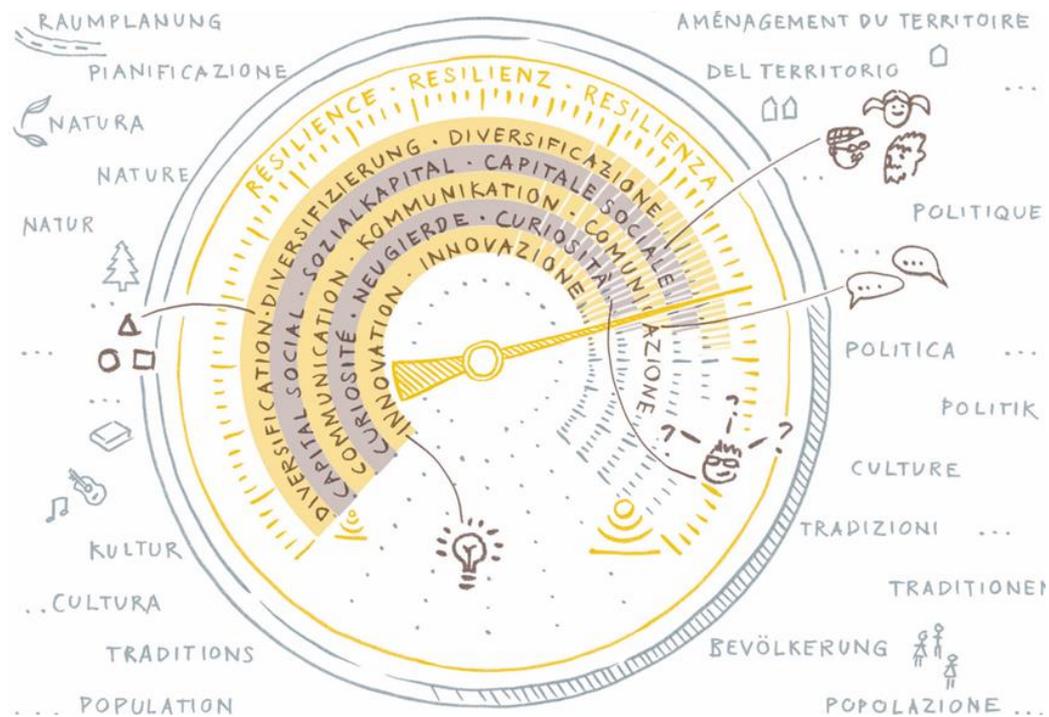


---

# Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden

Umsetzungsprogramm Graubünden 2024–2027

---



© regionsuisse/Nadja Stadelmann

6. Juni 2023

Von der Bündner Regierung zur Kenntnis genommen und genehmigt  
(Protokoll Nr. 546 vom 27. Juni 2023)

**Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden**

Ringstrasse 10

7001 Chur

Tel. 081 257 23 42

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

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

# Inhalt

<b>ZUSAMMENFASSUNG / SINTESI / RESUMAZIUN.....</b>	<b>8</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>21</b>
1.1 AUFTRAG UND ZWECK DES DOKUMENTS .....	21
1.2 GRUNDLAGEN BUNDESGESETZ UND MEHRJAHRESPROGRAMM 2024–2031 .....	21
1.3 ÖRTLICHER WIRKUNGSBEREICH .....	22
1.4 VORGEHEN ZUR ERARBEITUNG DES UMSETZUNGSPROGRAMMS .....	23
<b>2 ANALYSE DER REGIONAL- UND WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG.....</b>	<b>25</b>
2.1 GESAMTWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG .....	25
2.2 EXPORTBASIS DER BÜNDNER WIRTSCHAFT .....	28
2.3 ERKENNTNISSE AUS DEM UMSETZUNGSPROGRAMM 2020–2023 .....	40
2.4 SWOT-ANALYSE .....	43
2.5 STRATEGIEANSÄTZE ZUR REGIONAL- UND WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG.....	46
<b>3 FÖRDERSCHEWERPUNKTE UND WIRKUNGSMODELLE .....</b>	<b>51</b>
3.1 FÖRDERSCHEWERPUNKTE 2024–2027 .....	51
3.2 REGIONALE INNOVATIONSSYSTEME (RIS).....	54
3.3 NACHHALTIGKEIT IN DER NRP UND IM UMSETZUNGSPROGRAMM .....	56
<b>4 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG .....</b>	<b>61</b>
4.1 KOHÄRENZ MIT KANTONALER WIRTSCHAFTSENTWICKLUNGSSTRATEGIE .....	61
4.2 KOHÄRENZ MIT AKTUALISIERTEM KANTONALEM SEILBAHNKONZEPT .....	63
4.3 KOHÄRENZ MIT DEM RICHTPLAN, DEN FUNKTIONALEN RÄUMEN UND DER ROLLE DER REGIONALEN ZENTREN .....	64
4.4 KANTONSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT .....	64
4.5 KANTONALES ENGAGEMENT IN DER GRENZÜBERSCHREITENDEN ZUSAMMENARBEIT ...	65
4.6 KANTONALES ENGAGEMENT ZUR STÄRKUNG DER REGIONALEN ZUSAMMENARBEIT.....	66
<b>5 MASSNAHMEN- UND FINANZIERUNGSPLAN .....</b>	<b>67</b>
5.1 MASSNAHMEN UND FINANZANGABEN PRO FÖRDERSCHEWERPUNKT .....	68
5.2 FINANZ- UND REALISIERUNGSPLAN 2024–2027 .....	80
5.3 FINANZIELLE AUSWIRKUNGEN FÜR DEN KANTON GRAUBÜNDEN.....	81
<b>6 PROZESSE.....</b>	<b>82</b>
6.1 ABSTIMMUNG MIT RELEVANTEN SEKTORALPOLITIKEN .....	82
6.2 ABSTIMMUNG MIT DER KANTONSÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT .....	85
6.3 EINBEZUG REGIONALER AKTEURE UND ORGANISATIONEN .....	86
6.4 PROJEKTSELEKTION: PROZESS, VERGABEKRITERIEN, NACHHALTIGKEITSBEURTEILUNG .....	87
6.5 CONTROLLING IM KANTON .....	89
<b>7 ANTRAG NRP-FÖRDERBEITRAG 2024–2027.....</b>	<b>92</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Raumkonzept Graubünden, Konzeptkarte .....	23
Abbildung 2: Indexierte Entwicklung (1990 = Index 100 %) 1990–2020 der Bruttowertschöpfung in den Bündner Regionen.....	26
Abbildung 3: Indexierte Entwicklung (1990 = Index 100 %) 1990–2022 der Bruttowertschöpfung ausgewählter Aktivitäten .....	27
Abbildung 4: Wertschöpfungssystem Tourismus .....	28
Abbildung 5: BAK-TopIndex für verschiedene Bündner Destinationen Tourismusjahre 2007–2020, Alpenmittelwert 3,5 Indexpunkte.....	29
Abbildung 6: Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation .....	31
Abbildung 7: Weltklassepatente und Patentwachstum .....	34
Abbildung 8: Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft .....	35
Abbildung 9: Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie .....	36
Abbildung 10: Annualisierte Wachstumsrate der Bevölkerung für den Prognosezeitraum von 2022 bis 2035 (Angaben in %) für mittleres Szenario Graubünden .....	37
Abbildung 11: Nettoein-/austritte in den Arbeitsmarkt, Schweiz und Graubünden im Vergleich 2010–2030 .....	39
Abbildung 12: Schematische Übersicht über die Kernpunkte des Regierungsprogramms 2020–2024 .....	46
Abbildung 13: Schematische Darstellung Förderschwerpunkte inkl. Regionalmanagement und regionale Koordination UP GR 2024–2027 .....	52
Abbildung 14: Schematische Darstellung des Zusammenspiels zwischen den Exportbasen Tourismus und Industrie, der exportorientierten Bildungs- und Gesundheitswirtschaft mit der Residentiellen Ökonomie und den Sektoralpolitiken bei der regionalwirtschaftlichen Entwicklung.....	54
Abbildung 15: 3-Ebenen-Schema der Abstimmung zwischen Raum- und Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden.....	84

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beschäftigte und regionale Standortquotienten für «wissensintensive» Dienstleistungen und «High-Tech»-Branchen.....	32
Tabelle 2: SWOT-Analyse Wirtschafts- und Regionalentwicklung Kanton Graubünden.....	45
Tabelle 3: Selektionskriterien auf Projektebene.....	88

