
Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden

Umsetzungsprogramm Graubünden 2012-2015

Grundlage für den Regierungsbeschluss „Genehmigung“ als Ergebnis der Vertragsverhandlungen mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Von der Bündner Regierung genehmigt (Protokoll Nr. 1132 vom 20. Dezember 2011)

Chur, 1. Dezember 2011

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden

Grabenstrasse 1

7001 Chur

Tel. 081 257 23 42

Fax 081 257 21 92

info@awt.gr.ch

www.awt.gr.ch

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



Inhalt

Zusammenfassung / Resumaziun / Riassunto	5
1 EINLEITUNG	17
1.1 AUFTRAG UND FRAGESTELLUNG	17
1.2 VORGEHEN ZUR ERARBEITUNG DES UMSETZUNGSPROGRAMMS	17
2 WIRTSCHAFTLICHE AUSGANGSLAGE DES KANTONS GRAUBÜNDEN	20
2.1 EINLEITENDE ÜBERLEGUNGEN	20
2.2 AUSGANGSLAGE UND RÜCKBLICK ÜBER DIE VERGANGENEN 20 JAHRE	20
2.3 DIE ENTWICKLUNG GRAUBÜNDENS WÄHREND DER VERGANGENEN FÜNF JAHRE	22
2.4 ZUKUNFTSSZENARIO FÜR GRAUBÜNDEN	26
2.5 LANGFRISTIGE BETRACHTUNG	30
2.6 WACHSTUMSPOTENZIALE	31
3 WIRTSCHAFTSENTWICKLUNGSSTRATEGIE	33
3.1 WACHSTUMSZIELE FÜR GRAUBÜNDEN	34
3.2 STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN „RAHMENBEDINGUNGEN UND MOTOREN“	37
3.3 NRP-WIRKUNGSRAUM IN GRAUBÜNDEN	42
3.4 PROVISORISCHER RÜCKBLICK UMSETZUNG NRP 2008-2011	43
3.5 UMSETZUNGSPROGRAMM GRAUBÜNDEN 2012-2015	46
3.6 STÄRKUNG DER ZENTREN	49
3.7 SPEZIFISCHE INITIATIVEN FÜR BESONDERE GEBIETE	49
3.8 PROGRAMM SAN GOTTARDO 2020	50
4 FINANZ- UND REALISIERUNGSPLAN 2012-2015	51
4.1 ENTWICKLUNG DER EXPORTBRANCHEN	53
4.2 FLANKIERENDE MASSNAHMEN	65
4.3 ZUSAMMENFASSUNG VORGESEHENE MITTELVERWENDUNG	74
4.4 FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN FÜR DEN KANTON GRAUBÜNDEN	75
4.5 ANTRAG AN DEN BUND	76
4.6 AUSWAHLPROZESS FÜR PROJEKTE	77
4.7 FLEXIBILITÄT IN DER UMSETZUNG	79
5 REGIONALMANAGEMENT	80
5.1 ORGANISATION	80
6 DEFINITION DER VERSCHIEDENEN KANTONALEN BEGLEITVERFAHREN	85
6.1 VORGESEHENES VERFAHREN / VERFAHRENSGRUNDSÄTZE	85
7 KOMPATIBILITÄT MIT RAUMRELEVANTEN POLITIKBEREICHEN	89
7.1 ÜBEREINSTIMMUNG MIT DEN GRUNDSÄTZEN DER NACHHALTIGEN ENTWICKLUNG	89
7.2 ABSTIMMUNG MIT KANTONALEN PLANUNGSINSTRUMENTEN	96



Zusammenfassung

Das Umsetzungsprogramm Graubünden 2012-2015 zur Neuen Regionalpolitik bildet einen integrierenden Bestandteil der Programmvereinbarung zwischen dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO und dem Kanton Graubünden. Es wurde von der Bündner Regierung am 20. Dezember 2011 genehmigt.

Einleitung

Der Bund und die interessierten Kantone setzen seit 2008 das Bundesgesetz über Regionalpolitik, die sogenannte Neue Regionalpolitik (NRP), um. Grundlagen dazu bilden das NRP-Mehrjahresprogramm 2008-2015 des Bundes, vierjährige Umsetzungsprogramme der Kantone und die Programmvereinbarungen des Bundes mit den Kantonen. Eine erste Umsetzungsphase wird 2011 abgeschlossen.

Die Kantone wurden vom Bund eingeladen, ihr zweites Umsetzungsprogramm einzureichen. Dieses umfasst die regionalpolitischen Stossrichtungen für die Jahre 2012-2015. Auf der Basis des vorliegenden Programms hat der **Bund mit dem Kanton Graubünden** über die Unterstützungsleistungen in Form von à fonds perdu-Beiträgen und Darlehen **verhandelt**. Es wurde durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus in Zusammenarbeit mit den Bündner Regionalverbänden erarbeitet und mit den involvierten Amtsstellen abgestimmt.

Wirtschaftliche Ausgangslage des Kantons Graubünden

Im Kanton Graubünden zeigen sich weiterhin **typische Schwierigkeiten des schweizerischen Berggebietes**. Für ihn wird auch in Zukunft ein unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum im Vergleich zur Schweiz prognostiziert. Auf Grund ungünstiger wirtschaftlicher Trends ist Graubünden mit einem Abwanderungsdruck konfrontiert, was auch negative Auswirkungen auf den Wohlstand der verbleibenden Einwohner und auf die Wirtschaftskraft des Kantons haben dürfte. Diese lassen sich z.B. im Rückgang/Abbau bei der privatwirtschaftlichen Versorgung und den öffentlichen Dienstleistungen, beim Arbeitsplatzangebot und bei der Entfaltungsmöglichkeit für unternehmerische Aktivitäten oder etwa bei der Reduktion von Immobilienwerten erkennen.

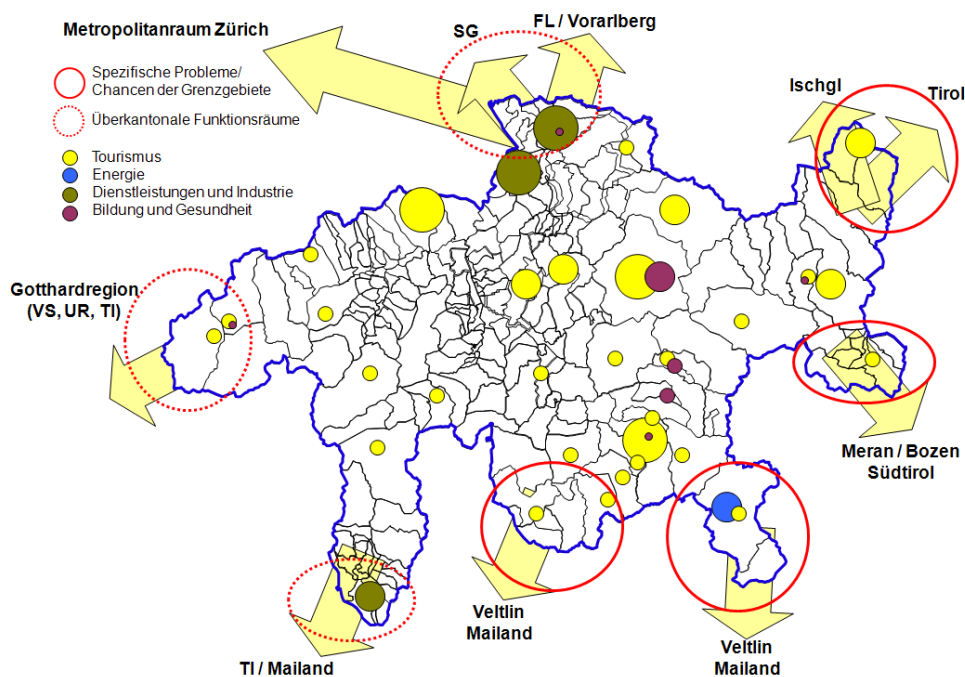
Mit einer angepassten, proaktiven Wirtschaftsentwicklungspolitik für die nächsten 10 bis 20 Jahre soll deshalb in den Zentren Graubündens ein leichtes **Bevölkerungswachstum** und in den übrigen Regionen ein „Halten“ der aktuellen Einwohnerzahl angestrebt werden. Dazu muss der Kanton Graubünden mittel- bis langfristig ein reales **Wirtschaftswachstum von mehr als 2% pro Jahr** bzw. mindestens ein Wirtschaftswachstum im Rahmen des schweizerischen Durchschnittes erreichen können. Zur Erreichung dieses kantonalen Durch-

schnittswertes müssen vor allem die Wirtschaftszentren des Kantons sogar mit deutlich höheren Wachstumsraten beitragen, um wirtschaftlich schwächere Regionen ausgleichen zu können. Dies ist auf Grund der jetzigen Wirtschaftsstruktur und den aktuellen Rahmenbedingungen nicht möglich. Erforderlich ist in erster Linie ein **gleichgerichtetes Verständnis hinsichtlich der Rahmenbedingungen und Standortvoraussetzungen sowie Potenziale und Entwicklungsperspektiven** im Kanton Graubünden. Es ist mit anderen Worten eine Vielzahl von kantonalen Politikbereichen angesprochen, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen für das notwendige Wachstum bereitzustellen.

Wirtschaftsentwicklungsstrategie Graubünden

Zur Schaffung von Wirtschaftswachstum im Kanton Graubünden sind in erster Linie die **Wachstumsbeiträge der Exportbranchen von Bedeutung** (Tourismus, Industrie, Dienstleistungen, Energie, Exporte natürlicher Ressourcen, Einkommenseffekte der Wegpendler/Erwerbsspendler). Es handelt sich dabei um die eigentlichen „Motoren“ oder „Impulsgeber“ der Volkswirtschaft Graubündens. Das Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden (UP GR) sieht vor, diese Exportleistungen auf Basis der vorhandenen Potenziale **im gesamten Kantonsgebiet** zu fördern.

NRP-Wirkungsraum und wichtigste Potenziale der Exportwirtschaft



Zwei grundsätzliche Stossrichtungen und insgesamt neun thematische Handlungsachsen werden dazu in der Periode 2012-2015 verfolgt. Die Stossrichtungen und Handlungsachsen des zweiten Umsetzungsprogramms sind mit denjenigen des ersten Programms 2008-2011 identisch:

- Gezielte **Entwicklung der Exportbranchen**
 - A Tourismusexporte
 - B Industrie- und Dienstleistungsexporte
 - C Exporte aus den Bereichen Bildung und Gesundheit
 - D Energieexporte
 - E Exporte natürlicher Ressourcen
- Daneben werden **flankierende Massnahmen** umgesetzt
 - F1 Interkantonale Zusammenarbeit
 - F2 Internationale Zusammenarbeit
 - F3 Regionalmanagement
 - F4 Koordination mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken

Finanz- und Realisierungsplan

Diese Stossrichtungen sind im Finanz- und Realisierungsplan konkretisiert und mit dem dazu notwendigen Mitteleinsatz hinterlegt. **Dem Kanton Graubünden entstehen Gesamtkosten für die Regionalentwicklung laut NRP in der Vierjahresperiode 2012-2015 von CHF 18.42 Mio. bzw. durchschnittliche jährliche Aufwendungen von CHF 4.60 Mio.** Dieser jährliche Mittelbedarf teilt sich wie folgt auf: à fonds perdu-Beiträge an kantonale Projekte CHF 2.25 Mio., à fonds perdu-Beiträge als kantonale Äquivalenzleistungen für Bundesdarlehen CHF 1.04 Mio., à fonds perdu-Beiträge an kantonsübergreifende Programmteile CHF 1.01 Mio. und à fonds perdu-Beiträge für Interreg IV / V CHF 0.30 Mio.

Das NRP-Programm San Gottardo 2012-2015, eine interkantonale Zusammenarbeit zwischen den Kantonen Tessin, Uri, Wallis und Graubünden wird in einem separaten Umsetzungsprogramm aufgeführt.

Mit dem **Staatssekretariat für Wirtschaft SECO** wurden für den Zeitraum 2012 bis 2015 (4 Jahre) **à fonds perdu-Beiträge von CHF 11.15 Mio.** für die Ausrichtung 1 (Programme, Projekte) und **CHF 3.00 Mio.** für die Ausrichtung 2 (Entwicklung einer Arbeitsplatzzone auf dem Flugplatzareal bei San Vittore) sowie **Darlehen** für Investitionen von **CHF 25.00 Mio.** ausgehandelt.

Mit NRP-Fördermitteln von Bund und Kanton für die Jahre 2012-2015 von netto total **CHF 32.57 Mio.** (d.h. nach Rückzahlung der Darlehen) sollen Drittmittel (von Projektträgern, Gemeinden, Regionen etc.) im Umfang von insgesamt mindestens **CHF 106 Mio.** investiert werden können.

Der im Finanz- und Realisierungsplan skizzierte Massnahmenkatalog ist anforderungsreich. Bei der Umsetzung ist der **Kanton auf die Mitwirkung Dritter (Regionen, Gemeinden, öffentliche und private Investoren) angewiesen.** Ob und in welchem Zeitraum die Massnahmen umgesetzt werden können, hängt folglich von mehreren Unbekannten ab, die vom

federführenden Amt für Wirtschaft und Tourismus nur teilweise gesteuert werden können. Je nach Fortschritten im Umsetzungsprozess sind deshalb gegebenenfalls Prioritätenänderungen notwendig.

Management der Regionalentwicklung

Mit **Änderungen in den Regionalmanagement-Strukturen** soll den erhöhten Anforderungen an die Regionalentwicklung entsprochen werden. Zentral ist eine konsequente Trennung von administrativen Aufgaben und der Wirtschaftsentwicklung. Im Vordergrund steht ein Organisationsmodell, welches einerseits eine fachtechnische Führung des Regionalmanagements durch den Kanton und andererseits einen gemeinsam mit den Regionalverbänden beauftragten „Wirtschaftsentwickler“ („Regionalentwickler“) in den Regionen vorsieht. Die Konkretisierung dieses grundsätzlichen Modells erfolgt gemeinsam mit den Regionalorganisationen im Rahmen der Verhandlungen über die Leistungsvereinbarungen. Dabei dürften verschiedene Varianten zum Zuge kommen, um den unterschiedlichen Gegebenheiten in den einzelnen Regionen gerecht zu werden.

Kompatibilität mit raumrelevanten Politikbereichen

Mit dem hier vorliegenden Umsetzungsprogramm werden die **Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung** erfüllt. Einerseits liegt eine Grobprüfung des vorliegenden Programms vor; andererseits erfolgt die Nachhaltigkeitsbeurteilung immer auch projektbezogen und frühzeitig auf Basis einer Checkliste.

Das Umsetzungsprogramm ist **mit den kantonalen Instrumenten zur Mittel- und Langfristplanung abgestimmt**. Von Bedeutung sind dabei das Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010, der Kantonale Richtplan sowie das Regierungsprogramm und die Finanzplanung.

Eine optimale **sektoralpolitische Koordination** stellt eine der zentralen Herausforderungen für eine wirkungsvolle Umsetzung der Neuen Regionalpolitik auf allen Stufen (Bund, Kanton, Regionen/Gemeinden) dar. Sie muss in der Regel am einzelnen Projekt erfolgen. Voraussetzung hierzu bildet eine klar festgelegte Federführung in einem bestimmten Vorhaben. Für eine langfristig ausgerichtete sektoralpolitische Koordination sind auch institutionelle Formen zu prüfen, welche alle relevanten Politikbereiche auf der Ebene von Dienststellen vereinen. Die Zusammenarbeit ist an Hand konkreter Fälle zu erproben und hernach weiter zu entwickeln.

Resumaziun

Il program da realisaziun dal Grischun 2012-2015 davart la nova politica regiunala furma ina part integrala da la cunvegna da program tranter il secretariat da stadi da l'economia SECO ed il chantun Grischun. El è vegnì approvà da la regenza grischuna ils 20 december 2011.

Introducziun

Dapi l'onn 2008 realiseschan la confederaziun ed ils chantuns interessads la lescha federala davart la politica regiunala, l'uschenumnada nova politica regiunala (NPR). Las basas per quai furman il program da plirs onns da la NPR 2008-2015 da la confederaziun, programs da realisaziun dals chantuns da quatter onns e las cunvegnas da program da la confederaziun cun ils chantuns. In'emprima fasa da realisaziun vegn terminada l'onn 2011.

Ils chantuns èn vegnids envidads da la confederaziun d'inoltrar lur segund program da realisaziun. Quel definescha las finamiras da la politica regiunala per ils onns 2012-2015. Sin basa dal program qua avant maun ha la **confederaziun contractà cun il chantun Grischun** davart las prestaziuns da sustegn en furma da contribuziuns à fonds perdu e d'emprests da daners. Quest program è vegnì elavurà da l'uffizi per economia e turissem en collavuraziun cun las corporaziuns regiunalas dal Grischun ed è vegnì accordà cun ils uffizis ch'èn involvids.

Situaziun economia da partenza dal chantun Grischun

En il chantun Grischun sa mussan anc adina **difficultads tipicas dal territori da muntogna svizzer**. Per el vegn prognostitgada er en l'avegnir ina creschientscha economica ch'è sut la media cumpareglià cun il rest da la Svizra. Pervia dal svilup economic disfavouravel en il Grischun sa vesan bleras persunas sfurzadas d'emigrar. Quest fatg dastgass er avoir consequenzas negativas per il bainstar da las abitantas e dals abitants che restan en il Grischun e per la forza economica dal Grischun. Quellas sa mussan p.ex. en la reducziun/sminuziun dal provediment da l'economia privata e dals servetschs publics, da la purschida da plazzas da lavur e da las pussaivladads da svilup per activitads interprendidas u er en la reducziun da las valurs immobigliaras.

Cun ina politica per in svilup economic ch'è proactiva e che tegna quint da las relaziuns duai pervia da quai vegnir prendì en mira in lev **augment da la populaziun** en ils centers dal Grischun ils proxims 10 fin 20 onns, ed en las ulteriuras regiuns duai il dumber da las abitantas e dals abitants vegnir "mantegnì". Per pudair realisar quai sto il chantun Grischun pudair cuntanscher a vista mesauna fin a lunga vista ina **creschientscha economica reala da passa 2% per onn** resp. almain ina creschientscha economica en il rom da la media

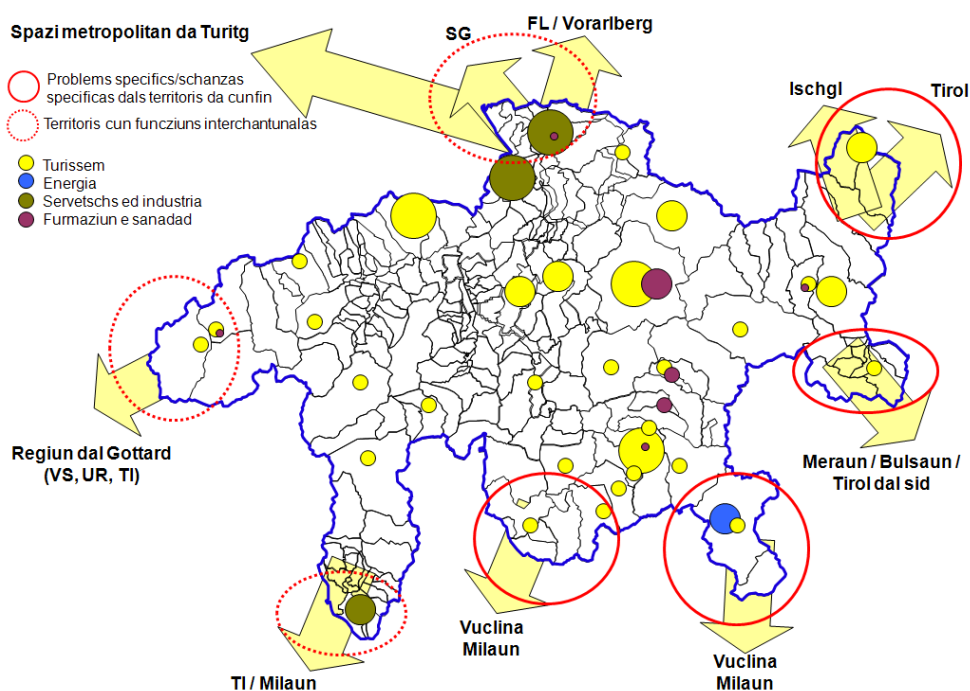


svizra. Sche questa valur media chantunala duai vegnir cuntanschida, ston oravant tut ils centers economics dal Grischun contribuir lur part en furma da ratas da creschientscha cle-ramain pli grondas per pudair gulivar las prestaziuns da las regiuns ch'èn economicamain main fermas. Ma quai n'è betg pussaivel pervia da la structura economica actuala e pervia da las cundiziuns generalas actualas. Necessari è en emprima lingua ina **chapientscha eguala areguard las cundiziuns generalas e las premissas dal chantun Grischun sco lieu economic sco er areguard ils potenzials e las perspectivas da svilup** en il chantun Grischun. Quest appel sa drizza – cun auters plets – ad in grond dumber da secturs da la politica chantunala, sch'i sa tracta da metter a disposiziun las cundiziuns generalas per la creschientscha necessaria.

Strategia per il svilup economic dal Grischun

Per crear ina creschientscha economica en il chantun Grischun èsi en emprima lingua **important che las branschas d'export contribueschian lur part a questa creschientscha** (turissem, industria, servetschs, energia, exports da resursas naturalas, effects d'entradas da las pendularias e dals pendularis che passan mo u che lavuran en il Grischun). Qua sa tracti en sasez dals "motors" u da las "branschas che dattan l'impuls" a l'economia publica dal Grischun. Il program da realisaziun dal Grischun (PR GR) prevesa da promover questas prestaziuns d'export sin basa dals potenzials existents, e quai **en tut il territori chantunal**.

Zona d'activitad da la NPR cun ils potenzials ils pli impurtants da l'economia d'export



En quest connex vegnan persecitadas en la perioda 2012-2015 duas direcziuns generalas e tut en tut nov axas tematicas d'agir. Las direcziuns e las axas d'agir dal segund program da realisaziun èn identicas cun quellas da l'emprim program 2008-2011:

- **Svilup sistematic da la bransch d'export**
 - A exports dal turissem
 - B exports da l'industria e dals servetschs
 - C exports dals secturs "furmaziun" e "sanadad"
 - D exports d'energia
 - E exports da resursas natiralas
- **Ultra da quai vegnan realisadas mesiras accompagnantas**
 - F1 collavuraziun interchantunala
 - F2 collavuraziun internaziunala
 - F3 manaschament regiunal
 - F4 coordinaziun cun las politicas sectorialas relevantas per il territori

Plan da finanzas e da realisaziun

Questas direcziuns èn concretisadas en il plan da finanzas e da realisaziun e dotadas cun ils meds finanzials necessaris. **Per il svilup regiunal tenor NPR resultan al chantun Grischun custs totals da 18,42 milliuns francs resp. ina media d'expensas annualas da 4,60 milliuns francs en la perioda da quatter onns 2012-2015.** Quest basegn annual da meds finanzials sa divide sco suonda: contribuziuns à fonds perdu da 2,25 milliuns francs a projects chantunals, contribuziuns à fonds perdu dad 1,04 milliuns francs sco prestaziuns chantunals d'equivalenza per credits federalas, contribuziuns à fonds perdu da 1,01 milliuns francs a parts da programs interchantunals sco er contribuziuns à fonds perdu da 0,30 milliuns francs ad Interreg IV e V.

Il program da NPR "San Gottardo 2012-2015", ina collavuraziun dals chantuns Tessin, Uri, Valais e Grischun vegn menziunà en in program da realisaziun separà.

Per la perioda 2012 fin 2015 (4 onns) èn vegnidas negoziadas cun il **secretariat da stadi per l'economia SECO contribuziuns à fonds perdu dad 11,15 milliuns francs** per la direcziun 1 (programs, projects) e da **3,00 milliuns francs** per la direcziun 2 (svilup d'ina zona da plazzas da lavur sin l'areal da la piazza aviatica tar San Vittore) sco er **emprests da daners** per investiziuns **da 25,00 milliuns francs**.

Cun meds finanzials da promoziun da la NPR da totalmain net **32,57 milliuns francs** (sunter il reimbursament dals emprests da daners), mess a disposiziun da la confederaziun e dal chantun per ils onns 2012-2015, duain vegnir generads meds finanzials da terzas personas (instituziuns ch'èn responsablas per projects, vischnancas, regiuns e.u.v.) en la dimensiun da totalmain almain **106 milliuns francs**.

Il catalog da mesiras ch'è skizzà en il plan da finanzas e da realisaziun è pretensius. Tar la realisaziun da questas mesiras è il **chantun dependent da la cooperaziun da terzas personas (regiuns, vischnancas, investiders publics e privats)**. Sche ed entaifer tge temp



che las mesiras pon vegnir realisadas, dependa pia da plirs facturs nunenconuschents che pon vegnir dirigids mo per part da l'uffizi responsabel, numnadamain da l'uffizi per economia e turissem. Tut tenor il progress ch'il process da realisaziun fa, èsi pervia da quai eventualmain necessari da midar las prioritads.

Manaschament dal svilup regiunal

Cun **midar las structures dal manaschament regiunal** duai vegnir tegnì quint da las pretensiuns augmentadas dal svilup regiunal. Centrala è ina separaziun consequenta da las incumbensas administrativas e dal svilup economic. En il center stat in model organisatoric che prevesa d'ina vart ch'il chantun maina en moda tecnic-professionala il manaschament regiunal e da l'autra vart ch'ina "persuna ch'è responsabla per il svilup da l'economia" ("svilupader regiunal") che survegn sias incumbensas tant dal chantun sco er da las corporaziuns regionalas vegnia installada en las regiuns. Quest model general duai vegnir concretisà cuminaivlamain cun las organisaziuns regionalas en il rom da las tractativas davart las cunvegns da prestaziun. En quest connex dastgassan vegnir fixadas differentas variantas per tegnair quint da las relaziuns che sa differenzieschan da regiun a regiun.

Cumpatibilitad cun secturs politics ch'èn relevants per il territori

Cun il program da realisaziun existent vegnan ademplids ils **principis dal svilup persistent**. D'ina vart datti in'examinaziun generala dal program qua avant maun, da l'autra vart vegn il giudicament da la persistenza adina er fatg cun in referiment ad in project, e quai ad ura sin basa d'ina glista da controlla.

Il program da realisaziun è **accordà cun ils instruments chantunals per ina planisaziun a vista mesauna ed a lunga vista**. Impurtants en quest connex èn il concept directiv per l'economia dal Grischun 2010, il plan directiv chantunal sco er il program da la regenza e la planisaziun da las finanzas.

Ina **coordinaziun politica sectoriala** optimala è ina da las sfidas centralas per realisar en moda effizienta la nova politica regiunala sin tut ils stgalims (confederaziun, chantun, regiuns/vischnancas). Per regla sto ella vegnir fatga en il singul project. La premissa per quai è che la responsabladad per in tschert project saja fixada en moda clera. Per ina coordinaziun politica sectoriala a lunga vista ston er vegnir examinadas furmas instituzionalas che uneschan tut ils secturs politics relevants sin il stgalim dals posts da servetsch. La collavuraziun sto vegnir examinada a maun da cas concrets. Suenten sto ella vegnir perfecziunada.

Riassunto

Il programma di attuazione Grigioni 2012-2015 relativo alla nuova politica regionale è parte integrante dell'accordo di programma tra la Segreteria di Stato dell'economia SECO e il Cantone dei Grigioni. Esso è stato approvato dal Governo grigionese il 20 dicembre 2012.

Introduzione

Dal 2008, la Confederazione e i Cantoni interessati stanno attuando la legge federale sulla politica regionale, ossia la cosiddetta nuova politica regionale (NPR). Fungono da base il Programma pluriennale NPR 2008-2015 della Confederazione, il programma d'attuazione quadriennale del Cantone e gli accordi di programma tra la Confederazione e i Cantoni. Una prima fase di attuazione sarà conclusa nel 2011.

I Cantoni sono stati invitati dalla Confederazione a inoltrare il loro secondo programma di attuazione. Questo comprende gli orientamenti di politica regionale per gli anni 2012-2015. Sulla base del programma qui proposto, la **Confederazione** ha condotto **con il Cantone dei Grigioni** trattative relative a prestazioni di sostegno sotto forma di contributi a fondo perso e mutui. Il programma è stato elaborato dall'Ufficio dell'economia e del turismo in collaborazione con le corporazioni regionali grigionesi e coordinato con gli uffici coinvolti.

Situazione economica iniziale del Cantone dei Grigioni

Nel Cantone dei Grigioni continuano a manifestarsi **le difficoltà tipiche delle zone di montagna svizzere**. Anche in futuro si prospetta per i Grigioni una crescita economica inferiore alla media nazionale. A causa delle tendenze economiche sfavorevoli, i Grigioni sono confrontati con una pressione migratoria con possibili conseguenze negative sul benessere dei residenti e sulla capacità economica del Cantone. Queste conseguenze negative sono riconoscibili ad es. nella riduzione/soppressione di offerte nel campo dell'economia privata e in quello dei servizi pubblici, per quanto riguarda i posti di lavoro e la possibilità di sviluppo di attività aziendali, nonché ad esempio nella riduzione dei valori immobiliari.

