Impulsprogramms Tourismus 2016–2019 dienen der touristischen Angebotsgestaltung mit Blick auf regionale Potenziale und Wettbewerbsfähigkeit. Die beantragten Bundesmittel sind insbesondere für regionalwirtschaftlich bedeutsame, d.h. langfristig wertschöpfende Infrastrukturen im Sinne der Stossrichtungen 1 und 2 des Impulsprogramms Tourismus des Bundes vorgesehen. Dies bedeutet:

- *Touristische Schlüsselinfrastrukturen modernisieren:* Private und öffentliche Leistungsträger im Kanton Graubünden sind unter aktuellen makroökonomischen Rahmenbedingungen kaum in der Lage, die Erneuerung von Infrastrukturen sicherzustellen. Mit Mitteln aus dem Impulsprogramm Tourismus des Bundes sollen touristische Schlüsselinfrastrukturen (Transport- und Schneeanlagen von Bergbahnunternehmen, wetter-/klimaunabhängige Angebote (Wellness/Bäder, Sportzentren/Sportinfrastrukturen, Kongress- und Tagungsinfrastruktur) sowie Attraktionspunkte nachfrageorientiert sowie inner- und überregional koordiniert modernisiert werden.
- *Innovative Konzepte zur Bereitstellung und zum Betrieb touristischer Infrastruktur vorantreiben:* Die Konzeption, die Errichtung und der Betrieb touristischer Infrastruktur sind kapitalintensiv und mit zunehmenden Marktrisiken und politischen Risiken verbunden. Die Bedeutung von Infrastruktur, die von mehreren Trägerschaften (private, öffentliche, Mischformen des Public Private Partnership, PPP) erstellt und betrieben wird, muss zunehmen. Mit Mitteln aus dem Impulsprogramm Tourismus des Bundes sollen innovative Konzepte und Projekte (bspw. Hotels mit Direktanschluss an öffentliche Hallenbäder/Wellness, Parkhäuser, Kongresszentren oder gemeinsame Infrastrukturen von mehreren Hotels) gezielt gefördert werden.

Die beantragten Bundesmittel werden gezielt zur Stärkung der regionalwirtschaftlichen Effekte der Tourismusförderung eingesetzt. Gleichzeitig plante die Bündner Regierung einen auf acht Jahre begrenzten Rahmenverpflichtungskredit von 80 Millionen Franken zur Förderung von systemrelevanten Infrastrukturen in funktionalen Räumen (wie z.B. touristische Leuchtturm-Projekte). Der Grosse Rat hatte in der Dezember-Session 2014 diesem Ansinnen im Grundsatz zugestimmt und die Massnahme in der August-Session 2015 im Zuge der Totalrevision des Gesetzes zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (Wirtschaftsentwicklungsgesetz, GWE) beschlossen. Die Bündner Regierung will NRP-Bundesmittel, Äquivalenzleistungen zum touristischen Impulsprogramm, den Rahmenver-

pflichtungskredit und weitere kantonale Mittel soweit bündeln, dass eine spürbare Impulswirkung zur Erneuerung des touristischen Wertschöpfungssystems entsteht.

Es kann somit festgestellt werden, dass der Kanton Graubünden aufgrund der Bedeutung der Tourismuswirtschaft für Graubünden und angesichts der grossen Herausforderungen im Tourismus selber aktiv ist und der Grosse Rat auf Antrag der Regierung zwei massgebliche Entscheide zur Förderung des Tourismus getroffen hat:

- Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 (Verpflichtungskredit von Netto 10,5 Millionen Franken (Dezembersession 2013))
- Förderung von systemrelevanten Infrastrukturen (Rahmenverpflichtungskredit von 80 Millionen Franken (Grundsatzentscheid Dezembersession 2014, definitiver Entscheid August-Session 2015))

Die Förderinhalte der kantonalen Tourismuspolitik stimmen mit den Handlungsansätzen des Impulsprogramms Tourismus des Bundes vollständig überein. Somit sind sowohl die Umsetzung des TP GR 2014–2021 als auch die Förderung von systemrelevanten Infrastrukturen zentrale Massnahmen im UP GR 3, was sich auch bei der Mittelzuteilung zeigt. Der gezielten Förderung von die klassische Beherbergung (Betten) ergänzenden Infrastrukturen der Beherbergungswirtschaft sowie von touristischen Transport- und Freizeitanlagen kommt eine besondere Bedeutung zu. Die Abstimmung mit anderen Förderinstrumenten (insbesondere SGH im Beherbergungsbereich) ist zur Erlangung einer bestmöglichen Förderwirkung wichtig.

Für die Gewährleistung der kantonalen Äquivalenzleistung bei Bundesdarlehen (im Rahmen des Impulsprogramms Tourismus des Bundes) soll auf den Rahmenverpflichtungskredit von 80 Millionen Franken zurückgegriffen werden können.

### **3.4 Regionales Innovationssystem RIS Ost**

#### **Lancierung des RIS Ost**

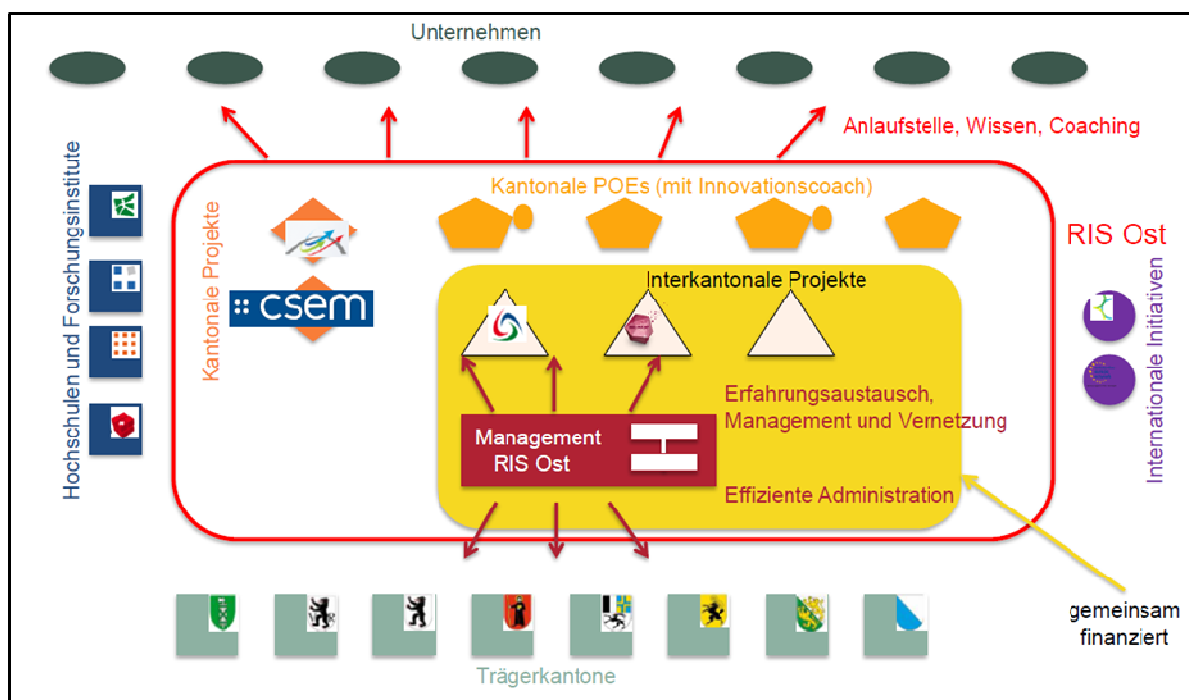
Im Sommer 2014 wurde durch die NRP Fachstellenkonferenz Ostschweiz (FSK-Ost), bestehend aus den Kantonen beider Appenzell, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau und Zürich (Pro Zürcher Berggebiet), der Erarbeitungsprozess für ein interkantonales Regionales Innovationssystem Ostschweiz (RIS Ost) gestartet. In einem ersten Schritt skizzierte die FSK-Ost einen möglichen Modellansatz, der im Oktober 2014 von der verantwortlichen Amtsleiterin und den verantwortlichen Amtsleitern der beteiligten Kantone anlässlich ihres Treffens im Oktober 2014 verabschiedet wurde. Gleichzeitig wurde entschieden, in einem zweiten Schritt die Regeln für die zukünftige Kooperation RIS Ost zu

vertiefen und diese Arbeit inhaltlich und prozessual extern begleiten zu lassen. Dieses Vorgehen nahm im Dezember 2014 die Ostschweizer Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz so zur Kenntnis und hiess es gut.

Dieser zweite Schritt schafft die Basis für die Eingabe in den kantonalen Umsetzungsprogrammen. Als Ergebnis liegt ein präzisiertes Konzept des Wirkungssystems RIS Ost vor, das zentrale Aufgaben und Handlungsfelder beschreibt, aber auch erste Ansätze zur Organisation und Finanzierung darstellt (siehe Beilage 4 «Konzept RIS Ost»). Im Zentrum stehen Dienstleistungsangebote für Unternehmen sowie die Lancierung gemeinsamer Innovationsprojekte. Die Steuerung des Systems erfolgt über eine Management-Funktion. Diese stimmt die Aktivitäten der Akteure im System und der Kantone untereinander ab und erfüllt strategische und operative Aufgaben primär gegen innen, mittelfristig auch gegen aussen.

Dieser heutige Stand widerspiegelt den momentanen gemeinsamen Nenner unter den partizipierenden Kantonen. Für die Jahre 2016–2019 ist die Betriebsaufnahme und -etablierung im Sinne einer Aufbauphase vorgesehen, die auch punktuelle Anpassungen und Weiterentwicklungen in Struktur und Leistungen auf Grund gemachter Erfahrungen erlaubt. Es besteht die Vision eines Ausbaus über das Jahr 2020 hinaus.

**Abbildung 7: Regionales Innovationssystem Ostschweiz – RIS Ost (Quelle: BHP Hanser und Partner AG, RIS Ost, Grundkonzept, 29. April 2015)**



In einem dritten Schritt wird ab Sommer 2015 auf der Basis des vorliegenden Konzeptes ein Businessplan erstellt. Darin werden insbesondere die Elemente Organisation und Finanzie-

zung final bestimmt. Es ist das Ziel, im 1. Quartal 2016 formal und operativ für den Start des Betriebes RIS Ost bereit zu sein.

Basierend auf dem zum heutigen Zeitpunkt vorliegenden Konzept stellen die beteiligten Kantone ihre finanziellen Mittel zu Gunsten der interkantonalen Innovationsförderung ein. Dies sind:

- die nötigen kantonalen Mittel zur Partizipation an der Management-Funktion RIS Ost und Projekten von konsolidiert 1,4 Millionen Franken für 4 Jahre, d.h. pro Kanton sein jeweiliger Beitrag (siehe Beilage Teil 4.2 «Konzept RIS Ost – Grundkonzept – Finanzierung»).
- die nötigen kantonalen Mittel für gesonderte interkantonale grosse Innovationsinitiativen, d.h. pro Kanton ein nach eigenem Ermessen festgelegter Betrag. Die Koordination und Abstimmung dieser möglichen Projekte mit RIS Ost ist gewährleistet.

Jeder Kanton beantragt seinen Äquivalenzbeitrag beim Bund.

### **RIS Ost und kantonale Aktivitäten im WSSI**

Die Einrichtung des RIS Ost ist ein mehrjähriger und aufwendiger Koordinationsprozess der Ostschweizer Kantone. Die für die NRP-Umsetzungsperiode 3 vor einem Durchbruch stehende Zusammenarbeit gestaltet sich als besonders anspruchsvoll, weil sich diese Kantone mit teilweise deutlich unterschiedlichen Ausgangslagen und Rahmenbedingungen, Zielsetzungen, Strategien und Möglichkeiten im personellen und finanziellen Vollzug von Massnahmen nur in politisch austarierten/fein abgewogenen Schritten zusammenfinden können. Der Kanton Graubünden hält seine seit Jahren bekundete, hohe Bereitschaft für eine konstruktive, substanzielle und gehaltvolle Zusammenarbeit aufrecht. Er ist auch stets bereit, sich in einem namhaften Mass mit Ressourcen zu engagieren.

Die kantonalen Aktivitäten im Rahmen des WSSI haben für den Kanton Graubünden eine ausserordentliche strategische Bedeutung für seine weitere wirtschaftliche Entwicklung. Neben den von den Rahmenbedingungen und Potenzialen her vorherrschenden touristischen Handlungsfeldern spielt gerade die Industrie mit ihren anders gelagerten unternehmerischen, innovatorischen, arbeitsmarkt- und wertschöpfungsbezogenen Charakteristiken und Potenzialen eine tragende Rolle. Im Interesse eines möglichst diversifizierten NRP-Umsetzungsprogrammes stellt der Kanton im Bereich WSSI wesentliche Mittel bereit. Aufgrund der vorgesehenen Dimensionierung des RIS Ost ist der Kanton darauf angewiesen, nebst den interkantonalen Aktivitäten und Projekten einen nach wie vor starken Akzent auf kantonale Massnahmen und Vorhaben zu setzen.

Aus diesem Grund enthält der im Verhältnis zum gesamten UP GR 3 überschaubare Teil der Ressourcen für das WSSI einen namhaften Anteil für kantonale Aktivitäten. Darin enthalten sind auch Mittel, welche je nach Entwicklung des RIS Ost zu einem späteren Zeitpunkt in dessen Rahmen budgetiert werden können.

### **3.5 Regionales Innovationssystem Tessin / Graubünden**

Die Kantone Tessin und Graubünden haben eine enge Zusammenarbeit beim Aufbau eines Regionalen Innovationssystems (Sistema Regionale d'Innovazione, SIR) vereinbart. Im Frühjahr 2016 wird ein Konzept vorliegen, mit dem die Organisation und Finanzierung des SIR sowie die Massnahmen (Aktivitäten, Projekte) und der konkrete Einbezug der italienischsprachigen Täler Graubündens festgelegt werden sollen.

### **3.6 Wirkungsmodell des Umsetzungsprogramms 2016–2023**

Der Kanton Graubünden hat der NRP-Konformität und Wirkung von unterstützten Projekten einen hohen Wert beigemessen und deshalb die Projektanträge entsprechend selektioniert. Das UP GR 3 soll noch stärker auf die Wirksamkeit der eingesetzten finanziellen Mittel ausgerichtet werden. Dem Einsatz finanzieller Mittel zur Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfungssystemen des UP GR 3 (Schwerpunkt des Mitteleinsatzes, siehe Kapitel 3.2) liegen konzeptionelle Wirkungsmodelle nach den Förderschwerpunkten (= Programmziele) zugrunde. Diese Wirkungsmodelle beschreiben die erwarteten Wirkungszusammenhänge zwischen den eingesetzten finanziellen Mitteln (Inputs) und den Zielen des Umsetzungsprogramms und der einzelnen Programmziele auf den Stufen Output, Outcome, Impact. Die Wirkungsmodelle (siehe IMP-HSG 2012: S. 2) sollen:

- eine effektive Durchführung von geplanten NRP-Projekten und des gesamten UP GR 3 ermöglichen (interne Steuerung)
- einen volkswirtschaftlichen Nutznachweis zur Transparenz über die regionalen Wirkungen der NRP-Aktivitäten im Kanton leisten (Kommunikation nach aussen)

Die Wirkungsmodelle für die drei Förderschwerpunkte «Wertschöpfungssystem Tourismus» (Beilage 1), «Wertschöpfungssystem Industrie» (Beilage 2) sowie «Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit» (Beilage 3) sind in der vom SECO geforderten Form erstellt worden. Sie finden ihre Entsprechung in der Massnahmentabelle im Kapitel 5 Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan und im Anhang 2a zur Programmvereinbarung.

Eine aussagekräftige Messung ist aufgrund der Art und Wirkungsentfaltung und der vielseitigen Kausalzusammenhänge bei Projekten der Wirtschaftsentwicklung schon für das UP GR 2012–2015 anspruchsvoll und aufwändig und wird dies auch für das UP GR 2016–2023 sein. Der Kanton ist bestrebt, eine effiziente und sachdienliche Wirkungsmessung umzusetzen.

## 4 Strategische Ausrichtung

Das UP GR 3 wird auf die langfristigen Zielsetzungen zur kantonalen Wirtschaftsentwicklung (WEB 2014) und der Raumentwicklung (Raumkonzept Graubünden) abgestimmt. Im Folgenden wird dargelegt, inwiefern das UP GR 3 diese Vorgaben zur Stärkung des Wirtschafts- und Wohnstandorts Graubünden kohärent unterstützt.