## Abkürzungsverzeichnis

AGD	Aktionsplan Green Deal Graubünden
ANU	Amt für Natur und Umwelt
ARE	Amt für Raumentwicklung
AWT	Amt für Wirtschaft und Tourismus
BAB	Bauten ausserhalb der Bauzonen
BFS	Bundesamt für Statistik
BIP	Bruttoinlandprodukt
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
CHMOS	Online-Controllingsystem des SECO
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CSEM	Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique
F+E	Forschung und Entwicklung
FHGR	Fachhochschule Graubünden
GDT	Gesetz zur Förderung der digitalen Transformation in Graubünden
GR	Graubünden
GWE	Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden
HESTA	Beherbergungsstatistik
IBFI	Integrierten Bildungs-, Forschungs- und Innovationsstrategie
INOS	Innovationsnetzwerk Ostschweiz
KASAK	Kantonales Sportanlagenkonzept Graubünden
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KOF	Konjunkturforschungsstelle Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
KRIP	Kantonaler Richtplan
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
MJP3	3. Mehrjahresprogramm des Bundes zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (2024–2031)
NASAK	Nationales Sportanlagenkonzept
NHB	Nachhaltigkeitsbeurteilung
NRP	Neue Regionalpolitik
PoE	Point-of-Entry
PRE	Projekte zur regionalen Entwicklung
PSG	Programm San Gottardo
RegRK	Regionales Raumkonzept
REKA	Schweizer Reisekasse
RIS	Regionales Innovationssystem
RM	Regionalmanagement

---

RRIP	Regionaler Richtplan
rSES	Regionale Standortentwicklungsstrategie
SAC	Schweizer Alpen-Club
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
SNB	Schweizerische Nationalbank
SRI	Sistema Regionale dell’Innovazione
STATENT	Statistik der Unternehmensstruktur
SWOT	SWOT = Stärken (engl. Strengths), Schwächen (engl. Weaknesses), Chancen (engl. Opportunities), Gefahren (engl. Threats)
UHB	Ultrahochbreitband
UP GR 2020–2023	NRP-Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden 2020–2023
UP GR 2024–2027	NRP-Umsetzungsprogramm des Kantons Graubünden 2024–2027
WEB	Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden
WTT	Wissens- und Technologietransfer

## Zusammenfassung

Die Neue Regionalpolitik (NRP) des Bundes stellt für den Kanton Graubünden seit vielen Jahren ein bewährtes und wirksames Instrument zur Stärkung von Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Exportwirtschaft dar. Mit dem dritten Mehrjahresprogramm beabsichtigt der Bund die Weiterführung der NRP für den Zeitraum 2024–2031. Als Reaktion auf eine umfangreiche Evaluation und ein direktes Bedürfnis der Regionen sollen zudem erweiterte Fördermöglichkeiten für kleine Infrastrukturvorhaben sowie für Projekte mit Bezug zur lokalen Wirtschaft geschaffen werden.

Der Kanton Graubünden will seine regionale Wachstumspolitik weiterführen und weiterentwickeln und nutzt hierzu die Möglichkeit, sein fünftes kantonales Umsetzungsprogramm mit der Massnahmenplanung 2024–2027 einzureichen. Der Finanzierungsantrag für die Mittel des Bundes umfasst die Zeitperiode 2024–2027 und zeigt auf, wie die beantragten Fördermittel nach den inhaltlichen und formalen Anforderungen des Bundes eingesetzt werden. Das NRP-Umsetzungsprogramm Graubünden 2024–2027 (UP GR 2024–2027) richtet sich am Regierungsprogramm 2020–2024 aus und wurde unter Berücksichtigung von kantonaler Raumordnungspolitik, Impulsprogrammen und Sektoralpolitiken sowie der regionalen Standortentwicklungsstrategien entwickelt. Die Regionen wurden in die Erarbeitung des Umsetzungsprogramms involviert.

Primäres Ziel der NRP ist die Stärkung der Exportwirtschaft. Die zentralen Exportwertschöpfungssysteme der Bündner Wirtschaft, der Tourismus und die Exportindustrie, sowie regionale Exportwertschöpfungssysteme (bspw. Bildungs- und Gesundheitswirtschaft, natürliche Ressourcen) haben sich in den vergangenen Jahren unterschiedlich entwickelt. In den verschiedenen Regionen bestehen nach wie vor relevante Unterschiede bezüglich Innovationskraft, Wertschöpfungs-, Beschäftigungs- und Bevölkerungsentwicklung.