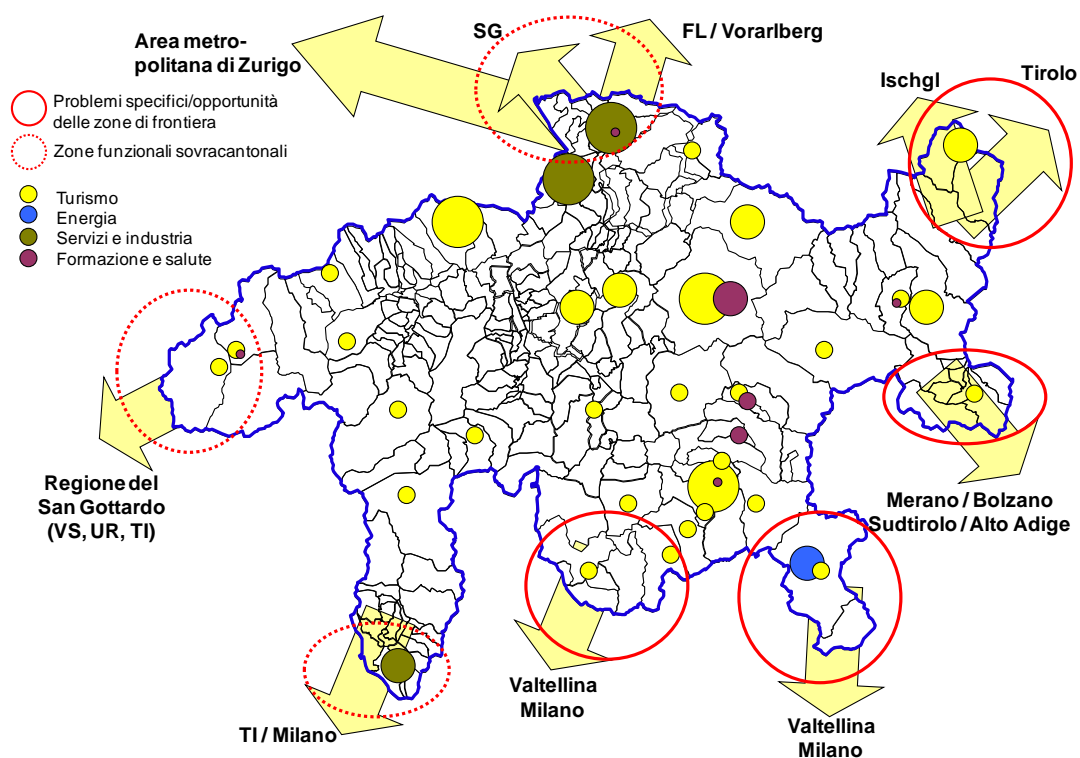
Con una politica di sviluppo economico adeguata e proattiva, si mira per i prossimi 10 - 20 anni a una leggera **crescita demografica** nei centri dei Grigioni e a una "tenuta" dell'attuale numero di abitanti nelle altre regioni. Per questo è necessario che a medio-lungo termine il Cantone dei Grigioni faccia registrare una **crescita economica** reale **superiore al 2% annuo** risp. una crescita economica pari almeno alla crescita media nazionale. Per raggiungere questo valore medio cantonale, soprattutto i centri economici del Cantone devono contribuire con percentuali di crescita sensibilmente superiori, in modo da compensare le regioni economicamente più deboli. Al momento, con la struttura economica e le condizioni quadro

attuali, ciò non è possibile. In primo luogo è necessaria una **visione comune sulle condizioni quadro e sui presupposti di ubicazione, nonché sui potenziali e sulle prospettive di sviluppo** nel Cantone dei Grigioni. In altre parole, la definizione delle condizioni quadro per la necessaria crescita coinvolge numerosi ambiti politici cantonali.

Strategia di sviluppo economico dei Grigioni

Per la crescita economica nel Cantone dei Grigioni sono in primo luogo **importanti i contributi del ramo delle esportazioni** (turismo, industria, servizi, energia, esportazione di risorse naturali, reddito dovuto a pendolari in uscita/pendolari). Si tratta dei veri "motori" o "propulsori" dell'economia pubblica grigionese. Il programma di attuazione del Cantone dei Grigioni (PA GR) prevede di promuovere **in tutto il territorio cantonale** queste esportazioni sulla base dei potenziali esistenti.

Area d'influenza NPR e principali potenziali dell'economia d'esportazione



Due orientamenti fondamentali e in totale nove assi d'azione tematici verranno perseguiti durante il periodo 2012-2015. Gli orientamenti e gli assi d'azione del secondo programma d'attuazione sono identici a quelli del primo programma 2008-2011:

- **Sviluppo mirato nel settore delle esportazioni**
 - A Esportazioni turistiche
 - B Esportazioni industriali e di servizi
 - C Esportazioni nel settore della formazione e della sanità
 - D Esportazioni di energia
 - E Esportazioni di risorse naturali
- Vengono inoltre attuate **misure di accompagnamento**
 - F1 Collaborazione intercantonale
 - F2 Collaborazione internazionale
 - F3 Management regionale
 - F4 Coordinamento con le politiche settoriali rilevanti dal profilo territoriale

Piano di finanziamento e di realizzazione

Questi orientamenti sono concretizzati nel piano di finanziamento e di realizzazione e dotati dei mezzi necessari. **Per il Cantone dei Grigioni, nel quadriennio 2012-2015 risultano costi complessivi per lo sviluppo regionale conformemente alla NPR pari a 18,42 milioni di franchi, risp. spese annue medie di 4,60 milioni di franchi.** Questo fabbisogno medio annuo di mezzi si suddivide come segue: contributi a fondo perso per progetti 2,25 milioni di franchi, contributi a fondo perso quali prestazioni cantonali equivalenti per mutui federali 1,04 milioni di franchi, contributi a fondo perso per parti del programma sovracantonali 1,01 milioni di franchi, nonché contributi a fondo perso per Interreg IV e V 0,30 milioni di franchi.

Il programma NPR San Gottardo 2012-2015, ossia una collaborazione intercantonale tra i Cantoni Ticino, Uri, Vallese e Grigioni, viene inserito in un programma di attuazione separato.

Con la **Segreteria di Stato dell'economia SECO**, per il periodo 2012-2015 (4 anni) sono stati pattuiti **contributi a fondo perso di 11,15 milioni di franchi** per la fase 1 (programmi, progetti) e **3,00 milioni di franchi** per la fase 2 (sviluppo di una zona per posti di lavoro sull'area dell'aerodromo di San Vittore), nonché **prestiti** per gli investimenti pari a **25,00 milioni di franchi**.

Con i mezzi promozionali NPR di Confederazione e Cantone per gli anni 2012-2015 pari a un totale netto di **32,57 milioni di franchi** (dopo il rimborso del prestito) si prevede di ottenere fondi da terzi (responsabili di progetto, comuni, regioni ecc.) dell'entità totale di almeno **106 milioni di franchi**.

L'elenco di misure abbozzato nel piano di finanziamento e di realizzazione è esigente. Per quanto riguarda l'attuazione, il **Cantone dipende dalla collaborazione di terzi (regioni,**

comuni, investitori pubblici e privati). Se ed entro quando i provvedimenti potranno essere attuati, dipende di conseguenza da varie incognite che l'Ufficio dell'economia e del turismo quale responsabile può gestire solo parzialmente. A seconda dei progressi nel processo di attuazione saranno perciò eventualmente necessari cambiamenti delle priorità.

Gestione dello sviluppo regionale

Con i **cambiamenti nelle strutture di management regionale** si intendono soddisfare le accresciute esigenze poste allo sviluppo regionale. Al centro si trova la coerente separazione tra compiti amministrativi e compiti dello sviluppo economico. In primo piano si trova un modello organizzativo che prevede da un lato la conduzione tecnica del management regionale da parte del Cantone e dall'altro la designazione assieme alle corporazioni regionali di un "promotore economico" ("operatore economico regionale") attivo a livello locale. Questo modello di principio verrà concretizzato assieme alle organizzazioni regionali nel quadro delle trattative sugli accordi di prestazioni. Per tenere conto delle differenti situazioni e necessità, è possibile l'utilizzo di soluzioni diverse nelle singole regioni.

Compatibilità con settori politici rilevanti dal profilo territoriale

Con il presente programma di attuazione vengono soddisfatti i **principi dello sviluppo sostenibile**. Da un lato è disponibile una verifica sommaria del programma presentato, d'altro lato la valutazione della sostenibilità viene effettuata precocemente sui singoli progetti, sulla base di una lista di controllo.

Il programma di attuazione è **coordinato con gli strumenti cantonali per la pianificazione a medio e lungo termine**. Sono importanti le linee direttive per l'economia dei Grigioni 2010, il piano direttore cantonale, il programma di Governo e la pianificazione finanziaria.

Un **coordinamento** ottimale **delle politiche settoriali** rappresenta una delle sfide principali per un'attuazione efficace della Nuova politica regionale a tutti i livelli (Confederazione, Cantone, regioni/comuni). Di regola esso deve essere svolto sul singolo progetto. Il relativo presupposto è costituito da una chiara responsabilità riguardo a un determinato progetto. Per un coordinamento delle politiche settoriali orientato al lungo termine devono essere esaminate anche forme istituzionali che riuniscano tutti i settori politici importanti a livello di servizi. La collaborazione deve essere sperimentata sulla base di casi concreti e in seguito sviluppata.

1 Einleitung

1.1 Auftrag und Fragestellung

Die Schweizerische Eidgenossenschaft hat alle Kantone eingeladen, im Rahmen der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) ein zweites Umsetzungsprogramm für die Periode 2012-2015 einzureichen.

Auf Basis des vorliegenden Umsetzungsprogramms 2012-2015 hat der Bund mit dem Kanton über die Unterstützungsleistungen in Form von à fonds perdu-Beiträgen und Darlehen für die entsprechende Periode verhandelt. Mit der Erarbeitung des Umsetzungsprogramms sollen folgende Ziele erfüllt werden:

- Die kantonalen Ziele sind formuliert und mit dem Bundesgesetz über Regionalpolitik kompatibel.
- Das Umsetzungsprogramm ist das Ergebnis einer strategischen Schwerpunktsetzung auf der Basis einer SWOT-Analyse.
- Synergien mit den raumwirksamen Politikbereichen und der Raumplanung werden soweit möglich dargestellt und die Schnittstellen geklärt.
- Ein Realisierungs- und Finanzierungsplan liegt vor.

1.2 Vorgehen zur Erarbeitung des Umsetzungsprogramms

Das Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden wurde durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus in Zusammenarbeit mit den Bündner Regionalverbänden erarbeitet. Als Grundlage der Analyse der Ausgangslage, der Formulierung der NRP-Strategie und dazugehörigen Massnahmen wurden folgende Dokumente berücksichtigt:

- Rechtsgrundlagen, wissenschaftliche Grundlagen sowie Arbeitshilfen des Bundes zur Neuen Regionalpolitik
- Regierungsprogramm des Kantons Graubünden 2009-2012
- Kantonaler Richtplan Graubünden
- Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 vom Dezember 2004 und Update vom November 2008
- Umsetzungskonzept „Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus“ vom November 2006
- Strategiepapier zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik im Kanton Graubünden, 23. Januar 2007
- NRP Umsetzungsprogramm Graubünden 2008-2011 vom 11. Dezember 2007
- Bericht „Potenzialarme Räume Graubünden“ (Phase 1) vom 11. September 2006



- Bericht „Strategien zum Umgang mit potenzialarmen Räumen (Phase 2) vom 1. Dezember 2008
- Konzept „Regionalmanagement GR 2010“ des Amtes für Wirtschaft und Tourismus vom 16. November 2010
- Jahresberichte 2008, 2009 und 2010 (integriert in Schlussbericht 2008-2011) sowie provisorischer Schlussbericht 2008-2011 (Stand 31. Mai 2011) über die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik im Kanton Graubünden

Für die Erarbeitung des Umsetzungsprogramm hat das Amt für Wirtschaft und Tourismus zusammen mit den Regionalentwicklern in den Regionen die bisherigen Erfahrungen mit der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik eingehend analysiert und diskutiert.

Basierend auf dem ersten Umsetzungsprogramm, den bisherigen Erfahrungen und den Anforderungen des Bundes an das zweite kantonale Umsetzungsprogramm zur NRP wurde das kantonale Umsetzungsprogramm zur NRP 2012-2015 formuliert und mit den betroffenen Ämtern und Regionen abgestimmt.

Mit diesem Vorgehen konnte das Amt für Wirtschaft und Tourismus einerseits sicherstellen, dass die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik mit der Wirtschaftsentwicklungsstrategie des Kantons konsistent ist. Andererseits konnten aber auch die bestehenden Erfahrungen in optimaler Form aufgenommen werden und wo möglich entsprechende Änderungen in das Umsetzungsprogramm übernommen werden.

Tab. 1: Beteiligte

Departement für Volkswirtschaft und Soziales	– Regierungsrat Hansjörg Trachsel
Amt für Wirtschaft und Tourismus	– Eugen Arpagaus, Amtsleiter – Michael Cafilisch, Leiter Tourismusentwicklung – Daniel Capaul, Leiter Standortentwicklung Industrie – Patrick Casanova, Leiter Volkswirtschaftliche Grundlagen – Walter Castelberg, Interreg-Verantwortlicher – Paolo Giorgetta, Standortentwicklung Industrie – Marco Hörler, Projektmitarbeiter Regionalentwicklung – Andreas Schleusser, Sachbearbeiter Finanzen – Lorenzo Zanetti, Leiter Regionalentwicklung
Regionalverbände	– Die Regionen GR – Comune di Bregaglia – Gemeinde Davos – Kreis Oberengadin – Organizzazione Regionale della Calanca – Regione Mesolcina – Region Mittelbünden – Regionalverband Nordbünden – Regionalverband Pro Prättigau – Regione Valposchiavo – regioViamala – regiun surselva – Wirtschaftsforum Nationalparkregion (stellvertretend für den Regionalverband Pro Engiadina Bassa und Cumün da Val Müstair)
Amtsstellen	– Amt für Energie und Verkehr – Amt für Gemeinden – Amt für Höhere Bildung – Amt für Kultur – Amt für Landwirtschaft und Geoinformation – Amt für Raumentwicklung – Amt für Wald – Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum Plantahof
Moderation	– Peder Plaz, BHP – Hanser und Partner AG – Michael Isenring, BHP – Hanser und Partner AG



2 Wirtschaftliche Ausgangslage des Kantons Graubünden

2.1 Einleitende Überlegungen

Die wirtschaftliche Ausgangslage des Kantons Graubünden hat sich seit der Erarbeitung des letzten Umsetzungsprogramms 2008-2011 nicht wesentlich geändert. Insgesamt haben sich die damals erkannten Trends verstärkt. Insbesondere hat die Wirtschaftskrise seit 2009 verschiedene strukturelle Herausforderungen nochmals ans Licht gebracht, welche durch die weltweit starke konjunkturelle Entwicklung zwischen 2005-2008 überlagert wurden.

In Sinne eines vollständigen Umsetzungsprogramms 2012-2015 stellen wir in diesem Kapitel eine im Vergleich zum Umsetzungsprogramm 2008-2011 aktualisierte Ausgangslage dar. Unter Kapitel 2.3 beschreiben und beurteilen wir ergänzend die Entwicklungen in der jüngsten Vergangenheit.

Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit einzelnen Aspekten der Wirtschaftsentwicklung in Graubünden verweisen wir auf eine Vielzahl von bereits bestehenden Analysen und Studien zum Standort Graubünden.

2.2 Ausgangslage und Rückblick über die vergangenen 20 Jahre

Die wirtschaftliche Entwicklung Graubündens ist untrennbar mit jener der Schweiz verbunden. Im Vergleich zum schweizerischen Durchschnitt weist Graubünden nur marginale industrielle Aktivitäten auf und hat einen geringen Anteil an den Finanzplatzaktivitäten. Die einstmals prägende, flächendeckende Agrarwirtschaft ist seit Jahrzehnten auf eine starke staatliche Unterstützung angewiesen. Das Wachstum in Graubünden wurde vor allem durch den Bau der alpenquerenden Strassen, den Wasserkraftwerkbau und ab den 60er Jahren durch den boomenden Wintertourismus und die in der Folge stark expandierende Parahotellerie geschaffen. Weil der Tourismus arbeitsintensiv und Graubünden als Teil der Schweiz letztlich ein Hochlohngebiet ist, bekundet dieser Wirtschaftszweig seit zwei Jahrzehnten Mühe, preislich wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere die Liberalisierung des Flugverkehrs in Europa anfangs der 90er Jahre mit der Konsequenz von stark gesunkenen Preisen für Fernreisen und die nachlassende Dynamik der Wintersportnachfrage haben dazu geführt, dass der Wachstumsmotor „Tourismus“ ins Stottern geraten und als Konsequenz das Bruttoinlandprodukt vieler Regionen Graubündens Ende der 90er Jahre sogar gesunken ist. Die negative Entwicklung der Logiernächte und Tourismusumsätze im Zusammenspiel mit Produktivitätsfortschritten auf Ebene der Arbeitsplätze führte weiter dazu, dass eine markante Zahl von Arbeitsplätzen verloren ging. Auch genügen die heutigen Tourismusstrukturen den Anforderungen des Marktes hinsichtlich der Verkaufsorientierung nicht mehr, was zu einem ineffizienten Einsatz der knappen Marketingmittel führt. Der ver-

stärkte Rückbau landwirtschaftlicher Subventionen erhöht den Druck auf einen Strukturwandel im ländlichen Raum und im Berggebiet zusätzlich.

Der Rückgang der Arbeitsplätze verbunden mit der demographischen Entwicklung (z.B. rückläufige Geburtenraten, Überalterung), drückt mittel- bis langfristig auf die Bevölkerungsentwicklung. Deutliche Anzeichen sind in verschiedenen Regionen bereits vorhanden. Viele Regionen des Kantons befinden sich bezüglich der Abwanderungsproblematik heute in einer ähnlichen Situation wie anfangs der 60er Jahre, bevor der Tourismusboom die sich damals abzeichnende Abwanderung für mehrere Jahrzehnte stoppen bzw. umkehren konnte. Im Gegensatz zu den touristisch und agrarisch geprägten Regionen konnte sich das Bündner Rheintal in etwa in gleichem Masse entwickeln wie die Schweiz. Ein wesentlicher Grund für die positive Entwicklung im Bündner Rheintal¹ sind die im Rheintal vorhandenen exportorientierten Industriebetriebe, die sich insgesamt behaupten konnten. Innerhalb der Beschäftigtenstruktur kann zudem eine volkswirtschaftlich angestrebte Transformation der Arbeitsplätze vom verarbeitenden Gewerbe hin zu wertschöpfungsstärkeren Zweigen des 2. und 3. Sektors beobachtet werden.

Nebst der Entwicklung der Beschäftigten ist für einen Wirtschaftsstandort die Entwicklung des absoluten Wohlstandsniveaus einerseits und des relativen Wohlstandsniveaus im Vergleich zu den Nachbarregionen andererseits – aufgrund von potenziellen Bevölkerungswanderungen – von zentraler Bedeutung. Als behelfsmässiger Gradmesser für das Wohlstandsniveau kann das Bruttoinlandprodukt (BIP) pro Kopf herangezogen werden. Abb. 2 zeigt eine schwache Entwicklung des BIP pro Kopf in Graubünden. Dies hat folgende Ursachen:

- Stagnierende reale Wertschöpfung pro Beschäftigten in wichtigen Branchen (insbesondere Tourismus und Landwirtschaft)
- Sinkende Anzahl Arbeitsplätze bei (noch) gleich bleibender Anzahl Einwohner (⇒ Überalterung, Zunahme Pendler)²

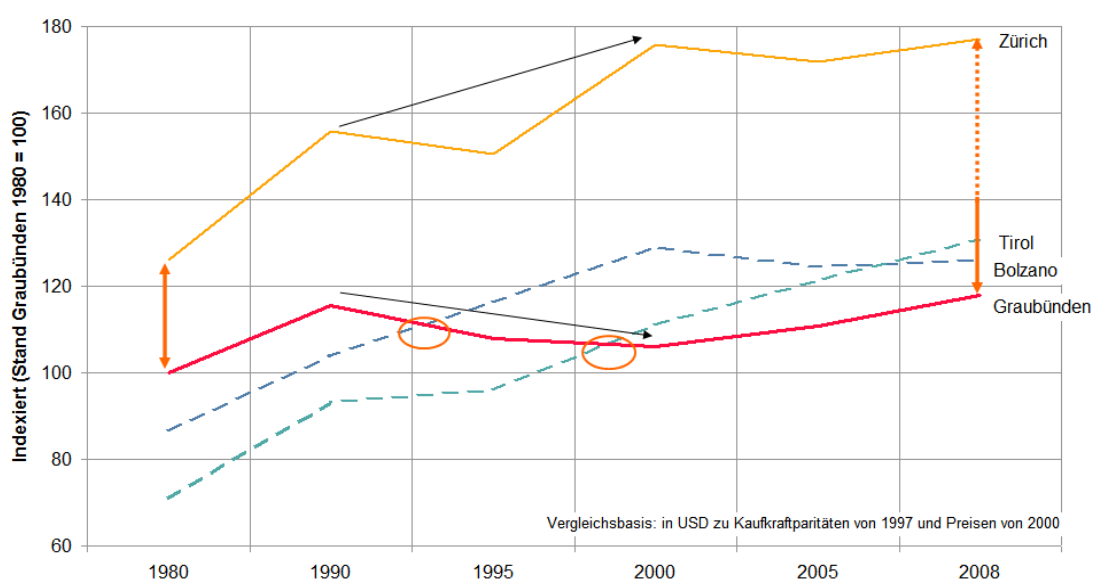
Aus der Grafik kann auch gelesen werden, dass der Unterschied des BIP pro Einwohner zwischen Zürich und Graubünden weiter zugenommen hat. Zwar konnte das BIP auch in Graubünden zwischen 2005 und 2008 leicht gesteigert werden. Es handelt sich dabei einerseits um ein Resultat der weltweit guten Konjunktorentwicklung und andererseits zeigen die zunehmende Wettbewerbsfähigkeit bedeutender Unternehmen sowie die erfolgreiche Umsetzung wirtschaftspolitischer Massnahmen (Tourismusstrukturen, Marketing) im Kanton ihre Wirkung. Es ist allerdings insgesamt davon auszugehen, dass sich die Zahlen für die Jahre 2009 (konjunktureller Einbruch) und 2010 (leichtes Wachstum, in Graubünden schwächer als in der Schweiz) wieder verschlechtern werden. Das bedeutet, dass der Ab-

1 und anderer Standorte mit einem wesentlichen Anteil von Industrieunternehmen (z.B. Vorderes Prättigau)

2 Eigenen Grobschätzungen zufolge dürfte der Bevölkerungsstruktureffekt die Resultate für Graubünden im Vergleich zu den übrigen Regionen in Abb. 3 mit ca. 5 – 10 Indexpunkten belasten. Das bedeutet, dass Graubünden in Abb. 3 nach Bereinigung des Bevölkerungsstruktureffekts leicht besser abschneiden würde.

wanderungsdruck Richtung Zürich auch weiterhin unverändert hoch bleiben dürfte (⇒ für höhere Löhne in Zürich arbeiten und die Wochenenden in Graubünden verbringen). Auch der Vergleich mit den umliegenden Regionen des Auslands zeigt, dass Graubünden im BIP pro Kopf von diesen Regionen bereits überholt wurde oder gerade überholt wird. Diese Tatsache dürfte sich langfristig für Graubünden eher positiv auswirken, da die Kosten in diesen Regionen aufgrund des steigenden Wohlstandes tendenziell zunehmen und sich die Wettbewerbsbedingungen (insbesondere im Tourismus) langfristig angleichen dürften. Zudem zeigt diese Tatsache auf, dass auch in Bergregionen (z.B. Tirol, Südtirol) durchaus wirtschaftliches Wachstum möglich ist, wenn geeignete Rahmenbedingungen bestehen.

Abb. 1: Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts pro Kopf in ausgewählten Regionen



Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden / Daten BAK Basel Economics

2.3 Die Entwicklung Graubündens während der vergangenen fünf Jahre

Nach einer für Graubünden unerfreulichen ersten Hälfte der Nuller-Jahre (Rezessionsphase) konnten einzelne Branchen und das Bündner Rheintal in der Aufschwungphase von 2005-2008 wieder Wachstum verzeichnen. Die übrigen Regionen stehen jedoch vor existenziellen Herausforderungen. Entsprechend gross bleibt in diesen Gebieten der strukturelle Anpassungsbedarf.

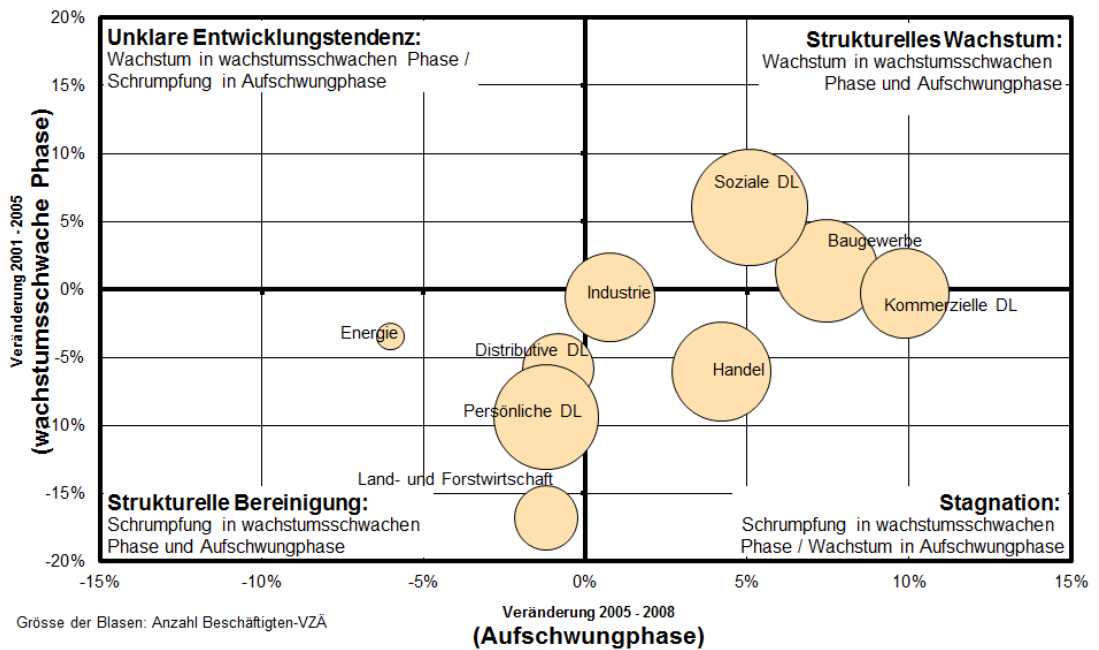
Die Auswertung der aktuellen Beschäftigtenzahlen zeigt, dass die sozialen Dienstleistungen (Gesundheits- und Sozialwesen, Bildungswesen) sowie Baugewerbe und die kommerziellen Dienstleistungen ein strukturelles Wachstum verzeichnen konnten. Diese Branchen legten sowohl während der wachstumsschwachen Phase (2001-2005) als auch während der

Hochkonjunkturphase (2005-2008) zu. Grund für das Wachstum im Gesundheits- und Sozialwesen sind primär die Megatrends „zunehmende Alterung der Bevölkerung“ sowie „Verlängerung der Lebenserwartung“ mit den damit verbundenen Bedürfnissen an Leistungen des Gesundheitswesens.

Das Baugewerbe konnte ebenfalls von demografischen Entwicklungen, aber auch von der allgemeinen Wohlstandsentwicklung profitieren, da ein Grossteil des geschaffenen Wohlstands in Immobilieninvestitionen fließt, nicht zuletzt auch in Zweitwohnungen.

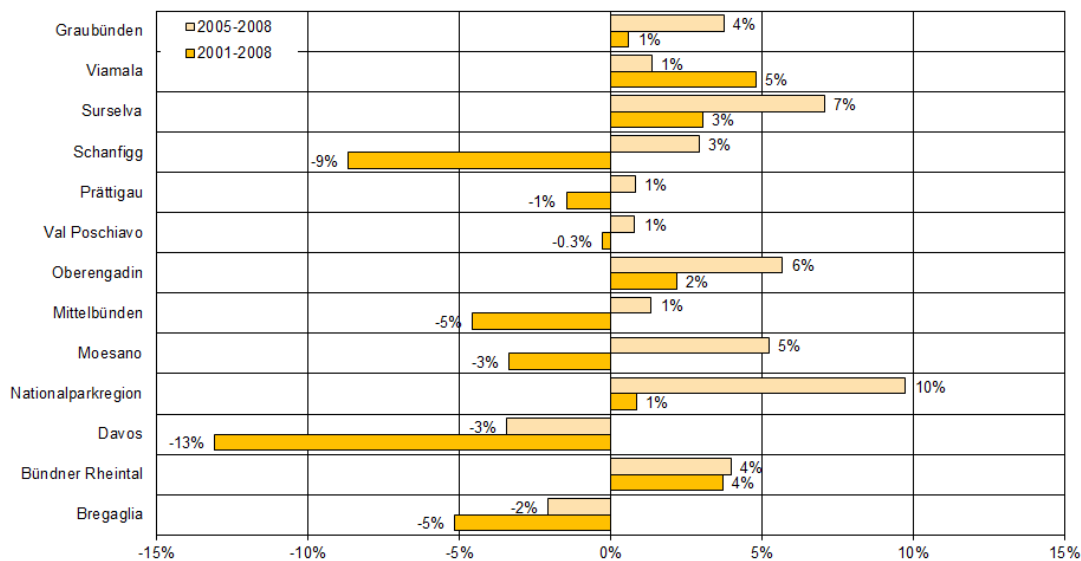
Das strukturelle Wachstum der kommerziellen Dienstleistungen (Finanzwesen, Unternehmensberatung, IT-Dienstleistungen) ist ein Ausdruck des anhaltenden Wandels der Industrie- zur Wissensgesellschaft.