### 4.1 Kohärenz mit kantonaler Wirtschaftsentwicklungsstrategie

Das UP GR 3 soll einen wesentlichen Beitrag an die Wachstumsziele der Bündner Regierung leisten. Die Bündner Regierung ist überzeugt, dass *«wirtschaftliches Wachstum [...] die Voraussetzung für eine positive Entwicklung des Kantons und im Kanton <bildet>. Dabei muss die Exportwirtschaft mit dem Tourismus einen wesentlichen Wachstumsbeitrag leisten.»* (Regierung des Kantons Graubünden, 2011, S. 1287). Der Kanton Graubünden hat aber keine offiziell festgeschriebene Wirtschaftsentwicklungsstrategie oder -politik.

Im «8. Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden» (WEB 2014) hat der Kanton den grössten Handlungsbedarf und diesbezüglichen Stossrichtungen aufgezeigt. Das UP GR 3 richtet sich an ihnen aus. Mit der vom Grossen Rat am 27. August 2015 beschlossenen Totalrevision des GWE wurden die Kohärenz der kantonalen Instrumente und die Ausrichtung auf die Stossrichtungen gemäss WEB 2014 erhöht.

Das UP GR 3 strebt eine optimale Abstimmung der Fördermöglichkeiten von Bund, Kanton und Gemeinden im Rahmen von drei Programmzielen an (siehe Kapitel 3.1). Diese Programmziele (Massnahmen zur Förderung von Wertschöpfungssystemen) und Flankierenden Massnahmen (FlaM) interagieren mit den Stossrichtungen der kantonalen Wirtschaftsentwicklung. Die Fokussierung auf exportorientierte Wertschöpfungssysteme ist kongruent mit den Zielen in den Stossrichtungen gemäss WEB. Diese Wertschöpfungssysteme bilden die Grundlage für langfristig wettbewerbsfähige Unternehmen und Arbeitsplätze als Grundvoraussetzung für einen attraktiven Wohnstandort. Innerhalb der einzelnen Programmziele und Flankierender Massnahmen ist die Kohärenz zwischen UP GR 3 und den kantonalen Zielsetzungen wie folgt gegeben:

- **Programmziel 1 Wertschöpfungssystem Tourismus**

Das TP GR 2014–2021 legt Schwerpunkte und Stossrichtungen der Tourismuspolitik fest (siehe auch WEB 2014, S. 287ff). Die im UP GR 3 vorgesehenen Massnahmen (inkl. Impulsprogramm Tourismus) sind auf diese drei Stossrichtungen (Förderung Kooperationsmodelle der Leistungsträger, Investitionen in Erhalt und Erneuerung von wettbewerbsfähiger Beherbergungsinfrastruktur, nachfrageorientierte Produktentwicklung) der kantonalen Tourismuspolitik abgestimmt (siehe Kapitel 3.3). Die Förderung

der inner- und interkantonalen sowie der internationalen Zusammenarbeit im Tourismus ist gängige Praxis.

- **Programmziel 2 Wertschöpfungssystem Industrie**

Zur Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen sieht das UP GR 3 zwei Möglichkeiten vor: Mittels Verflechtung der Innovationsförderung von der kantonalen Bildungs- und Forschungspolitik soll der betriebliche Zugang ins Innovationssystem erleichtert werden (WEB 2014, S. 306). Gleichzeitig wird die Verfügbarkeit potenzieller Areale für exportorientierte Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe gefördert. Von dieser besseren Verfügbarkeit sollen sowohl ansässige Betriebe mit Wachstumspotenzial als auch mögliche Neuansiedlungen profitieren. Mehrere rSES sehen entsprechende regionale Initiativen vor. Die inner- und interkantonalen sowie der internationalen Zusammenarbeit wird im WEB 2014 zur Verstärkung von Massnahmen im Wertschöpfungssystem Industrie als zentral hervorgehoben. Bereits bestehende und geplante Aktivitäten werden in den Kapiteln 4.3 und 4.4 erläutert.

- **Programmziel 3 Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit**

Diese Bereiche inkl. dazugehörige Forschung bilden gemäss WEB eigene Stossrichtungen der kantonalen Standort- und Wirtschaftsentwicklungspolitik (WEB 2014). Die im UP GR 3 vorgesehenen Massnahmen unterstützen die beabsichtigte verstärkte Inwertsetzung regionaler Wertschöpfungspotenziale. Diese Potenziale sind meist stark standortabhängig und wurden im Zuge regionaler Strategieprozesse identifiziert und priorisiert (siehe Kapitel 2.4.3).

- **Flankierende Massnahmen** (institutionelle und koordinative Massnahmen):

Die Bündner Regierung strebt über verschiedene Stossrichtungen (Standort- und Raumentwicklung, Bildung, Forschung, Verkehr, Energie, Steuern, Breitbandversorgung, Verfahrenskoordination, Rahmenverpflichtungskredit, Einführung Arbeitszonenmanagement) eine allgemeine Verbesserung von Rahmenbedingungen an (WEB 2014). Die Flankierenden Massnahmen im UP GR 3 unterstützen die Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfungssystemen subsidiär und nehmen folgende Stossrichtungen zur kantonalen Wirtschaftsentwicklung auf:

- Beim Institutionellen Rahmen steht die Stärkung regionaler Entwicklungsträger und des Regionalmanagements im Vordergrund. Der WEB misst langfristig tragfähigen regionalen Entwicklungsperspektiven eine hohe Bedeutung bei. Die Stärkung der «Strategiefähigkeit» auf regionaler Ebene, d.h. der Fähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung von langfristig und überlokal ausgelegten, prioritären Wirtschaftsentwicklungsmassnahmen durch die Befähigung und Ressourcenausstattung von RET, des Regionalmanagements und der Projektträger ist für die Regierung von ent-

scheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung der skizzierten Stossrichtungen des WEB 2014.

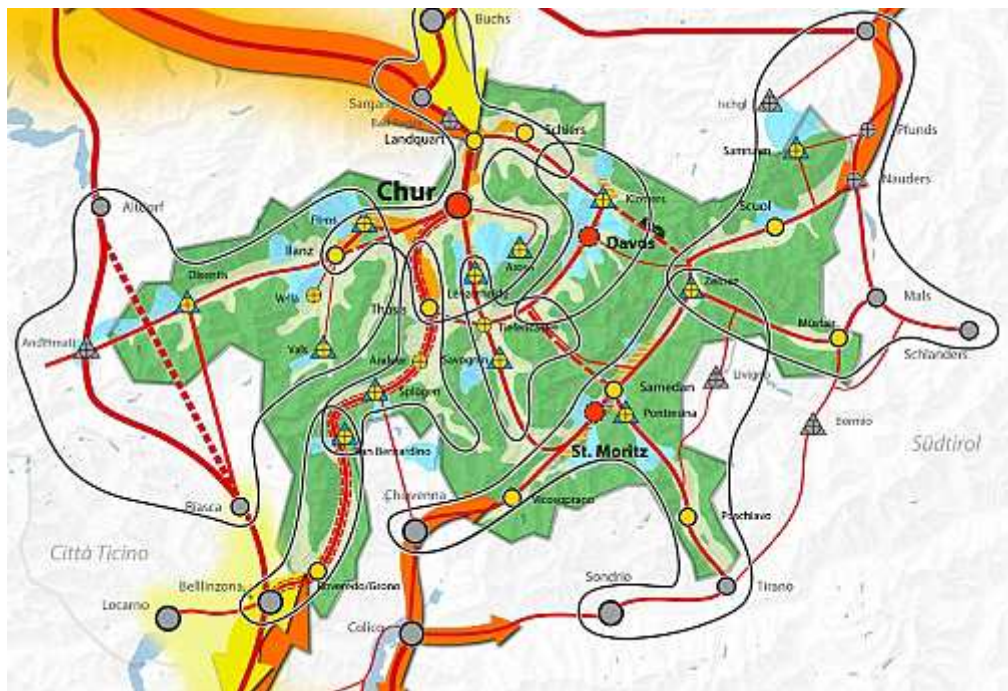
- Der WEB 2014 (S. 284) zeigt auf, dass durch die Sektoralpolitiken deutlich mehr öffentliche Mittel in ländliche Räume und Berggebiete fliessen als von der Wirtschaftsentwicklungspolitik im engeren Sinne investiert werden können. Die Koordination der Sektoralpolitiken auf kantonaler und regionaler Ebene ist daher von elementarer Bedeutung. Der Einsatz von NRP-Mitteln zur verbesserten Koordination sektoralpolitischer Massnahmen ist insbesondere an den Schnittstellen zwischen Tourismus-, Raumentwicklungs-, Standortentwicklungs- und Regionalpolitik vorgesehen (siehe Kapitel 3.2 bzw. Kapitel 3.3). Die Massnahmen werden konsequent auf den vorwettbewerblichen Bereich beschränkt und sind auf kantonaler Ebene ausschliesslich projektorientiert. Der Einsatz von Mitteln aus dem UP GR 3 zur verbesserten Abstimmung regionaler, überregionaler und kantonaler und selbst grenzüberschreitender Entwicklungsprozesse wird fallweise ermöglicht.

## **4.2 Kohärenz mit Richtplan, funktionalen Räumen und der Rolle der regionalen Zentren**

Die Zielsetzungen des UP GR 3 sind kohärent mit den Zielen der kantonalen Raumentwicklungspolitik (siehe Kapitel 1.3) und ihren Steuerungsinstrumenten (Kantonaler Richtplan). Das Raumkonzept Graubünden vom 16. Dezember 2014 setzt den räumlichen Rahmen für die Umsetzung der skizzierten Stossrichtungen der Wirtschaftsentwicklung im WEB 2014. Es wurde als Grundlage und Richtschnur für die Richtplanüberarbeitung von der Regierung zustimmend zur Kenntnis genommen. Die Revision des kantonalen Richtplans wird das Raumkonzept in einen rechtsverbindlichen Rahmen überführen. Die vom Raumkonzept definierten Handlungsräume sind in Abb. 8 ersichtlich.



**Abbildung 8: Raumkonzept Graubünden – Handlungsräume (Quelle: Raumkonzept Graubünden, 2014)**



Der WEB 2014 und das UP GR 3 nehmen drei Leitgedanken aus dem Raumkonzept Graubünden auf bzw. tragen zur deren Umsetzung bei:

- *Stärkung der regionalen Zentren:* Die im Raumkonzept definierten Zentren mit kantonaler bis regionaler Versorgungsfunktion werden über flankierende Massnahmen dahingehend gestärkt, dass sie langfristig als wirtschaftliche Impulsgeber für ihr Umland wirken können.
- *Förderung regionaler Zusammenarbeit:* NRP-Mittel sind projektspezifisch für die Koordination öffentlicher Politiken bei gemeindeübergreifenden Themen mit Bezug zur Wirtschaftsentwicklung vorgesehen (z.B. regionales Arbeitszonenmanagement und regionale Bereitstellung von Entwicklungsarealen für Tourismus, Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen).
- *Nutzung regionaler Stärken und Potenziale:* Sowohl der WEB 2014 als auch das UP GR 3 richten sich an den regionalen Handlungsräumen des Raumkonzepts aus. Die Handlungsräume sind unter Berücksichtigung von Potenzialen und Stärken festgesetzt worden. Mit NRP-Mitteln (vorab flankierende Massnahmen) können RET und das Regionalmanagement für Strategie- und Entwicklungsprozesse in funktionalen Wirtschaftsräumen auf regionaler Ebene gestärkt und befähigt werden. Die Wirksamkeit von Fördermitteln von Bund, Kanton und Projektträgern kann erhöht werden.

Wegen der spezifischen topografischen Bedingungen stehen im Kanton Graubünden ausgewählte Talschaften vor besonderen strukturellen Herausforderungen. Den wichtigsten Beitrag zum Erhalt der Besiedlung in diesen Talschaften leistet die Landwirtschaftspolitik.

Die geltenden Anforderungen der NRP und des GWE zur Projektunterstützung übersteigen zunehmend die Möglichkeiten und Potenziale dieser Regionen bzw. der wenigen Entwicklungsträger und Akteure. So steht beispielsweise zu wenig «flüssiges» Kapital zur Erbringung von Eigenmitteln zur Verfügung. Hingegen liegen derzeit etliche Ressourcen und Entwicklungspotenziale in Form von un- und untergenutzten Liegenschaften brach (alte Wohnhäuser, Gewerbe- und Einstellhallen, Ställe in der Bauzone, Maiensässe, Alpen, Hütten mit vorbestandener Wohnnutzung). Griffige und einfach umsetzbare Lösungen für diese Herausforderungen sind derzeit nicht bekannt. Die privatwirtschaftliche Initiative mit Investoren, die bereit sind, finanzielle Mittel für tragfähige Projekte einzubringen, ist für diese Räume von zunehmend entscheidender Bedeutung.

### **4.3 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit**

Im «Bericht Aussenbeziehungen des Kantons Graubünden 2003» wird stipuliert und in Regierungsprogrammen jeweils bekräftigt, dass die aktive Gestaltung der Aussenbeziehungen von grösster Bedeutung ist. Auf kantonaler Ebene folgt sie dem Gebot des horizontalen kooperativen Föderalismus. Abgesehen vom Churer Rheintal sind die Kantons- bzw. Landesgrenzen geprägt von hohen Gebirgskämmen und teilweise von nahe gelegenen, beschwerlichen Passübergängen mit jahreszeitlichen Einschränkungen. Die Räume beidseits dieser Grenzen sind oft dünn besiedelt und liegen im Berggebiet mit meist spärlichen Verkehrsverbindungen in grössere Zentren. Das Potenzial für die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Bereich Exportindustrie ist daher ausser im Rheintal und im unteren Misox deutlich eingeschränkt. Im Bereich Tourismus gibt es in verschiedene Richtungen eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit, die auch noch weiter intensiviert werden kann (z.B. Heidiland, Sardona oder San Gottardo).

Das UP GR 3 sieht unter allen drei Programmzielen Massnahmen zur Stärkung der interkantonalen Zusammenarbeit in Form von Programm- und Projektbeteiligungen vor. Laufende Aktivitäten werden weitergeführt und die Zusammenarbeit gemäss den Zielen des UP GR 3 ausgebaut. Die Stärkung der kantonsübergreifenden Zusammenarbeit ist kohärent mit den im WEB 2014 skizzierten Stossrichtungen. Der grösste Wirtschaftsraum des Kantons, die Agglomeration Churer Rheintal, ist gesellschaftlich und wirtschaftlich eng verflochten mit dem südlichen Teil des Nachbarkantons St. Gallen und eng verbunden mit dem Grossraum Zürich sowie dem Alpenrheintal mit dem Fürstentum Liechtenstein, Vorarlberg/Österreich und Süddeutschland. Die Zusammenarbeit mit den Ostschweizer Kantonen erfolgt mit dem

Projekt «Regionales Innovationssystem RIS Ost» und diversen touristischen Programmen und Projekten.

Einige Teilgebiete des Kantons stossen an ähnlich geprägte Randgebiete in anderen Kantonen. Der Kanton Graubünden ist daher massgeblich an der Umsetzung und Weiterentwicklung des Programms San Gottardo in einem separaten Umsetzungsprogramm beteiligt. Die unmittelbare Nachbarschaft der Region Moesa mit der Agglomeration Bellinzona veranlasste ihn zudem mit dem Kanton Tessin eine bilaterale Vereinbarung zur Zusammenarbeit abzuschliessen. Deren konkrete Umsetzung ist mittels der UP GR 3 und UP TI 3 geplant.

#### **4.4 Kantonales Engagement in der grenzübergreifenden Zusammenarbeit**

Der unter 4.3 erwähnte Bericht zu den Aussenbeziehungen betont auch die Bedeutung der international grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Mit zwei Dritteln der Kantonsgrenzen als Landesgrenzen und acht Talschaften im Berggebiet, die z.B. an urbane Räume im Ausland angrenzen, sind insbesondere auch für Südbünden gute Wirtschaftsbeziehungen ins benachbarte Ausland von besonderer Bedeutung. Wegen des hohen Anteils an Grenzgängern in Richtung Graubünden ist das grosse Interesse an solchen Beziehungen gegenseitig.

Im UP GR 3 soll die internationale Zusammenarbeit insbesondere mit den Nachbarländern Italien und Österreich, aber auch Deutschland weiter verstärkt werden. Sie fokussiert auf grenznahe Aktivitäten und bestehende Instrumente (vorab INTERREG V). Die Interreg A-Programme «Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein» und «Italien–Schweiz» werden in separaten Programmvereinbarungen zwischen dem Bund und den beteiligten Kantonen geregelt. Das Programm Interreg B («Alpenraum») und das Programm Interreg E (Europe) werden im Rahmen dieses UP umgesetzt.