Trotz vergangener Erfolge bleiben die Herausforderungen unerwünschter Disparitäten für eine nachhaltige Regionalentwicklung bestehen. Mit den regionalen Standortentwicklungsstrategien und einem weiter ausgebauten und professionalisierten Regionalmanagement haben Kanton und Regionen gemeinsam darauf reagiert. Die Bestrebungen sollen im UP GR 2024–2027 weitergeführt werden mit einem besonderen Fokus auf folgende strategischen Stossrichtungen:

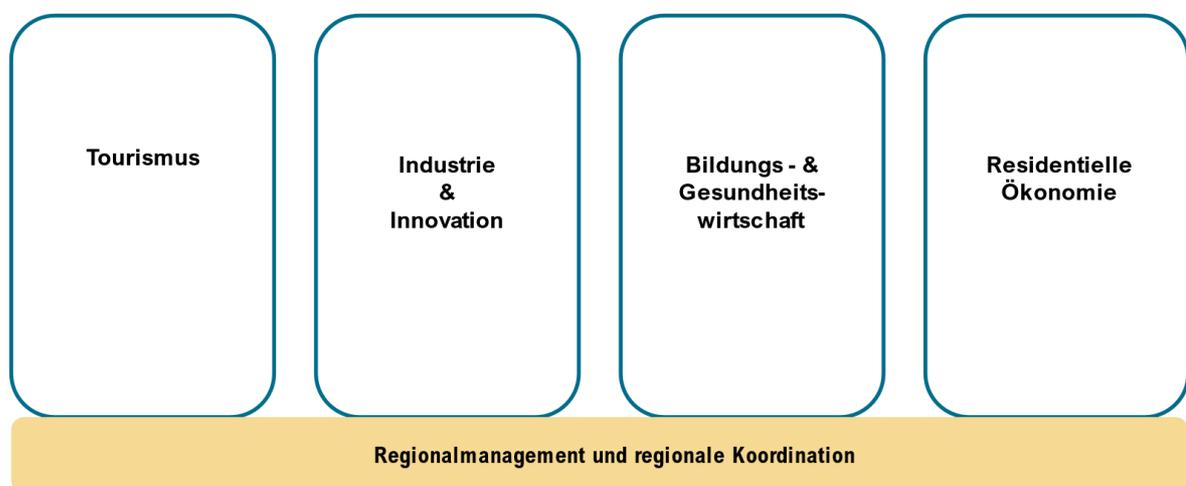
- *Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik als Vorleistungen für die Privatwirtschaft betreiben:* Das Ziel staatlicher Massnahmen ist, optimale Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen, sodass Unternehmen, Institutionen und weitere Wirtschaftsakteure günstige Voraussetzungen für Wirtschaftswachstum haben.

- 
- *Exportorientierung in der Standortentwicklungspolitik akzentuieren:* Die Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungssysteme Tourismus und Exportindustrie steht weiterhin im Fokus der Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik des Kantons.
  - *Anreize für Innovation schaffen:* Der Kanton Graubünden verfügt über qualitativ hochstehende und vielseitige Bildungsangebote (inkl. einer eigenen Fachhochschule) als auch renommierte Forschungsstätten. Forschung, Aus- und Weiterbildungsangebote sind integral zu verknüpfen, insbesondere um möglichst effektive Anreize für Innovationen mittels Wissens- und Technologietransfer zur Nutzung und Kommerzialisierung dieser vielseitigen und hochstehenden Grundlagen zu ermöglichen.
  - *Digitale Transformation vorantreiben und Chancen nutzen:* Digitalisierung und digitale Transformation als Querschnittsthemen tangieren sämtliche Wertschöpfungssysteme und Bereiche. Die NRP soll hierzu Coaching und Vernetzungslösungen fördern und die Regionen auf konzeptioneller Ebene unterstützen, den Anschluss an die rasch voranschreitende Digitalisierung bezüglich Technologie und Kompetenzen sicherzustellen.
  - *Chancen aus einer nachhaltigen Entwicklung sowie Klimaschutz/-anpassung erkennen:* Neben der Notwendigkeit erkennt der Kanton Graubünden auch einen relevanten Wettbewerbsvorteil, wenn Unternehmen und Regionen in ihrer Ausrichtung eine nachhaltige Entwicklung und deren Herausforderungen adressieren und sich hierdurch bspw. Chancen und Potenziale von Klimaschutz und -anpassung als Wachstumstreiber erschliessen.
  - *Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie etablieren:* Mit der Zielsetzung der Diversifizierung der Wirtschaft und der Positionierung als vielfältiger Gebirgskanton unterstützt der Kanton Graubünden gezielt die Entwicklung von attraktiven Lebens- und Arbeitsstandorten mit lokalen Versorgungsangeboten und sozialen Innovationen. Die auf Bundesebene mit der NRP 2024–2027 neu geschaffenen Möglichkeiten zur Förderung der lokalen Wirtschaft sollen deshalb gezielt genutzt werden.
  - *Synergien in Entwicklung und Wirksamkeit:* Die Regionen und Unternehmen im Kanton Graubünden werden mit verschiedenen Instrumenten direkt und indirekt unterstützt. Dabei stehen die Regionen, Branchen und Unternehmen im Wettbewerb um Fördermittel und bei der Berücksichtigung ihrer Interessen bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen. Aktuelle und zweckmässige regionale Standortentwicklungsstrategien und ein handlungsfähiges Regionalmanagement stellen eine bestmögliche Abstimmung der Förderinstrumente und Projekte sicher und gewährleisten Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit in der Regionalentwicklung.