Abb. 2: Entwicklung der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) in Graubünden nach Branchen



Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden / Daten BFS – Betriebszählungen

Abb. 3: Entwicklung der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) nach Gebietseinheiten im Kanton Graubünden



Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden / Daten BFS Betriebszählungen (Gebietseinheiten entsprechen nur teilweise den Regionalverbänden)

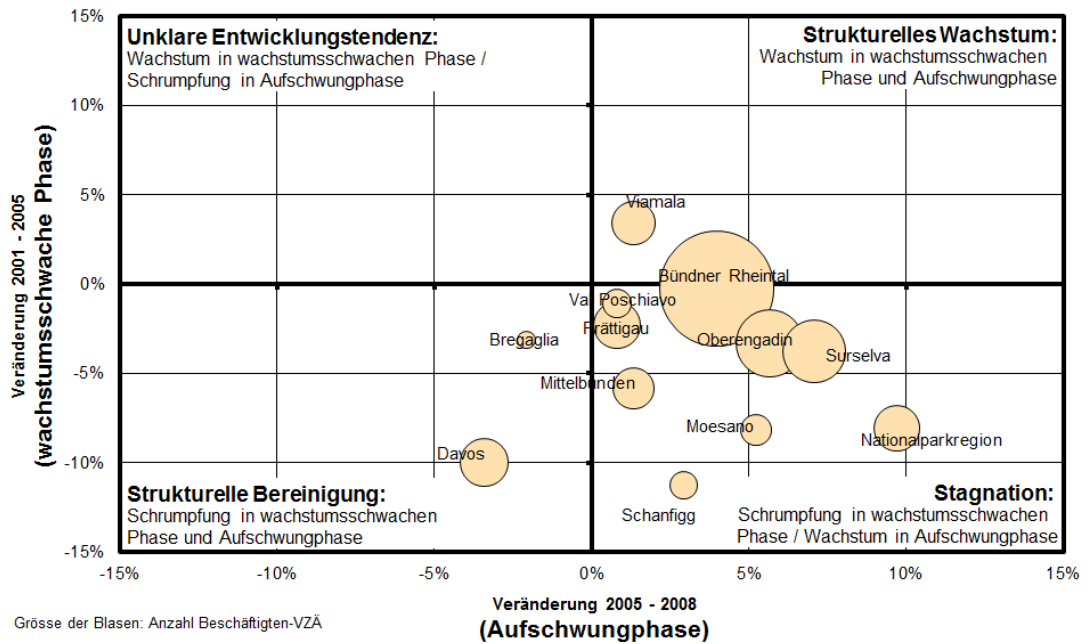
Ungünstiger haben sich die Branchen distributive und persönliche Dienstleistungen sowie die Landwirtschaft entwickelt. Bei den distributiven Dienstleistungen (Post, Transport, Kommunikation) ist nach wie vor ein Konzentrationsprozess zu beobachten, welcher durch Innovation und Digitalisierung (z.B. E-Mail statt Briefe) getrieben wird und primär Arbeitsplätze in den Randregionen kostet.

Die für Graubünden wichtigen persönlichen Dienstleistungen, wozu insbesondere der Tourismus gehört, unterliegen weiterhin einem Strukturwandel, welcher die schwachen Betriebe und Destinationen in Graubünden zunehmend vor existenzielle Fragen stellt. Der über mehrere Jahrzehnte andauernde (politisch verwaltete) langsame Strukturbereinigungsprozess in der Landwirtschaft setzt sich unvermindert fort.

Die Analyse der strukturellen Entwicklung zeigt, abgesehen vom Bündner Rheintal und der Viamala mit dem Domleschg als Agglomeration des Bündner Rheintals), eine Stagnation für alle Regionen auf.

Die Region Davos hat sogar eine ausgeprägte strukturelle Schrumpfung hinter sich, welche primär mit den Schliessungen diverser Kliniken zusammen hängt. Diese Feststellung ist gravierend, da der Bereich Gesundheit und Gesundheitstourismus – im Gegenteil zur Entwicklung in Davos – weltweit als Wachstumsmarkt betrachtet wird.

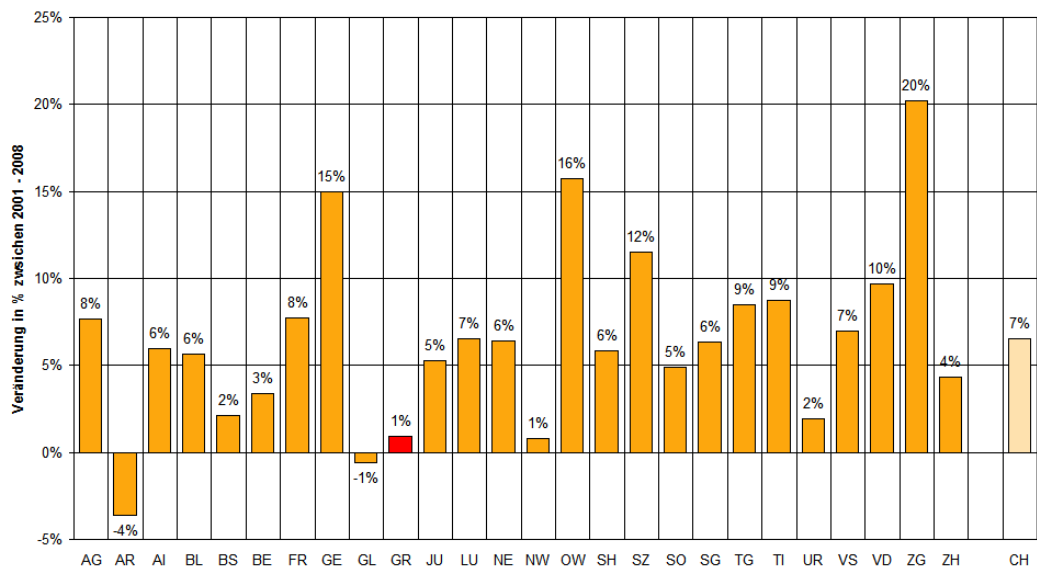
Abb. 4: Entwicklung der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) in Graubünden nach Gebietseinheiten/Regionen



Quelle: Darstellung Wirtschaftsforum Graubünden / Daten BFS – Betriebszählungen (Gebietseinheiten entsprechen nur teilweise den Regionalverbänden)

Vergleicht man die Entwicklung Graubündens mit den übrigen Kantonen in der Schweiz muss festgestellt werden, dass Graubünden wirtschaftlich stagniert, während die meisten anderen Kantone in den Nuller-Jahren deutlich zulegen konnten.

Abb. 5: Entwicklung der Beschäftigten (Vollzeitäquivalente) in der Schweiz



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BFS - Betriebszählungen

Aufgrund der vorliegenden Analyse können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Graubünden konnte im letzten Konjunkturaufschwung erfreulicherweise wachsen. Dieses Wachstum ist, wie im Kapitel 2.2 erwähnt weitgehend konjunkturell aber auch durch endogene Stärken bedingt. Weiterhin bestehen jedoch massive strukturelle Herausforderungen in der Wirtschaft, insbesondere ausserhalb des Bündner Rheintals. Während die Schweiz sich recht gut entwickelt hat, bleibt der Wirtschaftsstandort Graubünden stehen, was den Abwanderungssog weiter erhöht.
- Um den Wirtschafts- und Wohnstandort Graubünden für die Zukunft fit zu trimmen, sind nach wie vor zukunftsweisende Reformen notwendig. Dazu zählen die Gemeinde- und Gebietsreform, der Neue Finanzausgleich, die Optimierung der touristischen Strukturen, Reformen im Bildungs- und Gesundheitswesen, der Abbau administrativer Belastungen der Wirtschaft oder etwa die Beschleunigung von Planungs- und Bewilligungsverfahren. Insgesamt wurde dies von der Politik erkannt und so ist zumindest die Diskussion um die Notwendigkeit von wirtschaftlichem Wachstum in Graubünden in der politischen Agenda wieder ein wichtiges Thema geworden.
- Nach wie vor gelingt es zu wenig, die offensichtlich notwendigen und bzgl. erforderlicher Anpassungen weitgehend bekannten Reformen zügig voranzutreiben, um mit den Bedürfnissen der Gesellschaft und des Standortwettbewerbs Schritt zu halten und um den Anschluss an die Entwicklung anderer Standorte nicht zu verlieren.

Die Neue Regionalpolitik des Bundes bezweckt implizit einen stärkeren Beitrag aller Kantone an das Wirtschaftswachstum des Landes. Das bedingt auch eine Entlastung der Gesamtrechnung aller ausgleichenden Finanzströme (z.B. nationaler und kantonale Finanzausgleich-Zahlungen, Subventionen). Graubünden gehört beim Finanzausgleich absolut und pro Kopf zu den sechs grössten Bezügerkantonen. Die kantonale Wirtschafts- und Regionalpolitik kann einen Beitrag leisten an einen Abbau dieser Abhängigkeit, sowohl auf nationaler wie auch auf kantonaler Ebene.

2.4 Zukunftsszenario für Graubünden

Während für das Bündner Rheintal, das Vordere Prättigau sowie die Untere Mesolcina eine wirtschaftliche Entwicklung im Rahmen des Schweizer Durchschnitts erwartet wird, ist die wirtschaftliche Entwicklung des Berggebiets – zu dem die touristisch und landwirtschaftlich geprägten Regionen zählen – bedroht. Für die künftige Besiedlung des Kantons dürften deshalb die regionalen Zentren und Subzentren von primärer Bedeutung sein.

Zu den Wirtschaftszentren Graubündens zählen einerseits die Industrie- und Dienstleistungszentren Bündner Rheintal, Vorderes Prättigau und Untere Mesolcina sowie andererseits die Tourismusdestinationen in den Gebieten Engadin St. Moritz, Davos Klosters, Flims Laax, Engadin Scuol Samnaun (inkl. Val Müstair), Lenzerheide – Arosa. In den übrigen Re-



gionen des Kantons sind nur geringe exportorientierte Aktivitäten resp. kleinere Tourismusdestinationen anzutreffen.

Sofern sich die genannten Zentren positiv entwickeln, kann mit Ausstrahlungseffekten in die angrenzenden Regionen gerechnet werden. Es kann insbesondere davon ausgegangen werden, dass vermehrt Pendlerbewegungen zwischen einzelnen Wohnstandorten und den Zentren stattfinden. Hier ist jedoch zu unterscheiden zwischen Regionen, die durch die Ausstrahlungseffekte die bestehende Bevölkerung halten können und solchen, die über ein Ansiedlungspotenzial für zusätzliche Einwohner verfügen.

Künftige Chancen und Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung

Der Blick in die Zukunft im Sinne eines Szenarios absehbarer Entwicklungen zeigt, dass der Wirtschaftsstandort Graubünden neben einzelnen Chancen vor allem Risiken gegenübersteht. Diese sind für das schweizerische Berggebiet und den ländlichen Raum zwar typisch, können aber für den weitläufigen und gebietsweise spärlich besiedelten Kanton Graubünden rasch unerwünschte Konsequenzen haben.

Dieses herausfordernde Chancen-Risiken-Profil des Kantons Graubünden wirkt sich insbesondere auch kritisch aus auf die Bereitschaft zu unternehmerischen Aktivitäten und Investitionen, den zentralen Triebkräften jeder zukunftsfähigen wirtschaftlichen Entwicklung (ökonomische Nachhaltigkeit) und somit auch der gesellschaftlichen Entwicklung (Aufrechterhalten einer langfristig eigenständigen, tragfähigen Besiedlung des Kantonsgebietes; soziale Nachhaltigkeit).

Angesichts dieser Anzeichen ist nicht erstaunlich, dass für den Kanton Graubünden auch in Zukunft ein unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum im Vergleich zur bereits schwachen gesamtschweizerischen Dynamik prognostiziert wird.

Tab. 2: Chancen und Risiken des Wirtschaftsstandorts Graubünden

Ursache Wirkung
Chancen	
Das weltweite Wachstum des Tourismus, die zunehmende Mobilität und die bestehenden, international wettbewerbsfähigen Destinationen in Graubünden (Top-Destinationen) ...	⇒ ... ermöglichen den Top-Destinationen grundsätzlich auch weiterhin ein Wachstum des Tourismus.
Einzelne international wettbewerbsstarke Anbieter und intakte Standortbedingungen in einzelnen Regionen ...	⇒ ... ermöglichen ein punktuelles Wachstum der Industrie (insb. im Bündner Rheintal).
Die wachsende Nachfrage nach Energie in Europa zur Abdeckung von kurzzeitigen Nachfragespitzen ...	⇒ ... ermöglicht einen punktuellen Ausbau der Wasserkraft und eine höhere Wertigkeit dieser Energie.
Risiken	
Strukturelle Schwierigkeiten und eine hohe internationale Wettbewerbsintensität ...	⇒ ... lassen bis auf einzelne Ausnahmen eine wenig dynamische Entwicklung der Leitbranche Tourismus in Graubünden erwarten.
Die weitere Öffnung der Agrarmärkte und der Abbau von Marktstützungen ...	⇒ ... erhöhen den Anpassungsdruck in der Agrarwirtschaft, wodurch ein weiterer Beschäftigtenrückgang in diesem Wirtschaftszweig in Graubünden zu erwarten ist.
Weitere Fortschritte bei den Informations- und Kommunikationstechnologien ...	⇒ ... ermöglichen einen weiteren Zusammenzug von oft wertschöpfungsstarken Dienstleistungen (z.B. Banken, Finanzen, Telekommunikation) in den Wirtschaftszentren.
Die Liberalisierung und Privatisierung von Dienstleistungen ...	⇒ ... erschwert die Versorgung (z.B. Post, Bahn, Bus) von dünn besiedelten Gebieten.
Fehlende Wachstumsimpulse der Wirtschaft und vermehrter Druck auf die öffentlichen Haushalte ...	⇒ ... führen zu einer stagnierenden Bautätigkeit im Kanton.
Die verhältnismässig geringe Anzahl spezialisierter und wertschöpfungsstarker Arbeitsplätze ...	⇒ ... führt zu einer Abwanderung der arbeitenden und gut ausgebildeten Bevölkerung des Berggebiets. Die natürliche Überalterung der Bevölkerung wird dadurch zusätzlich verstärkt.
Der zunehmend starke Schweizer Franken hat die vermehrte Abwanderung von exportorientierten Produktionsbetrieben oder zumindest von deren Expansionsvorhaben ins Ausland zur Folge. Ansiedlungen sind entsprechend schwieriger.

Quelle: Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010

- ⇒ Die obige Auflistung wahrscheinlicher Entwicklungen widerspiegelt die Resultate der kantonalen SWOT-Analyse, wie sie im Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 festgehalten wurde. Selbstverständlich verfügt jede Region über ein spezifisches SWOT-Profil. Insgesamt sind die Chancen und Potenziale sehr unterschiedlich auf die Regionen verteilt. Auf eine regionale Analyse wird an dieser Stelle verzichtet und auf die bestehenden regionalen Analysen in den Entwicklungskonzepten verwiesen. Chancen und Risiken können aber auch Aspekte mit umgekehrten Vorzeichen beinhalten (z.B. ermöglichen Informations- und Kommunikationstechnologien auch dezentrale Wirtschaftsaktivitäten, oder die wachsende Nachfrage nach Energie erhöht den Druck auf den Ausbau der Wasserkraft an Standorten mit Nutzungskonflikten)

Zusammenfassend kann bezüglich Zukunftsszenario festgehalten werden, dass sich im Kanton Graubünden typische Schwierigkeiten des schweizerischen Berggebietes zeigen, wie sie auch in anderen Kantonen festzustellen sind. Es ist weiterhin damit zu rechnen, dass sich die einzelnen Regionen unterschiedlich entwickeln werden. Die Divergenz in starke Tourismuszentren und das wirtschaftlich diversifizierte Nordbünden einerseits und peripherer Räume mit Entwicklungsschwächen andererseits wird fortschreiten.

Die Wirtschaft im Berggebiet wird aufgrund fehlender Impulse, vor allem des mengenmässig wichtigen Tourismus, aber auch mangels alternativer Wirtschaftsmotoren, weiter stagnieren. Kleinere periphere Gemeinden ausserhalb der touristischen Zentren sind dadurch mit einem zunehmenden Mangel an unternehmerischer Initiative, abnehmenden Arbeitsplatzzahlen, der Gefahr einer Abwanderung (vor allem auch initiativer Köpfe und von Leuten mit Finanzkraft) und letztlich mit dem Unterschreiten einer kritischen Siedlungsgrösse konfrontiert. Dies führt dazu, dass für ein Gemeinwesen wesentliche Dienstleistungen wie z.B. Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen des täglichen und periodischen Bedarfs, eigene Schulen und eine eigene Gemeindeverwaltung nicht mehr tragbar sind. Die Abhängigkeit von einer hohen Mobilität nimmt zu, was sich gerade in einer alternden Gesellschaft sehr ungünstig auswirken kann.

In einer zunehmend arbeitsteiligen und auf Kostenwahrheit ausgerichteten Welt müssen die Abhängigkeit von Subventions- bzw. Finanzausgleich-Mechanismen (Landwirtschaft, Tourismus bzw. nationaler und kantonaler Finanzausgleich) sowie die rückläufigen Geburtenraten in den Regionen als Vorläuferindikator besondere Beachtung finden. Es zeigt sich häufig, dass diese Prozesse schleichend und lange unbemerkt einsetzen, plötzlich schnell an Dynamik zusetzen und schliesslich kaum mehr reversibel sind. Vorausschauendes, entschiedenes und rasches Handeln ist unerlässlich, um rechtzeitig eine Trendwende herbeiführen zu können.

2.5 Langfristige Betrachtung

Die skizzierten ungünstigen, von Bevölkerung und Politik unerwünschten Aussichten für den Kanton Graubünden beziehen sich auf einen Zeithorizont von 15 bis 20 Jahren. Die Entwicklung in einem solchen Zeithorizont kann erfahrungsgemäss mit einiger Sicherheit geschätzt werden. Viel schwieriger ist es, die langfristige Entwicklung, z.B. in den nächsten 50 Jahren, abzuschätzen. Hier scheint der Kanton Graubünden mit seiner Lage im „goldenen Dreieck“ (Zürich - Mailand - München) durchaus auch über positive Potenziale zu verfügen.

Angenommen, der Wohlstand in Europa steigt weiter an und der Bedarf nach Wohneigentum nimmt zu, so wäre es durchaus möglich, dass eine vermehrte Besiedlung des Alpenraumes wieder zum Thema würde. Auch der Tourismus weist durchaus Möglichkeiten auf, sich in Zukunft weiterzuentwickeln. Im Zuge der von verschiedenen Seiten prognostizierten weltweiten Wasserknappheit könnten sich dem wasserreichen Kanton Graubünden auch auf diesem Feld neue Wege öffnen.

Wichtige Voraussetzungen für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung im ländlichen Raum und im Berggebiet sind neben den drei klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital die drei Grössen Dichte, Distanz und Dynamik. Bei der Dichte steht die Nähe/Ansammlung unternehmerisch initiativer Persönlichkeiten, qualifizierter Arbeitskräfte und der Bevölkerung (Arbeits- und Konsummarkt) im Vordergrund. Bei der Distanz sind es die Entfernung von Siedlungs- und Wirtschaftsräumen zueinander und die Erschliessung dazwischen. Die Dynamik steht für die Geschwindigkeit und Einfachheit von Prozessen, mit welchen Gesellschaft und Wirtschaft Neues angehen und dabei wachsen können. In Graubünden stellen auch die „D-Grössen“ eine wichtige Herausforderung dar.

Um diese – heute noch schwer einschätzbaren – Rahmenbedingungen optimieren und Potenziale ausschöpfen zu können, muss der Kanton Graubünden in Zukunft handlungsfähig bleiben. Das heisst, Staat und Wirtschaft müssen in Zukunft Investitionen tätigen können, um trotz mittelfristig schwieriger Perspektiven von Innovationen und günstigen Veränderungen der Rahmenbedingungen zu profitieren.

Die Neue Regionalpolitik soll und kann durch gezieltes Bearbeiten sowohl der drei klassischen Faktoren wie auch der drei D-Grössen einen zielführenden Beitrag zur Eröffnung neuer Perspektiven leisten. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Kanton und Regionen sowie die Fokussierung von Bestrebungen zur Förderung der unternehmerischen Initiative und zur Schaffung von Wertschöpfung und Arbeitsplätzen bilden dazu die tragenden Pfeiler. Die beste Hebelwirkung wird dort erzielt, wo die grössten Wachstumspotenziale der Wirtschaft liegen. Der Schlüssel dazu liegt in der Umsetzung einer solide verankerten Wirtschaftsentwicklungsstrategie des Kantons.

2.6 Wachstumspotenziale

Das Bruttoinlandprodukt (BIP) des Kantons Graubünden verteilt sich sehr ungleich auf die einzelnen Regionen und Wirtschaftsbereiche. Die wertschöpfungsstarke Region Bündner Rheintal erwirtschaftet beispielsweise ca. 44% des gesamten kantonalen BIP. In einer ähnlichen Grössenordnung trägt der Tourismus zum Wohlstand in Graubünden bei. Auf der anderen Seite trägt die Landwirtschaft, obwohl sie für einen Grossteil der Regionen von existenzieller Bedeutung ist (z.B. fehlende Alternativen in agrarischen Regionen, Pflege der Natur- und Kulturlandschaft, Schutzwald), lediglich knapp 3% zum kantonalen BIP bei.

Vor dem Hintergrund der weltweiten Entwicklungen und aufgrund des in Graubünden vorhandenen Know-hows, der Rohstoffe und Rahmenbedingungen (z.B. Landschaft, Verkehrserschliessung) versprechen aus heutiger Sicht folgende Wirtschaftsbereiche und Standorte künftige Wachstumsmöglichkeiten hinsichtlich unternehmerischer Aktivitäten, Beschäftigung und Wertschöpfung:

- **Tourismus** – Die 17 grössten Tourismusgemeinden vereinigen ca. 80% der Hotellerie-Nachfrage auf sich. Sie dürften trotz zunehmender Wettbewerbsintensität auch mittelfristig fähig bleiben, Investitionen zu tätigen und damit Innovationen zu realisieren. Wesentliche Impulse werden auch von professionell bewirtschafteten, neuen Beherbergungsformen (z.B. Resorts mit sog. bewirtschafteten oder „warmen“ Betten) oder dem Ausbau des bereits destinationsprägenden Kongresstourismus erwartet. In den übrigen Tourismusregionen sind besondere Anstrengungen (wie beispielsweise Angebotserweiterungen, Fokussierung auf Nischen, Kooperationen) notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die heutige Wertschöpfung zu halten.
- **Dienstleistungen** – Nebst dem Zentrum Chur, welches den ganzen Kanton (abgesehen vom Moesano, welcher mit Bellinzona im Kanton Tessin ein weiteres Zentrum in nächster Nähe hat) mit wesentlichen Dienstleistungen versorgt, bestehen in einzelnen Tourismusgebieten kommerzielle Dienstleistungen mit Exportcharakter. Diese beinhalten hauptsächlich Private Banking sowie Immobilien- und Treuhanddienste für Gäste. Bedeutsam und ausbaufähig sind vor allem in den Regionen Davos, Rheintal, Untere Engadina und Obere Engadina auch die Bereiche Bildung, Forschung, Gesundheitswesen.
- **Gewerbe/Industrie** – Das Bündner Rheintal, die Region Viamala und das Misox sind verkehrsmässig gut angebunden (Nationalstrasse, teilweise Eisenbahn). Sie verfügen jedoch nicht über ausreichend freie gewerblich und industriell rasch nutzbare Flächen für die weitere Entwicklung. Nebst einer grossen Anzahl KMU weist das Bündner Rheintal auch einzelne international wettbewerbsfähige Grossunternehmen auf. Die insgesamt attraktiven Standortbedingungen im Bündner Rheintal lassen zudem einen punktuellen Zuzug von weiteren Unternehmen entlang der Hauptverkehrsachsen (SBB und San Bernardino) erwarten. In den übrigen Gebieten des Kantons sind verhältnismässig geringe eigenständige industrielle Aktivitäten auszumachen. Von der Entwicklung im Rheintal können allenfalls aufgrund der bestehenden Flächen auch das Vordere Prätti-

gau und das Domleschg profitieren. Das Misox weist aufgrund der Nähe zu Mailand und der Lombardei sowie kurzen Distanzen zur Gotthard-Achse (A2 und NEAT) ebenfalls Entwicklungsperspektiven auf.

- **Wasserkraft** – Die Mehrheit der Wasserkraftwerke in Graubünden dürfte aus heutiger Sicht in der Lage sein, die notwendigen Ersatz- und Erneuerungsinvestitionen aus eigener Kraft zu erwirtschaften. Aufgrund der wachsenden Nachfrage nach Regelenergie in Europa (als Folge des starken Ausbaus der wenig prognostizierbaren erneuerbaren Energien Wind und Sonne) und des von Fachleuten erwarteten langfristigen Anstiegs des Preisniveaus für Erdöl ist eine Ausweitung der Kapazitäten mittels Pumpspeicherung, Erhöhung der Speichervolumen und Effizienzsteigerungen durch technische Massnahmen anzustreben.
- **Agrar- und Forstwirtschaft** – Mit der weiteren Öffnung der Agrarmärkte geraten die Margen auf landwirtschaftlichen Produkten weiter unter Druck. Um auch unter anspruchsvolleren Marktbedingungen die bestehende Beschäftigung halten zu können, sind die Anbieter herausgefordert, die Wertschöpfung weiter zu verbessern, sowohl durch die Vermarktung von Spezialitäten als auch durch die ständige Optimierung des Produktions- und nationalen wie internationalen Vertriebsprozesses. Allenfalls besteht im Bündner Rheintal die Möglichkeit, die Wertschöpfung in der Landwirtschaft zu erhöhen, indem der Weinbau weiter auf höhere Qualität ausgerichtet wird. Bei einem gesteigerten Export müsste die Erweiterung von Rebbauzonen geprüft werden. In der Forstwirtschaft gilt es primär, eine Logistik- bzw. Wertschöpfungskette im Bereich Holz nach internationalen Benchmarks aufzubauen, um die vorhandene natürliche Holzmenge Gewinn bringend vermarkten und weiterverarbeiten zu können.
- **Wohnstandort / Pendler / Alterswohnen** – Mit der zunehmenden Mobilität besteht für Graubünden mit der intakten Natur und Nähe zu den Zentren ein beträchtliches Potenzial als Wohn- und Zweitwohnstandort. Von Pendlerbewegungen werden voraussichtlich das Bündner Rheintal und die von Zürich in 1.5 Stunden erreichbaren Tourismusorte profitieren können. Letztere dürften darüber hinaus ein gewisses Potenzial als Alterswohnstandorte aufweisen. Es gilt hierbei in diesen Orten der Wohnortsattraktivität (z.B. Steuerstrategie, persönliches und berufliches Bildungsangebot, Familienangebote, Altersbetreuungsangebote) besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gleiches ist auch für den Moesano in Bezug auf Mailand zu vermerken.

3 Wirtschaftsentwicklungsstrategie

Die Wirtschaftsentwicklungsstrategie des Kantons Graubünden ergibt sich implizit aus der Summe der Stossrichtungen der jeweiligen **Regierungsprogramme (2005-2008, 2009-2012)** und der wichtigsten politischen Instrumente wie dem Wirtschaftsentwicklungsgesetz und dem Kantonalen Richtplan. Es besteht jedoch kein formelles Dokument unter dem Titel „Wirtschaftsentwicklungsstrategie“.

Im Rahmen der anstehenden Totalrevision des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes werden auch wirtschaftspolitische und strategische Themen bearbeitet. Daraus können auch Präzisierungen zu den Handlungsfeldern der Regionalpolitik und zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung abgeleitet werden.

Das Regierungsprogramm 2009-2012 enthält wesentliche Zielsetzungen der NRP in der Form von Entwicklungsschwerpunkten (ES) und deren strategischen Absichten, insbesondere auch:

- Aussenbeziehungen (ES 1)
- Tourismus (ES 22)
- Neue Regionalpolitik (ES 23)
- Wissenstransfer (ES 10)
- Bildung und Forschung (ES 11) und Wissensgesellschaft (ES12)
- Sondernutzungsräume (ES 24)
- Wirtschaftswachstum (ES 26)

Es ist davon auszugehen, dass zumindest einzelne Entwicklungsschwerpunkte auch im Regierungsprogramm 2013-2016 enthalten sein werden.

Das **Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010**, welches kein formelles Instrument des Kantons, sondern eine Sichtweise der Wirtschaft und eine Grundlage für das AWT darstellt, fasst diese implizit vorhandenen Wirtschaftsentwicklungsstrategien zusammen. Die Gegenüberstellung dieser verschiedenen Instrumente zeigt eine hohe Übereinstimmung. Deckungsgleich sind insbesondere die Analyse der Ausgangslage und die definierten Zielsetzungen. Naturgemäss bestehen aufgrund der unterschiedlichen thematischen Breite der verschiedenen Instrumente, die über wirtschaftliche Aspekte hinausgehen kann, auch Unterschiede in den Prioritäten und Vorgehensweisen.

Die Analyse der jüngsten Vergangenheit und der aktuellen Trends hat keine wesentlichen, von den bisherigen abweichenden Erkenntnisse erbracht. Somit sind die Ziele und die Strategie, wie sie im Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 sowie im letzten Umsetzungsprogramm NRP formuliert wurden, nach wie vor gültig. Die jüngsten Entwicklungen haben deutlich vor Augen geführt, dass die Umsetzung der Strategie an Bedeutung gewinnt, da vor allem die ungünstigen Trends sich immer stärker im peripheren Raum manifestieren bzw. zuspitzen.