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit wird in Handlungsräumen gefördert, in denen auf regionaler Ebene wirtschaftliche Mehrwerte aus der Zusammenarbeit gewonnen werden. Der auf regionale Handlungsräume fokussierte Mitteleinsatz ist kohärent mit den Leitgedanken des Raumkonzepts Graubünden.

#### **4.5 Kohärenz mit aktualisiertem kantonalem Seilbahnkonzept**

Der Bericht «Strategie und Indikatorensystem für den Einsatz der IH-Mittel für Bergbahnen im Kanton Graubünden» vom September 2003 gilt weiterhin als Grundlage für die Beurteilung von NRP-Bundesdarlehen und von Gesuchen für kantonale Beiträge. Der Bericht enthält eine Einteilung der Unternehmungen in Alpha-, Beta- und Gamma-Typen sowie – gestützt auf die jeweilige Marktstellung und die Lebensphase der Unternehmung – Hand-

lungsempfehlungen für die Unternehmensentwicklung. Die kantonale Richtlinie (Departementsverfügung) betreffend die «Gewährung von NRP-Darlehen sowie von kantonalen Beiträgen für den Bau von touristischen Transport- und Schneeanlagen» vom März 2013 legt weitere Details zur Bergbahnförderung fest. Die Kohärenz zwischen dem vorliegenden NRP UP 3 und der kantonalen Bergbahnförderung ist damit gewährleistet.

Die Förderpraxis der letzten zwölf Jahre hat sich insgesamt bewährt. Dies hat im Herbst 2015 eine externe Überprüfung des Grundlagenberichts aus dem Jahr 2003 gezeigt. Im Nachgang zur Totalrevision des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes wird die zuvor erwähnte Richtlinie ebenfalls überprüft und nach Inkrafttreten des GWE (1. Januar 2016) aktualisiert.

#### **4.6 Kantonales Engagement zur Stärkung der regionalen Zusammenarbeit**

Das UP GR 3 will als flankierende Massnahme Mittel zur Stärkung von RET und des Regionalmanagements zusprechen. Diese NRP-Mittel dienen der Stärkung regionaler Strategiefähigkeit. Regionale Akteure werden in der Entwicklung und Umsetzung von langfristigen regionalen Standortentwicklungsstrategien befähigt und unterstützt. Mit dem Pilotprojekt «Agenda 2030 Graubünden» wurden erste Massnahmen erfolgreich durchgeführt (siehe Kapitel 2.4.3). Dieser Agenda-Prozess soll mit periodischen Überprüfungen (alljährliches Controlling durch Gemeindepräsidentenkonferenzen und Evaluationen durch ein Gremium aus Vertretern von Gemeinden/Regionen/regionalen Akteuren/Kanton jeweils nach einigen Jahren) weiterentwickelt werden. Mittel aus dem UP GR 3 zur Stärkung von RET und des Regionalmanagements stehen im Einklang mit den im WEB 2014 skizzierten strategischen Stossrichtungen. Im WEB 2014 wird sowohl in der Tourismuspolitik als auch in der Regionalentwicklung auf die Bedeutung überkommunaler und zwischen öffentlichen und privaten Akteuren abgestimmten Entwicklungsvorstellungen hingewiesen. Diese sind Voraussetzung für wirkungsvolle kantonale Politiken zur Wirtschaftsentwicklung.

#### **4.7 Nachhaltigkeitsbeurteilung des Umsetzungsprogramms**

Nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen ohne künftige Generationen in ihrer Bedürfnisbefriedigung einzuschränken. Nachhaltige Entwicklung strebt nach drei Verträglichkeiten: der gesellschaftlichen, der ökologischen und der wirtschaftlichen. Diese drei Dimensionen sind voneinander abhängig und können Zielkonflikte beinhalten. Je nach Ausgangslage und Entwicklungsperspektiven in einem Raum kann die Beurteilung der Situation bzgl. Nachhaltigkeit und des Spielraums oder des Handlungsbedarfs für Aktivitäten oder Massnahmen unterschiedlich ausfallen. Interne und externe Interessen an einem Raum können die Beurteilung zusätzlich beeinflussen.

Der Kanton Graubünden hat im Zusammenhang mit der Kandidatur Olympische Winterspiele Graubünden 2022 das «Konzept Nachhaltigkeit, Innovation, Vermächtnis» (NIV) und die NIV-Charta erarbeitet. Die dabei festgelegten Grundregeln werden für die laufende Weiterentwicklung zu einer kantonalen Nachhaltigkeitsstrategie verwendet. Die planungsrechtlichen Instrumente (Raumkonzept, Richtplanung) berücksichtigen die Aspekte der Nachhaltigkeit und stellen über die Planungs- und Genehmigungsprozesse die Einhaltung der entsprechenden Kriterien auch bei Projekten der wirtschaftlichen Entwicklung sicher.

Die Hauptzielsetzung der NRP ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und der Erhaltung einer dezentralen Besiedlung. Damit sind die ökonomische und die soziale Nachhaltigkeitsdimension direkt angesprochen. Im Verständnis des Kantons zum NRP-Umsetzungsprogramm soll eine Akzentsetzung auf diese Dimensionen erfolgen, ohne die ökologische Dimension zu vernachlässigen.

Die genannte Schwerpunktsetzung der NRP ist für den Kanton Graubünden von existenzieller Bedeutung. Mit dem nationalen Bekenntnis zur NRP und im Interesse einer ausgewogeneren Verteilung von Potenzialen, Lasten und Pflichten (Beitrag aller Kantone und Landesgebiete zu Wohlstand und Wirtschaftswachstum in der Schweiz) hat diese Schwerpunktsetzung auch für die Schweiz Gültigkeit und ist in der Koordination der Sektoralpolitiken zu berücksichtigen.

Eine klar dynamischere, wirtschaftliche und wachstumsorientierte gesellschaftlich-demographische Entwicklung spielt für eine nachhaltige Entwicklung im Kanton Graubünden und in seinen Regionen eine entscheidende Rolle. Deshalb wird dem wirtschaftlichen Aspekt ein vorrangiges Gewicht eingeräumt. Es erfolgt eine differenzierte Betrachtungsweise und Interessenabwägung, um eine NRP-zielkonforme Verhältnismässigkeit möglicher Einschränkungen durch Umweltschäden bei konkreten Projekten im Interesse von ökonomischen und gesellschaftlichen Bedürfnissen zu wahren.

Auf kantonaler Ebene wird der Nachweis der Nachhaltigkeit des UP GR 3 durch die enge Abstimmung der Erarbeitung des UP mit der Erarbeitung des Raumkonzepts sichergestellt. Der Kanton Graubünden legt in Art. 80 seiner Verfassung das Bestreben um eine nachhaltige Entwicklung des Kantons als Aufgabe der Raumplanung fest. Mit dem Raumkonzept Graubünden vom 16. Dezember 2014 hat die Regierung einen aktuellen Orientierungsrahmen festgesetzt. Die geplante Richtplanrevision wird entsprechende Festsetzungen zur nachhaltigen Entwicklung aufnehmen. Das UP GR 3 sowie die rSES haben das Raumkonzept Graubünden als eine gegebene Prämisse angenommen und ihre Entwicklungsvorstellung darauf abgestimmt. Das kantonale Amt für Raumentwicklung hat die Agenda 2030 in jeder Region eng begleitet.

---

Auf regionaler Ebene wurde im Zuge der regionalen Strategieprozesse unter der Agenda 2030 Graubünden (siehe Kapitel 2.4.3) über die Prioritätensetzung und die finanzielle, gesellschaftliche und ökologische Tragfähigkeit von Massnahmen diskutiert. Die Prioritätensetzung geht einher mit einer Festlegung von regional bedeutsamen Angeboten und Infrastrukturen für die Regionalentwicklung. Die künftige Umsetzung der NRP fokussiert auf die wirksamsten, mit regionalwirtschaftlichen Aspekten direkt in Verbindung stehenden Projekte mit finanzieller Tragfähigkeit und gesellschaftlicher Akzeptanz. Im Zuge der Projektselektion fällt überdies der Nachhaltigkeitsbeurteilung eine besondere Bedeutung zu (siehe auch Kapitel 6.3).

Mit der engen Verbindung des UP GR 3 mit dem kantonalen Raumkonzept und der Richtplanung auf konzeptioneller und programmatischer Ebene sowie mit der Beurteilung der einzelnen Massnahmen und Projekte auf der Prüfungs- und Genehmigungs- und Vollzugsebene kann somit die Nachhaltigkeit des UP GR 3 in jeder Hinsicht gewährleistet werden.

## 5 Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan

Das UP GR 3 ist inhaltlich mit dem MJP2 des Bundes kompatibel. Ergeben sich in den ersten vier Jahren bei den Rahmenbedingungen und Voraussetzungen der Wirtschaftsentwicklung erhebliche Änderungen, werden diese 2019 in geeigneter Form angepasst.

Aus finanztechnischen und vollzugsrechtlichen Gründen wird das UP GR 3 nur eine Vereinbarung von 2016 bis 2019 ermöglichen, für den Zeitraum 2019 bis 2023 muss auf Basis einer Aktualisierung zu einem UP GR 3+ eine neue Vereinbarung zwischen dem Bund und dem Kanton Graubünden abgeschlossen werden.

Die grosse Mehrheit der Massnahmen in den folgenden Tabellen haben einen direkten Bezug zu den in der Agenda 2030 GR und den rSES erarbeiteten Massnahmen. Die in den rSES selektionierten und priorisierten Massnahmen werden im UP GR 3 aufgegriffen und beziehen sich auf den Erkenntnisstand im März 2015 (Verabschiedung der rSES durch die Gemeinden und Regionen zusammen mit dem AWT). Da die Agenda 2030 ein Prozess rollender Planung sein wird, sind die Massnahmen und in den rSES aufgeführten Projekte weder abschliessend noch ausschliesslich. Von den Entwicklungsträgern und dem Kanton als relevant beurteilte neue Projekte können jederzeit im Rahmen dieses UP GR 3 aufgenommen und unterstützt werden.

## 5.1 Finanzangaben pro Programmziel und Instrument

A) Wertschöpfungssystem Tourismus												
Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund					
				Bund	Kanton		Wissens- transfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungs- ketten	Infrastrukturen und Angebote	
<b>↓ Massnahmen des Kantons</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF						
A11	<b>Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 (Kooperationsprogramm)</b>  Innovations- und Kooperationsprogramm für den Bündner Tourismus (gemäss separater Grundlage, Anhang 5).	Förderung von Projekten, die mit dem TP 2014–2021 übereinstimmen (à fonds perdu-Beiträge).	Bereitschaft von Unternehmen und Tourismusakteuren (DMO, ReTO, GRF, Leistungsträger), das notwendige Engagement bei der Umsetzung der Programminhalte einzubringen.	2016–2019: Meilensteine gemäss separater Grundlage	2.3	2.3  (aus Kredit «GR 2014–2021»)	---	X	X	X	X	
A12	<b>Impulsprogramm Tourismus 2016–2019 des Bundes</b>  Gezielte Förderung von regional bedeutsamen Infrastrukturen in Tourismusdestinationen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere im Beherbergungsbereich (Ergänzung zur Hotellerie) sowie bei touristischen Transport- und Freizeitanlagen.	Erarbeitung von Grundlagen: à fonds perdu-Beiträge  Infrastruktur Investitionen in: Darlehen (allenfalls auch à fonds perdu-Beiträge)	Mitwirkung von Gemeinden und regionalen Entwicklungsträgern	2016–2019: <u>pro Jahr drei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	4.0	4.0  (aus Kredit «Wirtschaftsentwicklung»)	20.0  (Äquivalenz aus Kredit «Wirtschaftsentwicklung»)			X	X	X



A13	<p><b>Flächenmanagement</b></p> <p>Konzeption und Verfügbarkeit sicherstellen von strategischen Arealen für touristische Grossprojekte (Neubau von Hotelanlagen oder Resorts, Bergbahn-Areale) an dafür geeigneten Standorten als Basis für eine professionelle Investorenakquisition.</p>	<p>Erarbeitung von Grundlagen: à fonds perdu-Beiträge</p>	<p>Mitwirkung von Gemeinden und regionalen Entwicklungsträgern</p>	<p>2016–2019: <u>insgesamt ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.1	0.1	---			X	X	X
-----	--	---	--	--	-----	-----	-----	--	--	---	---	---

Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund					
				Bund	Kanton		Wissenstransfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungsketten	Infrastrukturen und Angebote	
<b>↑ Massnahmen von Projektträgern</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF						
A21	<b>Beherbergungswirtschaft</b> Verbesserung und Erneuerung von Beherbergungsinfrastruktur (auch in Ergänzung zur SGH-Förderung) bei regionalwirtschaftlich bedeutsamen Projekten (Betriebe mit einer nationalen Trägerschaft wie Jugendherbergen, REKA-Feriedörfer, SAC-Hütten usw.).	Begleitung, allenfalls Initiierung: Darlehen (Investitionen) oder à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Initiative von Beherbergungsbetrieben. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.	2016–2019: <u>pro Jahr ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.2	0.2	1.4			X	X	X
A22	<b>Touristische Infrastruktur</b> Bau von touristischen Infrastrukturen (in Abstimmung mit KASAK*/NASAK**) wie Attraktionspunkte, Schlittelbahnen, Erlebnisparcs, Sport- und Wellnessanlagen usw. Die Investitionsprojekte müssen dabei in eine regionale Positionierung gut eingebettet sein bzw. wesentlicher Teil einer Wertschöpfungskette sein. <small>* KASAK: Kantonales Sportanlagenkonzept                      ** NASAK: Nationales Sportanlagenkonzept</small>	Konzeption, Umsetzung, Begleitung: Darlehen (Investitionen) oder à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Initiative von Unternehmen und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.	2016–2019: <u>pro Jahr ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.2	0.2	3.0			X	X	X

A23	<b>Bergbahn-Infrastruktur</b> Erneuerung von Transportanlagen sowie Bau von Schneeanlagen auf Basis der kantonalen Förderstrategie für Bergbahnunternehmungen, Kooperationen zwischen Bergbahnunternehmen.	Konzeption, Umsetzung, Begleitung: Darlehen (Investitionen) oder à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen, Kooperationen)	Initiative von Bergbahnunternehmen unter Berücksichtigung von raumplanerischen Grundlagen sowie Dialog mit Anspruchsgruppen.	2016–2019: <u>pro Jahr ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.1	0.1	7.0			X	X	X
A24	<b>Angebotsgestaltung</b> Lancierung von neuen Tourismusprodukten mit Ausstrahlungseffekten auf bestehende Destinationen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (mit besonderem Fokus auf die Förderung von alternativen, nicht auf Schnee angewiesenen touristischen Bergsportangeboten sowie Sommerprodukten).	Konzeption, Umsetzung, Begleitung: à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)	Initiative von Unternehmen und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.	2016–2019: <u>insgesamt zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.3	0.3	---			X	X	
A25	<b>Destinationsentwicklung</b> Umsetzung von Projekten im Rahmen der Destinationsentwicklung (Destinationsbildung, Aufgabenteilung vor Ort, Markenführung sowie allgemeinen Reformbemühungen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Tourismusdestinationen).	Konzeption, Umsetzung, Begleitung: à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)	Initiative von Destinationsmanagement-Organisationen (DMO) oder Regionalen Tourismusorganisationen (RETO) basierend auf der jeweiligen Destinationsstrategie.	2016–2019: <u>insgesamt zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.2	0.2	---	X	X	X		

<p>A26</p>	<p><b>Inwertsetzung von Natur und Kultur</b></p> <p>Planung und Umsetzung von Inwertsetzungsprojekten in Abstimmung mit der nationalen/kantonalen Pärkeförderung und der kantonalen Kulturförderung zur Stärkung von touristischen Wertschöpfungssystemen.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung: à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)</p>	<p>Initiative von Unternehmen und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.</p>	<p>2016–2019: insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	<p>0.3</p>	<p>0.3</p>	<p>---</p>				<p>X</p>	<p>X</p>
<p>A27</p>	<p><b>Vertikale und horizontale Konsolidierung</b></p> <p>Betriebswirtschaftliche tragfähige vertikale oder horizontale Konsolidierung in der Tourismusbranche unterstützen (Kooperations- und Fusionsprojekte aktiv fördern).</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung: à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)</p>	<p>Kooperationsbereitschaft der Beteiligten (Hoteliers, Bergbahnbetreiber, Dritte).</p>	<p>2016–2019: <u>insgesamt zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	<p>0.2</p>	<p>0.2</p>	<p>---</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>		

Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund				
				Bund	Kanton		Wissens- transfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungs- ketten	Infrastrukturen und Angebote
<b>↓ Massnahmen des Kantons (Tourismus Interkantonal)</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF					
<b>AR / AI / GL / SH / SG / TG (Ostschweiz)</b>											
A31	Umsetzung touristischer Projekte im Bereich «Langsamverkehr» und «Brauchtum/Kultur/Kulinarik» → <b>Leadkanton St. Gallen</b>	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Kooperationsbereitschaft der involvierten Partner/Akteure basierend auf einer gemeinsamen Projektskizze.	2016–2019: gemäss separater Meilensteinplanung	---	0.05				X	X
<b>Glarus / St. Gallen</b>											
A32	Weiterentwicklung der Inwertsetzung der UNESCO Tektonikarena Sardona → <b>Leadkanton Graubünden</b>	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Kooperationsbereitschaft der involvierten Partner/Akteure basierend auf einer gemeinsamen Projektskizze.	2016–2019: gemäss separater Meilensteinplanung	0.3	0.1 (0.2 GL/SG)	---			X	X
<b>St. Gallen</b>											
A33	Weiterentwicklung der Inwertsetzung des Themas «Heidi» → <b>Leadkanton St. Gallen</b>	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Kooperationsbereitschaft der involvierten Partner/Akteure basierend auf einer gemeinsamen Projektskizze.	2016–2019: gemäss separater Meilensteinplanung	(0.3)	0.2 (0.1 SG)	---			X	X

<b>Tessin</b>														
A34	Flankierende Massnahmen zur Inwertsetzung des Nationalparkprojekts «Parc Adula» sowie zur Zusammenarbeit zwischen den Tourismusregionen San Bernardino – Mesolcina/Calanca und der Regione Bellinzona e Valli  → <b>Leadkanton Graubünden</b>	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Siehe B35	Siehe B35	Siehe B35	Siehe B35	---						X	X
<b>Uri</b>														
A35	Programm San Gottardo (PSG)  → <b>Leadkanton Uri</b>	Siehe separate Programmgrundlage	Siehe separate Programmgrundlage	Siehe separate Programmgrundlage										
<b>Wallis</b>														
A36	Erarbeitung und Umsetzung von künftigen IT-Konzepten zur Stärkung der touristischen Destinationen.  → <b>Leadkanton Wallis</b>	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Kooperationsbereitschaft der involvierten touristischen Partner basierend auf einem Konzept.	2016–2019: gemäss separater Meilensteinplanung	---	0.4	---	X					X	
<b>National</b>														
A37	Weiterentwicklung der Inwertsetzung des Themas «World Heritage Experience Switzerland» (WHES)  → <b>Leadkanton Graubünden</b>	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Kooperationsbereitschaft der involvierten Partner/Akteure basierend auf einer gemeinsamen Projektskizze von WHES.	2016–2019: gemäss separater Meilensteinplanung	0.6	0.15 <i>(diverse Kantone 0.45)</i>	---						X	X

Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund				
				Bund	Kanton		Wissens- und Innovationstransfer	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungsketten	Infrastrukturen und Angebote
<b>↓ Massnahmen des Kantons (Tourismus International)</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF					
<b>Diverse Europäische Programme</b>											
A41	<b>Interreg-Programme B und Europe, Periode V (2014–2020)</b>	Beteiligung an Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Nutzen für Regionalentwicklung in Graubünden	Gemäss jeweiligem Projekt	---	0.2	---				
<b>Eigene kantonale Aktivitäten</b>											
A42	<b>Eigene kantonale Aktivitäten</b> mit Liechtenstein, Vorarlberg, Tirol, Südtirol, Veltlin, Lombardei ohne EU-Förderprogramme. Lead bzw. aktive Mitwirkung bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zur Standortattraktivitätserhöhung: Erschliessung, Bildung, Prüfung der Chancen der Grenzlage, neue Ideen entwickeln, grenzüberschreitende Unternehmer-Netzwerke	Potenziale bestimmen, Grundlagenarbeiten, Konzeption und Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, Frage des maximal generierbaren Nutzens	2016: konkrete Kooperationsformen identifiziert  2017–2019: je ein Projekt pro Jahr konkret umgesetzt	0.1	0.1	---			X	X

**Zusammenfassung**

		Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
		Bund	Kanton		
<b>Wertschöpfungssystem Tourismus</b>		in Mio. CHF		in Mio. CHF	
A1x	↓ Massnahmen des Kantons	6.4	6.4	20.0	
A2x	↑ Massnahmen von Projektträgern	1.5	1.5	11.4	
A3x	↓ Massnahmen des Kantons (Tourismus Interkantonal)	0.9	0.9	---	
A4x	↓ Massnahmen des Kantons (Tourismus International)	0.1	0.3	---	
<b>A</b>	<b>TOTAL Wertschöpfungssystem Tourismus</b>	<b>8.9</b>	<b>9.1</b>	<b>31.4</b>	



B) Wertschöpfungssystem Industrie											
Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund				
				Bund	Kanton		Wissenstransfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungsketten	Infrastrukturen und Angebote
<b>↓ Massnahmen des Kantons (Interkantonal Industrie)</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF					
<b>AR / AI / GL / SH / SG / TG (Ostschweiz)</b>											
B31	<b>Regionales Innovationssystem Ostschweiz – RIS Ost</b>  Interkantonale zentrale und koordinierende Dienstleistungsstelle, Plattform für Innovationsförderung und WTT, Ansprechpartner für POE und Träger interkantonaler Projekte und öffentliche Verwaltung, Netzwerk für Unternehmen, Wirtschaft, Bildungs- und Forschungsinstitutionen, Politik (siehe Beilage 4, Teil 1)  → Leadkanton Thurgau	Konzeption, Umsetzung, Betrieb, Begleitung durch kantonale Fachstelle: à fonds perdu-Beiträge (Personal- und Sachkosten für Management RIS Ost und Umsetzung interkantonaler Projekte)	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten (Kantone, Hochschulen, Wirtschaftsorganisationen, Unternehmen, Dritte).  Initiativen und Nachfrage von Unternehmen, POE und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf nationale Gesamtstrategie KTII/WTT und kantonale Hochschul- & Forschungsstrategie.	2016–2019: Installation und Betrieb der Managementfunktion. Zusammenarbeit der Akteure optimieren.  Sicherstellung Umsetzung laufender interkantonaler Projekte.  Insgesamt 4 interkantonale Projekte realisiert.	0.2 *	0.2					
					* für PV Transfer an Lead-Kanton		X	X	X		

B32	<p><b>Kantonale Points of Entry (POE)</b>                  Lokal verankerte und bei den Unternehmen bekannte Organisation(en) bzw. Person(en) agieren als Ansprechpartner (Anlaufstelle) für Unternehmen und andere wirtschaftsnahe Akteure.                  Bedarfsweise Vermittler ins RIS Ost Netzwerk sowie zu anderen Akteuren und Programmen der Innovationsförderung (SNF, KTI, Hochschulen etc.) für Unternehmen und begleitende Funktionen als Innovationscoachs.                  (siehe Beilage 4, Teil 1)</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Betrieb, Begleitung durch kantonale Fachstelle: à fonds perdu-Beiträge (Personal- und Sachkosten für POE und Umsetzung eigener kantonaler Aktivitäten und Projekte</p>	<p>Bereitschaft eines geeigneten Akteurs zur Übernahme der POE-Funktion                   Koordination mit Bildungs- und Forschungsinstitutionen wie HTW, CSEM usw.</p>	<p>2016–2019: POE installiert und im Betrieb.                   Eigene Anlässe und Projekte durchgeführt (je 1 pro Jahr)                   Coaching-Funktion für 2 Betriebe pro Jahr</p>	0.2	0.2	---	X	X	X		
B33	<p>Weiterentwicklung und Konsolidierung des CSEM mit interkantonalem und internationalem Wirkungsbereich (Alpenrheintal, Ostschweiz, Südschweiz und weitere Gebiete)                   → <b>Leadkanton Graubünden</b></p>	<p>Beiträge an CSEM: à fonds perdu-Beiträge für Personal- und Sachkosten</p>	<p>Leistungsvereinbarung mit CSEM; interkantonale Koordination mit RhySe-arch in Buchs.                   Enge Kooperation mit dem RIS Ost, sobald sich dieses als nützlicher Ansprechpartner in der Wirtschaft etabliert hat.</p>	<p>Jeweiliger Jahresbericht und Beurteilung der in der Leistungsvereinbarung erwähnten Bewertungs-indikatoren</p>	1.0	1.0 <i>tbd Ostschweiz</i>	---	X	X	X		
<b>Zürich</b>												
B34	<p>Vernetzung des Forschungsplatzes Davos mit dem Innovationspark Zürich / Dübendorf                   → <b>Leadkanton Graubünden</b></p>	<p>Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge</p>	<p>Kooperationsbereitschaft der involvierten Stellen im Sinne der unterzeichneten, interkantonalen Zusammenarbeitvereinbarung GR-ZH</p>	<p>2016–2019: Erarbeitung eines Konzeptes und Umsetzung einer Massnahme (Beschluss)</p>	0.2	0.1 <i>(0.1 ZH)</i>	---	X	X	X		

Tessin													
B35	<p>Koordination von Standortentwicklungsprojekten im funktionalen Raum Bellinzona / Mesolcina (z.B. Flächen, WTT, Unternehmenskooperationen) ); Zusammenarbeit beim Aufbau eines Regionalen Innovationssystems SIR.</p> <p>→ <b>Leadkanton Graubünden bei Standortentwicklungsprojekten</b></p> <p>→ <b>Leadkanton Tessin beim SIR</b></p>	<p>Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge</p>	<p>Kooperationsbereitschaft der involvierten Stellen im Sinne der unterzeichneten, interkantonalen Zusammenarbeitsvereinbarung GR-TI</p>	<p>2016: Konzeption SIR mit Kanton Tessin abgeschlossen</p> <p>2016–2019: insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.55	0.3 <i>(0.25 TI)</i>	---						
								X		X		X	

Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund				
				Bund	Kanton		Wissenstransfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungsketten	Infrastrukturen und Angebote
<b>↓ Massnahmen des Kantons</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF					
B11 <b>Netzwerkstandort</b> Eruierung von Möglichkeiten und Entwicklung von Konzepten, in welcher Form sich Graubünden am Nationalen Innovationspark (NIP) beteiligen kann; daraus ableitend können Investitionen in notwendige Infrastruktur vorgenommen werden.	Erarbeitung von Grundlagen: à fonds perdu-Beiträge  Investitionen in Infrastruktur: Darlehen	Abgeschlossenes Vorprojekt, welches die Voraussetzungen für eine Beteiligung Graubünden an NIP als eigenständiger Netzwerkstandort als gegeben erachtet	2016–2019: insgesamt ein Projekt realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.2	0.2	1.0	X	X	X		X

<p><b>B12</b></p>	<p><b>Innovation</b></p> <p>Förderung vorwettbewerblicher Innovation durch Vernetzung von Unternehmen und durch Clusterbildungen; Umsetzung von kantonalen Massnahmen, welche sich u.a. aus dem interkantonalen RIS-Projekt ergeben oder welche in Koordination mit oder in Ergänzung zum RIS-Projekt erfolgen.</p>	<p>Erarbeitung von Grundlagen: à fonds perdu-Beiträge</p> <p>Investitionen in Infrastruktur: Darlehen</p>	<p>Ausformulierung eines Regelwerks zur Umsetzung eines RIS</p>	<p>2016–2019: insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	<p>0.3</p>	<p>0.3</p>	<p>1.5</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>
<p><b>B13</b></p>	<p><b>Standortentwicklung (kantonal)</b></p> <p>Evaluation und Entwicklung geeigneter Arbeitsplatzflächen von strategischer Bedeutung, Entwicklung von Flächen- und Immobiliendatenbanken, Vorabklärungen von möglichen Standorten für grössere Ansiedlungen Inwertsetzung von Industriebrachen, Investitionen in regional bedeutsamen Infrastrukturen und Gewerbepärke (im Sinne von Vorleistungen)</p>	<p>Erarbeitung von Grundlagen: à fonds perdu-Beiträge</p> <p>Investitionen in Infrastruktur: Darlehen</p>	<p>Enge Zusammenarbeit mit Amt für Raumentwicklung</p>	<p>2016–2019: insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	<p>0.3</p>	<p>0.3</p>	<p>2.0</p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p></p>	<p>X</p>
<p><b>B14</b></p>	<p><b>Holzwirtschaft (kantonal)</b></p> <p>Umsetzung von Aktivitäten, welche sich auf das Projekt Rundholzmarkt Graubünden stützen, Förderung von Strukturanpassungs- und Innovationsprozessen, Konzeptionierung von Nutzungsmöglichkeiten des Sägewerkareals in Domat/Ems</p>	<p>Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge</p>	<p>Enge Zusammenarbeit mit Bau-, Verkehrs- und Forstdepartement sowie mit Amt für Wald und Naturgefahren</p>	<p>2016–2019: insgesamt ein Projekt realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	<p>0.1</p>	<p>0.1</p>	<p></p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p></p>

Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund					
				Bund	Kanton		Wissenstransfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungsketten	Infrastrukturen und Angebote	
<b>↑ Massnahmen von Projektträgern</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF						
B21	<b>Standortentwicklung (regional)</b> Entwicklung von Arbeitsplätzonen von regionaler Bedeutung und Konzentration dieser Flächen an geeigneten Standorten, Konzeptionierung und Umsetzung von Projekten zur Stärkung von funktionalen Räumen und von regionalen Zentren; Beiträge an die Erschliessung von Arbeitsplätzonen	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge  Darlehen zur Mitfinanzierung von Erschliessungskosten	Interkommunale Zusammenarbeit innerhalb der Region  Werkzeugkasten Arbeitsstandorte als Grundlage für die Entwicklungsplanung	2016–2019: insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.2	0.2	1.5					X
B22	<b>Holzwirtschaft (regional)</b> Vernetzung von regionalen Akteuren, Umsetzung von überbetrieblichen Kooperationsmodellen zwecks Ausschöpfung des Wertschöpfungspotentials	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Ist kongruent mit der von Graubünden Holz erarbeiteten Strategie «Holz futuro 2022» und/oder mit dem kantonalen Projekt «Rundholzmarkt Graubünden»	2016–2019: insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.1	0.1		X	X	X	X	

<p>B23</p>	<p><b>Agrarwirtschaft und natürliche Ressourcen</b></p> <p><b>Agrarwirtschaft:</b> Inwertsetzung des Potenzials «Land-/Ernährungswirtschaft» durch Stärkung der nachgelagerten, exportorientierten Wertschöpfungssysteme; Agro(export)-industrie, Agrotourismus.</p> <p><b>Wasser:</b> Ausbau der Inwertsetzung / Nutzung von Wasser durch Speicherung (Nutzwasser, Bewässerung, Energie), Aquakulturen und Getränke oder weiterer Nutzungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette Wasser.</p> <p><b>Steine:</b> Ausschöpfung des Potenzials «Steine» entlang der Wertschöpfungskette.</p>	<p>Konzeption erstellen, Machbarkeit prüfen, Innovationsprozesse initiieren, Businesspläne, Begleitung von Projektpromotoren, Unternehmen;</p> <p>À fonds perdu-Beiträge (Grundlagen, Konzepte, Umsetzungskapazitäten)</p>	<p>Initiative und Mitwirkung von Akteuren der industriellen und gewerblichen Herstellung von Nahrungsmitteln respektive der entsprechenden Wirtschaftsbereiche; Bereitschaft zur Entwicklung von Exportprodukten, Kooperationen / Vernetzung, Vermarktung, Investitionen;</p> <p>Agrarwirtschaft: Abstimmung mit ALG, Plantahof und Projekten zur regionalen Entwicklung (PRE).</p> <p>Natürliche Ressourcen: Abstimmung mit AEV, ANU und ARE sowie kantonalen Sektoralpolitiken.</p>	<p>Agrarwirtschaft: 2016–2019: Konzeption bis 2017; insgesamt zwei Umsetzungsprojekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid).</p> <p>Natürliche Ressourcen 2016–2019: Konzeption bis 2016; insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid).</p>	<p>0.3</p>	<p>0.3</p>	<p>---</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>B24</p>	<p><b>Innovation im KMU-Bereich</b></p> <p>Förderung innovativer Projekte einzelner Unternehmen (KTI-Projekte, Produkt- oder Marktentwicklungsprojekte, Prozessinnovationen usw.) im Sinne der De-minimis-Beihilfen der EU</p>	<p>Innovationsbeiträge: à fonds perdu-Beiträge</p>	<p>Beitragsgesuche sind unter dem entscheidenden Aspekt des Innovationsgehaltes des Projektes zu beurteilen</p>	<p>2016–2019: pro Jahr ein Projekt realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	<p>0.2</p>	<p>0.2</p>	<p></p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p></p>	<p></p>