Das UP GR 2024–2027 nimmt diese Stossrichtungen mit folgenden zwei strategischen Zielen auf:

- Erhöhung von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit exportorientierter Wertschöpfungssysteme (Tourismus, Industrie, Bildungs- und Gesundheitswirtschaft)
- Erhalt und Stärkung der residentiellen Ökonomie durch die Nutzung zusätzlicher Fördermöglichkeiten

Diese Ziele sollen mit dem UP GR 2024–2027 über vier Förderschwerpunkte im Verbund mit einem starken Regionalmanagement und regionaler Koordination erreicht werden.



Quelle: eigene Darstellung

Die Förderschwerpunkte bezwecken die Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit von zentralen exportorientierten Wertschöpfungssystemen auf regionaler, kantonaler und überkantonaler Ebene. Sie beinhalten die Wertschöpfungssysteme Tourismus, Industrie sowie Bildungs- und Gesundheitswirtschaft gemäss den regionalen Förderportfolios. Mit der Residentiellen Ökonomie wird ab 2024, unter bestimmten Voraussetzungen, auch die lokale Wirtschaft mit Ausrichtung auf die Binnennachfrage gezielt gefördert. Standortspezifische Potenziale für Export und eine einkommensstarke Binnennachfrage sollen komplementär für die regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung genutzt werden.

Von besonderer Bedeutung sind neben den innerkantonalen Massnahmen auch interkantonale und grenzüberschreitende Programme und Projekte. Darunter fallen die Regionalen Innovationssysteme INOS und SRI, das Programm San Gottardo sowie Interreg. Diese Zusammenarbeit wird grösstenteils in separaten Umsetzungsprogrammen und Programmvereinbarungen geregelt.

Zur Erhöhung von Effektivität und Effizienz von NRP-Fördermassnahmen untereinander und im Zusammenspiel mit den Sektorpolitiken und anderweitigen Förderungen setzt der Kanton Graubünden weiterhin auf regionale Standortentwicklungsstrategien und ein starkes Regionalmanagement. Das UP GR 2024–2027 unterstützt das Regionalmanagement als «Weitere Massnahmen» auch künftig.

Die Bündner Regierung beabsichtigt, mit äquivalenter Leistung durch den Bund, im Zeitraum von 2024 bis 2027 folgende Mittel einzusetzen:

	<b>Beiträge à fonds perdu</b> (in Mio. CHF)		<b>Darlehen</b> (in Mio. CHF)
	Bund	Kanton	(Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
<b>A Wertschöpfungssystem Tourismus</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>11.0</b>
<b>B Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation</b>	<b>3.8</b>	<b>4.1</b>	<b>6.0</b>
<b>C Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>5.0</b>
<b>D Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie</b>	<b>1.3</b>	<b>1.3</b>	<b>3.0</b>
<b>E Weitere Massnahmen</b>	<b>1.6</b>	<b>1.6</b>	<b>--</b>
<b>TOTAL</b> (ohne kantonale Äquivalenzleistungen für Bundesdarlehen)	<b>13.7</b>	<b>14.1</b>	<b>25.0</b>

Der Finanz- und Realisierungsplan für das UP GR 2024–2027 sieht vor, kantonale insgesamt 14,1 Millionen Franken für à fonds perdu-Beiträge und 6,25 Millionen Franken für Äquivalenzleistungen zu den Bundesdarlehen einzusetzen. Diese Mittel von insgesamt 20,35 Millionen Franken sind im kantonalen Budget 2024 und Finanzplan 2025–2027 berücksichtigt.