3.1 Wachstumsziele für Graubünden

Konstante Bevölkerungszahl verlangt Wirtschaftswachstum

Bei einer Wirtschaftsentwicklungsstrategie wird implizit davon ausgegangen, dass man eine bestimmte Anzahl Einwohner mit einem „wettbewerbsfähigen“³ Wohlstand und einer angemessenen Anzahl Arbeitsplätze – die diesen Wohlstand ermöglichen – „versorgen“ möchte. Da Graubünden aufgrund ungünstiger wirtschaftlicher Trends mit einem Abwanderungsdruck konfrontiert ist und eine Nettoabwanderung⁴ markante negative Auswirkungen auch auf den Wohlstand der verbleibenden Einwohner Graubündens hätte (z.B. Rückgang/ Abbau bei der privatwirtschaftlichen Versorgung, den öffentlichen Dienstleistungen, beim Arbeitsplatzangebot und bei der Entfaltungsmöglichkeit von unternehmerischen Aktivitäten, Reduktion Immobilienwerte), wird mit der Wirtschaftsentwicklungspolitik in Graubünden für die nächsten 10 bis 20 Jahre

- in den Zentren ein leichtes Bevölkerungswachstum und
- in den übrigen Regionen ein „Halten“ der aktuellen Einwohnerzahl angestrebt.

Aufgrund allgemein gültiger Erfahrungswerte ist davon auszugehen, dass für die Erfüllung dieser Bevölkerungsziele in Graubünden mittel- bis langfristig ein reales Wirtschaftswachstum von durchschnittlich mehr als 2% pro Jahr bzw. mindestens ein Wirtschaftswachstum in Grössenordnung des schweizerischen Durchschnittes erreicht werden müsste. Bezogen auf die kantonalen Zentren liegt der Zielwert entsprechend höher, damit der kantonale Durchschnittswert erreicht werden kann.

Reales Wirtschaftswachstum von über 2% ist ambitiös

In der historischen Betrachtung bedeutet ein derartiges Wachstum, dass es dem Kanton Graubünden gelingen würde, aus der Phase der im Schweizer Vergleich unterdurchschnittlichen Wirtschaftsentwicklung herauszufinden. BAK Basel Economics erwartet für den Zeitraum 2003-2020 ein durchschnittliches BIP-Wachstum von 2.0% pro Jahr für die Schweiz. Dabei muss man sich vor Augen halten, dass das Schweizer Wirtschaftswachstum vor allem von den wachstumsstarken Schweizer Metropolitanregionen wie Basel, Genf und Zürich getragen wird, wo besonders wachstumsträchtige Branchen wie Life Sciences oder Banken die entscheidenden Wachstumsimpulse generieren. Mit einem Wachstum von 2% würde sich der Kanton Graubünden unter die Top 7 der wachstumsstärksten Kantone der

3 Wohlstandsniveau (ausgedrückt in BIP pro Kopf), das in einem angemessenen Verhältnis zum erreichbaren Wohlstandsniveau in (für die Migration relevanten) Nachbarsregionen steht.

4 Bei der Bevölkerungsentwicklung muss zwischen den natürlichen und den räumlichen Bevölkerungsbewegungen unterschieden werden. Die Wirtschaftspolitik kann nur bedingt auf Faktoren wie die Geburtenrate und die Sterbeziffern und somit auf das *natürliche Bevölkerungswachstum* Einfluss nehmen. Die Wanderungsbewegungen (*räumliche Bevölkerungsentwicklung*) werden demgegenüber sehr wohl von wirtschaftspolitischen Massnahmen beeinflusst. Angesichts der sinkenden Geburtenzahlen gewinnt der sogenannte positive Wanderungssaldo (mehr Zuzüge als Wegzüge) an Bedeutung, um die Bevölkerungszahlen stabilisieren zu können.

Schweiz einreihen. Auf Grund seiner jetzigen Wirtschaftsstruktur und den aktuellen Rahmenbedingungen ist der Kanton Graubünden jedoch nicht in der Lage, derartige Wachstumsschübe zu erzielen. Für die Jahre 2003 bis 2020 besagen die Prognosen von BAK Basel Economics ein durchschnittliches jährliches Wachstum des Bündner Bruttoinlandproduktes von 1.2%. Dabei handelt es sich um ein realistisches Szenario, welches insbesondere auch die Umsetzung von Massnahmen zur Stimulierung der Wirtschaft einbezieht. Die Eintretenswahrscheinlichkeit für ein Wachstum in der Grössenordnung des Schweizer Wachstums ist für den Kanton Graubünden eher gering (vgl. Evaluation der Wachstumsziele durch BAK Basel Economics).

Grosse Anstrengungen sind erforderlich

Ein konstantes reales Wirtschaftswachstum von über 2% während den nächsten 15 bis 20 Jahren ist im Kanton Graubünden mit den aktuellen Voraussetzungen nicht möglich. Die Erreichung der ambitionierten Wachstumsziele setzt somit u. a folgende Entwicklungen voraus:

- Markante Steigerung der Logiernächtezahlen in den bestehenden Tourismusorten (z. B. durch effizienteres Marketing oder durch die Ansiedlung wettbewerbsfähiger Hotels und Resorts).
- Markante Steigerung der Industrie- und Dienstleistungsarbeitsplätze (z.B. durch Ausbau von bestehenden Unternehmungen, Ansiedlung neuer Unternehmen mittels günstigem und gut erschlossenem Industrieland oder durch eine attraktive Besteuerung von Dienstleistungsunternehmen).
- Ausschöpfung der Wertschöpfungspotenziale der Energiewirtschaft (z.B. durch die punktuelle Umsetzung von neuen Projekten, Erhöhung der Wertschöpfung in Graubünden dank angepassten Regulierungen).
- Ausschöpfung der Potenziale der Forstwirtschaft und der übrigen natürlichen Ressourcen (z.B. Quellwasser, Holz, Biomasse).
- Markante Stärkung der Steuerbasis und zusätzliche Wertschöpfung dank der Ansiedlung von in umliegenden Zentren arbeitstätigen Personen (Pendlern, z.B. durch Attraktivierung von Wohnorten für Pendler).

Wenn die stipulierten Wachstumsraten nicht erreicht werden, ergibt sich eine Entwicklung im Kanton, die unerwünscht ist (Abwanderung der Bevölkerung, Ausdünnung der wirtschaftlichen Aktivitäten, Verlassen von Siedlungen und Talschaften). Davon werden zunehmend auch Gebiete und grössere Ortschaften betroffen sein, welche heute nicht als peripher eingestuft sind.

Die Folgen dieser Entwicklung sind einerseits volkswirtschaftliche Vermögensverluste (z.B. auf Liegenschaften oder Infrastrukturen) und – langfristig und in letzter Konsequenz gesehen - ein zunehmendes Überwachsen einst besiedelter und urbarisierter Räume mit Wald.

Andererseits entfallen durch die Entvölkerung peripherer Gebiete ungedeckte Kosten für Erschliessungsinvestitionen und Unterhalt sowie Ausgleichszahlungen in wirtschaftlich nicht eigenständige Branchen und Gemeinwesen. Hier ist die Politik gefragt, um Akzente zu setzen und Stossrichtungen vorzugeben.

Der mit der Neuen Regionalpolitik festgesetzte politische Wille sowohl auf Bundesebene wie auch auf kantonaler Ebene bringt zum Ausdruck, dass dieser Entwicklung im Berggebiet und im ländlichen Raum entgegengewirkt soll, indem eine zweckmässige Besiedlung und Bewirtschaftung von Gebieten aufrecht erhalten werden soll. Mit der Stärkung der Wirtschaft und der Orientierung auf wirtschaftliche Eigenständigkeit soll zudem eine möglichst weitgehende Entlastung bei den erwähnten ungedeckten Kosten erreicht werden.

Wirtschaftswachstum stellt daher eine unerlässliche Zielsetzung dar. Es wäre jedoch verfehlt anzunehmen, dass mit den beschränkten Mitteln der Neuen Regionalpolitik allein die Marktkräfte überwunden und eine eigentliche Trendwende eingeläutet werden könnte. Es bedarf auch grosser Anstrengungen und der Veränderungen wesentlicher Rahmenbedingungen in den übrigen Politikbereichen.

Wirtschaftswachstum erfordert Koordination unter den Sektoralpolitiken

Das anzustrebende Wirtschaftswachstum erfordert in erster Linie ein gleichgerichtetes Verständnis der Rahmenbedingungen und Standortvoraussetzungen, Potenziale und Entwicklungsperspektiven im Kanton Graubünden. Es sind mit anderen Worten eine Vielzahl von nationalen, kantonalen und kommunalen Politikbereichen, Gesetzen und Verfahren (z.B. Raumplanung, Bildung, Steuern, Verkehr) angesprochen, wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen für das notwendige Wachstum zu schaffen. Im Zentrum stehen u.a. folgende Aspekte:

- Management von Landreserven 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- und Forstwirtschaft.
- Optimierung der Rahmenbedingungen für die Entfaltung der Energiewirtschaft einerseits und die Optimierung der regionalen Wertschöpfung aus der Energiewirtschaft andererseits.
- Schaffung von handlungs- und wachstumsfördernden Politik- und Territorialstrukturen.
- Förderung von qualifizierten Arbeitskräften insbesondere für die Industrie durch die Stärkung des Bündner Angebotes an Berufsbildungs- und Forschungsinstituten.
- Verstärkter Einbezug der Zielsetzungen der NRP in die kantonale Raumordnungspolitik sowie in die künftige Ausgestaltung der Richt-, Sach- und Nutzungsplanungen auf allen Ebenen und im Sinne einer eigenständigen Zukunft für die einheimische Bevölkerung und Wirtschaft (Arbeitsplatzstandorte, vor allem an strategisch wichtigen Standorten

und in regionalen Zentren, Beherbergung und Tourismusanlagen (verfügbare Grundstücke), dynamische Siedlungsentwicklungen).

- Einbringen der kantonalen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen, inkl. Siedlung und Erschliessung, in nationalen Politik- und Planungsbereichen wie Raumkonzept Schweiz.
- Schaffung von Rahmenbedingungen in der Steuer- und Bildungspolitik, die national und international wettbewerbsfähige Wohn-, Zweitwohn- und Alterswohnstandorte entstehen lassen.

Die Neue Regionalpolitik setzt regionalwirtschaftliche Akzente, ist dabei den Grundsätzen nach Art. 2 des Bundesgesetzes zur Regionalpolitik verpflichtet und muss die Ziele der raumrelevanten Sektoralpolitiken und der Raumplanung soweit möglich berücksichtigen. Aus diesem Grund wird in der Umsetzungsstrategie zur Neuen Regionalpolitik den flankierenden Massnahmen eine hohe Bedeutung beigemessen.

Neue Regionalpolitik unterstützt Bestrebungen zur Verbesserung der Standortvoraussetzungen

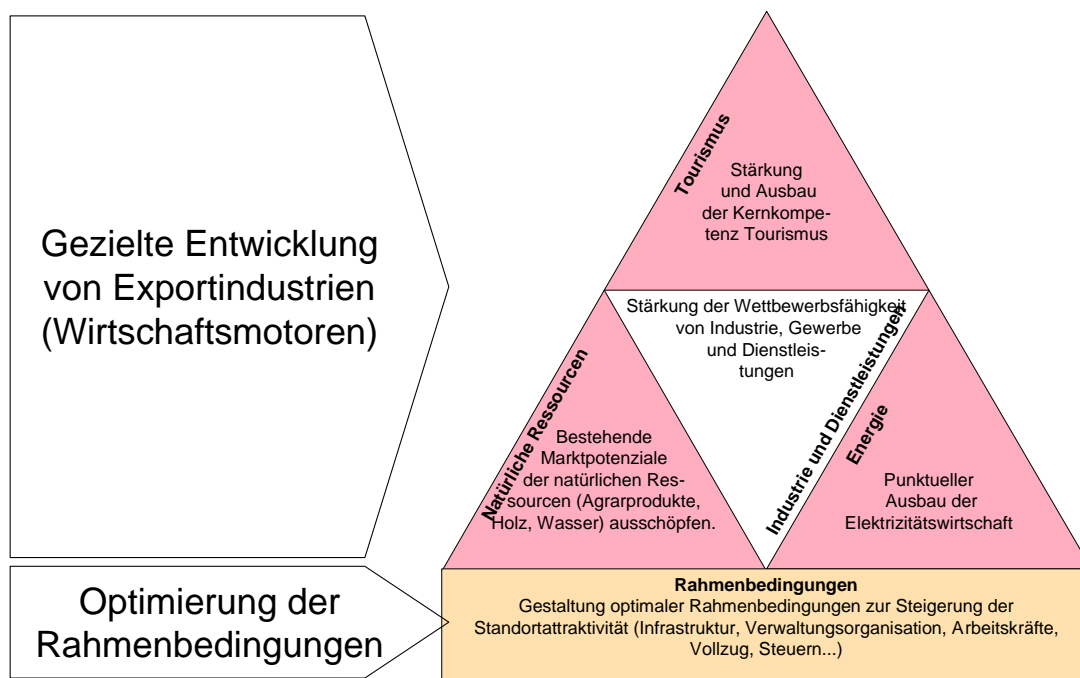
Das angestrebte Wachstum kann letztlich nur durch die Wirtschaft erzeugt werden. Der Neuen Regionalpolitik kommt hierbei aber die wichtige Rolle zu, die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen für Wachstum und entsprechende unternehmerische Initiativen zu fördern. Das heisst, dass die Mittel der NRP primär für die Entwicklung von geeigneten Rahmenbedingungen und Standortvoraussetzungen, (wie vorstehend erwähnt, u.a. mit vorwettbewerblichen Grundlagen- und Machbarkeitsabklärungen, aber auch Schlüsselinfrastrukturen) und für Impulsprojekte eingesetzt werden sollen. Damit können die bestehenden Potenziale durch die Wirtschaft ausgeschöpft werden.

3.2 Strategische Stossrichtungen „Rahmenbedingungen und Motoren“

Strategisches Konzept

Das Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 sieht aufgrund dieser Ausgangslage eine Strategie vor, die darauf abzielt,

- einerseits die **Rahmenbedingungen und Standortvoraussetzungen** des Wirtschaftsstandortes Graubünden allgemein **zu verbessern** und
- andererseits die **wesentlichen Exportindustrien (Wirtschaftsmotoren)** **gezielt zu fördern**.

Abb. 6: Wirtschaftsentwicklungsstrategie Graubünden

Quelle: Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010

Folgende Gründe sprechen für die gezielte staatliche Anpassung der Rahmenbedingungen und speziell der Standortvoraussetzungen und Ankurbelung der Wirtschaftsmotoren:

- **Fragmentierte Strukturen im Tourismus:** Der für Graubünden entscheidende Exportmotor Tourismus ist im Vergleich zu anderen Branchen sehr fragmentiert. Aufgrund der kleinen Strukturen verfügen die meisten Betriebe (insbesondere Hotellerie) kaum über liquide Mittel um grössere Investitionsprojekte (Produktinnovation) umzusetzen. Für Innovation braucht es deshalb die Kooperation mit Partnern. Der Staat ist hier gefordert, die Vernetzung der Unternehmen zu fördern, um Grössen- und Verbundvorteile für diese KMU zu ermöglichen.
- **Tourismus, natürliche Ressourcen und Energie nutzen den öffentlichen Raum:** Die Impulsgeber Tourismus, natürliche Ressourcen und Energie nutzen im Vergleich zu Industrie und Dienstleistungen sehr stark den öffentlichen Raum (hoher Flächenverbrauch), der wiederum stark durch den Staat reguliert ist. Der Staat kann deshalb die Rahmenbedingungen und Standortvoraussetzungen für diese Wirtschaftsbereiche entscheidend beeinflussen. Da der Handlungsspielraum, innerhalb der bestehenden Gesetze, durch den kantonalen Richtplan und die Nutzungspläne bereits weitgehend ausgenutzt wird, und da die meisten Regulierungen auf Bundesgesetz beruhen, konzentrieren sich weitergehende Deregulierungen primär auf gesetzgeberische Projekte auf Bundesebene.

- **Nutzung natürlicher Ressourcen setzt Verarbeitung voraus:** Der Kanton Graubünden verfügt über verschiedene natürliche Ressourcen wie Wasser und Holz. Um Wertschöpfung aus der Nutzung dieser Ressourcen ziehen zu können, müssen verarbeitende Betriebe aufgebaut werden, die wiederum auf das Mengenpotenzial der vorhandenen natürlichen Ressourcen abgestimmt werden müssen. Der Staat kann durch eine gezielte Wirtschaftsentwicklung entsprechende Wertschöpfungsketten mit initiieren.

Die Strategie des Wirtschaftsleitbildes Graubünden 2010 entspricht im Wesentlichen den Leitplanken des kantonalen Richtplans. Da in der Strategie auch Themen behandelt werden, die nicht zur Regionalpolitik im engeren Sinne gehören (z.B. bedingt durch Lage, Umfeld, andere Politikbereiche Rahmenbedingungen) wird im nächsten Kapitel das **Umsetzungsprogramm Graubünden 2012-2015** aus der oben erwähnten Strategie abgeleitet. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Massnahmen der Stossrichtung „Gezielte Entwicklung von Exportindustrien“.

Die **Entwicklung des Wohnstandorts Graubünden** (für Alterswohnen, Wochenpendler usw.) ist ebenfalls eine zentrale Herausforderung der Standortpolitik Graubündens. Insbesondere die Ausgangslage als Tourismuskanton, die hohe Nachfrage nach Zweitwohnungen, die steigende Mobilität und die sich abzeichnende Überalterung der Bevölkerung versprechen gute Potenziale für Graubünden als Wohnstandort. Weil die Entwicklung des Wohnstandortes explizit von der Neuen Regionalpolitik des Bundes ausgenommen ist, wird diese Strategie in der Folge nur am Rande skizziert bzw. wurden keine entsprechenden Handlungsachsen formuliert. Sie bildet aber insbesondere im Zusammenhang mit der Tourismusentwicklung ein zentrales Anliegen des Kantons Graubünden.

Im Rahmen der bisherigen Regionalpolitik wurden in den Regionen mit Unterstützung von Bund und Kanton **Regionale Entwicklungskonzepte (EK II)** erarbeitet. Diese regionalen Entwicklungskonzepte geben detailliert Auskunft über die Potenziale, Ziele und Strategien der Regionen und können auch weiterhin als Basis für die Regionalpolitik verwendet werden. Allenfalls sind einzelne in den Entwicklungskonzepten enthaltene Massnahmen im Rahmen der NRP von geringerer Relevanz (z.B. Infrastrukturentwicklung). Dieser Sachverhalt ändert jedoch nichts an der Gültigkeit der Analyse der regionalen Potenziale und der übrigen (mit der NRP kompatiblen) Massnahmen.

Wirtschaftsmotoren in Graubünden

Zur Schaffung von Wirtschaftswachstum im Kanton Graubünden sind aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte sowie landschaftlicher und gesellschaftlicher Voraussetzungen **in erster Linie die Wachstumsbeiträge der Exportbranchen von Bedeutung**. Es handelt sich dabei um die eigentlichen „Motoren“ oder „Impulsgeber“ der Volkswirtschaft Graubündens. Am deutlichsten treten die folgenden Impulsgeber hervor (vgl. Abb. 7):

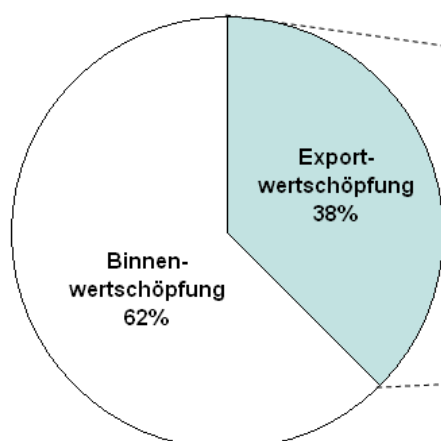
- Tourismusexporte
- Industrieexporte
- Dienstleistungsexporte (ausserhalb des Tourismus)
- Energieexporte
- Exporte natürlicher Ressourcen
- Einkommenseffekt der Wegpendler

Nebst den „klassischen“ Exportleistungen gelten auch die Einnahmen der Bündner, die ausserhalb des Kantons beschäftigt sind (direkte Wertschöpfung der Erwerbsspendler) sowie die Einnahmen im Zusammenhang mit dem Zweitwohnungsgeschäft (Teil des Tourismussystems) als Impulsgeber, da die dadurch in den Kanton fliessenden Mittel die Binnenwirtschaft stimulieren (z.B. Detailhandel, Baugewerbe, distributive Dienstleistungen).

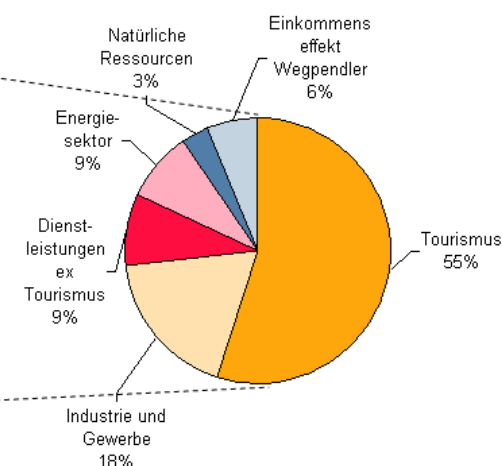
Abb. 7: Bedeutung der Impulsgeber der Bündner Volkswirtschaft

Aufteilung des BIP Graubünden nach Export- und Binnenwirtschaft

(Total BIP Graubünden im 2003 zu Preisen von 2003: CHF 10.2 Mrd.)



Relative Bedeutung der "Impulsgeber" am Exportanteil des BIP Graubünden



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden / BAK Basel Economics (ohne Darstellung der direkten Wertschöpfung aus Netto-Kapiteleinkommen und der ungebundenen Netto-Transferzahlungen des föderalistischen Systems)

Der Tourismus ist für die Entwicklung der Wirtschaft in Graubünden mit Abstand die bedeutendste Motorenbranche. Nebst dem Tourismus spielen insbesondere die Industrie-, Dienstleistungs- und Energieexporte eine wichtige Rolle. Die Landwirtschaft steuert nur einen bescheidenen Anteil bei, ist aber für den in touristischer Hinsicht wichtigen Produktionsfaktor „Landschaft“ prägend. Nebst den klassischen Exportindustrien kommt dem Einkommenseffekt durch die Wegpendler ebenfalls eine beachtliche Bedeutung zu. Dies zeigt die Notwendigkeit einer guten Vernetzung des Wirtschaftsstandortes Graubünden mit dem Metropolitanraum Zürich und den angrenzenden Regionen Tessin, St. Galler Rheintal /

Liechtenstein / Vorarlberg, Tirol, Südtirol und Veltlin auf. Entsprechend gilt es bei der Formulierung einer wachstumsorientierten Wirtschaftspolitik

- einerseits der **Bedeutung der Impulsgeber** gerecht zu werden und
- andererseits die **Wachstumsmöglichkeiten der Regionen** zu berücksichtigen.

Legt man diese Erkenntnisse auf die verschiedenen Räume in Graubünden um, gelangt man zu folgender Beurteilung der **Wachstumspotenziale**:

Tab. 3: Ansatzpunkte für Wachstum in den regionalen Gebietseinheiten Graubündens und ihre Bedeutung für das BIP des gesamten Kantons

Gebietseinheiten	Impulsgeber in der Gebietseinheit					
	Tourismus- exporte	Industrie- exporte	Übrige Dienst- leistungs- exporte	Energie- exporte	Natürliche Ressour- cen	Wohn- standort
Bergell	●●●●	●	●	●●●	●	●
Bündner Rheintal	●	●●●●	●●●	●	●	●●●
Davos	●●●●	●	●●●	●	●	●
Engiadina Bassa / Val Müstair	●●●●	●	●	●●	●●	●
Mesolcina / Calanca	●●	●●●	●	●●	●	●●●●
Mittelbünden	●●●●	●	●	●●	●	●●●
Oberengadin	●●●●	●	●●●	●●	●	●●
Prättigau	●●●●	●●●●	●	●●	●	●●●
Schanfigg	●●●●	●	●	●	●	●●●
Surselva	●●●●	●	●	●●	●●	●●●
Valposchiavo	●●	●	●●	●●●●	●	●
Viamala	●●	●●	●	●●●●	●●	●●●●
Kanton Graubünden	●●●●	●●●	●●	●	●	●

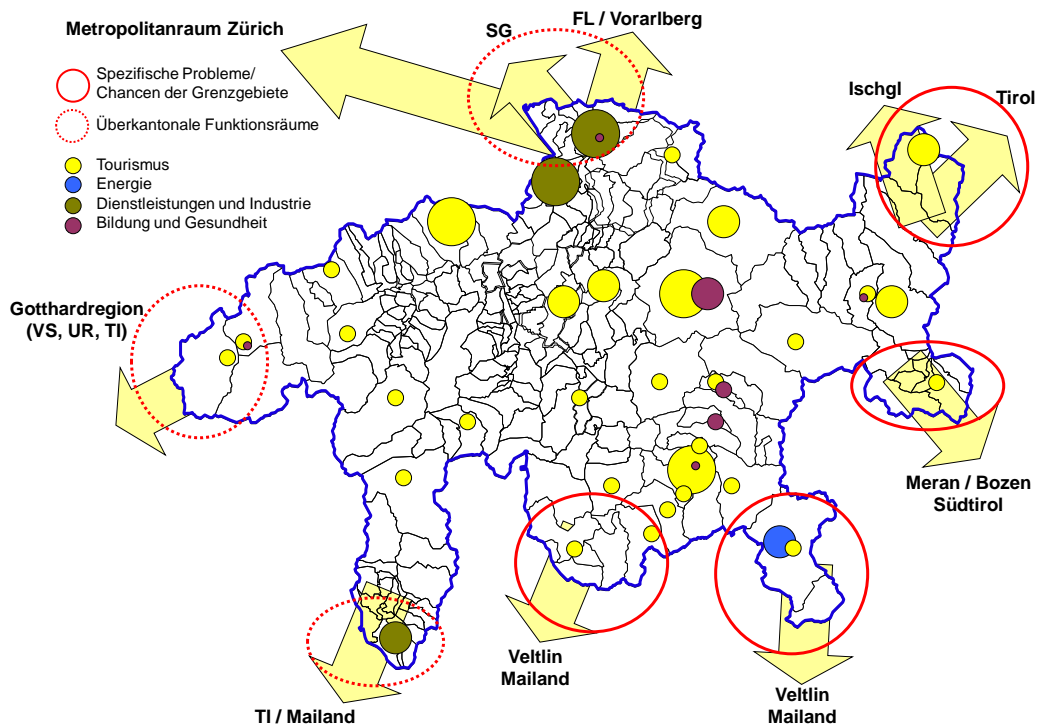
Lesehilfe: Die Bedeutung der Branchen als Impulsgeber (● gering, ●● klein, ●●● mittel, ●●●● gross) bezieht sich nur auf die entsprechende Gebietseinheit (horizontale Gegenüberstellung). Die Bedeutung der Branchen für den Gesamtkanton kann aus der letzten Zeile gelesen werden. Nicht dieser Darstellung entnommen werden kann die Bedeutung der einzelnen Gebietseinheiten für den Kanton.

Quelle: BHP / Amt für Wirtschaft und Tourismus

3.3 NRP-Wirkungsraum in Graubünden

Der Kanton Graubünden hat mit dem Umsetzungsprogramm 2008-2011 das gesamte Kantonsgebiet dem NRP-Raum zugewiesen. Diese Definition hat sich bewährt und wird für das Umsetzungsprogramm 2012-2015 beibehalten.

Abb. 8: NRP-Wirkungsraum und wichtigste Potenziale der Exportwirtschaft



Quelle: AWT / BHP, teilweise in Anlehnung an Flury & Giuliani

Im Rahmen der Regionalpolitik sollen Strategien umgesetzt werden, die den spezifischen Bedürfnissen der verschiedenen Raumtypen gerecht werden und die vorhandenen Potenziale ausschöpfen helfen. Das **Schwergewicht** der regionalpolitischen Massnahmen soll – geprägt durch die gesellschaftliche Entwicklung und im Einklang mit dem Bundesgesetz über die Regionalpolitik – **auf die potenzialstarken Zentren** gelegt werden. Trotz dieser Fokussierung gibt es für Projekte aus den übrigen ländlichen Räumen und aus anderen exportorientierten Branchen weiterhin die Möglichkeit einer regionalpolitischen Förderung. Damit wird die Bedeutung des „Hinterlandes“ für die Zentren betont. Die Regionen werden herausgefordert sein, entsprechende Entwicklungsprojekte zu formulieren. Gleichzeitig soll auch die Ausschöpfung von Potenzialen in den Grenzgebieten und in den kantonsübergreifenden Teilräumen angemessen unterstützt werden.

3.4 Provisorischer Rückblick Umsetzung NRP 2008-2011

Die Erfahrungen mit der zwischenzeitlichen Umsetzung der NRP 2008-2011 wurden detailliert in den Jahresberichten 2008, 2009 und 2010 aufgearbeitet. Deshalb und aus methodischen Gründen (Stichdatum dieses Rückblicks ist gemäss SECO der 30. April 2011) wird an dieser Stelle ein erster provisorischer und sehr summarischer Rückblick auf die wichtigsten Aspekte gemacht.