B25	<b>Kommunikationsinfrastruktur</b> Konzeptionierung und Umsetzung von Massnahmen, die eine geeignete Kommunikationsinfrastruktur in der Region sicherstellen und die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen begünstigen	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Keine Grundversorgung sondern nur im Zusammenhang mit der Schaffung von neuen Arbeitsplätzen	2016–2019: insgesamt zwei Projekte realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.1	0.1						X
B26	<b>Kooperationen</b> Förderung von überbetrieblichen, gewerblichen Zusammenarbeitsprojekten in Hinblick auf die Nutzung von Synergien und/oder auf die Erschliessung von überregionalen Absatzmärkten	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und/oder Aufwertung oder Schaffung von neuen Arbeitsplätzen	2016–2019: pro Jahr ein Projekt realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.2	0.2		X		X	X	



Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund				
				Bund	Kanton		Wissens- transfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungs- ketten	Infrastrukturen und Angebote
<b>↓ Massnahmen des Kantons (Industrie International)</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF					
<b>Diverse Europäische Programme</b>											
B41	<b>Interreg-Programme B und Europe, Periode V (2014–2020)</b>	Beteiligung an Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Nutzen für Regionalentwicklung in Graubünden	Gemäss jeweiligem Projekt	---	0.2	---				
<b>Eigene kantonale Aktivitäten</b>											
B42	<b>Eigene kantonale Aktivitäten</b> mit Liechtenstein, Vorarlberg, Tirol, Südtirol, Veltlin, Lombardei ohne EU-Förderprogramme. Lead bzw. aktive Mitwirkung bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zur Standortattraktivitätserhöhung: Erschliessung, Bildung, Prüfung der Chancen der Grenzlage, neue Ideen entwickeln, grenzüberschreitende Unternehmer-Netzwerke	Potenziale bestimmen, Grundlagenarbeiten, Konzeption und Umsetzung: à fonds perdu-Beiträge	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, Frage des maximal generierbaren Nutzens	2016: konkrete Kooperationsformen identifiziert  2017–2019: je ein Projekt pro Jahr konkret umgesetzt	0.1	0.1	---			X	X

**Zusammenfassung**

		Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
		Bund	Kanton		
<b>Wertschöpfungssystem Industrie</b>		in Mio. CHF		in Mio. CHF	
B3x	↓ Massnahmen des Kantons (Industrie Interkantonal)	2.15	1.80	---	
B1x	↓ Massnahmen des Kantons	0.90	0.90	4.5	
B2x	↑ Massnahmen von Projektträgern	1.10	1.10	1.5	
B4x	↓ Massnahmen des Kantons (Industrie International)	0.10	0.30	---	
<b>B</b>	<b>TOTAL Wertschöpfungssystem Industrie</b>	<b>4.25</b>	<b>4.10</b>	<b>6.0</b>	
	Inkl. Ausrichtung 2: PSSV San Vittore 1,0 Millionen Franken	5.25			

C) Weitere Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit										
Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund			
				Bund	Kanton		Wissenstransfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungsketten
<b>↑ Massnahmen von Projektträgern</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF				
C21	<b>Bildungswirtschaft</b> (Bildungsexport: Schulen, Internate, Campus)  Konzeption und Positionierung von Bildungsinstitutionen für die nationale und internationale Nachfrage, Stärkung bestehender und Anreize für neue Trägerschaften, Unternehmen; Entwicklung von Infrastrukturen	Konzepte, Businesspläne von exportorientierten Bildungsdienstleistern), Umsetzung;  À fonds perdu-Beiträge (Konzeption, Grundlagen, Umsetzungskapazitäten, Anschub Marktbearbeitung) bzw. Darlehen (Investitionen)	Initiative und Mitwirkung von Akteuren der Bildungswirtschaft Bereitschaft zur Entwicklung von Exportprodukten, Kooperationen/Vernetzung, Vermarktung, Investitionen;  Abstimmung mit AfB, AHB und kantonaler Bildungspolitik.	2016–2019:  Konzeption bis 2016;  insgesamt ein Projekt realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid).	0.20	0.20	4.0			
								X	X	X



## **D) Regionalmanagement**

Massnahmen	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	Förderinhalte Bund				
				Bund	Kanton		Wissens- transfer und Innovation	Qualifizierung	Vernetzung und Kooperation	Wertschöpfungs- ketten	Infrastrukturen und Angebote
<b>↓ Massnahmen des Kantons</b>				in Mio. CHF		in Mio. CHF					
D11	<b>Regionalmanagement</b>  Neuausrichtung bzw. Konsolidierung und Stärkung des Regionalmanagements (RM) zur Umsetzung der NRP und der weiteren Instrumente zur Wirtschaftsentwicklung von Bund und Kanton.	Konzeption, Koordination, konzeptionell-operative Begleitung/Führung, Ausbildung der Regionalentwickler gemäss «Konzept Regionalmanagement GR 2016» (KRM 2016+)  À fonds perdu-Beiträge	Gebietsreform und neue Strukturen ab 01.01.2016 bereit für Trägerschaft Regionalmanagement.  Unterstützung und Mitwirkung durch die Gemeinden, Regionalorganisationen, Wirtschaftsverbände und kantonalen Dienststellen	Überführung RM in neue Strukturen bzw. Installation gemäss KRM GR 2016+  In Funktion spätestens ab 1.1.2017	1.75	1.75	---	X	X	X	X
D12	<b>Regionalorganisationen</b>  Stärkung der neuen regionalen Strukturen und Trägerschaften des RM zur Umsetzung der NRP und der weiteren Instrumente zur Wirtschaftsentwicklung von Bund und Kanton inkl. «Agenda 2030 GR» und regionale Standortentwicklungsstrategien.	Konzeption, Koordination, konzeptionell-operative Begleitung/Führung, Ausbildung gemäss Regierungsprogramm 2017–2020 und KRM GR 2016+ der Ansprechpersonen der Regionalentwickler und der regionalen Führungsorgane.  À fonds perdu-Beiträge	Gebietsreform und neue Strukturen ab 01.01.2016 bereit für Trägerschaft Regionalmanagement.  Unterstützung und Mitwirkung durch die Gemeinden, Regionalorganisationen, Wirtschaftsverbände und kantonalen Dienststellen	2016 Konzeption erstellt.  2016–2019: 2 Anlässe/Jahr zusammen mit den 11 Führungsorganen der Regionen und Coaching der 6 Ansprechpersonen / Trägerschaften des Regionalmanagements	0.25	0.25		X	X	X	X

<b>Italien-Schweiz</b>										
D13	<b>Interreg-Programme V A</b> (2014–2020) und VI (2021–2027) <b>Leadkanton / Koordinationsstelle Tessin</b>	Siehe separate Programmgrundlage (1.92 Mio. des Kanton)	Siehe separate Programmgrundlage	Siehe separate Programmgrundlage						
<b>Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein</b>										
D14	<b>Interreg-Programme V A</b> (2014–2020) und VI (2021–2027) <b>Leadkanton / Koordinationsstelle St. Gallen</b>	Siehe separate Programmgrundlage (0.26 Mio. des Kanton)	Siehe separate Programmgrundlage	Siehe separate Programmgrundlage						

**Zusammenfassung**

		Beiträge à fonds perdu		Darlehen	
		Bund	Kanton	(Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
<b>Regionalmanagement</b>		in Mio. CHF		in Mio. CHF	
D1x	↓ Massnahmen des Kantons	2.0	2.0	---	
<b>D</b>	<b>TOTAL Regionalmanagement</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>---</b>	



## 5.2 Finanz- und Realisierungsplan 2016–2019

		Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
		Bund	Kanton		
<b>A</b>	<b>TOTAL Wertschöpfungssystem Tourismus (inkl. Impulsprogramm Tourismus des Bundes)</b>	<b>8.90</b>	<b>9.10</b>	<b>31.4</b>	
<b>B</b>	<b>TOTAL Wertschöpfungssystem Industrie</b> Inkl. Ausrichtung 2: PSSV San Vittore 1,0 Millionen Franken	<b>4.25</b> 5.25	<b>4.10</b>	<b>6.0</b>	
<b>C</b>	<b>TOTAL Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit</b>	<b>0.55</b>	<b>0.55</b>	<b>7.0</b>	
<b>D</b>	<b>TOTAL Regionalmanagement</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>	<b>---</b>	

## 5.3 Zusammenstellung vorgesehene Mittelverwendung

		Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
		Bund	Kanton		
<b>A-D</b>	<b>TOTAL NRP-UP 2016–2019 Graubünden</b> Inkl. Ausrichtung 2: PSSV San Vittore 1,0 Millionen Franken	<b>15.70</b> 16.70	<b>15.75</b>	<b>44.4</b>	

## 5.4 Finanzielle Auswirkungen für den Kanton Graubünden

Aus dem Finanz- und Realisierungsplan des UP GR 3 für den Zeitraum 2016 bis 2019 ergeben sich für den Kanton Graubünden **Gesamtkosten von 23.85 Millionen Franken** für die Umsetzung, was durchschnittlichen **jährlichen Kosten von 3.00 Millionen Franken** (bezogen auf die für den kantonalen Finanzplan relevante achtjährige Auszahlungsperiode 2016–2023) entspricht. Dieser Gesamtbetrag verteilt sich wie folgt auf die verschiedenen Rubriken:

- À fonds perdu-Beiträge für kantonale Projekte: **12.45 Millionen Franken** (laufende Rechnung sowie Investitionsrechnung)
- À fonds perdu-Beiträge für Projekte der interkantonalen und internationalen Zusammenarbeit (Interreg B und EUROPE, ohne Interreg A, das in separaten Programmvereinbarungen geregelt ist) **3.3 Millionen Franken** (laufende Rechnung)
- À fonds perdu-Beiträge als kantonale Äquivalenzleistungen für Bundesdarlehen: **rund 8.1 Millionen Franken** (Investitionsrechnung)
- À fonds perdu-Beiträge für das interkantonale NRP-Umsetzungsprogramm Programm San Gottardo 2020: Siehe separates Umsetzungsprogramm

Diese Mittel sind im kantonalen Budget 2016 und Finanzplan 2017–2019 berücksichtigt.

### Anteil NRP-Mittel an den Gesamtkosten des NRP-Programms

NRP-Initiativen, Programme und Projekte sind gemäss BG über die Regionalpolitik als gemeinschaftliche Vorhaben, getragen von Projektträgern, Institutionen, Gemeinden, Regionen, Kantonen und Bund auszulegen. Je nach Umsetzungsstufe (z.B. Strategien, Konzeptionen, Programme) und Konkretisierungsgrad (z.B. Konzepte/Studien, Anschubfinanzierung von Projekten, Entwicklungsinfrastrukturprojekte) übernehmen Bund und Kanton die Finanzierung vollständig oder als Ergänzung (Restfinanzierung) zu Eigenleistungen und Eigenmitteln anderer Akteure. Mit NRP-Beiträgen und -Darlehen von rund 84 Millionen Franken können erfahrungsgemäss Gesamtinvestitionen in der Grössenordnung von 210 – 320 Millionen Franken ausgelöst werden.

Die Planung des UP GR 3 erfordert aus Gründen des Controlling und finanztechnischer Anforderungen die Unterteilung der Mittel auf Ebene von Massnahmen und Jahren. Die Erfahrungen mit der Generierung von Projekten (lassen sich nur selten über einen Zeitraum von vier Jahren vorhersehen) und deren Umsetzung (Planung von der Idee bis zur Umsetzungsreife, Bewilligungsverfahren, Bauphasen, Abrechnungen) zeigen, dass die Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplanung ohne eine Flexibilisierung bei der Umlagerung von Mitteln nicht auskommt. Diese vom Kanton Graubünden mit dem SECO anlässlich des Jahresgesprächs 2013 vom 13. Mai 2014 vereinbarte Flexibilisierung der Mittelverfügbarkeit wird bei Bedarf auch im neuen UP GR 3 Anwendung finden.

## **5.5 Verhältnis «Kantonal – Interkantonal» im Programmziel Wertschöpfungssystem Tourismus**

Der Kanton Graubünden hat in den Jahren 2006 bis 2013 eine umfassende Strukturreform der Tourismusorganisationen umgesetzt («Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus»). Daraus sind einige national und international leistungsfähige Destinationen hervorgegangen (Engadin St. Moritz, Engadin Scuol Samnaun Val Müstair, Davos Klosters, Flims Laax, Arosa – Lenzerheide). Angesichts der spezifischen geografischen Lage des Kantons Graubünden (Landesgrenze zu Italien, Österreich und Liechtenstein sowie beschränkte Ansatzpunkte für touristische Kooperationen im Raum Moesa – Bellinzona, Surselva – Andermatt/San Gottardo, Bündner Herrschaft – Heidiland) lässt sich der verhältnismässig grosse Anteil an Fördermitteln im Bereich «Kantonal» begründen.

Alle NRP-Darlehen sind territorial betrachtet für Projekte in Graubünden vorgesehen. Der überwiegende Teil der à fonds perdu-Mittel ebenfalls, da es bereits einer grossen Herausforderung entspricht, Kooperationsprojekte und überregionale Entwicklungsprojekte in Graubünden zu bewerkstelligen. Zudem bringen interkantonale NRP-Projekte nur für die wenigsten Tourismusakteure einen direkten Mehrwert. Mit dem Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021 hat der Kanton Graubünden ein eigenes Innovations- und Kooperationsprogramm geschaffen, das nicht nur den Zielen der NRP entspricht, sondern auch den Fokus gezielt auf das «Denken und Handeln in grösseren Räumen» legt.

Das AWT beweist zudem mit der Bereitschaft bei verschiedenen interkantonalen NRP-Projekten (Kooperation mit Kanton Tessin, «Sardona» mit den Kantonen Glarus und St. Gallen, «World Heritage Experience Switzerland» mit mehreren Kantonen aus der ganzen Schweiz) die Rolle des Lead-Kantons zu übernehmen, die Bestrebungen des Bundes zu grossräumigeren Betrachtungsweisen in der Umsetzung der NRP mitzutragen.

## **5.6 Exkurs: Pilotprojekte im Rahmen der Ausrichtung 2**

Das UP GR 3 fokussiert gemäss Vorgaben des SECO auf die Ausrichtung 1 der NRP, wie auch der Förderantrag zeigt (Kapitel 7). Für den Kanton Graubünden ist die Ausrichtung 2 der NRP ebenfalls von grosser Bedeutung. Der Sektoralkoordination auf Stufe Bund und Kanton kommt in vielen Projekten eine Schlüsselrolle zu. Daher ist der Kanton Graubünden an der Umsetzung von Pilotprojekten im Rahmen der Ausrichtung 2 interessiert. Folgende Themenfelder stehen dabei gegenwärtig im Vordergrund:

- Standortentwicklung San Vittore (siehe Massnahme B3): 1 Million Franken
- Touristische Inwertsetzung bei der Realisierung von Schweizer Spielfilmen
- Touristische Angebotsgestaltung (Themen) im Rahmen von Enjoy Switzerland
- Kommerzielle Nutzung von Bauten ausserhalb der Bauzone (Beherbergung)

Der Kanton ist an einem engen Austausch mit dem SECO bei der Realisierung von Pilotprojekten interessiert und selber auch bereit, eigene Anstrengungen in diesem Bereich zu unternehmen.

## 6 Prozesse

Im folgenden Kapitel wird dargelegt, mit welchen Prozessen der Kanton Graubünden die Programmziele des UP GR 3 erreichen will. Hierfür werden die bestehenden und geplanten Instrumente und Prozesse zur Abstimmung von NRP-finanzierten wirtschaftsentwicklungspolitischen Massnahmen durch andere Sektoralpolitiken, sowie die geplanten Prozesse zur Umsetzung von flankierenden Massnahmen dargelegt. Abschliessend werden die Grundzüge des Vollzugscontrollings des UP GR 3 dargelegt.