**Der Kanton Graubünden beantragt beim Bund für das UP GR 2024–2027 insgesamt 13,7 Millionen Franken à fonds perdu-Beiträge sowie 25 Millionen Franken Bundesdarlehen.**

Die Mittelvergabe für das UP GR 2024–2027 erfolgt nach den bewährten Prozessen der vergangenen vier Umsetzungsprogramme. Diese Prozesse sind mit den strategischen und operativen Planungen der raumrelevanten Sektorpolitiken abgestimmt. Der Einbezug von regionalen Akteuren und Organisationen ist sichergestellt. Die Projekte werden im Controlling-system CHMOS des Bundes mit regelmässiger Berichterstattung administriert und es finden periodische Wirkungsanalysen statt.

## Sintesi

Da molti anni, la nuova politica regionale (NPR) della Confederazione rappresenta per il Cantone dei Grigioni uno strumento efficace e rivelatosi valido per aumentare la competitività, la capacità innovativa e l'economia d'esportazione. Con il terzo programma pluriennale, la Confederazione intende proseguire la NPR nel periodo 2024–2031. Quale reazione a una valutazione completa e a una necessità diretta delle Regioni, occorre inoltre creare possibilità di promozione ampliate per piccoli progetti infrastrutturali nonché per progetti in relazione all'economia locale.

Il Cantone dei Grigioni intende proseguire e sviluppare ulteriormente la sua politica di crescita regionale e a questo scopo sfrutta la possibilità di inoltrare il suo quinto programma di attuazione cantonale con la pianificazione delle misure 2024–2027. La richiesta di finanziamento per i mezzi della Confederazione comprende il periodo 2024–2027 e illustra come i mezzi di promozione richiesti saranno impiegati secondo i requisiti contenutistici e formali della Confederazione. Il programma d'attuazione NPR Grigioni 2024–2027 (PA GR 2024–2027) si orienta al programma di Governo 2020–2024 ed è stato sviluppato in considerazione della politica cantonale d'assetto del territorio, di programmi di stimolo e di politiche settoriali nonché delle strategie regionali di sviluppo della piazza economica. Le regioni sono state coinvolte nell'elaborazione del programma di attuazione.

L'obiettivo principale della NPR è costituito dal rafforzamento dell'economia d'esportazione. Negli ultimi anni, i sistemi centrali per la produzione di valore aggiunto nel settore delle esportazioni dell'economia grigionese, ossia il turismo e l'industria d'esportazione nonché i sistemi regionali per la produzione di valore aggiunto (ad es. economia della formazione e della sanità, risorse naturali), hanno subito un'evoluzione eterogenea. Nelle diverse regioni rimangono tuttora differenze importanti in merito a capacità innovativa, sviluppo del valore aggiunto, degli impieghi e della popolazione.

Nonostante i successi ottenuti, le sfide per uno sviluppo regionale duraturo rimangono e sono rappresentate da disparità indesiderate. Con le strategie regionali di sviluppo della piazza economica e un management regionale ulteriormente sviluppato e professionalizzato, il Cantone e le regioni hanno reagito insieme a questa situazione. Gli sforzi andranno continuati nel PA GR 2024–2027 prestando particolare attenzione agli orientamenti strategici seguenti:

- *Praticare una politica economica e di sviluppo della piazza economica quale prestazione preliminare per l'economia privata:* l'obiettivo delle misure statali consiste nel creare condizioni quadro ottimali per l'economia in modo che imprese, istituzioni e altri attori economici abbiano premesse favorevoli per la crescita economica.