Für eine abschliessende Gesamtsicht, Einzelheiten zur Konzeption der NRP und für den Vollzug der gesamten Umsetzungsperiode wird auf den Schlussbericht 2008-2015 per 31. Dezember 2011 verwiesen.

- Insgesamt haben das Umsetzungsprogramm und die Umsetzung der NRP 2008-2011 den erschwerten Umständen des Paradigmawechsels von der bisherigen zur neuen Regionalpolitik entsprechend bis zum aktuellen Zeitpunkt die Erwartungen auf Seiten des Kantons Graubünden erfüllt.
- Mit dem Umsetzungsprogramm 2008-2011 wurden genügend Mittel unter den notwendigen und angemessenen Verwendungstiteln reserviert.
- Der Kanton Graubünden hat bezüglich der Projektauswahl eine Politik umgesetzt, welche sehr nahe an der Zielformulierung der NRP liegt und wenig Interpretationsspielraum für Projekte offen liess, welche nur beschränkt NRP-tauglich waren. Diese Politik hat auf der einen Seite dazu geführt, dass die bewilligten Projekte in hohem Mass die Ziele der NRP abdecken. Auf der anderen Seite wurde im Sinne von Qualität der Projektfluss durch eine enge Auslegung der Kriterien eher eingeschränkt.
- Bis Ende Mai 2011 wurden im Kanton Graubünden insgesamt 84 Projekten finanzielle Mittel im Rahmen der NRP zugesichert. Davon waren 61 à-fonds-perdu-Beiträge und 23 Bundesdarlehen, inkl. 10 Darlehen im Rahmen der Stabilisierungsmassnahmen 2009-2010. Der Grossteil der Projekte befindet sich im Bündner Rheintal und in den Tourismusdestinationen. Insbesondere in den Bereichen der Tourismuswirtschaft und der aktiven Bodenpolitik war die NRP überaus erfolgreich. Vor allem in den Tourismusdestinationen konnte eine beträchtliche Anzahl von Schlüsselinfrastrukturprojekten mit einer beachtlichen Projektgrösse realisiert werden.
- Die grösste Herausforderung in der ersten Programmperiode war die Schwierigkeit, genügend NRP-konforme Projekte zu generieren. Aufgrund des Paradigmawechsels stellt dies zwar keine Überraschung dar. Es zeigte sich aber auch, dass der Projektfluss auch in Zukunft nicht von selber kommt. Es sind vermehrte „Rekrutierungsaktivitäten“ im Projektbereich notwendig, um die vorhandenen Mittel in angemessene und zielführende Projekte investieren zu können.
- Die Erfahrungen zeigen, dass die NRP im Tourismus besonders fruchtbaren Boden findet. Einerseits, weil in Graubünden der Tourismus 50% der Exportwirtschaft darstellt,

und damit eine Vielzahl von potenziellen Projektträgern vorhanden ist. Andererseits aber auch, weil die Tourismuswirtschaft stark vernetzt ist und private und öffentliche Abhängigkeiten zwischen den Akteuren bestehen. Deshalb können mit dem vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Förderansatz hier am einfachsten Projekte definiert und umgesetzt werden. Nicht zuletzt eröffnet der Tourismus mit der hohen Kapitalintensität der Branche vielfältige Möglichkeiten für eine Förderung über das Instrument der Darlehen. Diese Infrastrukturprojekte haben eine sogenannte „Rückgratfunktion“ und sind gleichzeitig auch wichtig für die Nachhaltigkeit der Aktivitäten, da sie wie ein langfristiger Anker für eine einmal eingeschlagene Strategie wirken.

- In den übrigen Branchen lässt sich beobachten, dass Innovation oft im einzelbetrieblichen Bereich geschieht. Diese Aktivitäten sind, sofern nicht mit einer „Rückgratfunktion“ verbunden, schwierig mit den Förderkriterien der NRP vereinbar. Hier ist deshalb weiterhin eine enge Verknüpfung mit den einzelbetrieblichen Fördermöglichkeiten des kantonalen Wirtschaftsentwicklungsgesetzes anzustreben.

Das regionalpolitisch und volkswirtschaftlich bedeutsame Handlungsfeld „Energie“ verfügt über umfangreiche eigene Förderprogramme und meist über ausreichende, privatwirtschaftliche Eigenmittel, sodass der Bedarf für NRP-Unterstützungsvorhaben hier von untergeordneter Bedeutung blieb.

- Die Analyse der Wirkung der geförderten Projekte legt es nahe, künftig vermehrt grössere Projekte zu unterstützen. Die Vielzahl an kleinen Projekten birgt nämlich die Gefahr, dass die Wachstumsimpulse in den Regionen unterkritisch sind und am Ende des Tages nicht wirklich einen entscheidenden Unterschied in der regionalen Entwicklung herbeiführen können. Kleine Projekte können weiterhin unterstützt werden, wenn sie im Rahmen eine Gesamtstrategie verfolgt werden und ihr Beitrag an die wirtschaftliche Entwicklung der Region aufgezeigt werden kann.
- In diesem Zusammenhang dürfte in Zukunft auch die Umsetzung von „Restrukturierungsprogrammen“ in einzelnen Regionen an Bedeutung gewinnen (in der Mehrzahl Einzelprojekte, welche aber alle ein Teil einer Gesamtstrategie sind).
- Die Praxis zeigt zudem, dass oft Ideen mit einem bedeutenden Gesamtnutzen (für die Region) vorhanden sind. Allerdings werden manche dieser Ideen nicht zur Umsetzungsreife geführt, weil die für eine Vertiefung der Idee verfügbaren Mittel oder der Anreiz (z.B. Aussicht auf erfolgreiche Bewilligungsverfahren oder wirtschaftliche Tragfähigkeit) für die Projektträgerschaft zu gering bzw. zu ungewiss sind. Um diese Engpässe zu entschärfen, ist zu prüfen, ob im Sinne einer Abklärungshilfe ein Fördertopf (mit finanziellen Mitteln) für die Konkretisierung von Projektideen im Rahmen der NRP zur Verfügung gestellt werden kann. Die mit der Neukonzeption 2010 des Regionalmanagements eingeführten Regionalentwicklungsfonds zielen in diese Richtung.
- Als besonders schwierig hat sich die interkantonale Zusammenarbeit herausgestellt. Aufgrund der Strukturen und Hierarchien, aber auch topographischen und siedlungsbe-

dingten Gegebenheiten braucht die Umsetzung von gemeinsam getragenen Projekten einen sehr hohen Bearbeitungsaufwand (konzeptionelle und sachliche Abstimmung, Kommunikation, Koordination, Entscheidungsprozesse). Dies steht oft nicht in einem angemessenen Verhältnis zum Projektnutzen.

- Aufgrund der eher spärlich vorhandenen guten Ideen werden der Kanton und die Einheiten des Regionalmanagement auch künftig stark gefordert sein, grundsätzlich wünschenswerte Ideen zur Umsetzungsreife zu führen.
- Die Koordination der Sektoralpolitiken hat sich auf allen Stufen als sehr anspruchsvoll erwiesen. Beispielsweise hat sich beim volkswirtschaftlich bedeutsamen Bereich „Energie“ herausgestellt, dass eine sinnvolle Positionierung der Regionalpolitik neben der (bereits weit entwickelten) Sektoralpolitik schwierig ist. Zudem verfügt dieser Bereich meist über genügend eigene Projekte sowie personelle und finanzielle Mittel. Ähnliche Abgrenzungsfragen stellen sich bei der Landwirtschaft (Produktion, Vermarktung, Nahrungsmittelverarbeitung/-Industrie).
- Mangelnde Synchronität von Programmen wie Interreg und Agglomerations-Programmen erschwert die Planung und die Umsetzung der NRP-Aktivitäten.
- Im interkantonalen Vergleich zeigt sich, dass die unterschiedliche Auslegung der NRP-Konformität mit Selektionskriterien wie Innovation, Exportorientierung oder einzelbetriebliche Förderung bei der Bewilligung von Projekten unterschiedlich sein kann und die Gefahr einer Verwässerung der NRP in sich birgt. Der bestehende intensive Erfahrungsaustausch zwischen allen Ebenen bei der Umsetzung trägt zur Klärung bei.

Fazit zum Zwischenstand per 30. April 2011

Der Kanton Graubünden beurteilt die Konzeption der NRP weiterhin als richtig und zielführend. Er erachtet die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen, die Orientierung am Wirtschaftswachstum mittels Entfaltung unternehmerischer Initiativen, Schaffung von Arbeitsplätzen und Erzeugen von Wertschöpfung sowie die Stärkung der exportorientierten Wirtschaftsbereiche weiterhin als den sachgerechten und zeitgemässen Weg. Diese Strategie ermöglicht erst die von der Politik angestrebte, zweckmässig dezentrale Besiedlung und Inwertsetzung der Ressourcen des Kantons nachhaltig zu erhalten und zu kräftigen.

Die Schlüsselfrage aus heutiger Sicht ist, wie mehr Projekte generiert werden können, und wie eine grössere Diversifikation der Projekte erreicht wird.

Die Neuausrichtung der Regionalpolitik bleibt für die involvierten Akteure anspruchsvoll. Die NRP benötigt Zeit, bis sie ihre Möglichkeiten voll ausgeschöpft hat. Infolgedessen wird für die Umsetzungsperiode 2012-2015 mit einer verstärkten Wirkung der NRP gerechnet.



3.5 Umsetzungsprogramm Graubünden 2012-2015

Programmziele

Aufgrund der Ausgangslage und Perspektiven des Kantons, der bisherigen Erfahrungen bei der Umsetzung der NRP und im Sinne von „lessons learnt“ setzt sich das Umsetzungsprogramm Graubünden 2012-2015 das folgende **Oberziel**:

Umsetzung einer aktiven Regionalpolitik zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen und der massgebenden Wirtschaftsbereiche sowie zur Bewältigung des Strukturwandels durch Förderung von innovativen Projekten aus Wertschöpfungssystemen und Initiativen im ganzen Kanton Graubünden. Mit einer gezielten Inwertsetzung von Wachstumspotenzialen wird ein Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in allen Bündner Talchaften geleistet. Der Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen wird grosse Bedeutung beigemessen. Sie bilden die Basis für eine angemessene Besiedlung und die Erhaltung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vielfalt des Kantons.

Folgende **Ziele** sollen zur Erreichung des Oberziels beitragen:

1. Im Bereich **Tourismusexporte** werden der Strukturwandel bei Organisationen und Betrieben sowie die Innovation beim Angebot, hauptsächlich herausragende Infrastrukturen, neue Beherbergungsformen, Tourismusprodukte und Dienstleistungen, gefördert. Besondere Aufmerksamkeit wird dem Sommer-Tourismus beigemessen. Graubünden will zu den führenden Ferienregionen im Alpenraum zählen und strebt folgende Positionierung seiner erfassten Destinationen gemäss BAK-TopIndex an: Top50-Winter: sechs Destinationen; Top50-Sommer: drei Destinationen.
2. Im Bereich **Industrie- und Dienstleistungsexporte** wird die Verfügbarkeit von Standorten und Flächen von kantonal und regional strategischer Bedeutung in Nordbünden, im Misox sowie in regionalen Zentren, die Produkt- und Prozess-Innovation der Unternehmen sowie das Unternehmertum gefördert.
3. In den Bereichen **„Export von Bildung, Gesundheit, Energie und von natürlichen Ressourcen“** werden bestehende und neue Potenziale gefördert. Der Fokus liegt auf der gezielten Unterstützung unternehmerischer Initiativen, von Innovationen sowie von Investitionen in die Inwertsetzung dieser Potenziale. Graubünden strebt eine diversifizierte Wirtschaftsstruktur unter Nutzung der natürlichen und kulturellen Werte an.
4. Mit **flankierenden Massnahmen** werden die wirtschaftliche Entwicklung der Regionen und die Exportbranchen gezielt unterstützt. Ein professionelles Regionalmanagement gewährleistet die Sensibilisierung für und die Umsetzung der NRP-Zielsetzungen in

den Regionen. Eine intensivierete interkantonale (u.a. WTT) und internationale Zusammenarbeit (insbesondere auch INTERREG) sowie die Koordination mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken ermöglichen die optimale Nutzung von Synergien. Sie bewirken die Erhöhung der Kantonsgrenzen überschreitenden Wirtschaftsaktivitäten.

Da sich das Umsetzungsprogramm 2008-2011 im Grossen und Ganzen bewährt hat, sind für das neue Umsetzungsprogramm 2012-2015 nur vereinzelte Anpassungen der Förderinhalte und des Kreditrahmens notwendig.

Es sollen insbesondere diejenigen Massnahmen beibehalten werden, welche erfolgreich umgesetzt werden konnten. So sollen weiterhin Wachstumsimpulse für die Bündner Wirtschaft gesetzt werden. Die Impulse sollen primär den Strukturwandel und die Innovation in der Bündner Exportwirtschaft mit dem Ziel fördern, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaftsmotoren zu stärken. Starke Zentren strahlen positiv auf ihr Umland aus.

Aufgrund der Erfahrungen im Umsetzungsprogramm 2008-2011 werden konkret die Aktivitäten in den Hauptbereichen Tourismus und Standortentwicklung uneingeschränkt weitergeführt. Ein ausgewiesener Handlungsbedarf sowie erfolgsversprechende Perspektiven und Projektansätze in den Bereichen Bildung, Forschung und Gesundheit rechtfertigen vermehrte Aktivitäten in diesen Bereichen. Sie tragen zur Diversifikation der Wirtschaftsstrukturen im Kanton bei.

Bei der Tourismusentwicklung werden vermehrt Akzente gesetzt auf neue Dienstleistungs- und Infrastrukturangebote für das Sommerhalbjahr, den Umgang mit geschützten Gebieten (sanfte Inwertsetzung) und neue Beherbergungsformen als Schlüssel für einen wertschöpfungsintensiven Tourismus. Die Standortentwicklung Industrie/Gewerbe/Dienstleistungen fokussiert noch stärker auf den Aspekt der verfügbaren Flächen. Von den WTT-Aktivitäten werden grosse Hebelwirkungen erwartet. Damit für die verschiedenen Zielbranchen eine kritische Masse erreicht werden kann, wird die interkantonale Zusammenarbeit ausgebaut.

Auf das Hauptproblem des ersten Umsetzungsprogramms, nämlich die Schwierigkeit, genügend Projekte zu generieren, wird primär mit einem verstärkten Regionalmanagement und einer organisatorischen Optimierung im Zusammenspiel zwischen dem Kanton und den Regionen reagiert. Es hat sich herausgestellt, dass eine vollzeitige Präsenz in den Regionen von spezialisierten Fachleuten für die wirtschaftliche Regionalentwicklung zur Umsetzung der Ziele in den Regionen unerlässlich ist. Die Entflechtung der beiden anspruchsvollen Aufgaben der Geschäftsleitung von Regionalorganisationen und des Regionalentwicklers wird als zentral erachtet. Mit der Neukonzeption und einem erhöhten Mitteleinsatz beim Regionalmanagement ab dem Jahr 2011 haben der Kanton und die Regionen notwendige Voraussetzungen dafür in die Wege geleitet. Falls sie nicht auch hinreichend sein werden, sind andere Ansätze, wie z.B. den verstärkten Einbezug der Wirtschaft, eine Dynamisierung der Raumordnung etc., zu verfolgen.

Der wertschöpfungsträchtige und finanzkräftige Bereich der Energieexporte wird vermehrt durch sektorielle Aktivitäten abgedeckt werden.

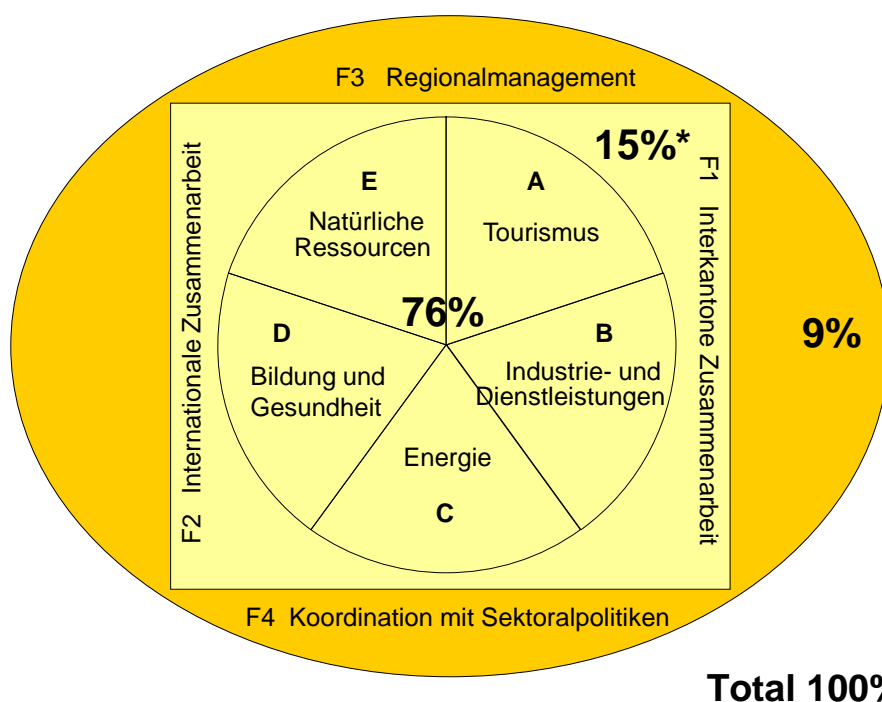
Um die Ziele zu erreichen, werden wie bisher folgende zwei Stossrichtungen und insgesamt neun thematische Handlungsachsen verfolgt:

- Gezielte **Entwicklung der Exportbranchen**
 - A Tourismusexporte
 - B Industrie- und Dienstleistungsexporte
 - C Exporte aus Bildung und Gesundheit
 - D Energieexporte
 - E Exporte natürlicher Ressourcen

- Daneben werden **flankierende Massnahmen** umgesetzt
 - F1 Stärkung der interkantonalen Zusammenarbeit in kantonsübergreifenden Funktionsräumen
 - F2 Stärkung der internationalen Zusammenarbeit
 - F3 Aufbau eines starken Regionalmanagements zur Initiierung und Umsetzung der notwendigen Veränderungsprozesse
 - F4 Koordination mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken und der Raumplanung

Setzt man diese Stossrichtungen auf die Regionen um, ergeben sich Förderschwerpunkte in den bestehenden Industrie- und Tourismuszentren (A – D; primär Strukturwandel und Innovation in bestehenden Clustern), eine flächendeckende Suche nach alternativen Potenzialen (E; primär natürliche Ressourcen und Unternehmertum) sowie die gezielte Unterstützung von Vernetzung in Grenzgebieten und überkantonalen Funktionsräumen (F1 und F2). Daneben soll mit einem starken, regional verankerten und zentral gesteuerten Regionalmanagement die Umsetzung von Projekten gefördert (F3) und die Koordination mit den übrigen raumrelevanten Sektoralpolitiken und der Raumplanung sichergestellt werden (F4).

Abb. 9 zeigt die aufgrund des in Kapitel 4 detailliert dargestellten Umsetzungsprogramms angestrebte Aufteilung der Mittel der Regionalpolitik für die verschiedenen Stossrichtungen und wesentlichsten Handlungsachsen. Da ein grosser Teil der Projekte bottom-up zu definieren ist und deshalb nicht vom Kanton direkt beeinflusst werden kann, können sich im Laufe der Umsetzung Verschiebungen bei der Mittelzuteilung ergeben. Dementsprechend sind die Zahlen als Richt- und Orientierungswert zu betrachten.

Abb. 9: Übersicht NRP-Strategie und Mittelverteilung im Kanton Graubünden

Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus

* exkl. Programm San Gottardo 2012-2015

3.6 Stärkung der Zentren

Der räumlichen Prägung des Kantons Graubünden und der durch seine vielfältigen Bevölkerungsgruppen und Kulturen bedingten polyzentrischen Siedlungsstruktur soll verstärkt Rechnung getragen werden. Mit Standortentwicklungsprojekten auf der Basis der kantonalen und regionalen Richtplanungen wird eine Aufwertung der regionalen Zentren angestrebt. In der Praxis sind die im Massnahmenplan aufgeführten Initiativen und Handlungsfelder mehrheitlich auf regionale Zentren ausgerichtet.

Die dynamische Entwicklung solcher Zentren – unter Beachtung einer kritischen Grösse von Bevölkerung und Wirtschaft - und deren partnerschaftliche Kooperation mit ihren umliegenden Gebieten sind eine Voraussetzung für die Erhaltung dieser Vielfalt und einer angemessenen dezentralen Besiedlung sowie für die Weiterentwicklung der Talschaften in ihrem Einzugsgebiet.

3.7 Spezifische Initiativen für besondere Gebiete

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass in ausgeprägt ländlichen Räumen mit wenig unternehmerischer Aktivität die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik mangels geeigneter Trägerschaften für Projekte besonders schwierig ist. Trotzdem oder gerade deshalb soll ein angemessener Teil der Ressourcen der NRP auch weiterhin für die Entwick-

lung von Ideen und für Ansätze zur Verbesserung der Perspektiven solcher Räume eingesetzt werden. Der Kanton hat 2011 ein Strategieprojekt „Besondere Gebiete“, welches auch Gebiete mit den Charakteristiken sog. „potenzialarmer Räume“ aufgreift, mit dem Instrument der Richtplanung in die Wege geleitet.

Die spezifische Förderung in solchen Räumen soll sich weiterhin schwergewichtig auf Initiations- und Koordinationsaufgaben beziehen (Kommunikation, Motivation, Leitung übergeordneter Projekte, Beste Beispiele). Denkbar ist auch eine intensivere Betreuung, welche über die vorgesehene Förderung des Regionalmanagements hinaus geht. Sind Investitionen notwendig, so sollen diese im Rahmen der ordentlichen Strategien gemäss vorliegendem Umsetzungsprogramm gefördert werden.

3.8 Programm San Gottardo 2020

Das interkantonale Programm San Gottardo 2020 (PSG 2020; NRP-Umsetzungsprogramm 2012-2015 der Kantone Tessin Uri, Wallis und Graubünden) wurde wegen der thematischen, organisatorischen und finanziellen Dimensionen mit einem separaten Umsetzungsprogramm durch den Lead-Kanton Uri dem SECO eingereicht.

Die Stärkung der zentralalpiner Kernregion Gotthard trägt auch zur Stärkung der Region Surselva bei. Die in diesem Umfeld entstandenen und absehbaren Initiativen und Projekte stützen sich auf eine intensive kantonsübergreifende Zusammenarbeit ab.

Aus Sicht des Kantons Graubünden kann dieses Gemeinschaftsvorhaben wesentlich zur Weiterentwicklung eines Teilgebietes des Kantons beitragen, das infolge grosser Distanzen zu Zentren und saisonal eingeschränkten Erreichbarkeiten vor besonderen Herausforderungen steht. Auch aus geopolitischen Gründen ist die Förderung des gesamten Gebietes rund um den Gotthard sinnvoll, indem es Randgebiete der beteiligten Kantone näher zusammenbringt und als Einheit besser zur Wahrnehmung gebracht werden kann.

4 Finanz- und Realisierungsplan 2012-2015

Der Finanz- und Realisierungsplan listet die Vorhaben gemäss den strategischen Vorgaben in Kapitel 3 für die Programmperiode 2012-2015 auf. Mit dem Umsetzungsprogramm verhandelte der Kanton Graubünden mit dem Bund die Unterstützung derjenigen Handlungsachsen, die im Plan ausgewiesen und mit einer Geldsumme (à fonds perdu-Beiträge, Darlehen) präzisiert sind. Die Äquivalenzleistungen des Kantons für die mit dem Bund ausgehandelten Beiträge und Darlehen sind in der kantonalen Finanzplanung budgetiert. Allenfalls zusätzlich notwendige Mittel werden durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) bei der Bündner Regierung beantragt.

Der Finanz- und Realisierungsplan im Detail

- priorisiert die thematischen Handlungsachsen und umschreibt kurz die Massnahmen, Initiativen und Projekte je nach Eingriffsstärke durch den Kanton (Initiative des AWT Graubünden (sog. „top down“) vs. reaktiv auf Anfrage durch die Regionen oder Projektträger (sog. „bottom up“));
- skizziert die Art der Unterstützung (Grundlagen erarbeiten, Konzeption erstellen, Umsetzung etc.)
- weist den dafür vorgesehenen Finanzmitteleinsatz aus (vorgesehene à fonds perdu-Beiträge von Bund und Kanton zusammen sowie Darlehen vom Bund (dazugehörige Äquivalenzleistung des Kantons als Summe in Kapitel 4.3 aufgeführt)).
- Wo in der Tabelle ein * (ein Stern) gesetzt wurde, handelt es sich um kantonsübergreifende Initiativen, welche über NRP-Umsetzungsprogramme anderer Kantone beim Bund eingereicht werden, oder um Interreg-Projekte.

Aus der Prioritätensetzung im Finanz- und Realisierungsplan geht hervor, dass der Kanton Graubünden eine proaktive und offensive Regionalpolitik betreiben wird. Dies beinhaltet:

- Der Kanton wird nicht einfach die Eingabe innovativer Projekte abwarten, sondern auch selber aktiv werden.
- Für einzelne Regionen liegen Positionierungsvorstellungen vor, die eine integrierte Standortförderung erleichtern.
- Ein starkes Regionalmanagement formuliert Projekte und setzt diese um. Zur Realisierung stehen als Instrumente NRP-Investitionsdarlehen und à fonds perdu-Beiträge zur Verfügung. Über die ausschliesslich durch die Regionen geäußerten Regionalentwicklungsfonds verfügen die Regionalentwickler zudem über eigene Mittel für Kleinprojekte.
- Projekte mit ausgeprägtem Innovationscharakter – welche bisherige Denk- und Handlungsmuster aufbrechen sollen – werden mittel-/längerfristig vom Regionalmanagement prozessartig angegangen.

- Durch die frühzeitige Koordination mit raumrelevanten Sektoralpolitiken und mit der Raumplanung wird die Umsetzbarkeit von Massnahmen, Initiativen und Projekten bereits in einem Anfangsstadium geprüft und möglichst erhöht.

Mit dem nachfolgenden Finanz- und Realisierungsplan legt der Kanton Graubünden die Messlatte bewusst hoch. Bei der Umsetzung von Massnahmen, in denen der Kanton die Initiative ergreift, ist dieser auch auf die Mitwirkung Dritter angewiesen. Sei dies in Form von Aufträgen und Entscheiden der Regierung, einer funktionierenden sektoralpolitischen Koordination oder in Form der Umsetzungskraft der Initianten, Projektentwickler und Projektträger aus der Privatwirtschaft, in den Regionen und Gemeinden. Dies ist explizit in jenen Bereichen der Fall, in denen das vorliegende Umsetzungsprogramm im Sinne einer „Ideenbörse“ Initiativen von unten auslösen will. Ob und in welchem Zeitraum die Massnahmen gemäss Umsetzungsprogramm umgesetzt werden können, hängt folglich von mehreren Unbekannten ab, die vom federführenden Amt für Wirtschaft und Tourismus nur teilweise gesteuert werden können. Je nach Fortschritten im Umsetzungsprozess wird sich das Amt für Wirtschaft und Tourismus deshalb vorbehalten, in enger Abstimmung mit dem SECO und unter Einbezug der Regionalverbände gegebenenfalls Prioritätenänderungen vorzunehmen (vgl. Kapitel 5.1).