### 6.1 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken

Eine optimale sektoralpolitische Abstimmung ist ein kritischer Erfolgsfaktor für die Umsetzung der NRP auf allen Stufen (Bund, Kanton, Regionen/Gemeinden). Im Kanton Graubünden ist die übergeordnete Abstimmung der wirtschaftsentwicklungspolitischer Massnahmen mit den Sektoralpolitiken von besonderer Bedeutung, da die Sektoralpolitiken oft über deutlich mehr öffentliche Mittel verfügen und in die Regionen tragen als wirtschaftsentwicklungsbezogene Politikprogramme im engeren Sinn (WEB 2014, S. 282ff). Zudem führen die mit rechtlichen Bestimmungen von oft konkreter festgesetzten Sektoralpolitiken in spezifischen Fällen zu empfindlicheren Einschränkungen bei der Wirtschaftsentwicklung als in Gebieten ausserhalb des ländlichen Raumes und des Berggebietes (z.B. Interessenkonflikte Nutzen und Schutz).

#### **Exkurs: Pärkepolitik und NRP**

In Bezug auf die Regional- und Tourismusedwicklung spielen Nationalpärke (Schweizerischer Nationalpark, Projekt Parc Adula), Regionale Naturpärke (Parc Ela, Parc Beverin, Biosfera Val Müstair), UNESCO-Welterbestätten (Tektonikarena Sardona) sowie UNESCO-Biosphärenreservate (Val Müstair Parc Naziunal) eine wichtige Rolle. Die Grundfinanzierung (Pärkemanagement und Massnahmen aus den jeweiligen Programmvereinbarungen) wird über die Spezialgesetzgebung von Bund (Bundesamt für Umwelt BAFU) und Kanton (Amt für Natur und Umwelt ANU) sichergestellt. Mittel aus der NRP werden nicht für die Grundfinanzierung eingesetzt, können aber für Projekte gemäss UP GR 3 verwendet werden, wenn diese die Förderkriterien zur NRP erfüllen. Das Parkmanagement kann, wie andere Organisationen, Unternehmen oder Gemeinden auch, Anträge im Rahmen der NRP stellen.

Gemäss WEB 2014 strebt die Bündner Regierung eine Stärkung der sektoralpolitischen Koordination auf strategischer, operativer und Projektebene an. Diese verstärkte Koordination dient der Erhöhung von Effizienz und Effektivität staatlicher Massnahmen, insbesondere auch zur Wirtschaftsentwicklung. Zur Abstimmung von sektoralpolitischen Massnahmen

mit strategischen Zielen der Wirtschaftsentwicklung stehen folgende Massnahmen und Prozesse im Vordergrund:

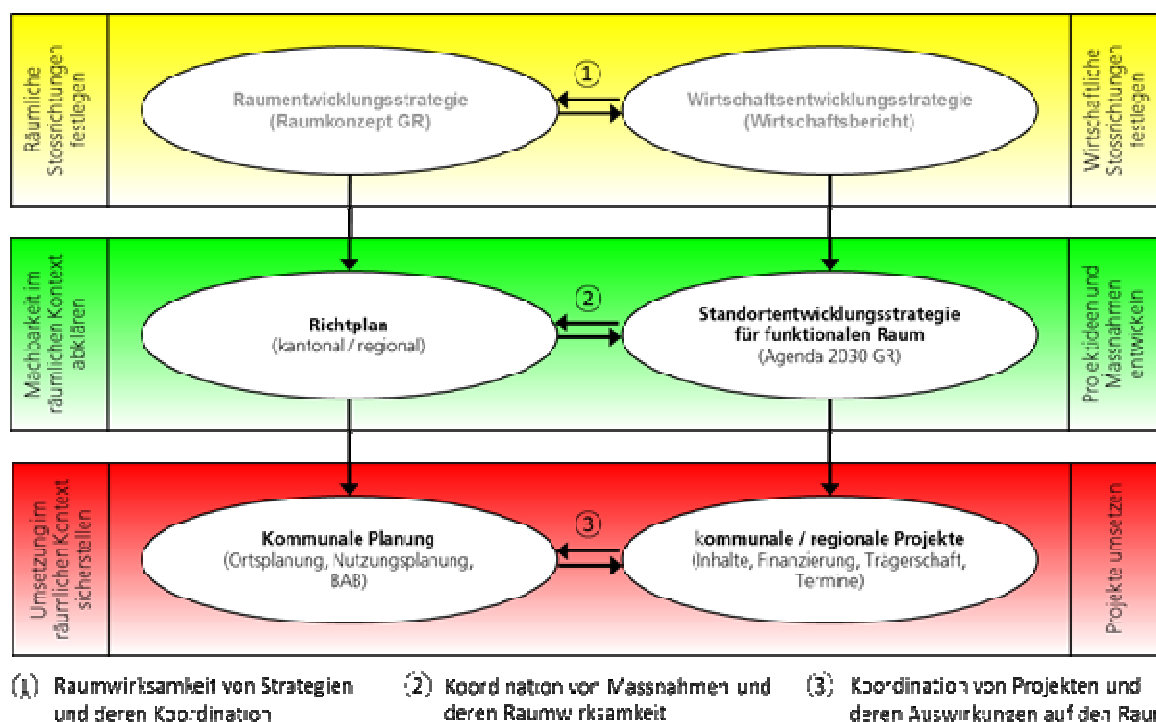
- Management von Landreserven und Arealen für die Ansiedlung von Industrie-, Tourismus- und Dienstleistungsbetrieben durch Förderung einer regional abgestimmten, aktiven Bodenpolitik der Gemeinden.
- Verbesserung der Vermarktungsfähigkeit und der Wertschöpfungsketten des Tourismus sowie der Agrar-, Ernährungs- und Forstwirtschaft.
- Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung der Energiewirtschaft unter besonderer Berücksichtigung von regionalen Wertschöpfungspotenzialen.
- Förderung des Arbeitsmarktangebots von qualifizierten Fachkräften (insbesondere MINT-Fachkräfte) durch die Stärkung und nachfrageorientierte Ausrichtung des kantonalen Aus- und Weiterbildungsangebots sowie Förderung der Forschungsinstitute.
- Verstärkter Einbezug der Zielsetzungen der NRP in die kantonale Raumordnungspolitik sowie in geplante Richtplanrevisionen und nachfolgende Planungsverfahren auf allen Ebenen. Im Vordergrund stehen insbesondere ein kantonales Arbeitszonenmanagement und vergleichbare regionale Ansätze.
- Steuer- und bildungspolitische Anpassung zur Förderung von national und international wettbewerbsfähigen Wohn-, Zweitwohn- und Alterswohnstandorten.

Die komplexeste Herausforderung der sektoralpolitischen Abstimmung von Massnahmen des UP GR 3 besteht in der Koordination der Raumentwicklungspolitik und den Zielsetzungen zur Wirtschaftsentwicklung auf kantonaler, regionaler und kommunaler Ebene. Für die Verbesserung der Abstimmung dieser Politikbereiche sieht der Kanton Graubünden drei Koordinationsebenen vor (siehe Abbildung):

- *Strategische Ebene:* Die strategischen Ziele der Grundlagendokumente für Raum- und Wirtschaftsentwicklung werden aufeinander abgestimmt. Diese Abstimmung erfolgt während des Erarbeitungsprozesses der jeweiligen Dokumente.
- *Operative Ebene:* Im Rahmen der Richtplanung und deren Instrumente werden räumliche Entwicklungsziele behördenverbindlich festgelegt. Mit dem Pilotprojekt Agenda 2030 Graubünden wird angestrebt, dass für die Wirtschaftsentwicklung operative, auf die Ziele der Raumentwicklung abgestimmte Entwicklungsvorstellungen auf regionaler Ebene entwickelt werden (siehe Kapitel 2.4.3).

- *Projektebene:* Die Abstimmung zwischen Raum- und Wirtschaftsentwicklung wird grundeigentümer- bzw. marktteilnehmerverbindlich vorgenommen. Der Abstimmungsaufwand auf dieser Ebene ist geringer, je besser die Voraussetzungen zur Koordination auf den übergeordneten Ebenen sind.

**Abbildung 9: 3-Ebenen-Schema der Abstimmung zwischen Raum- und Wirtschaftsentwicklung Kanton Graubünden (Quelle: AWT, 2014)**



Mit der engen Abstimmung zwischen der Raum- und der Wirtschaftsentwicklung wird die Koordination aller übrigen raumwirksamen Sektoralpolitiken gleichsam verbessert. Die Zielsetzungen dieser Sektoralpolitiken müssen in die Raumentwicklungspolitik einbezogen werden. Die Leitlinien für Zielsystemhierarchien und zur materiellen Abwägung bei Zielkonflikten liegen durch die Koordinationsprozesse zwischen Wirtschafts- und Raumentwicklungsprozess vor und sind koordinative Elemente auf allen drei Ebenen.

## 6.2 Abstimmung mit der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Die NRP-finanzierten Massnahmen zur Stärkung der kantonal und international grenzüberschreitenden Zusammenarbeit werden im UP GR 3 mit bestehenden Instrumenten und Prozesse fortgeführt.

Die Umsetzung der kantonsübergreifenden Zusammenarbeit erfolgt mittels nationaler und interkantonaler Instrumente. Auf nationaler Ebene wird insbesondere die Zusammenarbeit mit der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) zur Unterstützung von Massnahmen

men im Förderschwerpunkt «Wertschöpfungssystem Industrie» verstärkt. Auf interkantona-  
ler Ebene wird nebst Kooperationen mit den Ostschweizer Kantonen und dem Tessin in  
verschiedenen Wirtschaftsbereichen wie Tourismus und Industrie die Zusammenarbeit in  
folgenden Gremien fortgeführt und bedarfsgerecht intensiviert:

- *Kantonsübergreifendes NRP-Umsetzungsprogramm San Gottardo (PSG)*: Die Aktivitäten des Kantons Graubünden für das PSG werden intensiviert, insbesondere auf operativer Ebene.
- *RIS-Ost*: der Kanton Graubünden beteiligt sich aktiv an bestehenden kantonsübergreifenden Initiativen zum Aufbau und Betrieb eines regionalen Innovationssystems RIS-Ost, inkl. Wissens- und Technologietransfer (WTT).
- *Schweizerischer Innovationspark*: Die bestehenden Bestrebungen zur erfolgreichen Anbindung des Kantons Graubünden als Netzwerkstandort im Innovationsparkkonzept der Konferenz der Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren VDK werden fortgesetzt.

Bedarfsweise wird geprüft, ob andere Instrumente der interkantonalen Zusammenarbeit wirtschaftliche Chancen eröffnen und einen Beitrag zur Zielerreichung des UP GR 3 leisten.

Die internationale grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist für die Bildung von Netzwerken und die Wettbewerbsfähigkeit von Grenzregionen von zentraler Bedeutung. Der Kanton Graubünden wird verstärkt an Initiativen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bereich der Wirtschaft partizipieren. In erster Linie soll diese Zusammenarbeit mit bereits bestehenden und bewährten Instrumenten der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (ETZ), namentlich dem INTERREG-Programm (INTERREG V) vorangetrieben werden.

### **6.3 Abstimmung mit der kantonalen Fachstelle Nachhaltigkeit**

Vorbemerkung: Der Kanton Graubünden kennt keine kantonale Fachstelle Nachhaltigkeit. Das Amt für Raumentwicklung Graubünden ist als Ansprechstelle für Nachhaltigkeit dementsprechend mit dieser Aufgabe betraut.

Der Kanton Graubünden strebt mit dem UP GR 3 einen relevanten Beitrag an die nachhaltige Entwicklung an. Hierzu richtet er sein Umsetzungsprogramm an den kantonalen Steuerungsinstrumenten für eine nachhaltige Entwicklung aus (siehe Kapitel 4.7).

Auf Projektebene wird mittels Selektionskriterien die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit gewährleistet. Die Projektselektion wird hierfür kohärent zu den kantonalen Steuerungsinstrumenten und unter Vermeidung von Doppelspurigkeiten zu bestehenden Bestimmungen und Instrumenten operationalisiert. Entscheidende Bedeutung wird der Konformität mit den



entsprechenden Gesetzesbestimmungen und Vollzugsrichtlinien in den Planungs- und Bewilligungsverfahren beigemessen.

Seit 2008 besteht im Kanton Graubünden überdies die Möglichkeit eine eigens entwickelte «Nachhaltigkeitsbeurteilung für Projekte der Richtplanung und der Neuen Regionalpolitik» (ARE GR und AWT, 2008) anzuwenden, wenn ein festgelegter Relevanzcheck die vertiefte Prüfung als angemessen anzeigt. Die Nachhaltigkeitsbeurteilung basiert auf den Kernindikatoren des Cercle indicateurs (ARE, 2015) und den sog. Bundesratskriterien. Die entsprechenden Vorgaben haben sich bewährt und werden weitergeführt. In einer Studie des Bundesamts für Raumentwicklung (ARE, 2012) wird die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Wirtschaftsfördergesetz des Kantons Graubünden als beispielhaft eingestuft.

## **6.4 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen**

Der vielfach kleinstrukturierte Kanton Graubünden bringt mit gezielten Reformen den Einbezug und die Stärkung regionaler Akteure und Organisationen erfolgreich voran. Mit der laufenden Strukturreform (Gemeindefusionen; 1974: 220 Gemeinden, 2015: 125 Gemeinden) wird die kommunale Handlungsfähigkeit langfristig optimiert. Die auf 2016 in Kraft tretende Gebietsreform hat die regionale Zwischenebene neu strukturiert (39 Kreise, 14 Regionalverbände und 11 Bezirke neu zusammengefasst in 11 Regionen). Bei der Reorganisation der Tourismusstrukturen wurden aus 92 Tourismusorganisationen (Verkehrsvereine) 15 Tourismusdestinationen (Destinationen und Regionale Tourismusorganisationen) gebildet. Weitere Entwicklungsträger in den Regionen sind Unternehmensgruppen, Verbände, Organisationen und projektspezifisch gebildete, private und öffentliche Projektträger oder Akteure.

Der Einbezug dieser Akteure erfolgt über eine direkte Beteiligung an den Planungs- und Vollzugsprozessen, etwa des Raumkonzeptes Graubünden, der «Agenda 2030» (siehe Kapitel 2.4.3) oder an den Förderprogrammen von Bund und Kantonen zur Regional- und Tourismusentwicklung. Diese Instrumente haben auch die Funktion des Wissenstransfers in Fragen regionalwirtschaftlicher Entwicklung. Durch Eigeninitiative und konkrete Projekte können sich die Akteure aktiv in die NRP und weitere Programme mit Fördermassnahmen einbringen.

Der Kanton weist insbesondere auch in wirtschaftlicher Hinsicht unterschiedliche Teilräume auf. Daher haben die Kantonsverfassung und das Gemeindegesetz die aktive Wirtschaftsförderung bzw. die wirtschaftliche Entwicklung als eigenständige Aufgaben festgesetzt, die sowohl auf kantonaler wie auch kommunaler Stufe wahrzunehmen sind. Die Gemeinden können diese Aufgaben an die Region auslagern.

Für Aktivitäten im Bereich der Wirtschaftsentwicklung ist eine regionale Verankerung mit spezialisierten Akteuren (d.h. Regionalmanagement, Regionalentwickler) grundsätzlich

sinnvoll und wichtig. Die regionale Ebene wurde daher bei der Umsetzung der NRP seit 2008 mit personellen Ressourcen und finanziellen Mitteln für ein NRP-spezifisches Regionalmanagement (RM) in den Entwicklungsprozess einbezogen. Ab 2011 wurde eine von der Dachorganisation Die Regionen Graubünden mit dem AWT entwickelte und von der Regierung begrüßte Neukonzeption umgesetzt. Die Regionen brachten sich jedoch beim geplanten Einsatz einer Fachperson im Sinne des Konzeptes in unterschiedlicher Masse und z.T. stark zeitversetzt ein. Das Pilotprojekt «Agenda 2030 Graubünden» hat dann auch gezeigt, dass sich die personellen und strukturellen Voraussetzungen noch nicht überall als ausreichend entwickelt erwiesen, um das Thema wirkungsvoll umzusetzen.

Eine Evaluation des Regionalmanagements mit Blick auf die nächste Umsetzungsperiode hat die Stärken und Schwächen des bestehenden Modells aufgezeigt und ergeben, dass unterschiedliche Ansätze für die Organisation des Regionalmanagements zielführend sein können.