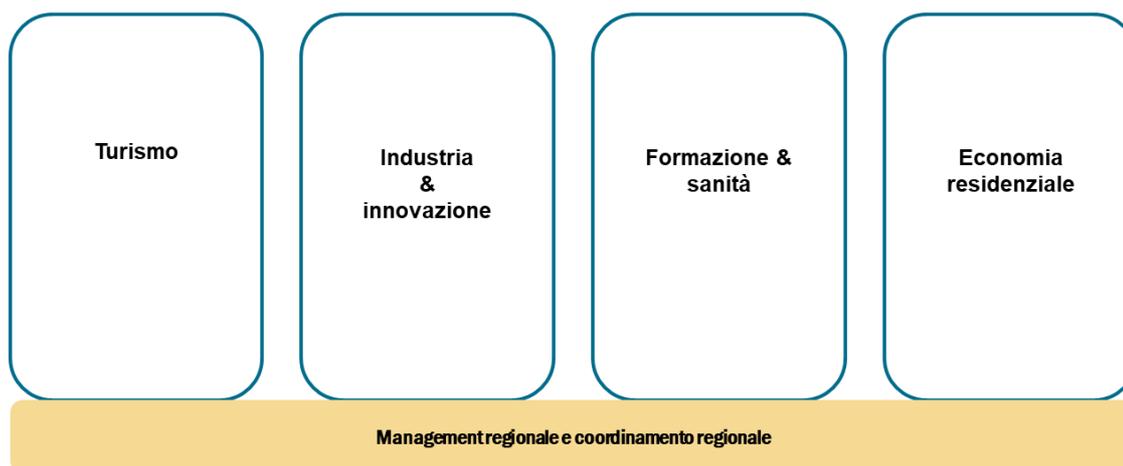
- 
- *Accentuare l'orientamento alle esportazioni nella politica di sviluppo della piazza economica:* la competitività dei sistemi per la produzione di valore aggiunto turismo e industria d'esportazione rimane sempre al centro della politica economica e di sviluppo della piazza economica del Cantone.
  - *Creare incentivi per l'innovazione:* il Cantone dei Grigioni dispone sia di offerte formative di elevata qualità e variegate (incl. una propria scuola universitaria professionale), sia di centri di ricerca rinomati. Ricerca e offerte di formazione e di perfezionamento professionale devono essere associate in modo integrale, in particolare per permettere incentivi possibilmente efficaci per innovazioni attraverso il trasferimento di sapere e tecnologie per lo sfruttamento e la commercializzazione di queste basi variegata e preziose.
  - *Portare avanti la trasformazione digitale e sfruttare le opportunità:* la digitalizzazione e la trasformazione digitale quali temi trasversali toccano tutti i sistemi per la produzione di valore aggiunto e tutti i settori. A questo proposito la NPR deve promuovere il coaching e le soluzioni di interconnessione e sostenere le regioni a livello concettuale affinché garantiscano il collegamento alla rapida evoluzione della digitalizzazione per quanto riguarda tecnologie e competenze.
  - *Riconoscere le opportunità offerte da uno sviluppo sostenibile nonché dalla protezione del clima e dall'adattamento al clima:* oltre alla necessità, il Cantone dei Grigioni riconosce anche un importante vantaggio concorrenziale nel fatto che le imprese e le regioni si orientino a uno sviluppo sostenibile e alle sue sfide e che vengano sfruttati ad esempio i potenziali e le opportunità della protezione del clima e dell'adeguamento al clima quali motori di crescita.
  - *Introdurre il sistema per la produzione di valore aggiunto economia residenziale:* con l'obiettivo della diversificazione dell'economia e del posizionamento quale Cantone di montagna variegato, i Grigioni sostengono miratamente lo sviluppo di luoghi in cui vivere e lavorare con offerte di approvvigionamento locali e innovazioni sociali. Perciò le nuove possibilità create a livello federale con la NPR 2024–2027 per la promozione dell'economia locale devono essere sfruttate in modo mirato.
  - *Sinergie nei settori sviluppo ed efficacia:* le regioni e le imprese nel Cantone dei Grigioni vengono sostenute direttamente e indirettamente con diversi strumenti. In questo contesto le regioni, i settori e le imprese competono per i mezzi di promozione e per quanto concerne la considerazione dei loro interessi nella configurazione delle condizioni quadro. Strategie di sviluppo della piazza economica regionali attuali e op-

portune nonché un management regionale in grado di agire garantiscono un coordinamento migliore possibile degli strumenti di promozione e dei progetti e assicurano efficacia, efficienza e continuità nello sviluppo regionale.

Il PA GR 2024–2027 accoglie questi orientamenti con i seguenti due obiettivi strategici:

- Aumento della capacità innovativa e della competitività di sistemi per la produzione di valore aggiunto orientati all'esportazione (turismo, industria, formazione e sanità)
- Mantenimento e rafforzamento dell'economia residenziale attraverso lo sfruttamento di possibilità di promozione supplementari

Questi obiettivi dovranno essere raggiunti con il PA GR 2024–2027 attraverso quattro punti centrali di promozione uniti a un management regionale e a un coordinamento regionale forti.



Fonte: rappresentazione propria

I punti centrali di promozione mirano a consolidare la competitività economica di sistemi per la produzione di valore aggiunto fondamentali orientati all'esportazione a livello regionale, cantonale e sovracantonale. Essi comprendono i sistemi per la produzione di valore aggiunto turismo, industria nonché formazione e sanità secondo i portafogli di promozione regionali. Con l'economia residenziale, dal 2024 a determinate condizioni verrà promossa miratamente anche l'economia locale orientata alla richiesta interna. Potenziali d'esportazione specifici per singole ubicazioni e una domanda del mercato interno dal reddito elevato devono essere sfruttati in modo complementare a beneficio dello sviluppo economico e del mercato del lavoro regionali.