4.1 Entwicklung der Exportbranchen

A Tourismusexporte

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
				Bund	Kanton		
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement und weiterer Partner				in Mio. CHF		in Mio. CHF	
A1	Konzeption und Verfügbarkeit sicherstellen von strategischen Standorten für touristische Grossprojekte (Neubau von Hotel oder Resort) an dafür geeigneten Standorten in Graubünden als Basis für eine professionelle Investorenakquisition.	Marktnachfrage erkennen, Grundlagen erarbeiten, Konzeption erstellen; Anreize mittels à fonds perdu-Beiträgen	Mitwirkung von Regionen und Gemeinden (= Umsetzungspartner) sowie Sachpolitiken	2013: eine Region identifiziert und zusammen mit den Partnern vor Ort die Konzeption erstellt 2013 bis 2015: pro Jahr ein weiteres Projekt bearbeitet	0.2	0.2	0.0
A2	Touristische Angebotsgestaltung und Qualitätsverbesserung im Kanton Graubünden: Umsetzung von Aktivitäten im Bereich natur- und kulturnaher Tourismus inkl. Agrotourismus, Qualitätsoffensive inkl. Erlebnisinszenierung sowie weitere flankierende Massnahmen zur Bündner Tourismusreform.	Identifikation von Projekten von kantonaler Bedeutung, Konzeption und Umsetzung; Anreize mittels à fonds perdu-Beiträgen	Kooperationswille Beteiligte (Tourismusorganisationen, Bergbahnen, Hotellerie), Leistungsfähigkeit der DMO und ReTO, Anreize gegeben	2012: Handlungsbedarf analysiert und mit Grundlagen belegt 2013 bis 2015: pro Jahr mindestens eine konkrete Umsetzungen erfolgt	0.7	0.7	0.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
				Bund	Kanton		
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement und weiterer Partner				in Mio. CHF		in Mio. CHF	
A3	Verbesserung/Erneuerung der Beherbergungsinfrastrukturen , in Ergänzung zur SGH-Förderung z.B. regionalwirtschaftlich bedeutsame Projekte wie neue Beherbergungsformen (Resort), Campingplätze sowie Betriebe mit nationaler Trägerschaft (Jugendherbergen, REKA, SAC-Hütten usw.).	Begleitung, allenfalls Initiierung; Anreize mittels Darlehen (Investitionen) oder à fonds perdu-Beiträgen (Grundlagen)	Investitionsbereite und –fähige Unternehmer, initiatives Regionalmanagement, Verfügbarkeit von Flächen	2012 bis 2015: pro Jahr zwei Projekte realisiert oder in Planung	0.3	0.3	2.0
A4	Optimierung Bergbahn-Infrastruktur und Vernetzungen: z.B. Erneuerung von Transportanlagen sowie Bau von Schneeanlagen auf Basis der kantonalen Förderstrategie für Bergbahnunternehmen, Kooperationen zwischen Bergbahnunternehmen.	Konzeption, Umsetzung, Begleitung; Darlehen (Investitionen) oder à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen, Kooperationen)	Raumplanerische Fragen, Dialog mit Anspruchsgruppen, Kooperationsbereitschaft der Beteiligten	2012 bis 2015: pro Jahr zwei Projekte realisiert oder in Planung	0.2	0.2	8.5
A5	Standortentwicklung: Unterstützung des Ansiedlungsgeschäfts der Tourismusgemeinden (Ansiedlungsprozesse begleiten, Investorenakquisition für Massnahmen A1, A3, A4). Der Kanton sorgt damit für den notwendigen professionellen Auftritt gegenüber einem potenziellen Investor (Investorenplattform).	Konzeption, Umsetzung, Begleitung; Darlehen (Investitionen) oder à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Initiative aus den Gemeinden/Regionen, richtiger Umgang mit potenziellen Investoren	2013: Vorgehensweise ist geklärt (Grundlage für Investoren-Akquisition) 2015: Drei Ansiedlungen sind erfolgt	0.2	0.2	2.5

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
				Bund	Kanton		
↑ Initiativen und Projekte, die reaktiv durch den Kanton unterstützt werden können				in Mio. CHF		in Mio. CHF	
A6	Vertikale und horizontale Konsolidierung in der Tourismusbranche unterstützen. z.B. Hotelfusionen, Konsolidierungsprojekte wie Tourismus-Plattform, Kooperation Hotels-Bergbahnen.	Konzeption, Umsetzung, Begleitung, Diskussion intensivieren; Anreize über à fonds perdu-Beiträge setzen	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten (Hoteliere, Bergbahnbetreiber, Dritte)	2012: Regionen sind informiert und involviert 2012 bis 2015: pro Jahr ein Projekt realisiert oder in Planung	0.4	0.4	0.0
A7	Touristische Infrastrukturförderung in Abstimmung mit KASAK*/NASAK**, z.B. Attraktionspunkte wie Schlittelbahnen, Erlebnisparke, Sport- und Wellnessanlagen, Golfplätze, Aussichtsplattformen, Flugplatz Oberengadin etc. Die Investitionsprojekte müssen dabei in eine regionale Positionierung gut eingebettet bzw. wesentlicher Teil einer Wertschöpfungskette sein. * KASAK: Kantonales Sportanlagenkonzept ** NASAK: Nationales Sportanlagenkonzept.	Konzeption, Umsetzung, Begleitung; Darlehen (Investitionen) oder à fonds perdu-Beiträge (für Grundlagen sowie für Investitionen bei regionalwirtschaftlich wichtigen Projekten mit eingeschränkter Wirtschaftlichkeit)	Initiative aus den Gemeinden / Regionen, professionelle Promotoren, Abstimmung mit bereits vorhandenen touristischen Angeboten, raumplanerische Fragen	2012: Regionen sind informiert und involviert 2012 bis 2015: pro Jahr ein Projekt realisiert oder in Planung	0.7	0.7	4.5

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↑ Initiativen und Projekte, die reaktiv durch den Kanton unterstützt werden können				in Mio. CHF		in Mio. CHF
A8 Neue Tourismusprodukte bzw. Neu- lancierung von Produkten mit Ausstrah- lungseffekten auf bestehende Destinati- onen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> – Inwertsetzung von Natur und Kultur – Förderung von alternativen, nicht auf Schnee angewiesenen touristi- sche Bergsportangebote sowie Sommerprodukte 	Machbarkeitsprüfungen, Innovationsprozess initi- ieren; à fonds perdu- Beiträge (Konzeption und Realisierung)	Initiative aus den Gemein- den / Regionen, professio- nelle private Leistungsan- bieter, raumplanerische Fragen	2012: Regionen sind informiert und involviert 2012 bis 2015: pro Jahr zwei Projekte realisiert oder in Planung	0.7	0.7	0.0
A Total Tourismusexporte				3.4	3.4	17.5

B Industrie- und Dienstleistungsexporte

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu)		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement und weiterer Partner				in Mio. CHF		in Mio. CHF
B1 Aktive Bodenpolitik: Sicherung von Flächenreserven für Arbeitsplatzzonen (Industrie und Dienstleistungen) an bestgeeigneten und strategisch bedeutsamen Standorten als Grundlage für eine professionell betriebene Standortentwicklung <ul style="list-style-type: none"> – Schaffung oder Erweiterung von Industrie- und Dienstleistungszonen von kantonaler Bedeutung (z.B. Erweiterungen San Vittore oder Tardis) – Aktivierung von Industriebranchen an attraktiven Standorten – Koordination der Sektoralpolitiken <p><i>* Zusätzliche Bundesmittel für die Umnutzung des Armeeflugplatzes San Vittore; NRP-Ausrichtung 2.</i></p>	Projektinitiierung, Unterstützung der Umsetzung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen), Darlehen (Investitionen) Zusätzlich vom Bund aus NRP-Ausrichtung 2 (Sektorkoordination) à fonds perdu-Beiträge für das Arbeitsplatzzonen-Projekt San Vittore (Umnutzung Armeeflugplatz; Polo di Sviluppo San Vittore)	Mitwirkung von Sachpolitik-Verantwortlichen, Regionen und Gemeinden (= Umsetzungspartner), Raumplanerische Fragen sind geklärt, Vorhandensein von Investitionsmitteln	2012: Konzept „Strategische Flächen Nordbünden“ liegt vor und es besteht ein gemeinsames Verständnis mit den Standortgemeinden und mit der Region über das weitere Vorgehen 2013: Erweiterungsprojekt San Vittore soweit entwickelt, dass mit der Erschliessung begonnen werden kann 2014: Eine Branche aktiviert und für Standortpromotion bereit	0.4	0.4	1.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
				Bund	Kanton		
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement und weiterer Partner				in Mio. CHF		in Mio. CHF	
B2	Standortentwicklung: Vorabklärungen zu möglichen Standorten für grössere Ansiedlungen schwergewichtig im Bündner Rheintal / Vorderes Prättigau / Domleschg, San Vittore, gegebenenfalls auch in anderen Regionen. Nutzung des Potenzials aus den Märkten Italien und Deutschland, insbes. entlang der A13.	Konzeption und Umsetzung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Optimale Attraktions-Pakete, Flächenverfügbarkeit sichergestellt	2012: Vorgehensschritte geklärt und in den Regionen abgestimmt 2014: erste Ansiedlung realisiert	0.3	0.3	0.0
B3	Förderung von nicht standortgebundenen Dienstleistungen (eWork u.a.): Umbruch der globalen Wertschöpfungsketten von Unternehmen – wissensbasierte Unternehmensfunktionen mit starker Bedeutungszunahme in naher Zeit – dürften neue Chancen für den Standort Graubünden beinhalten.	Abklärungen, Konzeption, Initiierung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Zu evaluieren gemeinsam mit global agierenden kleineren und grösseren Unternehmen	2014: aus Abklärungen sind mögliche Potenziale bekannt und Umsetzungsschritte geklärt 2015: konkrete Umsetzung initiiert	0.1	0.1	0.0
B4	Forschungsplatz stärken: Stärkung des Forschungsplatzes Graubünden durch Erhaltung und allenfalls Ansiedlung von Hochschulinstituten und Transferzentren od. Teilbereichen davon (Erweiterungen) in Kooperation mit nationalen Stellen (z.B. ETH/ Uni-Aussenstellen in Chur, Engadin, Davos usw.). Aktive Nutzung der Netzwerke.	Konzeption und Kontakte herstellen, à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Öffentlich: Möglichkeiten aus der Veränderung der Hochschullandschaft Schweiz, privat: Marktnachfrage. In Absprache mit dem Amt für Höhere Bildung und Fachorganisationen	2015: Erweiterung / Erhaltung der Institute / Forschungszentren	1.0	1.0	0.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
				Bund	Kanton		
↑ Initiativen und Projekte, die reaktiv durch den Kanton unterstützt werden können				in Mio. CHF		in Mio. CHF	
B5	Schaffung von Industrie- und Gewerbebezonen mit regionaler Bedeutung: regionale Konzentration von Wirtschaftsflächen an geeigneten Standorten.	Umsetzung unterstützen; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen), Darlehen (Investitionen)	Initiativen aus den Regionen und Gemeinden, Verfügbarkeit von Flächen (Eigentümerverhältnisse und -absichten), raumplanerische Fragen	2012: Vorgehensschritte durch Regionen geklärt 2015: 2 Projekte sind realisiert oder in Planung	0.2	0.2	1.7
B6	Förderung Unternehmertum: Regionen werden im Bemühen zur Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln durch neue Kommunikationskanäle, neue Austauschplattformen, neue Lehrinhalte, durch Multiplikation bestehender Erfahrungen etc. unterstützt.	Umsetzung unterstützen, Koordination mit KTI, von anderen Erfahrungen lernen; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Projektinitiative von Regionen, Institute, Privaten oder Dritten	2013: Vorgehensschritte durch Regionen geklärt 2014: auf Grund der Wirkungen kann ein Benchmark-Projekt für das Schweizer Berggebiet kommuniziert werden	0.1	0.1	0.0
B	Total Industrie- und Dienstleistungsexporte				2.1	2.1	2.7

C Exporte aus den Bereichen Bildung und Gesundheit

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
				in Mio. CHF		in Mio. CHF
<p>C1 Bildungsexporte: Konzeption und Positionierung Graubündens, geeigneter Regionen und Standorte als Bildungsraum und "Brand" (Internatsschulen, Berufsbildung und Erwachsenenbildungsraum mit attraktivem Sport- / Natur- / Kultur-Umfeld).</p> <p>Ergänzung, Bündelung und Positionierung von Bildungsangeboten (betrifft auch Tourismuszentren), z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung von Exportprodukten durch Kooperationen und Vernetzung, Grundlagen für eine eindeutige Positionierung und effiziente Vermarktung schaffen – Festigung und starke Positionierung von integralen Angeboten wie z.B. Tourismusschulen, Internatsschulen, Berufsbildungszentren (z.B. Aufbau Holzkompetenzzentrum CH-I), Akquisition von neuen Kongressen etc. 	<p>Konzeption (Businessplan für Graubünden als potentieller Produzent von exportorientierten Bildungsdienstleistungen), Koordinationsleistungen und Umsetzung; à fonds perdu-Beiträge (Konzeption) bzw. Darlehen (Investitionen)</p>	<p>Initiativen von Kanton, Gemeinden, Regionen, Dach- und Fachverbänden, nationalen und internationalen Bildungsinvestoren.</p> <p>In Absprache mit dem Amt für Höhere Bildung und Fachorganisationen</p>	<p>2012: Kooperationspartner identifizieren, Konzeptstudie initiieren</p> <p>2013: Konzeptstudie mit Positionierung, Standorten, Flächen und Massnahmenplan abgeschlossen</p> <p>2015: ein Projekt umgesetzt</p>	0.2	0.2	3.3

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
				in Mio. CHF		in Mio. CHF
<p>C2 Gesundheitsexporte: Konzeption und Positionierung Graubündens als Gesundheits- und Erholungsraum und "Brand" (medizinisch gesehen).</p> <p>Ergänzung, Bündelung und Positionierung von Gesundheitsangeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung von buchbaren Exportprodukten durch Kooperationen und Vernetzung, Grundlagen für eine eindeutige Positionierung und effiziente Vermarktung schaffen – Festigung und starke Positionierung von integralen Angeboten. 	<p>Konzeption (Businessplan für Graubünden als potentieller Produzent von export-orientierten Gesundheitsdienstleistungen), Koordinationsleistungen und Umsetzung; à fonds perdu-Beiträge (Konzeption) und Darlehen (Investitionen)</p>	<p>Initiativen von Kanton, Gemeinden, Regionen und Dachverbänden, nationalen und internationalen Gesundheitsinvestoren</p>	<p>2012: Kooperationspartner identifizieren, Konzeptstudie initiieren</p> <p>2013: Konzeptstudie mit Positionierung, Standorten, Flächen und Massnahmenplan abgeschlossen</p> <p>2014: Investoren identifiziert</p> <p>2015: 2 Projekte lanciert</p>	0.3	0.3	0.5
<p>C Total Exporte aus den Bereichen Bildung und Gesundheit</p>				0.5	0.5	3.8

D Energieexporte

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
				in Mio. CHF		in Mio. CHF
D1 Wertschöpfungssystem Energie Potenzialabklärungen für einen Ausbau der Energieproduktion (Identifikation, Entwicklung und Anwendung neuer zukunftsträchtiger Technologien).	Konzeption erstellen, Machbarkeitsstudien, Standortevaluationen, Innovationsprozesse initiieren; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen).	Initiativen vom Kanton (Kooperation Amt für Energie und Verkehr sowie Amt für Wirtschaft und Tourismus), von Regionen, angewandter Technologiewissenschaft und Privaten	2012: Konzeption erstellt 2013: Machbarkeitsstudie(n) erstellt 2014: Projektstudie(n) erstellt 2015: 2 markante Projekte sind in Umsetzung	0.1	0.1	0.0
D Total Energieexporte				0.1	0.1	0.0

E Exporte natürlicher Ressourcen

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
				in Mio. CHF		in Mio. CHF
E1 Wasser: Ausbau der Inwertsetzung/ Nutzung von Wasser durch Speicherung (Nutzwasser, Bewässerung, Energie), Aquakulturen und Getränke oder weiterer Nutzungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette Wasser.	Konzeption erstellen, Machbarkeit prüfen, Innovationsprozesse initiieren, Businesspläne, Begleitung von Projekt promotoren, Unternehmern; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen).	Initiative von Standort-Gemeinden, Regionen und Privaten (Wasserwirtschaft), Kooperation und Koordination mit Amt für Energie und Verkehr, Amt für Landwirtschaft und Geoinformation, Amt für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit, Amt für Natur und Umwelt, Amt für Raumentwicklung	2013 bis 2015: ein konkretes Projekt pro Jahr umgesetzt	0.1	0.1	0.0
E2 Holz: Systematische Ausschöpfung des Potenzials entlang der gesamten Wertschöpfungskette „Holz“.	Machbarkeitsstudien und Konzeption, Businesspläne, Strukturanpassungs- und Innovationsprozesse unterstützen; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen), Darlehen (Investitionen)	Initiative von Standort-Gemeinden, Regionen und Privaten (Wald- und Forstwirtschaft, Holzindustrie), Kooperation und Koordination mit Amt für Wald	2012: Massnahmen aus Projekt „Rundholzmarkt Graubünden“ identifiziert und teilweise umgesetzt 2014: eine konkrete Massnahme umgesetzt	0.2	0.2	1.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)	
				Bund	Kanton		
				in Mio. CHF		in Mio. CHF	
E3	Agrarwirtschaft: Systematische Ausschöpfung des Potenzials „Landwirtschaft / Ernährungswirtschaft“ durch Stärkung der nachgeschalteten, exportorientierte Wertschöpfungs-systeme (industrielle und gewerbliche Herstellung von Nahrungsmitteln und Vermarktung, Produktnischen, Neuentwicklungen) sowie im Agrotourismus.	Machbarkeit prüfen, Konzeption erstellen, Innovationsprozesse initiieren, Businesspläne, Begleitung von Projektpromotoren, Unternehmen; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen).	Initiative von Verwertungsbetrieben landwirtschaftlicher Produkte und von Branchenorganisationen der Nahrungsmittelindustrie, Kooperation mit Amt für Landwirtschaft und Geoinformation, Tourismuspartnern (inkl. Agrotourismus) etc.	2012: Synergien mit Art. 93 1c LWG sind durch erfolgreiche Projekte (Produkte mit Umsatzplus, Arbeitsplätze) identifiziert 2014: ein Projekt realisiert oder in Planung	0.1	0.1	0.0
E4	Steine: Systematische Ausschöpfung des Potenzials „Steine“ entlang der Wertschöpfungskette, vom Abbau über Veredelungsstufen bis zu marktfähigen Endprodukten (Wertschöpfungs-systeme, Standortevaluationen).	Machbarkeit prüfen, Konzeption erstellen, Innovationsprozesse initiieren, Businesspläne, Begleitung von Projektpromotoren, Unternehmen; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Initiative des Graubündnerischen Baumeisterverbandes (GBV-Initiative „Natürlich bauen. Mit der Kraft der Bündner Berge“) und anderer Branchenorganisationen, Koordination mit dem Amt für Raumentwicklung	2013: Grundlagenstudie Marktpotenziale, Richtplangeschäft; Regionale Richtplanung 2014 bis 2015: ein Projekt realisiert, weitere in Planung	0.1	0.1	0.0
E	Total Exporte der natürlichen Ressourcen				0.5	0.5	1.0

4.2 Flankierende Massnahmen

F1 Interkantonale Zusammenarbeit

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit NRP-Fachstellen anderer Kantone und Regionen				in Mio. CHF		in Mio. CHF
F1.1 Grossraum Zürich: Evaluierung konkreter Zusammenarbeitsfelder auf der Achse Zürich – Glarus Nord – Rheintal – Chur in Themenbereichen wie: Bildung, Wissens- und Technologietransfer und Synergien im Tourismus. → Massnahme des Kantons Graubünden	Grundlagenarbeiten, Konzeption und Umsetzung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten (<u>Kantone Zürich, Glarus, Schwyz, St. Gallen</u>), Frage des maximal generierbaren Nutzens	2013: konkrete Kooperationsformen identifiziert 2014: Umsetzungskonzept für strategische Handlungsfelder erstellt und mit Partner abgestimmt	0.1	0.1	0.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit NRP-Fachstellen anderer Kantone und Regionen				in Mio. CHF		in Mio. CHF
<p>F1.2 St. Gallen / Ostschweiz / Liechtenstein: Kooperation mit dem Kanton St. Gallen (insbesondere Region St. Galler Rheintal resp. Alpenrheintal mit Liechtenstein und Vorarlberg):</p> <p>a) Industrieexporte*: Stärkung von Firmen- und Technologienetzwerken; Wissens- und Technologietransfer (z.B. auch WTT Alpenrheintal (ART)), Evaluation konkreter Zusammenarbeitsfelder, Forschungszentrum CSEM, Prüfung des Aufbaus von Innovationszellen in der Ostschweiz.</p> <p>b) Tourismusexporte*: Kooperationsprojekt Tourismus Bündner Herrschaft / Chur Tourismus – Heidiland Tourismus betreffend Synergien in der Produktgestaltung und Angebotsvermarktung.</p> <p>* teilweise Bestandteil eines anderen kantonalen UP (→ Leadkanton St. Gallen)</p> <p>** Leadkanton Graubünden</p>	<p>Potenziale ausloten und Inwertsetzung initiieren; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)</p> <p>Abklärungen, Konzeption, Initiierung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)</p>	<p>Kooperationsbereitschaft der Beteiligten (<u>Kanton St. Gallen</u>, Fürstentum Liechtenstein), Frage des maximal generierbaren Nutzens</p> <p>Die vom SECO genehmigte interkantonale Abstimmung der Aktivitäten bzgl. WTT ART und CSEM/IZR zwischen SG und GR sowie allfälligen weiteren Kantonen ist Voraussetzung für die Inanspruchnahme der hierfür budgetierten Mittel.</p>	<p>2012: konkrete Kooperationsformen identifiziert und in Umsetzung</p> <p>2013: Umsetzungskonzept erstellt und mit Partner abgestimmt</p> <p>2012-2015 WTT ART</p> <p>2012-2015 CSEM</p> <p>2013: Kooperationsprojekt lanciert</p>	<p>0.4</p> <p>1.0</p>	<p>* 1.0 (nur Kanton)</p> <p>0.4</p> <p>1.0</p> <p>* 0.4 (nur Kanton)</p>	<p>0.0</p>

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit NRP-Fachstellen anderer Kantone und Regionen				in Mio. CHF		in Mio. CHF
F1.3 Kooperation Churer Rheintal und Region Heidiland): Machbarkeitsstudie soll Potenziale dieser Region aufzeigen, touristische Kooperationsformen erörtern und Grundlagen für eine gemeinsame Produktgestaltung liefern. (→ Leadkanton Graubünden)	Abklärungen, Konzeption, Initiierung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten (<u>Kanton St. Gallen</u> , ev. Fürstentum Liechtenstein), Frage des maximal generierbaren Nutzens	2013: konkrete Kooperationsformen identifiziert 2014: Umsetzungskonzept erstellt und mit Partner abgestimmt	0.15	0.15	0.0
F1.4 UNESCO Tectonic Area Sardona*: Angebotsgestaltung/Weiterentwicklung UNESCO Sardona im Dreieck Glarus, St. Gallen, Graubünden * Bestandteil eines anderen kantonalen UP (→ Leadkanton Glarus)	vgl. separates Projekt	vgl. separates Projekt	vgl. separates Projekt		* 0.3 (nur Kanton)	0.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit NRP-Fachstellen anderer Kantone und Regionen				in Mio. CHF		in Mio. CHF
<p>F1.5 Ticino – Grigioni: Potenziale und Synergien mit Tessin nutzen; Ansatzpunkte sind:</p> <p>a) Industrieexporte: Entwicklung der Arbeitsplazzonen in San Vittore/Mesolcina und im Nordtessin, Erarbeitung und Umsetzung der Nutzungsstrategien und Implementationsmassnahmen.</p> <p>b) Industrieexporte: und Vernetzung von Forschungs- und Bildungsangeboten im Rahmen des Innovations- und Wissenstransfers (KTI Start-Up).</p> <p>c) Tourismusexporte: Natur- und kulturelher Tourismus, Zusammenarbeit bei grenzüberschreitenden Projekten</p> <p>→ gemeinsame Massnahmen der Kantone Graubünden und Tessin (Leadzuteilung folgt).</p>	<p>Potenziale ausloten und Inwertsetzung initiieren (Machbarkeitsstudien, Umsetzungen); à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)</p>	<p>Kooperationsbereitschaft der Beteiligten (<u>Kanton Tessin, Regionen</u>), Frage des maximal generierbaren Nutzens.</p> <p>Die vom SECO genehmigte interkantonale Abstimmung der unter Massnahmen genannten Aktivitäten zwischen TI und GR ist Voraussetzung für die Inanspruchnahme der hierfür budgetierten Mittel.</p>	<p>2012: Umsetzungskonzept erstellt und mit Partner abgestimmt</p> <p>2013-2015: Umsetzung</p>	0.3	0.3	0.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit NRP-Fachstellen anderer Kantone und Regionen				in Mio. CHF		in Mio. CHF
F1.6 Programm San Gottardo 2020 (PSG2020) (vgl. separates Umsetzungsprogramm San Gottardo 2012-2015). * Bestandteil eines anderen kantonalen UP (→ Leadkanton Uri)	vgl. separates Umsetzungsprogramm	vgl. separates Umsetzungsprogramm	vgl. separates Umsetzungsprogramm (UP)	vgl. sep. UP		vgl. sep. UP
F1.7 UNESCO Destination Schweiz* : Angebotsgestaltung / Weiterentwicklung von UNESCO-Orten in Zusammenarbeit mit dem Verein UNESCO Destination Schweiz (aufbauend auf dem Innotour-Projekt 2010/2011). * Bestandteil eines anderen kantonalen UP (→ Lead-Kanton Wallis)	vgl. separates Projekt	vgl. separates Projekt	vgl. separates Projekt		* 0.2 (nur Kanton)	0.0
F1 Total Interkantonale Zusammenarbeit				1.95	3.85	0.0

F2 Internationale Zusammenarbeit

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
				in Mio. CHF		in Mio. CHF
F2.1 Interreg-Programme IV (2007-2013) und V (2014-2020) - Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein (ABH): Leadkanton: St. Gallen (IV A) - Italien-Schweiz: Leadkanton: Tessin (IV A) - ggfls. Interreg IV B, Interreg IV C * Bestandteil eines anderen kantonalen UP (Interreg IV bzw. V), Leadkantone Tessin und St. Gallen	Separate Dokumente der Interreg-Programme und der Netzwerkstellen Bellinzona und St. Gallen	Separate Dokumente der Interreg-Programme	Separate Dokumente der Interreg-Programme		* 1.2 (nur Kanton)	0.0
F2.2 Eigene kantonale Aktivitäten mit Tirol, Südtirol, Veltlin, Lombardei, Vorarlberg, Liechtenstein 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 ausloten, Grundlagenarbeiten, Konzeption und Umsetzung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, Frage des maximal generierbaren Nutzens	2012: konkrete Kooperationsformen identifiziert 2013 bis 2015: je ein Projekt pro Jahr konkret umgesetzt	0.2	0.2	0.0
F2 Total Internationale Zusammenarbeit				0.2	1.4	0.0

F3 Regionalmanagement

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement				in Mio. CHF		in Mio. CHF
F3.1 Regionalmanagement: Bildung und Stärkung von geeigneten regionalen Strukturen zur Umsetzung der NRP. Konsolidierung der während dem UP GR 2008-2011 neu konzipierten Regionalentwicklungsstellen. (vgl. Kapitel 5)	Leistungsvereinbarungen mit den regionalen Partnerorganisationen gemäss – NRP Regionalmanagement GR Umsetzungskonzept 2010 (AWT November 2011) À fonds perdu-Beiträge (Regionalmanagement)	Unterstützung und Mitwirkung durch die Regionalverbände, Gemeinden, Wirtschaftsorganisationen, kantonale Dienststellen, Ausbildungsinstitutionen	2012: Leistungsvereinbarungen mit fünf Regionen/ Gebietseinheiten à 100% abgeschlossen und Leistungsziele an UP 2012-2015 angepasst. Anteil projektbezogene Leistungen von 60 auf 80% anheben. 2013-2015: Regionalmanagement aktiv, erbringt allgemeine querschnittorientierte Grundleistungen und generiert Projekte.	2.0	2.0	0.0

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
				in Mio. CHF		in Mio. CHF
F3.2 Sensibilisierung für Themen wie Wirtschaft, Regionalentwicklung, Berggebiet etc. und Zusammenhänge mit Langfrist-Szenarien, Nachhaltigkeit i. w. S. vorantreiben und aktualisieren, Förderung von Kommunikation und Austausch. Mittels Agenda-Setting werden wichtige Fragen aufgegriffen, aufbereitet und im Dialog mit Anspruchsgruppen (Regionen, Gemeinden, Branchenorganisationen, Interessengruppen etc.) vertieft bzw. Massnahmen im Sinne des Umsetzungsprogramms abgeleitet.	Mitfinanzierung; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Wirtschaftsforum Graubünden als wichtiger Partner, Regionen tragen mit und unterstützen durch eigene Aktivitäten	ab 2012: Im Kanton werden konkrete Sensibilisierungs-Massnahmen durchgeführt	0.1	0.1	0.0
F3 Total Regionalmanagement				2.1	2.1	0.0

F4 Koordination mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken

Massnahmen / Initiativen / Projekte	Art der Unterstützung	Voraussetzungen (Realisierungschancen)	Meilensteine (und Indikatoren)	Beiträge à fonds perdu		Darlehen (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
				Bund	Kanton	
↓ Initiativen des Kantons und weiterer Partner in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement				in Mio. CHF		in Mio. CHF
F4.1 Koordination mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken (Agrarpolitik, Verkehr, Gesundheit und Bildung, Raumplanung und andere Sachpolitiken): Prozesse und Institutionen optimieren. Eine funktionierende sektoralpolitische Koordination wird massgeblich die Realisierungskraft zum vorliegenden Umsetzungsprogramm bestimmen (vgl. Kapitel 6.2.4.).	Unterstützung der Anliegen anderer sachpolitischer Bereiche bzw. der Anliegen des AWT; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)	Kultur des gegenseitigen Einvernehmens, akzeptierte Prozesse und Entscheidungsmechanismen. Damit soll Art. 2 GWE umgesetzt werden (Schaffung eines „Gefässes“ für frühzeitige Koordination.	2014: zwei konkrete, grössere Geschäfte mit positivem Koordinationsergebnis sind umgesetzt	0.1	0.1	0.0
F4.2 Perspektiven-Projekte: Umsetzung problemgerechter Strategien im Umgang mit ungenutzten Potenzialen in Form von „Perspektiven-Projekten“ (Weiterentwicklung der Grundlagen aus dem Bericht „Potenzialarme Räume Graubünden – Umgang mit ungenutzten Potenzialen“.	Kommunikation, Motivation, Koordination, Initiierung von Projekten, evtl. Leitung von Projekten; à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen). Projektfinanzierung mit weiteren Partnern mit ähnlicher Zielsetzung (z.B. Berghilfe Schweiz)	Entscheidung der Regierung, Mitwirkung und Motivation der regionalen Akteure, Koordination der Sachpolitiken auf Regionsziele hin	2013: in zwei weiteren Regionen sind erfolgversprechende Prozesse initiiert	0.2	0.2	0.0
F4 Total Koordination mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken				0.3	0.3	0.0

4.3 Zusammenfassung vorgesehene Mittelverwendung

Abb. 10: Verwendung und Finanzierung der NRP-Mittel im Kanton Graubünden

NRP Stossrichtungen und Handlungsfelder (Beträge in Mio. CHF)	Total Mittel- bedarf	À fonds perdu - Beiträge		Darlehen	
		davon zu Lasten		NRP-Programm GR 2012-2015	NRP-Programm GR 2012-2015
		NRP-Programme anderer Kantone			
A Tourismusexporte	6.8			6.80	17.50
B Industrie- und Dienstleistungsexporte	4.2			4.20	2.70
C Exporte aus den Bereichen Bildung und Gesundheit	1.0			1.00	3.80
D Energieexporte	0.2			0.20	0.00
E Exporte natürlicher Ressourcen	1.0			1.00	1.00
F1 Interkantonale Zusammenarbeit in Funktionsräumen	5.8	1.9	diverse interkantonale Programme	3.90	0.00
F2 Internationale Zusammenarbeit	1.6	1.2	Interreg: in Umsetzungsprogramm Kt. TI + SG	0.40	0.00
F3 Regionalmanagement	4.2			4.20	0.00
F4 Koordination mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken	0.6			0.60	0.00
Mittelbedarf Umsetzungsprogramm 2012 - 2015	25.4	3.1		22.30	25.00

Finanzierung der Darlehen	Kanton GR	Bund
Finanzierung durch den Bund (NRP-Darlehen)	0.00	25.00
Finanzierung durch den Kanton (Äquivalenzleistung zu den Bundesdarlehen)	4.17	0.00
Finanzierung durch den Kanton (Äquivalenzleistung zu den Bundesdarlehen; San Gottardo 2020) - anderes UP	0.00	0.00

Finanzierung der à fonds perdu-Beiträge	Kanton GR	Bund
Finanzierung durch den Bund (für kantonale Projekte direkt an den Kanton GR (kantonsübergreifende P. siehe unten))		9.00
Finanzierung durch den Kanton	11.15	
Finanzierung durch den Kanton (Äquivalenzleistung zu den à fonds perdu-Beiträgen; San Gottardo 2020) - anderes	0.00	

Finanzierung der kantonsübergreifenden Programmteile mit à fonds perdu-Beiträgen	Kanton GR	Bund
Finanzierung durch den Bund an den Kanton Graubünden		2.15
Finanzierung durch den Bund via andere Kantone (Uri, St. Gallen, Tessin, Glarus)		andere Kt.
Finanzierung durch den Kanton Graubünden	1.90	
Finanzierung durch den Bund via Kantone Tessin und St. Gallen (Interreg)		TI / SG
Finanzierung durch den Kanton Graubünden (Interreg)	1.20	

Antrag an das Staatssekretariat für Wirtschaft (in Mio. CHF)	4 Jahre	pro Jahr
Finanzierung von Darlehen im Umfang von	25.00	6.250
Finanzierung von à fonds perdu-Beiträgen im Umfang von	11.15	2.788
Finanzierung von à fonds perdu-Beiträgen Ausrichtung 2	3.00	

Mittelbedarf Kanton Graubünden (in Mio. CHF)	4 Jahre	pro Jahr
Finanzierung mittels à fonds perdu-Beiträgen von	18.42	4.604

4.4 Finanzielle Auswirkungen für den Kanton Graubünden

Aus dem Finanz- und Realisierungsplan des NRP-Umsetzungsprogramms Graubünden 2012-2015 im Rahmen der Neuen Regionalpolitik des Bundes ergeben sich für den Kanton Graubünden durchschnittliche **jährliche Kosten von CHF 4.60 Mio.** für die Umsetzung der Strategien, Stossrichtungen und Handlungsachsen der Regionalentwicklung. Dieser Betrag verteilt sich wie folgt auf die verschiedenen Rubriken:

- À fonds perdu-Beiträge für kantonale Projekte: **CHF 2.25 Mio.** (laufende Rechnung sowie Investitionsrechnung)
- À fonds perdu-Beiträge für Projekte der interkantonalen und internationalen Zusammenarbeit (ausser → Interreg) **CHF 1.01 Mio.** (laufende Rechnung)
- À fonds perdu-Beiträge für Interreg IV (bzw. V ab 2014) A (Italien-Schweiz, Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein) sowie Interreg IV (bzw. V) C (vorbehältlich Konsolidierung und ad-hoc-Lösung im Jahr 2013 gemäss SECO): **CHF 0.30 Mio.** (laufende Rechnung)
- À fonds perdu-Beiträge als kantonale Äquivalenzleistungen für Bundesdarlehen: **CHF 1.04 Mio.** (Investitionsrechnung)
- À fonds perdu-Beiträge für das interkantonale NRP-Umsetzungsprogramm Programm San Gottardo 2020: Siehe separates Umsetzungsprogramm.