Basierend auf den Erfahrungen der ersten beiden NRP-Umsetzungsperioden und den Erkenntnissen aus der Evaluation und in Abwägung der verschiedenen Interessen soll das Regionalmanagement ein wesentlicher Bestandteil des NRP-Umsetzungsprogrammes in Graubünden bleiben und in einem ähnlichen Umfang fortgeführt werden.

Die Organisation von RET bzw. die Konzeption des Regionalmanagements kann aufgrund der in Bearbeitung stehenden Überprüfung der RM-Strukturen und des Ansatzes sowie wegen der zurzeit noch offenen organisatorischen und ressourcenmässigen Ausgestaltung der meisten neuen Regionen (Gebietsreform) noch nicht festgelegt werden. Sie hängt zudem einerseits von der Verfügbarkeit der Mittel von Kanton und Bund für das UP GR 3 und andererseits von der Nachfrage der Gemeinden und Regionen nach dieser Dienstleistung ab.

Beide Bestimmungsfaktoren sind zum Zeitpunkt der kantonalen Genehmigung des dem Bund zu beantragenden UP GR 3 noch nicht festgelegt. Sie werden in einem iterativen Prozess voraussichtlich für die Genehmigung des definitiven UP GR 3 auf Ende 2015 vorliegen.

Es zeichnet allerdings sich ab, dass wichtige Elemente der Konzeption des RM beibehalten werden:

- die Konzentration des Regionalmanagements auf Wirtschaftsthemen (Entflechtung des RM von anderen regionalen Aufgaben),
- eine funktional stimmige Gebietsgrösse (Wirtschaftsräume),

- die regionale Verankerung der Entwicklungsträger und der operativen Vollzugsorgane (Regionalentwickler) und
- deren Vollzeiteinsatz mit klaren Führungsstrukturen und Kompetenzbefugnissen sowie attraktiven Arbeits- und anderen Rahmenbedingungen.

Wichtige Herausforderungen bleiben die grosse Themen- und Aufgabenvielfalt und der Bedarf an breiten beruflichen Kompetenzen des Regionalmanagements, effektive und effiziente Führungsstrukturen sowie die oft schmale Basis an NRP-konformen Projekten und eigenständigen und leistungsfähigen Projektträgerschaften in den Regionen (Investitionskraft).

## **6.5 Projektselektion: Prozess und Vergabekriterien, Nachhaltigkeitsbeurteilung**

Das AWT sowie RET sind die wesentlichen Treiber zur Umsetzung des UP GR 3. Aus einer kantonalen Optik ist zu unterscheiden zwischen:

- Top-Down-Projekten, die das AWT in Eigenregie initiiert und mit RET oder einzelnen Projektträgern umsetzt (Vorhaben mit Signalwirkung und Projekte von kantonalen Bedeutung).
- Bottom-Up-Projekten, die von RET oder einzelnen Projektträgern identifiziert, formuliert und nach Genehmigung der Projektanträge umgesetzt werden. Diese Projekte werden durch das AWT beurteilt und begleitet.

Der Kanton entscheidet über Projekte, die der Konkretisierung und Realisierung des UP GR 3 dienen. RET und das Regionalmanagement oder andere relevante Akteure (Tourismusorganisationen, Gewerbeverbände, Unternehmenszusammenschlüsse, Parkmanagement etc.) stellen Anträge an das AWT. Aus der engen Abstimmung zwischen AWT und RET und dem Regionalmanagement oder anderen Akteuren gehen im Idealfall gemeinsam identifizierte Projekte hervor.

Im UP GR 3 werden geeignete Massnahmen zur Erreichung der Programmziele festgehalten. Die konkreten Projektinhalte sind im Einzelfall auszuarbeiten und zu beurteilen. Dabei sind die Zuständigkeiten und Kompetenzregelungen und Planungshoheiten auf allen Stufen (Projektträger, Gemeinden, Regionen, Kanton usw.) zu berücksichtigen.

Für die Beurteilung von Projekten durch das AWT sollen die Kriterien aus Tabelle 5 gelten, wobei zwischen Infrastruktur- und Strukturförderprojekten unterschieden wird.

Je besser diese Kriterien (kumulativ) erfüllt sind bzw. je höher die realistisch zu erwartende Wirkung ist, desto eher und umfangreicher wird ein Projekt unterstützt. Hierdurch soll bei

Mittelknappheit sichergestellt werden, dass tendenziell wenige grössere Projekte mit insgesamt höherer Wirkung unterstützt werden als viele kleinere Projekte mit eher geringer Wirkung.

Bei der Eingabe von Projekten, welche raumrelevante Dimensionen aufweisen, werden die zur Beurteilung massgeblichen Unterlagen durch den Projektträger vorgelegt. Mittels eines festgesetzten Relevanzchecks erfolgt die Anweisung, ob eine vertiefte Nachhaltigkeitsbeurteilung mittels des kantonalen Leitfadens (AWT und ARE GR, 2008) erforderlich ist.

Nebst der Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Raumentwicklung sind die Schnittstellen zur Schaffung allfällig erforderlicher Bewilligungsvoraussetzungen für die Umsetzung des Projektes aufzuzeigen und mit den beteiligten Stellen abzustimmen.

**Tabelle 5: Selektionskriterien auf Projektebene (Quelle: AWT, 2015)**

<b>Projekthalte und Wirkung</b>	
1.	Das Projekt entspricht der Strategie und den Prioritäten des Umsetzungsprogramms.
2.	Das Projekt passt sich in eine funktional stimmig abgegrenzte Region gut ein und entspricht der strategischen Positionierung der Region bzw. stärkt diese.
3.	* Das Projekt ist in ein Wertschöpfungssystem integriert und verleiht vor- oder nachgelagerten Unternehmen und anderen Akteuren Dynamik.
4.	Das Projekt bezweckt die Stärkung von Innovation, unternehmerischem Denken und Handeln sowie der Wertschöpfung in exportorientierten Wertschöpfungssystemen.
5.	Das Projekt ist nachhaltig, d.h. es verspricht wirtschaftlichen Nutzen (inkl. während der Betriebszeit) unter Berücksichtigung der ökologischen und sozialen Aspekte und im Sinne der Zielsetzungen der NRP.
6.	* Das Projekt trägt zur Verbreitung einer positiven Atmosphäre und zu einer Mentalität bei, welche das Erkennen von Chancen und das Eingehen unternehmerischer Risiken erleichtert.
7.	* Das Projekt trägt dazu bei, dass notwendige strukturelle Reformen ausgelöst werden.
8.	* Das Projekt trägt zur Stärkung eines regionalen Zentrums bei.
9.	* Das Projekt beinhaltet die Kooperation unter verschiedenen Regionen sowie zwischen Regionen und Agglomerationen.
<b>Umsetzung</b>	
10.	Das Projekt kann nach einer Anfangsunterstützung durch Bund und Kanton weitestgehend durch regionale Mittel finanziert werden.
11.	* Das Projekt verfügt im jeweiligen Kontext über eine kritische Grösse, welche eine bedeutende regionalwirtschaftliche Wirkung als realistisch erscheinen lässt.
12.	Das Projekt wird durch die regionale Wirtschaft bzw. durch Unternehmen mitgetragen.
13.	* Das Projekt verfügt über die notwendigen personellen Ressourcen mit entsprechenden inhaltlichen und methodischen Kompetenzen und finanziellen Mitteln.
<b>Ergänzungsprüfung</b>	
14.	Relevanzcheck betreffend Vertiefung Nachhaltigkeitsbeurteilung

\* müssen nicht kumulativ erfüllt sein

## 6.6 Controlling im Kanton

Der Kanton Graubünden führt für die NPR ein Controlling, welches den effizienten und effektiven Mitteleinsatz sicherstellen soll. Bereits eingeführte und bewährte Controllinginstrumente werden weiter verwendet.

Auf Programmebene wird ein stärker «output»-orientiertes Controlling angestrebt. Die hierfür benötigten Datengrundlagen bzw. Auswertungen werden unter Verwendung der Wirkungsmodelle gemeinsam mit dem SECO festgelegt.

Auf Projektebene ermöglichen spezifische Grundlagen (Richtlinien für die Gewährung von Beiträgen und Darlehen, interne Checklisten und Entscheidungsgrundlagen) eine effiziente Gesuchsprüfung. Förderfälle können in dem vom SECO den Kantonen vorgegebenen Controllingsystem CHMOS sowie in einer eigenen Datenbank (kantonsinternes Controlling) erfasst werden. Auswertungen über Projekte, finanzielle Verpflichtungen sowie vereinbarte Auflagen werden zu jedem Zeitpunkt sichergestellt. Alle Förderfälle werden in einer zentralen Ablage systematisch erfasst.

Umsetzungsstände, feststellbare Wirkungen und wichtige Erkenntnisse werden in den Jahresberichten und in den laufenden Projektdossier festgehalten. Eine summarische Beurteilung aller Projekte ist vorgesehen. Ein einfaches Klassensystem (z.B. Erwartungen erfüllt / nicht erfüllt oder Benotung 1 – 6) zeigt den Umsetzungsstand und Erfüllungsgrad auf. Ex-post-Betrachtungen auf Projektebene werden nicht vorgenommen.

Die jährliche Berichterstattung an den Bund (gemäss BGR Art. 16) besteht aus folgenden Elementen:

- Jährlicher, summarischer Bericht von maximal zehn Seiten, welcher sowohl für kantonsinterne Zwecke dient als auch gegenüber dem Bund den Umsetzungsstand der einzelnen Projekte aufzeigt.
- Jährliche Zusammenstellung aller durch den Kanton verwalteten Projekte, welche Basis für die Abrechnung zwischen Bund und Kanton (Verordnung über die Regionalpolitik; Controllingsystem CHMOS) bilden.
- Jährliches Gespräch mit den Verantwortlichen des Bundes zur gegenseitigen Information und gemeinsamen Festlegung des Umsetzungsstandes auf Basis der Programmvereinbarung UP GR 3.

Dem Bund wird jederzeit Einsichtsrecht in alle Projektdossiers und die internen Controlling-Instrumente gewährt. Die Zusammenarbeit mit dem Bund soll von Transparenz und gegenseitigem Vertrauen geprägt sein.

Das UP GR 3 setzt eine hohe Flexibilität in der Umsetzung voraus. Sofern Anpassungen notwendig sind bzw. Interpretationsspielräume geklärt werden müssen, geschieht dies frühestmöglich und in partnerschaftlichem Verhältnis mit dem SECO. Offene Punkte oder entstandene Probleme werden spätestens am jährlichen Gespräch mit dem SECO geklärt.

## 7 Antrag NRP-Förderbeitrag 2016–2019

Dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO werden für die Massnahmen des UP GR 3 im Zeitraum 2016 bis 2019 (4 Jahre) zusammenfassend folgende Mittel beantragt:

⇒ **CHF 15.70 Millionen Franken** in Form von **à fonds perdu-Beiträgen**

davon kantonal	12.45 Millionen Franken	(inkl. 4.0 Millionen Franken im Rahmen des Impulsprogramms Tourismus des Bundes)
----------------	-------------------------	--

davon interkantonal	3.05 Millionen Franken *
---------------------	--------------------------

davon international	0.20 Millionen Franken **
---------------------	---------------------------

⇒ **44.4 Millionen Franken** in Form von **Darlehen** (inkl. 20.0 Millionen Franken im Rahmen des Impulsprogramms Tourismus des Bundes)

⇒ **1.0 Millionen Franken** in Form von **à fonds perdu-Beiträgen aus der Ausrichtung 2** für die Umnutzung früherer Armee-Areale (Übertragung aus den Umsetzungsprogramm 2012–2015 infolge Verzögerungen im Planungs- und Bewilligungsprozess)

### *Ergänzende Erläuterungen*

\* Die *à fonds perdu-Beiträge* des Bundes für interkantonale Projekte mit Beteiligung des Kantons Graubünden und Lead in anderen Kantonen werden diesen verrechnet. Für interkantonale Wissenstransfer- und Forschungsprojekte in Zusammenarbeit mit Ostschweizer Kantonen, dem Kanton Tessin, dem Kanton Glarus und weitere interkantonale/nationale NRP-Projekte mit Lead-Funktion beim Kanton Graubünden wurden Bundesbeiträge von insgesamt CHF 3,05 Mio. im Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden aufgenommen. Die *à fonds perdu-Beiträge* des Bundes für das interkantonale NRP-Programm San Gottardo 2020 werden in einem separaten Umsetzungsprogramm für die Periode 2016–2019 ausgewiesen und dem Lead-Kanton Uri ausgerichtet.

\*\* Ohne Beiträge für Interreg A V mit den Kantonen St. Gallen und weiteren Ostschweizer Kantonen (Programm Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein) sowie Tessin und Wallis (Programm Italien-Schweiz), die je in einer separaten PV geregelt werden.

## Literatur

Amt für Raumentwicklung Graubünden (2008): Nachhaltigkeitsbeurteilung für Projekte der Richtplanung und der Neuen Regionalpolitik. Handbuch zur Durchführung einer Nachhaltigkeitsbeurteilung. Chur.

Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) (2012): Schlussbericht über die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik 2008–2011 im Kanton Graubünden. AWT: Chur.

BAK Basel Economics (2010): Wertschöpfung im Kanton Graubünden. Entwicklung von Regionen und Branchen 1990 bis 2013. Basel.

Bundesamt für Raumentwicklung (2015): [www.are.admin.ch](http://www.are.admin.ch), Zugriff vom 23.02.2015

Bundesamt für Raumentwicklung (2012): Wirtschaftsförderung und Nachhaltige Entwicklung in den Kantonen. Bestandsaufnahme und Empfehlungen. Bern

Cartwright, J. und Kronthaler, F. (2008): Wertschöpfung des Tourismus in den Regionen Graubündens (= HTW Chur 2008). Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW, Chur.

Georg Tobler, Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung (2013): Herausforderungen des Kantons Graubünden Trends und ihre Auswirkungen auf die räumliche Entwicklung (= Bericht Tobler 2013). Amt für Raumentwicklung Graubünden, Chur.

Regierung des Kantons Graubünden (2003): Bericht Aussenbeziehungen des Kantons Graubünden, Botschaft an den Grossen Rat vom 2. September 2003.

Regierung des Kantons Graubünden (2014): Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden (kurz Wirtschaftsentwicklungsbericht = WEB 2014). Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 5/2014–2015, S. 259-338, Chur.

Regierung des Kantons Graubünden (2011): Bericht über das Regierungsprogramm und den Finanzplan für die Jahre 2013 – 2016. Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 11/2011–2012, S. 1255-1355, Chur.

Scherer, R. und Zumbusch, K. (2012): Wirkungsmonitoring für die NRP-Umsetzung im Kanton Graubünden (= IDT-HSG 2012). IDT-HSG, St. Gallen.

Schweizerischer Bundesrat (2015): Grundlagen für die Neue Wachstumspolitik. Analyse der bisherigen und Ausblick auf die zukünftige Strategie. WBF: Bern.

Wirtschaftsforum Graubünden (2004): Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010. Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, Chur (= WLB 2004).