Dies Mittel sind im kantonalen Finanzplan 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 -mitteln anderer Akteure.

Mit den in Kapitel 4.3 aufgeführten NRP-Fördermitteln von Bund und Kanton für die Jahre 2012-2015 von netto CHF 32.6 Mio. (d.h. nach Rückzahlung der Darlehen) sollen Drittmittel (von Projektträgern, Gemeinden, Regionen etc.) im Umfang von insgesamt mindestens **CHF 81.1 Mio.** investiert werden können. Davon beziehen sich **CHF 22.8 Mio.** auf Eigenleistungen zu NRP-Beiträgen von Bund und Kanton sowie **CHF 58.3 Mio.** auf diejenigen Investitionen von Dritten, welche mit NRP-Darlehen (CHF 25 Mio.) unterstützt werden. Mit der Rückzahlung dieser NRP-Darlehen belaufen sich die Investitionen Dritter (insbesondere der Projektträger) somit auf insgesamt mindestens CHF 83 Mio. Die Gesamtaufwendungen Dritter (Beiträge und Investitionen inkl. amortisierte Darlehen) betragen rund CHF 106 Mio.

4.5 Antrag an den Bund

Dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO werden für den Zeitraum 2012 bis 2015 (4 Jahre) im Rahmen der Neuen Regionalpolitik zusammenfassend folgende Mittel für die Umsetzung der Strategien, Stossrichtungen und Handlungsachsen der Regionalentwicklung gemäss Umsetzungsprogramm Graubünden 2012-2015 beantragt:

- ⇒ **CHF 11.15 Mio.** in Form von **à fonds perdu-Beiträgen**

davon	kantonal	CHF 9.00 Mio.
	interkantonal	CHF 1.95 Mio.*
	international	CHF 0.20 Mio.**

- ⇒ **CHF 3.00 Mio.** in Form von **à fonds perdu-Beiträgen aus der Ausrichtung 2**
für die Umnutzung früherer Armee-Areale

- ⇒ **CHF 25.00 Mio.** in Form von **Darlehen**

* 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 und Lead-Funktion beim Kanton Graubünden wurden Bundesbeiträge von insgesamt 1.4 Mio. CHF im Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden aufgenommen (Projekte WTT Alpenrheintal 0.4 Mio. CHF und Forschungszentrum CSEM 1.0 Mio. CHF). Die à fonds perdu-Beiträge des Bundes für das interkantonale NRP-Programm San Gottardo 2020 werden in einem separaten Umsetzungsprogramm für die Periode 2012-2015 ausgewiesen und dem Lead-Kanton Uri ausgerichtet.

** Die Beiträge für Interreg IV bzw. V (insgesamt CHF 1.20 Mio.) werden den Kantonen St. Gallen (Programm Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein) und Tessin (Programm Italien-Schweiz) ausbezahlt.

4.6 Auswahlprozess für Projekte

Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) sowie das Regionalmanagement sind die wesentlichen Treiber zur Umsetzung der NRP im Kanton Graubünden. Aus einer kantonalen Optik ist zu unterscheiden zwischen

- Top-Down-Projekten, die das AWT aktiv in Eigenregie initiiert und – wo zweckmässig - mit dem Regionalmanagement oder einzelnen Projektträgern umsetzt (⇒ Vorhaben mit Signalwirkung und Projekte von kantonalen Bedeutung).
- Bottom-Up-Projekten, die vom Regionalmanagement oder einzelnen Projektträgern identifiziert, formuliert und umgesetzt sowie reaktiv durch das AWT beurteilt und unterstützt werden.

Um zusätzliche Projekte zu generieren, sind u.a. folgende Ansätze möglich:

- Risikofinanzierung in der vorwettbewerblichen Phase, um Ideen schneller zur Projektreife voranzutreiben (bottom-up);
- Ausschreibung von Projekten durch das AWT und das Regionalmanagement; Potenzielle Projektträger bewerben sich um die einzelnen Aufträge (bottom-up);
- Aktive Fokussierung auf Branchen, welche stark in regionaler Wertschöpfungskette eingebettet sind und einen regionalen Multiplikatoreffekt auslösen (bottom-up);
- Verwendung von NRP-Mitteln für Anschub des regionalen Wirtschaftsmotors in potenzialarmen Regionen im Rahmen von Perspektivenprojekten (top-down).

Der Kanton entscheidet folglich über Projekte, die der Konkretisierung und Realisierung des Umsetzungsprogramms dienen. Das Regionalmanagement stellt Antrag an das AWT. Aus der engen Abstimmung zwischen AWT und Regionalmanagement gehen im Idealfall gemeinsam identifizierte Projekte hervor.

In diesem Umsetzungsprogramm werden strategische Stossrichtungen, thematische Handlungsachsen und erste Projektideen festgehalten. Die konkreten Projektinhalte sind im Einzelfall auszuarbeiten und zu beurteilen. Dabei sind die Zuständigkeiten und Kompetenzregelungen auf allen Stufen (Projektträger, Gemeinden, Regionalverbände, Kanton usw.) sowie die Instrumente der Richtplanung zu berücksichtigen.

Für die Beurteilung von Projekten durch das AWT sollen in der Regel die folgenden Kriterien gelten, wobei zwischen Infrastruktur- und Strukturförderprojekten unterschieden werden muss:

Tab. 4: Kriterien* für die Projektunterstützung durch den Kanton Graubünden

Projekthalte und Wirkung	
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 auch 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 neben dem wirtschaftlichen Nutzen auch einen ökologischen und sozialen Mehrwert.
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.
Umsetzung	
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.

* müssen nicht kumulativ erfüllt sein

Je besser diese Kriterien (kumulativ) erfüllt sind bzw. je höher die realistisch zu erwartende Wirkung ist, desto eher und umfangreicher wird ein Projekt unterstützt. Mit anderen Worten: es sollen eher wenige grössere Projekte mit höherer Wirkung unterstützt werden als viele kleinere Projekte mit eher geringer Wirkung.

Bei der Eingabe von Projekten, welche raumrelevante Dimensionen aufweisen, werden die für die Beurteilung dieser Kriterien massgeblichen Unterlagen durch den Projektträger vorgelegt. Nebst der Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung sind auch die Übereinstimmung mit den Zielsetzungen der Raumentwicklung sowie die Schnittstellen zur Schaffung allfällig erforderlicher Bewilligungsvoraussetzungen für die Umsetzung des Projektes aufzuzeigen und mit den beteiligten Stellen abzustimmen.



4.7 Flexibilität in der Umsetzung

Das AWT will sich bei der Projektbeurteilung die Flexibilität wahren, um bei unterschiedlichen regionalen Herausforderungen auch eine verschiedenartige Schwergewichtsbildung bezüglich der Kriterien vornehmen zu können. Auf eine weitergehende Operationalisierung der Kriterienlisten in Kapitel 4.5 wird daher verzichtet.

Über allfällige Modifikationen oder Verschiebungen im Finanz- und Realisierungsplan wird das AWT den Bund im Rahmen der Jahresgespräche orientieren (vgl. Kapitel 6.1).

5 Regionalmanagement

5.1 Organisation

Der Kanton Graubünden verfügt aufgrund der Kantonsverfassung über Regionalverbände, die das gesamte Kantonsgebiet abdecken (vgl. Kapitel 3.3). Bei diesen Regionalverbänden handelt es sich um Gemeindeverbände, die verschiedene Aufgaben wahrnehmen können. Gemäss Kantonsverfassung sind Kanton und Gemeinden gemeinsam für die Wirtschaftsförderung zuständig. Die Festlegung von Regionalverbänden in der Verfassung erfolgte unter anderem auch im Hinblick auf die Schaffung eines handlungsfähigen Regionalmanagements.

Im Zuge einer langfristig ausgerichteten Strukturreform überprüft der Kanton seine staatlichen Strukturen (Botschaft der Regierung an den Grossen Rat über die Gemeinde- und Gebietsreform vom 17. November 2010). Dabei sollen die vertikalen Strukturen zwischen Gemeinden und Kanton vereinfacht und die Gebietseinheiten vermehrt funktionalräumlich ausgestaltet, in der Fläche vergrössert und anzahlmässig reduziert werden. Die Gebietsreform hat zum Ziel, die Geographie der mittleren Ebene mit Bezug auf diejenigen Aufgaben festzulegen, die zweckmässigerweise auf dieser Ebene erfüllt werden. Eine funktional und räumlich sinnvolle Ausgestaltung des Regionalmanagements und damit das Thema Regionalentwicklung können dabei ebenfalls eine wesentliche Rolle spielen. Der Grosse Rat hat im Februar 2011 beschlossen, eine mittlere Ebene mit 8 bis 11 Regionen zu schaffen. Die sich aus der Aufgabenerfüllung herzuleitende Geografie soll gemäss Fahrplan zur Gebietsreform im Herbst 2011 in die Vernehmlassung geschickt werden können. Darauf kann unter Umständen beim vorliegenden Bericht Bezug genommen werden. Der Bericht lässt im Hinblick auf die laufende Gebietsreform auch andere Varianten zu, so dass sich kein Widerspruch zur Strukturreform ergibt.

Mit der Einführung der Neuen Regionalpolitik hat sich der Kanton entschlossen, die Aufgabe „Regionalmanagement“ über die Regionalverbände umzusetzen (siehe Tab. 5).

Bestehende Regionalverbände oder entsprechende Gebietseinheiten*

- Comune di Bregaglia
- Gemeinde Davos
- Kreis Oberengadin
- Nationalparkregion (Pro Engiadina Bassa / Cumün da Val Müstair)
- Regione Mesolcina / Organizzazione Regionale della Calanca (Moesano)
- Region Mittelbünden
- Regionalverband Nordbünden
- Regionalverband Pro Prättigau
- Regione Valposchiavo
- regioViamala
- regiun surselva

* ..., die früher Regionalverbände hatten und im Laufe von sektoralpolitischen Gebietsreformen zu neuen Einheiten zusammengefasst wurden. Diese sind nicht mit der oben genannten Gebietsreform zu verwechseln, welche der Grosse Rat im Februar 2011 beraten hatte und danach einem breiten Meinungsbildungsprozess unterzogen wurde.

Anforderungen an das Regionalmanagement

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen und den allgemeinen Anforderungen der Wirtschaftsentwicklung/Regionalentwicklung sieht das AWT folgende zentralen Aufgaben für ein wirksames Regionalmanagement im Kanton Graubünden:

- **Aufgabe Regionalentwicklung:** Aufgaben des Regionalmanagements sind:
 - Standortentwicklung (Projektinitiierung, Projektkoordination und -leitung zur Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen (z.B. Gesetzesanpassungen initiieren, Ansiedlungsflächen verfügbar machen, Sensibilisierung von Akteuren in der Region)).
 - Unterstützung von Unternehmen (Firmenbesuche, Sensibilisierung, Ansprechpartner (One-Stop-Shop), Standortabklärungen, Grundlagendaten, einzelbetriebliche Förderung in ausgewählten Fällen; jeweils in Abstimmung mit dem AWT).
 - Mitwirken in kantonalen und nationalen Netzwerken zum Zweck der Wissensbildung und des Erfahrungsaustauschs.

- **Ansprechpartner in den Regionen:** Um das Regionalmanagement erfolgreich umzusetzen, ist der Kanton auf die Unterstützung in der Region angewiesen. Zu diesem Zweck sollen regionale Ansprechpartner / Mitarbeiter des Regionalmanagements eingesetzt werden. Diese sogenannten Regionalentwickler sollen
 - über ausgewiesene Kenntnisse über die Region und wirtschaftliche Kompetenz verfügen (⇒ spezifisches Know-how).
 - das Vertrauen der Region geniessen (⇒ Akzeptanz).
 - unabhängig von einzelnen Partikularinteressen mit Durchsetzungskraft agieren können (⇒ institutionelle Legitimation).
 - die sektoralpolitische Koordination auf regionaler Ebene wahrnehmen können (⇒ Verhandlungsgeschick und Durchsetzungskraft).
 - aktive Gestalter und keine reaktiven Verwalter sein (⇒ Unternehmertum).
- **Fachtechnische Führung durch den Kanton:** Der Kanton hat direkte Zugriffsmöglichkeiten auf das Regionalmanagement vor Ort.
- **Federführung beim Kanton:** Die Federführung für regionalpolitische Themen und Entwicklungsvorhaben liegt – entsprechend den Vorgaben im Bundesgesetz über die Regionalpolitik – beim Kanton (AWT). Der Kanton legt gemeinsam mit den Regionen die regionalpolitische Agenda fest.

Organisatorische Eingliederung des Regionalmanagements

Gemäss Konzeption „Regionalmanagement GR 2010“ umfasst das Regionalmanagement eine Regionalentwicklungsstelle (Instanz mit Regionalentwickler und Büro-/Sekretariatsinfrastruktur) und einen Regionalentwicklungsfonds.

Der Kanton Graubünden setzt das Regionalmanagement wie folgt um:

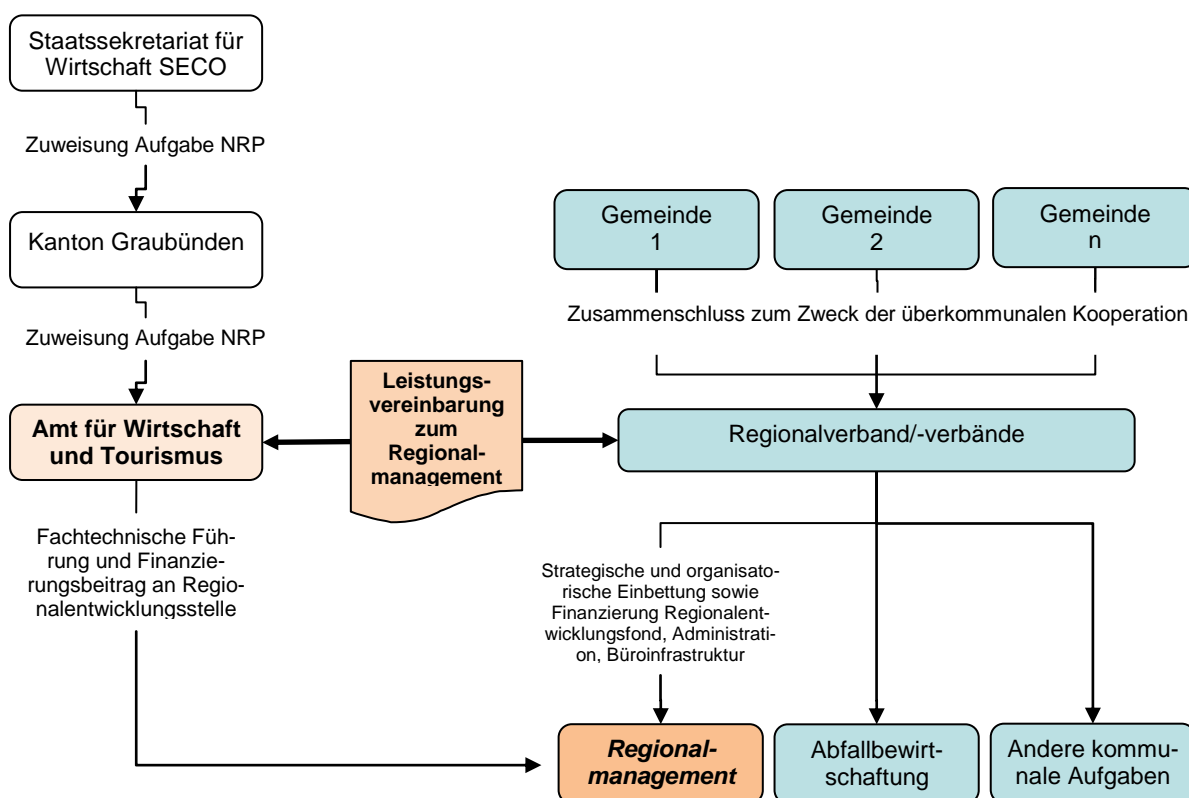
- Die Regionalentwickler sind in den Regionalverbänden integriert. Dies um den Know-how-Transfer, die Legitimation sowie das Erkennen von regionalen Bedürfnissen sicher zu stellen.
- Die Rekrutierung erfolgt durch die Regionalverbände, gemeinsam mit dem Kanton.
- Die fachtechnische Führung der Regionalentwickler erfolgt durch den Kanton.
- Die Finanzierung der Regionalentwicklungsstelle erfolgt weitgehend durch den Kanton (inkl. Bundesbeitrag). Die Region/Gemeinden finanzieren den Regionalentwicklungsfonds und die Administration/Büroinfrastruktur, soweit diese nicht mit dem Kantonsbeitrag abgedeckt sind.
- Zwischen administrativen Aufgaben der Region (Funktion des Geschäftsführers des Regionalverbandes) und Regionalentwicklung besteht eine konsequente Trennung.
- Der Regionalentwickler versieht eine anspruchsvolle und aufwendige Funktion und erfordert eine Vollzeitstelle.

- Dies bedingt eine minimale Gebietseinheit, was auch eine Kooperation von Regionalorganisationen mit Bezug auf eine Regionalentwicklungsstelle zur Folge haben kann.
- Zwischen dem AWT und den Regionalentwicklern besteht ein Netzwerk.

Für diese Lösung sprechen folgende Grundüberlegungen:

- Umsetzung der NRP ist primär Aufgabe des Kantons: Der Kanton stellt mit diesem Organisationsmodell seinen Einfluss auch in der Region sicher und kann bei der Regionalentwicklung eine „unité de doctrine“ gewährleisten.
- Bestehende Strukturen können genutzt und gestärkt werden.
- Hohe Vernetzung: Wissen und wertvolle Kontakte (z.B. Experten, Investoren) können rasch und einfach vom Kanton an die Regionen und umgekehrt sowie von den Regionen untereinander vermittelt werden.
- Kantonale und regionale Legitimation der Arbeiten der Regionalentwicklung.
- Enge Zusammenarbeit: Durch die Zusammenarbeit von kantonalen und regionalen Stellen kann sichergestellt werden, dass beispielsweise kantonale und regionale Verfahren bei Bedarf koordiniert und parallel vorangetrieben werden können.

Abb. 11: Organisationsmodell „Regionalmanagement“ im Kanton Graubünden



Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus

Dieses Organisationsmodell wurde ab 2008 bei den Bündner Regionalorganisationen eingeführt und im Rahmen einer Neuausrichtung ab 2010 restrukturiert. Dabei wird die Reduktion von ursprünglich 10 teilweise teilzeitlichen Regionalentwicklungsstellen auf 5 bis 7 Regionalentwicklungsstellen mit Vollzeitpensum umgestellt.

Im Vordergrund stehen grundsätzlich folgende Gebietseinheiten mit je einer Regionalentwicklungsstelle, wobei nicht zuletzt auch mit Blick auf die laufende Gebietsreform auch andere Varianten möglich sind:

- Prättigau/Davos
- Nordbünden
- Surselva
- Mittelbünden/regioViamala
- Bregaglia/Valposchiavo/Oberengadin
- Nationalparkregion
- Mesolcina/Calanca

Die Ausgangslagen in den einzelnen Regionalorganisationen hinsichtlich personeller und finanzieller Ressourcen sind höchst unterschiedlich. Zudem sind auf den Stufen Gemeinden und Regionen infolge einer umfassenden Strukturreform viele Strukturen im Fluss. Dies hat einen hohen Abstimmungsbedarf und Unsicherheit über die künftigen Organisationsstrukturen in den Regionen zur Folge. Der Kanton orientiert sich bei der Ausgestaltung des Regionalmanagements und bei Verhandlungen über die Leistungsvereinbarungen grundsätzlich am Organisationsmodell des Konzeptes Regionalmanagement GR 2010. Er wird in der Praxis bzgl. Regionsgrösse eine gewisse Flexibilität zulassen, die auf die Gegebenheiten in den einzelnen Regionen Rücksicht nimmt. Zentral ist die konsequente Trennung von administrativen Aufgaben und Regionalentwicklung.

6 Definition der verschiedenen kantonalen Begleitverfahren

6.1 Vorgesehenes Verfahren / Verfahrensgrundsätze

Gesetzliche Grundlagen

Als Grundlage für die Zusicherung von Förderleistungen (À fonds perdu-Beiträge und Darlehen) dient das Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden vom 11. Februar 2004 (Wirtschaftsentwicklungsgesetz GWE) sowie die Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden vom 26. Oktober 2004 (Wirtschaftsentwicklungsverordnung VWE).

- GWE Art. 15: „Der Kanton führt die Bundesmassnahmen durch, unterstützt diese durch eigene Leistungen und übernimmt die kantonalen Verpflichtungen gemäss Gesetzgebung des Bundes“.
- VWE Art. 25:
Abs. 1 „Der Kanton kann Projekte aufgrund des kantonalen Umsetzungsprogramms zur Neuen Regionalpolitik fördern. Er kann sich an solchen Projekten beteiligen sowie die Projektträger beraten und mit Beiträgen unterstützen. Er übernimmt die vom Bund ihm übertragenen Aufgaben.“
Abs. 2: „Die Einzelheiten der Gewährung regelt das Departement.“

Die Regelungen gemäss VWE Art. 25 Abs. 2 sind in der Verfügung des Departements für Volkswirtschaft und Soziales „betreffend Richtlinien zur Gewährung von Förderleistungen gemäss Umsetzungsprogramm Graubünden 2008-2011 zum Bundesgesetz über Regionalpolitik“ festgehalten.

Die Genehmigung von Projekten regeln das Gesetz über den Finanzhaushalt und die Finanzaufsicht des Kantons Graubünden (FFG; BR 710.100) sowie die Verordnung über den kantonalen Finanzhaushalt (FHVO; BR 710.110).

Gemäss FFG/FHVO gelten, vorbehältlich der jeweiligen Budgetkredite durch den Grossen Rat, folgende Zusicherungskompetenzen:

Tab. 5: Zusicherungskompetenzen gemäss kantonalem Finanzhaushaltgesetz

	Art. FHVO	Zusicherungskompetenzen (in Fr.)		
		Regierung	Departement	Dienststelle
Einmaliger Beitrag	Art. 45	über 50'000.--	bis 50'000.--	bis 5'000.--
Jährlich wiederkehrender Beitrag	Art. 45	über 20'000.--	bis 20'000.--	keine Kompetenz
Einmalige Ausgaben	Art. 51 und Art. 52	über 300'000.--	bis 300'000.--	bis 50'000.--
Jährlich wiederkehrende Ausgaben	Art. 51 und Art. 52	über 100'000.--	bis 100'000.--	über 25'000.--

Wirkungsmessung

Art. 17 des Bundesgesetzes über Regionalpolitik hält fest, dass der Kanton für geeignete Massnahmen zur Überwachung der Realisierung der geförderten Initiativen, Programme, Projekte und Infrastrukturvorhaben sorgt. Der Bund trifft geeignete Massnahmen zur Überwachung der Umsetzung des Mehrjahresprogramms.

Die Komplexität einer effizienten Wirkungsmessung in der Praxis ist bekannt. Es ist mit vertretbarem administrativem, finanziellem und personellem Aufwand nicht möglich, alle direkten und indirekten Wirkungen einer regionalpolitischen Massnahme zu messen. Jedes Projekt hat verschiedene Effekte auf vor- und nachgelagerte Bereiche, auf andere Wirtschaftszweige sowie auf die Region und den Kanton. Ebenfalls zu berücksichtigen gilt es den administrativen Aufwand jedes einzelnen Projektträgers, welcher für eine umfassende Wirkungsmessung notwendig wäre.

Die Wirkungsmessung im Rahmen des kantonalen Umsetzungsprogramms soll sich somit auf ein Controlling und Reporting einzelner Projekte beschränken, womit die Anforderungen des oben erwähnten Art. 17 erfüllt werden.

Controlling

Der Kanton Graubünden wird für die Überwachung der Realisierung der geförderten Initiativen, Programme, Projekte und Infrastrukturvorhaben bereits eingeführte und bewährte Instrumente weiter verwenden.

Spezifische Grundlagen (Richtlinien für die Gewährung von Beiträgen und Darlehen, interne Checklisten und Entscheidungsgrundlagen) ermöglichen eine effiziente Gesuchsprüfung. Förderfälle können in dem vom SECO den Kantonen vorgegebenen Controllingsystem CHMOS sowie in einer eigenen Datenbank (kantonsinternes Controlling) erfasst werden, was einen permanenten Überblick über Projekte, die damit verbundenen finanziellen As-

pekten sowie vereinbarte Auflagen sicherstellt. Auswertungen sind jederzeit möglich. Gleichzeitig werden alle Förderfälle in einer zentralen Ablage systematisch erfasst.

Grundsätzlich wird ein Umsetzungscontrolling betrieben, welches einzelne Messkriterien pro Förderfall überwacht. Die Indikatoren und Messgrößen werden dabei zu Projektbeginn gemeinsam von Kanton und Projektträger festgelegt. Dort, wo es sinnvoll und möglich ist, wird auch ein einfaches Controlling der Wirkung angestrebt. Der Umsetzungsstand und wichtige Erkenntnisse werden im Projektdossier festgehalten. Pro Projekt werden allerdings keine ex post-Betrachtungen angestellt, da der Aufwand für eine fundierte Auswertung in der Regel in keinem Verhältnis zu den erwarteten Erkenntnissen steht.

Eine summarische Beurteilung aller Projekte, welche im Rahmen des kantonalen Umsetzungsprogramms unterstützt werden, ist vorgesehen. Dabei soll ein einfaches Klassensystem (z.B. Erwartungen erfüllt / nicht erfüllt oder Benotung 1 – 6) den Umsetzungsstand und Erfüllungsgrad darstellen.

In der Umsetzungsperiode 2012-2015 verfolgt das SECO zwei ausgewählte Projekte pro Kanton bei ihrer Umsetzung (case studies). Diese Projekte werden auch als Grundlage für die Schlussevaluation des Mehrjahresprogrammes 2008-2015 ab 2013 dienen. Der Kanton unterbreitet dem SECO entsprechende Vorschläge.

Reporting

Art. 16 des Bundesgesetzes über Regionalpolitik hält fest, dass der Bund gestützt auf die kantonalen Umsetzungsprogramme mit den Kantonen mehrjährige Programmvereinbarungen abschliesst, welche die Grundlage für einen pauschal bemessenen Beitrag des Bundes bilden. Die minimalen Anforderungen für das Reporting des Kantons gegenüber dem Bund wurden in der Programmvereinbarung für die Umsetzung 2008-2011 festgelegt und im Verlaufe des Vollzugs durch Vorgaben des Bundes ergänzt. Das Reporting enthält folgende Elemente:

- Jährlicher, summarischer Bericht auf 5 bis 10 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 auch Basis für die Abrechnung zwischen Bund und Kanton (Verordnung über Regionalpolitik; Controllingsystem CHMOS) bildet.
- Jährliches Gespräch mit den Verantwortlichen des Bundes zur gegenseitigen Information und gemeinsamen Festlegung des Umsetzungsstandes auf Basis der Programmvereinbarung.

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



Das Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden 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.

Exkurs: Blick auf die NRP-Ausrichtung 3

Unterstützung des Regionalmanagements auf Bundesebene

Der **Aus- und Weiterbildung von Akteuren des ländlichen Raumes** aller Stufen (Bund, Kanton, Regionen, Gemeinden, Projektträger, weitere Organisationen) ist weiterhin grosse Beachtung zu schenken. Einzelne Regionen und Kantone sind in der Regel zu klein, um qualitativ hochstehende Ausbildungsangebote selber zu schaffen. Mit der Wissensplattform „regiosuisse“ hat der Bund ein breites Bildungsangebot aufgebaut. Es soll weiterhin vom Bund koordiniert und weiterentwickelt werden. Die Befähigung von lokalen Akteuren in einzelnen Projekten ist eine zentrale Herausforderung für die Umsetzung der NRP nach dem bottom-up-Prinzip. Der Kanton Graubünden hat die regionalpolitischen Weiterbildungsangebote des Bundes als Bestandteil von Leistungsvereinbarungen (Teilnahme von Regionalmanagern an solchen Weiterbildungskursen) zwischen dem Kanton und den Regionalorganisationen aufgenommen. Das Angebot wird von den Akteuren des Regionalmanagements intensiv genutzt (Wissensgemeinschaften, Lehrgang Regionalmanagement, Fachtagungen). Oft nachgefragt wird auch die Internetplattform als Nachschlagewerk und Wissensvermittlungsinstrument.

Auch beim **Wissenstransfer**, bei der Etablierung von **Netzwerken** sowie beim Aufbau und Betrieb von **elektronischen Plattformen** muss davon ausgegangen werden, dass die gesamte Schweiz zu klein ist, als dass mehrere und womöglich unkoordinierte Initiativen Platz haben. Der Kanton Graubünden begrüsst die vom SECO diesbezüglich ergriffene Themenführerschaft und zählt dabei weiterhin auf eine effiziente Umsetzung des Wissenssystems zur Regionalentwicklung. Dem Praxisbezug und einer hohen Nutzerfreundlichkeit ist dabei weiterhin höchste Beachtung beizumessen.



7 Kompatibilität mit raumrelevanten Politikbereichen

7.1 Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können. Nachhaltige Entwicklung strebt nach drei Verträglichkeiten: der gesellschaftlichen, der ökologischen und der wirtschaftlichen Verträglichkeit. Diese drei Bereiche sind voneinander abhängig.

Bei Entscheidungen im Rahmen der Regionalpolitik werden grundsätzlich alle drei Dimensionen berücksichtigt und in einer Gesamtschau abgewogen. Es liegt in der Natur der thematischen Ausrichtung der Neuen Regionalpolitik, dass insbesondere positive Wirkungen im Bereich ökonomische Aspekte angestrebt werden. Trotzdem besteht die Anforderung, dass die Regionalpolitik und damit auch das kantonale Umsetzungsprogramm und die darin enthaltenen Projekte ökologisch, sozial und wirtschaftlich verträglich sind (Art. 2 BG über Regionalpolitik). Diesem Grundsatz wird in der Praxis aktiv nachgelebt, womit Wirkungen erzielt werden können. Das im Kapitel 4.5 sowie nachfolgend beschriebene Vorgehen stellt sicher, dass die konkreten Projekte mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung übereinstimmen.

Konkrete Projekte werden laufend auf ihre Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung geprüft; Ausgangspunkt und Grundlage dieser Prüfung ist die „Strategie nachhaltige Entwicklung des Bundesrates“. Dabei wird auch das Wesen der Projektentwicklung (vom Groben zum Feinen) berücksichtigt. Die laufende Überprüfung auf die Nachhaltigkeit hin ist ein Element der Projektentwicklung und des dazugehörigen Prozesses. Dabei gilt es zu beachten, dass Projekte erst ab einem gewissen Konkretisierungsgrad auf die Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung hin aussagekräftig beurteilt werden können. Es gilt folgender Grundsatz: Bevor Projekte in die Umsetzung gelangen, werden sie auf ihre Nachhaltigkeit hin überprüft. Zeigt sich dabei, dass ein Projekt nicht nachhaltig sein wird, wird es nicht umgesetzt oder es sind geeignete flankierende Massnahmen zu treffen.

Bei Projekten, die einer Bewilligung (Plangenehmigung, Baubewilligung, Anpassung der Planungsmittel usw.) bedürfen, werden im Verfahren auch allfällige flankierende Massnahmen festgelegt, welche die Wirkung der Projekte optimieren. Das Verfahren zur Erteilung der Bewilligung ist selbst Bestandteil der nachhaltigen Entwicklung (Partizipation) und dient der weiteren Entwicklung der Projekte im Hinblick auf die Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung sowie der Entwicklung / Bestimmung allfälliger flankierender Massnahmen.

Die laufende Projektbeurteilung im Hinblick auf die Übereinstimmung mit der nachhaltigen Entwicklung trägt dazu bei, dass bewilligungsfähige und umsetzbare Projekte erarbeitet werden. Gleichzeitig wird durch das Vorhandensein guter Beurteilungsgrundlagen der Verfahrensaufwand reduziert (Effektivitäts- und Effizienzsteigerung).

Die Gesamtheit der dem Kanton zum Vollzug und zur Umsetzung zur Verfügung stehenden Gesetze dient ebenfalls der Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung⁵. Insbesondere die raumplanerischen Verfahren (haushälterischer Umgang) sowie die Verfahren im Zusammenhang mit der Waldgesetzgebung haben den Grundgedanken der nachhaltigen Entwicklung bereits sehr früh aufgenommen⁶. Der kantonale Richtplan bildet eine wichtige Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung im Kanton Graubünden und spannt den möglichen Handlungsrahmen auf. Der kantonale Richtplan wurde unter dem Aspekt der nachhaltigen Entwicklung erarbeitet. Die im Richtplan formulierten Leitüberlegungen sind explizit als stabile Elemente festgelegt, sie dienen der themenbezogenen Konkretisierung der nachhaltigen Entwicklung und zielen auf eine nachhaltige räumliche Entwicklung ab. Sind Massnahmen und Projekte aus dem Umsetzungsprogramm NRP damit vereinbar, so sind sie grundsätzlich auch mit der nachhaltigen Entwicklung vereinbar. Die räumlichen Festlegungen sind flexible Elemente und sollen auch im Rahmen der gesetzlich festgelegten Verfahren angepasst werden können.

7.1.1 Wirkungsanalyse gemäss den vom Bundesrat vorgegebenen Kriterien

Das Umsetzungsprogramm Graubünden 2012-2015, welches im Rahmen der Umsetzung des Bundesgesetzes über Regionalpolitik (NRP) erstellt wird, ist nachfolgend auf seine Nachhaltigkeit zu überprüfen. Die Nachhaltigkeitsbeurteilung stützt sich auf die in der „Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002“ des Bundesrates festgehaltenen Kriterien, welche die drei Bereiche Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt berücksichtigen.

Ein Projekt ist dann nachhaltig, wenn es sich auf die bestehende Raumordnungspolitik und auf die Raumtypen abstützt sowie sich im bestehenden Siedlungsraum bewegt. Die Wertschöpfung bzw. Erwirtschaftung des Bruttoinlandproduktes soll schwergewichtig im bestehenden Siedlungsgebiet stattfinden. Andernfalls ist der Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung bei der Projektentwicklung eine erhöhte Sensibilität beizumessen.

⁵ Davon ausgehend, dass die Gesetzgebung in der Schweiz in ihrer Gesamtheit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung entspricht.

⁶ Damit sind alle Bereiche bzw. die ganze „Bandbreite“ des Lebens- und Wirtschaftsraumes abgedeckt.



Kriterien Wirtschaft

Kriterien	Beschreibung	Beurteilung
Einkommen und Beschäftigung erhalten und den Bedürfnissen entsprechend mehr unter Berücksichtigung einer sozial- und raumverträglichen Verteilung.	Hauptziel des Umsetzungsprogramms ist es, in Übereinstimmung mit den übergeordneten Zielen der NRP und relevanten kantonalen Politiken die wirtschaftliche Wertschöpfung im vorgesehenen Wirkungssperimeter zu stärken. Höhere Wertschöpfung geht im Sinne des Umsetzungsprogramms einher mit Erhaltung und Erhöhung von Einkommen und Beschäftigung. Da auch Wert auf die Förderung von wirtschaftlich schwächeren Kantonsteilen gelegt wird, darf das Kriterium als erfüllt betrachtet werden.	+++
Das Produktivkapital, basierend auf dem Sozial- und Humankapital, mindestens erhalten und qualitativ mehr.	Eine Stärkung des Produktivkapitals wird über die im Umsetzungsprogramm vorgesehene gezielte Aktivierung regionaler Potenziale angestrebt.	+++
Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft der Wirtschaft verbessern.	Die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft wird im Hinblick auf das Ziel der nachhaltigen Wertschöpfungssteigerung unmittelbar angestrebt und steht in engem Zusammenhang mit der vorgesehenen Inwertsetzung regionaler Potenziale.	+++
In der Bestimmung der Wirtschaft primär die Marktmechanismen (Preise) unter Berücksichtigung der massgebenden Knappheitsfaktoren und externen Kosten wirken lassen.	Das Umsetzungsprogramm erfüllt dieses Kriterium. Zu berücksichtigen ist, dass in der Einführungsphase der einzelnen Massnahmen aus regionalwirtschaftlichen Gründen nicht nur „reine“ Marktmechanismen im Mittelpunkt stehen können. Langfristig verursacht das Umsetzungsprogramm aber in seiner vorliegenden Form keine Marktverzerrungen.	0
Ein Wirtschaften der öffentlichen Hand, das nicht auf Kosten zukünftiger Generationen erfolgt (z.B. Schulden, vernachlässigte Werterhaltung).	Die Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft leistet einen wesentlichen Beitrag zugunsten der Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen, insbesondere in peripheren Räumen. Die bei der Realisierung des Umsetzungsprogramms anfallenden Kosten sind gemessen an den zu erwartenden Effekten und indirekten Mittelrückflüssen (z.B. in Form zukünftiger Steuermehreinnahmen) als verhältnismässig einzustufen.	+++

Kriterien Gesellschaft

Kriterien	Beschreibung	Beurteilung
Gesundheit und Sicherheit der Menschen in umfassendem Sinne schützen und fördern.	Mit der Förderung exportorientierter Dienstleistungen im Gesundheitswesen, in Kombination mit bestehenden Einrichtungen, kann ein Beitrag an den Erhalt und die Verbesserung der Grundversorgung der Bevölkerung geleistet werden	+
Bildung und damit Entwicklung sowie Entfaltung und Identität der Einzelnen gewährleisten.	Eine bessere wirtschaftliche Lage verhilft der betroffenen Bevölkerung zu grösseren Entfaltungsmöglichkeiten auch auf individueller Ebene. Mit der Förderung von Unternehmertum und Eigeninitiative wird zudem ein ganz spezifischer Beitrag zur Einhaltung dieses Kriteriums geleistet. Zudem kann die Förderung exportorientierter Dienstleistungen im Bildungswesen (z.B. Internate) auch die schulische Versorgung in den Regionen erhalten oder verbessern helfen.	+
Die Kultur sowie die Erhaltung und Entwicklung gesellschaftlicher Werte und Ressourcen im Sinne des Sozialkapitals fördern.	<p>Wesentliches Instrument des Umsetzungsprogramms zur Erreichung seiner Ziele ist die Vernetzung von relevanten Akteuren. Insofern ist von einer Stärkung des Sozialkapitals auszugehen. Ferner darf angenommen werden, dass mit einer Verbesserung der wirtschaftlichen Situation auch ganz allgemein eine Intensivierung des gesellschaftlichen Lebens in einer Region einhergeht. Das Umsetzungsprogramm enthält diesbezüglich keine direkt wirksamen Stossrichtungen.</p> <p>Indirekt und langfristig gesehen kann jedoch ein Betrag im Sinne dieses Kriteriums erwartet werden: Der Kanton Graubünden zeichnet sich durch eine grosse gesellschaftliche und kulturelle Vielfalt aus (Bevölkerungsgruppen, Sprachen, Kulturen, Mentalitäten etc.). Diese Vielfalt ist bedroht (bedrängte Lebensgrundlagen für die Bevölkerung infolge unzureichender wirtschaftlicher Aktivitäten, Abwanderung). Mit der obersten Zielsetzung des Umsetzungsprogrammes, der Schaffung von Arbeitsplätzen zur Sicherung einer eigenständigen Besiedlung der verschiedenen Kulturräume des Kantons kann zumindest indirekt eine positive Wirkung erzielt werden.</p>	+
Gleiche Rechte und Rechtssicherheit für alle gewährleisten,	Das Umsetzungsprogramm verfügt diesbezüglich über keine spezifischen Strategieelemente.	0

<p>insbesondere die Gleichstellung von Frau und Mann, die Gleichberechtigung bzw. den Schutz von Minderheiten sowie die Anerkennung der Menschenrechte.</p>		
<p>Die Solidarität innerhalb und zwischen den Generationen sowie global fördern.</p>	<p>Die vorgesehenen Massnahmen im Umsetzungsprogramm haben diesbezüglich keinen direkten Einfluss.</p> <p>Das Umsetzungsprogramm leistet einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaft in peripheren / potenzialarmen Kantonsteilen und basiert somit auf dem Grundgedanken der innerkantonalen Solidarität.</p> <p>Die zu setzenden Impulse zur langfristigen Stärkung der Wirtschaftsleistung stehen für die Solidarität zwischen heutigen und zukünftigen Generationen.</p>	<p style="text-align: center;">+</p>

Kriterien Umwelt

Kriterien	Beschreibung	Beurteilung
<p>Naturräume und Artenvielfalt erhalten.</p>	<p>Die meisten Projekte stellen Eingriffe dar und können darum negative Auswirkungen auf Naturräume und Artenvielfalt haben. Diese Auswirkungen werden durch eine sorgfältige Projektentwicklung und durch Kompensationsmassnahmen minimiert (Verfahren vgl. Kap. 4.5). Massnahmen, die direkt oder indirekt eine für die Artenvielfalt positive Bewirtschaftung fördern, haben einen positiven Einfluss (z.B. landwirtschaftliche Nischenprodukte, die zur Offenhaltung der artenreichen Kulturlandschaft beitragen).</p> <p>Langfristig gesehen kann unter Umständen selbst der Umstand, dass ganze Talschaften und Regionen besiedelt bleiben, im Vergleich zu dicht bewaldeten Naturräumen (z.B. Fichtenwald) zur Artenvielfalt beitragen.</p> <p>Mit Blick auf das gesamte Umsetzungsprogramm ist aber insgesamt mit eher negativen Auswirkungen zu rechnen.</p>	<p style="text-align: center;">-</p>
<p>Den Verbrauch erneuerbarer Ressourcen unter dem Regenerationsniveau bzw. dem natürlichen Anfall halten.</p>	<p>Die vorgesehenen Massnahmen im Umsetzungsprogramm haben diesbezüglich keinen Einfluss.</p> <p>Bei der Umsetzung der Stossrichtung „Exporte natürlicher Ressourcen“ ist zu prüfen, ob die</p>	<p style="text-align: center;">0</p>

	Nutzung der erneuerbaren Ressourcen unter dem natürlichen Anfall liegt. Die konkreten Auswirkungen und damit langfristigen Erfolge können heute noch nicht abgeschätzt werden.	
Den Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen unter dem Entwicklungspotenzial erneuerbarer Ressourcen halten.	Einzelne Massnahmen führen zu Mehrverbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen (Boden, Landschaft, Steine etc.). Allerdings ist die Wirkung der Massnahmen im Vergleich zum sonstigen Verbrauch als gering einzustufen.	–
Die Belastung der natürlichen Umwelt und des Menschen durch Emissionen bzw. Schadstoffe auf ein unbedenkliches Niveau senken.	Die vorgesehenen Massnahmen im Umsetzungsprogramm haben diesbezüglich keinen direkten Einfluss. Gegebenenfalls ist als Folge von steigenden Gästezahlen mit grösserem Verkehrsaufkommen zu rechnen.	–
Die Auswirkungen von Umweltkatastrophen reduzieren und Unfallrisiken nur insoweit eingehen, als sie auch beim grösstmöglichen Schadensereignis keine dauerhaften Schäden über eine Generation hinaus verursachen.	Die vorgesehenen Massnahmen im Umsetzungsprogramm haben diesbezüglich keinen Einfluss.	0

7.1.2 Bewertung und Optimierung

Bewertung

Die Gesamtbeurteilung des Umsetzungsprogramms Graubünden 2012-2015 zeigt folgendes Bild:

- **Überwiegend sehr positive und keine negativen Auswirkungen in der Zieldimension Wirtschaft.**
- **Geringe, mehrheitlich positive Auswirkungen in der Zieldimension Gesellschaft, keine negativen Auswirkungen.**
- **Keine oder schwach negative Auswirkungen in der Zieldimension Umwelt.**

Optimierung

Für die Gesamtwirkung sind insbesondere die projektbezogene und die projektbegleitende Prüfung auf die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung (inkl. allfällige flankierende Massnahmen zur Optimierung der Wirkungen) entscheidend. Auf diese Weise wird auch im Falle heiklerer Abwägungsprozesse sichergestellt, dass diese transparent erfolgen, nicht einseitig zu Lasten eines einzelnen Schlüsselfaktors gehen und die Belastbarkeit der Bio-

sphäre respektiert wird („Schwache Nachhaltigkeit Plus“ gemäss Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 des Bundesrates).

Die im vorigen Kapitel angeführten Kriterien und das im Kapitel 4.6 beschriebene Vorgehen sind Ausgangspunkt für die Prüfung auf Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung. Diese Kriterien können im Verlaufe der Programmumsetzung gestützt auf gemachte Erfahrungen weiter optimiert werden.

Für die Beurteilung von Projekten sind diese Kriterien aber zu allgemein. Das Amt für Raumentwicklung Graubünden, die mit dem Dossier „nachhaltige Entwicklung“ beauftragte Fachstelle, hat darum in enger Zusammenarbeit mit dem AWT ein Instrument für die Beurteilung und Optimierung von grösseren NRP-Projekten entwickelt. Durch die Anwendung dieses Instrumentes auf grössere Projekte der NRP wird die Wirkung des Umsetzungsprogramms in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen verbessert. Mittels einer standardisierten Triage kann rasch festgestellt werden, für welche Projekte eine detailliertere Prüfung zu erfolgen hat.

		negativ	neutral	positiv	Optimierung
Wirtschaft	Einkommen / Beschäftigung			+++	
	Produktivkapital			+++	
	Wettbewerbsfähigkeit / Innovation			+++	
	Marktmechanismen		0		
	Wirtschaftliche Nachhaltigkeit			+++	
Gesellschaft	Gesundheit und Sicherheit		0		
	Bildung			+	
	Sozialkapital			+	
	Gleiche Rechte / Rechtssicherheit		0		
	Solidarität			+	
Umwelt	Naturräume / Artenvielfalt	-			
	Erneuerbare Ressourcen		0		
	Nicht erneuerbare Ressourcen	-			
	Emissionen / Schadstoffe	-			
	Umweltkatastrophen / Unfallrisiken			0	

Fazit

- ⇒ Das vorliegende Umsetzungsprogramm 2012-2015 erfüllt die allgemeinen Kriterien betreffend Nachhaltigkeit. Entscheidend für die Wirkung wird aber die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Projekte sein. Für die Beurteilung und Optimierung von Projekten wurde ein Tool entwickelt, dass bei grösseren NRP-Projekten in einer frühen Projektphase angewendet wird.

7.2 Abstimmung mit kantonalen Planungsinstrumenten

7.2.1 Kantonale Instrumente für die mittelfristige Planung der Wirtschaftsentwicklung

Im **Regierungsprogramm** des Kantons Graubünden sind die mittelfristigen Ziele der Wirtschaftsentwicklung festgehalten. Das Regierungsprogramm wird periodisch aktualisiert und legt jeweils Schwerpunkte für die nächsten Jahre fest.

In Abstimmung mit dem Regierungsprogramm wird die **Finanzplanung** des Kantons Graubünden erstellt, welche aus finanzieller Sicht den Rahmen für die wirtschaftliche Entwicklung setzt. Die Kohärenz des NRP-Umsetzungsprogrammes GR 2012-2015 mit diesen beiden Planungsinstrumenten stellt eine Voraussetzung für die Programmvereinbarung mit den Bund dar.

Fazit

- ⇒ Das vorliegende Umsetzungsprogramm 2012-2015 ist mit den Zielen der mittelfristigen Planung des Kantons Graubünden vereinbar.

7.2.2 Kantonale Instrumente für die Langfristplanung

Das **Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010** versteht sich als wirtschaftspolitisches Wachstumsrezept für den Wirtschaftsstandort Graubünden und soll somit mithelfen, am Standort Graubünden eine wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Wirtschaftspolitik zu verwirklichen. Das Wirtschaftsleitbild Graubünden 2010 wurde von einer breit abgestützten Arbeitsgruppe aus allen Bereichen der Bündner Wirtschaft erarbeitet. Das Wirtschaftsleitbild

hat keinen verbindlichen Status, es wurde auch keinem Verfahren im eigentlichen Sinne unterzogen. Darin liegt auch die besondere Qualität des Wirtschaftsleitbildes; es bildet einen unverbindlichen und freien Orientierungsrahmen.

In zwölf strategischen Stossrichtungen werden die bedeutendsten Ansatzpunkte für Wirtschaft und Staat aufgezeigt, wie Wachstum gefördert werden kann. Es werden entsprechende Ideen für die Umsetzung beschrieben. So wird auch die Auseinandersetzung mit der langfristigen Entwicklung des Wirtschafts- und Lebensraums Graubünden (20 bis 50 Jahre) erwähnt und diverse thematische Schnittstellen zum kantonalen Richtplan sind enthalten.

Fazit

- ⇒ Das vorliegende Umsetzungsprogramm 2012-2015 ist mit den Zielen der langfristigen wirtschaftspolitischen Planung des Kantons Graubünden vereinbar.

7.2.3 Kantonaler Richtplan

Der Kantonale Richtplan⁷ befasst sich mit der Zukunft unseres Lebensraums in Graubünden. Menschen, Tiere und Pflanzen sind Teile dieses Lebensraums. Die räumliche Entwicklung macht an keiner Grenze halt. Angesichts des sich immer rascher ändernden politischen und wirtschaftlichen Umfelds ist es wichtig, die gegenseitigen Einflüsse und Abhängigkeiten zu kennen. Der Kantonale Richtplan ist ein wichtiges Instrument, um die Entwicklungs-Vorstellungen des Kantons im Sinne einer raumordnungspolitischen Gesamtauslegung aktiv nach innen und aussen zu tragen.

Der kantonale Richtplan selbst wurde unter dem Aspekt der nachhaltigen Entwicklung erarbeitet. Die im Richtplan formulierten Leitüberlegungen dienen der themenbezogenen Konkretisierung der nachhaltigen Entwicklung. Da das Umsetzungsprogramm sich auch den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet, sind die Voraussetzungen für eine Übereinstimmung grundsätzlich gegeben.

Die übergeordneten wirtschaftlichen Grundsätze und Strategien sowie die vorgesehenen Initiativen, Programme und Projekte des Umsetzungsprogrammes 2012-2015 entsprechen den Zielen und Vorgaben des kantonalen Richtplans inkl. der Vorstellungen zur Raumentwicklung und Raumordnung. Dies ist von besonderer Bedeutung für eines der wesentlichen NRP-Themenfelder, der Stärkung regionaler Zentren. Bei der Konkretisierung einzelner Vorhaben, insbesondere bei Infrastrukturprojekten, sind die gesetzlichen Vorgaben betref-

⁷ Bericht Raumentwicklung und Raumordnung in Graubünden 2009 (Amt für Raumentwicklung, Juli 2009)

fund Raumordnung einzuhalten und die verschiedenen Aspekte sind unter dem Licht der im Richtplan formulierten Raumordnungspolitik zu gewichten. Die im Richtplan formulierten Leitüberlegungen sind explizit als stabile Elemente festgelegt, sie dienen der themenbezogenen Konkretisierung der nachhaltigen Entwicklung und zielen auf eine nachhaltige räumliche Entwicklung ab. Sind Massnahmen und Projekte aus dem Umsetzungsprogramm damit vereinbar, so sind sie grundsätzlich auch mit der nachhaltigen Entwicklung vereinbar.

Eine frühzeitige und gezielte Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen im Amt für Raumentwicklung und der Wirtschaftsentwicklung im Amt für Wirtschaft und Tourismus ist wichtig und wird bereits seit längerer Zeit bewusst gepflegt. Die frühzeitige Zusammenarbeit dient auch der rechtzeitigen Einleitung allfälliger Verfahren. Die räumlichen Festlegungen sind flexible Elemente der Richtplanung und werden laufend im Rahmen der gesetzlich festgelegten Verfahren angepasst, wenn sich die Verhältnisse ändern, gesamthaft bessere Lösungen möglich sind oder sich neue Aufgaben stellen. Im Rahmen des Anpassungsverfahrens erfolgt die Interessenabwägung im Lichte der nachhaltigen Entwicklung.

Fazit

- ⇒ Das vorliegende Umsetzungsprogramm 2012-2015 ist mit den Zielen und Leitüberlegungen des kantonalen Richtplans grundsätzlich vereinbar.
Bei grösseren raumwirksamen Projekten erfolgt ein frühzeitiger Kontakt mit dem Amt für Raumentwicklung. Dabei werden die Auswirkungen geprüft, bei Nutzungskonflikten erfolgt eine Interessenabwägung und gestützt darauf eine Projektoptimierung und/oder eine Anpassung des Richtplans.

7.2.4 Sektoralpolitische Koordination

Eine optimale sektoralpolitische Koordination stellt eine der zentralen Herausforderungen für eine wirkungsvolle Umsetzung der Neuen Regionalpolitik dar.

Im Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden wird bei den Zielsetzungen in Art. 2 zum Thema Koordination festgehalten: **Der Kanton koordiniert die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung mit seinen anderen Tätigkeitsbereichen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für ein wirtschaftliches Wachstum.** Die Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden legt als zuständiges Departement resp. Dienststelle für die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung das Departement für Volkswirtschaft und Soziales resp. das Amt für Wirtschaft und Tourismus fest.

Eine wirkungsvolle Koordination muss **in der Regel projektbezogen** erfolgen. Voraussetzung hierzu bildet eine klar festgelegte Federführung in einem bestimmten Vorhaben.

Für eine langfristig ausgerichtete sektoralpolitische Koordination sind allenfalls auch **institutionelle Formen** (Arbeitstitel: „kantonales Netzwerk für den ländlichen Raum“ oder „kantonale Wirtschaftsentwicklungskonferenz“) zu prüfen, welche alle relevanten Politikbereiche auf der Ebene von Dienststellen vereinen. Angesprochen für ein ständiges Gremium dieser Art sind in erster Linie:

- Amt für Energie und Verkehr
- Amt für Gemeinden
- Amt für Höhere Bildung
- Amt für Kultur
- Amt für Landwirtschaft und Geoinformation
- Amt für Raumentwicklung
- Amt für Wald
- Amt für Wirtschaft und Tourismus
- Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum Plantahof
- Tiefbauamt

Eine solche „Konferenz“ dient einerseits dem Dialog und der laufenden Verbesserung der Zusammenarbeit auch in inhaltlichem und projektbezogenen Sinne. Dies funktioniert nur, wenn die Grundformel „geben und nehmen“ glaubwürdig gelebt werden kann. Andererseits soll sie auch der Festlegung der Federführung – in Absprache mit der Regierung – für bestimmte Vorhaben dienen.

Fazit

- ⇒ Das vorliegende Umsetzungsprogramm 2012-2015 mit den vorgesehenen Initiativen, Programmen und Projekten ist mit den relevanten Sektoralpolitiken des Kantons Graubünden vereinbar.

Chur, 1. Dezember 2011