## Beilage 1: Wirkungsmodell «Wertschöpfungssystem Tourismus»

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen / Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
<b>Qualität des touristischen Angebots systematisch verbessern und Kostenstrukturen der Tourismuswirtschaft optimieren</b>	<p><b>Finanzmittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UP GR 3</li> <li>• Tourismusprogramm GR</li> <li>• Impulsprogramm des Bundes</li> <li>• Interreg-Programme</li> <li>• A fonds perdu-Fördermittel Bund, Kanton</li> <li>• Bundesdarlehen</li> <li>• Kant. Äquivalenzleistungen zu Darlehen</li> <li>• Eigenmittel Projektträger</li> <li>• Drittmittel inkl. Sacheinlagen</li> </ul> <p><b>Personalmittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektträger</li> <li>• regionale Entwicklungsträger + Dritte</li> <li>• kantonale Fachstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptionelle Grundlagen aktuell halten (Tourismusentwicklung, Raumentwicklungs- und Nachhaltigkeitspolitik, Seilbahnkonzept etc.)</li> <li>• Voraussetzungen schaffen für Einbezug und Qualifizierung regionaler und lokaler Akteure</li> <li>• Begleiten, Steuern und Unterstützen der Projektträger</li> <li>• Unterstützung der Umsetzung konkreter Projekte</li> <li>• Schnittstellenmanagement Förderinstrumente von Bund und Kanton</li> <li>• Grenzüberschreitende Kooperation mit Kantonen und Ländern</li> <li>• Monitoring, Controlling (CHMOS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame touristische Strategien entwickelt</li> <li>• Wertschöpfungsintensive touristische Infrastruktur, die regional verankert und raumplanerisch sinnvoll ist</li> <li>• Innovative und effiziente Bewirtschaftungsmodelle für wertschöpfende touristische Infrastruktur (inkl. Beherbergung)</li> <li>• Leistungsträger-, branchen-, gemeinde- und regionsübergreifende Angebote entwickelt, in Betrieb gesetzt und wo sinnvoll vernetzt</li> <li>• Nachfrageorientierte Produktplatzierungen, Verkaufsprozesse und Marketing etabliert</li> <li>• Grenzüberschreitende Kooperationen bei Aktivitäten und Projekten im Rahmen von Interreg oder eigenen Aktivitäten vollzogen</li> </ul>	<p><b>Die Destinationen und Gemeinden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• richten ihr Angebot systematisch auf die Nachfrage aus</li> <li>• nutzen Synergien und Kooperationspotenziale (Betriebs-/Management-/Marketingkooperationen) zur Produktivitäts-erhöhung</li> <li>• erneuern regionalwirtschaftlich bedeutsame Infrastrukturen zeit- und kundennah</li> <li>• bündeln ihre Mittel für das Tourismusmarketing</li> </ul> <p><b>Die Leistungsträger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verbessern die Angebotsqualität</li> <li>• entwickeln und nutzen neue Geschäfts- und Kooperationsmodelle</li> <li>• stellen die Aus- und Weiterbildung nachfrageorientiert sicher</li> </ul>	<p><b>Die Destinationen (und Gemeinden)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind wettbewerbsfähig</li> <li>• sind im internationalen Markt positioniert</li> <li>• ziehen neue Gäste an</li> </ul> <p><b>Die Leistungsträger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind innerhalb der Destination vernetzt</li> <li>• können mit innovativen Kooperationsmodellen ihre Produktivität erhöhen</li> <li>• sind wettbewerbsfähig</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Erhöhung der Wertschöpfung / Wettbewerbsfähigkeit</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Erhalt bzw. Schaffung von exportorientierten Arbeitsplätzen in touristisch bedeutsamen Regionen</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Rentabilität und Reinvestitionsfähigkeit gestärkt</p>

	<b>Input</b>	<b>Vollzug</b>	<b>Leistungen / Produkte (Output)</b>	<b>Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)</b>	<b>Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)</b>
<b>Zielindikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteleinsatz Bund (NRP, Tourismus-, Impuls- und Interreg-Programm)</li> <li>• Mitteleinsatz Kanton GR (Äquivalenz- und andere Beiträge)</li> <li>• Soll-/Ist-Vergleiche (Ausschöpfungsgrad Mittel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle konzeptionelle Grundlagen</li> <li>• Schnittstellenmanagement Förderinstrumente auf Ebene Kanton (v.a. hinsichtlich Bergbahn- und andere Infrastrukturförderung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Projekte im Programmziel 1, unterteilt nach Teilprogrammen und ausgewählten Massnahmen / Themen (wie innovative Kooperationen, Angebotsqualität, Infrastrukturen, Produkte, Prozessunterstützung auf Ebene Destination/Region)</li> <li>• Annahmerate Projektanträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung/Nutzen der Angebote (Qualifikation, Produkte, Infrastrukturen) durch Zielgruppen</li> <li>• Dokumentierte Projektfortschritte (bei komplexen Vorhaben)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsfähigkeit gesteigert dank Kostensenkungen</li> <li>• Neue Arbeitsplätze geschaffen und bestehende erhalten</li> <li>• Auslastung von Betten und Anlagen erhöht</li> <li>• Saisonalität der Nachfrage verringert</li> <li>• Platzierung in internationalen Rankings (z.B. BAK TopIndex) verbessert</li> </ul>
<b>Erhebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV</li> <li>• CHMOS (mit Auszahlungen Bund, Kanton, Dritte)</li> <li>• Kantons-interne Auswertungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV / UP</li> <li>• Jahresberichte, Jahresgespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresberichte, Jahresgespräche</li> <li>• CHMOS</li> <li>• Evaluationen (bei Bedarf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Auswertungen</li> <li>• Projektberichte, Jahresberichte, Jahresgespräche, LV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodische Case-Studies</li> <li>• Evaluationen</li> </ul>

## Beilage 2: Wirkungsmodell «Wertschöpfungssystem Industrie»

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen / Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
<b>Innovationsfähigkeit der exportorientierten, industriellen Produktion am Standort Graubünden stärken</b>	<p><b>Finanzmittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UP GR 3</li> <li>• KTI, SNF etc.</li> <li>• Interreg-Programme</li> <li>• A fonds perdu-Fördermittel Bund, Kanton</li> <li>• Bundesdarlehen</li> <li>• Kant. Äquivalenzleistungen zu Darlehen</li> <li>• Eigenmittel Projektträger</li> <li>• Drittmittel inkl. Sacheinlagen</li> </ul> <p><b>Personalmittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektträger</li> <li>• regionale Entwicklungsträger</li> <li>• kantonale Fachstellen</li> <li>• Dritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptionelle Grundlagen schaffen und aktuell halten (Wirtschaftsentwicklung, Raumentwicklungs- und Nachhaltigkeitspolitik, Werkzeugkasten Arbeitsstandorte, Hochschul &amp; Forschungsstrategie etc.)</li> <li>• Interkantonale Kooperation RIS Ost (Unterstützung Geschäftsstelle Management RIS Ost, von interkantonalen Projekten) und SIR</li> <li>• Aufbau und Begleitung der POE mit Bezug auf das RIS Ost</li> <li>• Voraussetzungen schaffen für Einbezug und Qualifizierung regionaler und lokaler Akteure</li> <li>• Begleiten, Steuern und Unterstützen der Projektträger</li> <li>• Unterstützung der Umsetzung konkreter Projekte</li> <li>• Interkantonale und nationale Zusammenarbeit auf Behördenebene vorantreiben (z.B. Anbindung Kanton/Regionen an Schweizerischen Innovationspark SIP, Kooperation mit TI, im Interreg ABH, I-CH)</li> <li>• Schnittstellen klären (z.B. Innovationsstiftung GR, Hochschulen, Forschung, Agrar-, Holz-, Energiewirtschaft etc.)</li> <li>• Controlling und Monitoring auf Projektebene (CHMOS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonsübergreifende Zusammenarbeit in ausgewählten Themen des WTT und der Innovationsförderung im Rahmen des RIS Ost und des SIR (Südschweiz) institutionalisiert</li> <li>• Interkantonale Aktivitäten und Projekte via RIS Ost und SIR umgesetzt u. in Planung</li> <li>• POE in GR mit eigenständigen Aktivitäten, kantonalen Projekten etabliert</li> <li>• Voraussetzungen für aktiven Einbezug in Netzwerkstandort SIP geschaffen</li> <li>• Projekte zur Arealentwicklung für Industrieunternehmen umgesetzt</li> <li>• Projekte zur Innovationsförderung und Kooperation zwischen KMU umgesetzt</li> <li>• Grenzüberschreitende Kooperationen bei Aktivitäten und Projekten im Rahmen von Interreg oder eigenen Aktivitäten vollzogen</li> </ul>	<p><b>Der Kanton Graubünden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist in zwei der vom Bund vorgesehenen RIS eingebunden</li> <li>• ist an der Umsetzung des SIP beteiligt</li> <li>• ist ein profilierter Partner im Innovations- und WTT-Netzwerk der Südostschweiz</li> </ul> <p><b>Exportorientierte Bündner Industriebetriebe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind besser untereinander sowie mit Partnern (Hochschulen, WTT) vernetzt</li> <li>• nutzen aktiv und gewinnbringend die Angebote im Rahmen der RIS, KTI, WTT etc.</li> </ul>	<p><b>Der Kanton Graubünden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist ein attraktiver Standort für spezialisierte exportorientierte Technologieunternehmen (KMU/ Grossbetriebe)</li> <li>• bietet ansässigen Betrieben massgeschneiderte Unterstützung bei der Wissensbeschaffung an (WTT)</li> </ul> <p><b>Exportorientierte Bündner Industriebetriebe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind mit innovativen Produkten am Weltmarkt erfolgreich</li> <li>• sind global wettbewerbsfähig, rentabel und reinvestitionsfähig</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Erhöhung der Arbeitsproduktivität / Wertschöpfung pro Arbeitsplatz</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">diversifizierte Wirtschaftsstrukturen GR, attraktive Arbeitsplätze</p>

	<b>Input</b>	<b>Vollzug</b>	<b>Leistungen / Produkte (Output)</b>	<b>Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)</b>	<b>Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)</b>
<b>Zielindikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteleinsatz Bund (NRP inkl. RIS Ost, interkantonale Projekte und Interreg)</li> <li>• Mitteleinsatz Kanton GR (Äquivalenz- und andere Beiträge)</li> <li>• Soll-/Ist-Vergleiche (Ausschöpfungsgrad Mittel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konformität der geplanten Aktivitäten mit der NRP und den konzeptionellen Grundlagen (PV, UP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisierte Form der Zusammenarbeit im Hinblick auf RIS Ost, POE und SIR</li> <li>• Anzahl Projekte im Programmziel 1, unterteilt nach RIS Ost, SIR, eigenen und ausgewählten Massnahmen / Themen (wie Innovationsförderung und Kooperation von KMU, Mobilisierung von Industriearealen)</li> <li>• Anbindung GR in den Netzwerkstandort SIP institutionalisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Namhafte und aktive Beteiligung an RIS Ost und SIR</li> <li>• Nutzung der Angebote WTT durch Unternehmen (KMU)</li> <li>• Projektfortschritt interkantonale Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsfähigkeit Wirtschaftsstandort GR erhöht (Firmenstandorte, Flächen, Qualifikation des Arbeitsmarktes)</li> <li>• Bestehende Betriebe gestärkt und ausgebaut, oder mit Erfolgsaussichten erhalten</li> <li>• Neue Betriebe (Neugründungen, Neuansiedlungen) entstanden</li> <li>• Innovationsindikatoren (Patente, hochqualifizierte Arbeitsplätze)</li> </ul>
<b>Erhebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV</li> <li>• CHMOS (mit Auszahlungen Bund, Kanton, Dritte)</li> <li>• Kantonsinterne Auswertungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV / UP</li> <li>• Jahresberichte, -gespräche, ggfls. LV</li> <li>• Audits (je nach Bedarf)</li> <li>• Evaluationen (je nach Bedarf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresberichte, -gespräche, ggfls. LV</li> <li>• CHMOS</li> <li>• Audits (je nach Bedarf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Innovationsindikatoren (Monitoring) Bündner Wirtschaft</li> <li>• Periodische Audits einzelner Plattformen/Netzwerke</li> <li>• Jahresgespräche, Jahresberichte, LV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodische Case-Studies</li> <li>• Evaluationen</li> </ul>



## Beilage 3: Wirkungsmodell «Wertschöpfungssystem Bildung und Gesundheit»

Ziel	Input	Vollzug	Leistungen / Produkte (Output)	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)
Standortspezifische Potenziale in Bildung und Gesundheit für die regionalwirtschaftliche Entwicklung nutzen	<p><b>Finanzmittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UP GR 3</li> <li>• Interreg-Programme</li> <li>• A fonds perdu-Fördermittel Bund, Kanton</li> <li>• Bundesdarlehen</li> <li>• Kant. Äquivalenzleistungen zu Darlehen</li> <li>• Eigenmittel Projektträger</li> <li>• Drittmittel inkl. Sacheinlagen</li> </ul> <p><b>Personalmittel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektträger</li> <li>• regionale Entwicklungsträger</li> <li>• kantonale Fachstellen</li> <li>• Dritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptionelle Grundlagen schaffen und aktuell halten (sektoralpolitische Strategien zur Grundversorgung, Hochschul- &amp; Forschungsstrategie etc.)</li> <li>• Voraussetzungen schaffen für Einbezug und die Qualifizierung regionaler und lokaler Akteure in den Bereichen Bildungs- und Gesundheitswirtschaft</li> <li>• Begleiten, Steuern und Unterstützen der Projektträger bei der Umsetzung konkreter Projekte</li> <li>• Interkantonale und -nationale Zusammenarbeit auf Behörden-ebene vorantreiben (z.B. Ostschweiz, TI; Interreg ABH, I-CH)</li> <li>• Schnittstellenmanagement kantonale Sektorpolitiken (z.B. Leistungsträger Grundversorgung, kommerzielle Anbieter, Hochschulen, Forschung, Gesundheits- und Bildungstourismus)</li> <li>• Controlling und Monitoring (CHMOS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional und mit der kantonalen Grundversorgung abgestimmte Strategien zur Inwertsetzung spezifischer regionaler Werteschöpfungspotenziale in Anwendung</li> <li>• Volks- und betriebswirtschaftlich schlüssige Aktionspläne oder Massnahmen auf Stufe Kanton und Regionen vollzogen</li> <li>• Konkrete Projekte von Leistungsträgern in den Regionen unterstützt und umgesetzt</li> </ul>	<p><b>Die Regionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• setzen regionale Stärken wirtschaftlich in Wert</li> <li>• stimmen sektoralpolitische und wirtschaftliche Entwicklung im Sinne der NRP ab</li> </ul> <p><b>Die Unternehmen und andere Leistungsträger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tragen aktiv zur Standortentwicklung in ihrer Branche bei</li> <li>• Können wo sinnvoll die Grundversorgung, ihre Auslastung und Deckungsgrade verbessern</li> <li>• nutzen regionale Standortvorteile für eine gezielte Nischen- oder Kooperationspolitik.</li> </ul>	<p><b>Die Regionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erschliessen neue Wertschöpfungspotenziale</li> <li>• stärken den regionalen Zusammenhalt und die Standortattraktivität</li> </ul> <p><b>Die Unternehmen und andere Leistungsträger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schliessen Lücken in der Wertschöpfungskette vor Ort</li> <li>• schaffen und erhalten Arbeitsplätze</li> <li>• erhöhen Rentabilität und Reinvestitionsfähigkeit</li> <li>• haben Zugang auf ungesättigte Märkte ausserhalb</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Erhöhte regionale Wettbewerbsfähigkeit, diversifizierte Wirtschaft</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Erhalt bzw. Ausbau von Arbeitsplätzen als Grundlage für einen attraktiven Wohn- und Lebensraum</p>

	<b>Input</b>	<b>Vollzug</b>	<b>Leistungen / Produkte (Output)</b>	<b>Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)</b>	<b>Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)</b>
<b>Zielindikatoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteleinsatz Bund (NRP, interkantonale Projekte und Interreg)</li> <li>• Mitteleinsatz Kanton GR (Äquivalenz- und andere Beiträge)</li> <li>• Soll-/Ist-Vergleiche (Ausschöpfungsgrad Mittel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuelle konzeptuelle Grundlagen</li> <li>• Schnittstellenmanagement Sektorpolitiken auf kantonaler Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Projekte im Programmziel 3, unterteilt nach Bildung und Gesundheit</li> <li>• Annahmerate Projektanträge</li> <li>• Komplementarität zu sektoralpolitischen Massnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung/Nutzen der Angebote (Qualifikation, Produkte, Infrastrukturen) durch Zielgruppen</li> <li>• Dokumentierte Projektfortschritte (bei komplexen Vorhaben)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Betriebe (Neugründungen, Neuansiedlungen) entstanden</li> <li>• Wettbewerbsfähigkeit gesteigert</li> <li>• Neue Arbeitsplätze geschaffen und bestehende erhalten</li> <li>• Auslastung von Institutionen erhöht</li> <li>• Wahrnehmung des Bildungs- und Gesundheitsstandortes GR gesteigert</li> </ul>
<b>Erhebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV</li> <li>• CHMOS (mit Auszahlungen Bund, Kanton, Dritte)</li> <li>• Kantons-interne Auswertungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PV / UP</li> <li>• Jahresberichte, Jahresgespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresberichte, Jahresgespräche</li> <li>• CHMOS</li> <li>• Evaluationen (bei Bedarf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Auswertungen</li> <li>• Projektberichte, Jahresberichte, Jahresgespräche, LV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodische Case-Studies</li> <li>• Evaluationen, gemeinsam mit entsprechenden Dienststellen</li> </ul>

## **Beilage 4: Konzept RIS Ost**

Teil 1 Grundkonzept

Teil 2 Grundkonzept – Finanzierung



## **Beilage 5: Tourismusprogramm Graubünden 2014–2021**

Teil 1 Umsetzungskonzept

Teil 2 Förderrichtlinie