Oltre alle misure intracantonali, rivestono particolare importanza anche programmi e progetti intercantionali e transfrontalieri. Vi rientrano i sistemi regionali di innovazione INOS e SRI, il

Programma San Gottardo nonché Interreg. Questa collaborazione viene disciplinata principalmente in programmi di attuazione e accordi programmatici separati.

Per l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza reciproche di misure di promozione NPR e in interazione con le politiche settoriali e promozioni di altro genere, il Cantone dei Grigioni punterà anche in futuro su strategie regionali di sviluppo della piazza economica regionali e su un management regionale forte. Il PA GR 2024–2027 sosterrà anche in futuro il management regionale come «ulteriori misure».

Il Governo grigionese intende impiegare i seguenti mezzi nel periodo 2024–2027, con prestazione equivalente da parte della Confederazione:

	<b>Contributi a fondo perso</b> (in mio. CHF)		<b>Mutui</b> (in mio. CHF)
	Confederazione	Cantone	(Confederazione, escl. equivalenza cantonale)
<b>A Sistema per la produzione di valore aggiunto turismo</b>	<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>11.0</b>
<b>B Sistema per la produzione di valore aggiunto industria e innovazione</b>	<b>3.8</b>	<b>4.1</b>	<b>6.0</b>
<b>C Sistemi per la produzione di valore aggiunto formazione e sanità</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>5.0</b>
<b>D Sistema per la produzione di valore aggiunto economia residenziale</b>	<b>1.3</b>	<b>1.3</b>	<b>3.0</b>
<b>E Ulteriori misure</b>	<b>1.6</b>	<b>1.6</b>	<b>--</b>
<b>TOTALE</b> (senza prestazioni equivalenti cantonali per mutui federali)	<b>13.7</b>	<b>14.1</b>	<b>25.0</b>

Il piano di finanziamento e di realizzazione per il PA GR 2024–2027 prevede l'impiego a livello cantonale di 14,1 milioni di franchi complessivi per contributi a fondo perso e di 6,25 milioni di franchi per prestazioni equivalenti ai mutui federali. Questi mezzi pari complessivamente a 20,35 milioni di franchi sono considerati nel preventivo cantonale 2024 e nel piano finanziario 2025–2027.

**Per il PA GR–2027 il Cantone dei Grigioni chiede alla Confederazione in totale 13,7 milioni di franchi di contributi a fondo perso e 25 milioni di franchi di mutui federali.**

L'assegnazione di mezzi per il PA GR 2024–2027 avviene secondo i processi rivelatisi validi nel quadro dei quattro programmi d'attuazione precedenti. Questi processi sono coordinati

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

## Resumaziun

La Nova politica regionala (NPR) da la Confederaziun è per il chantun Grischun dapi blers onns in instrument cumprovà ed efficaci per augmentar la cumpetitivitad, la forza innovativa e l'economia d'export. Cun il terz program da plirs onns vul la Confederaziun cuntinuar cun la NPR durant la perioda da 2024–2031. Sco reacziun sin in'evaluaziun voluminusa e sin in basegn direct da las regiuns duain plinavant vegnir stgaffidas pussaivladads da promoziun extendidas per projects d'infrastructura pitschens sco er per projects che han in connex cun l'economia locala.

Il chantun Grischun vul cuntinuar e sviluppar vinavant sia politica da creschientscha economica regionala. Per quest intent tira el a niz la pussaivladad d'inoltrar ses tschintgavel program da realisaziun chantunal cun la planisaziun da mesiras 2024–2027. La dumonda da finanziaziun pertutgant ils meds finanzials federals cumpiglia la perioda 2024–2027 e mussa, co ch'ils meds da promoziun dumandads vegnan duvrads tenor las pretensiuns tematicas e formalas da la Confederaziun. Il Program da realisaziun NPR dal Grischun 2024–2027 (PR GR 2024–2027) s'orientescha al Program da la Regenza 2020–2024. El è vegnì sviluppà cun resguardar la politica chantunala da l'organisaziun dal territori, ils programs d'impuls, las politicas sectorialas sco er las strategias regionalas per il svilup da l'economia locala. Las regiuns èn vegnidas involvidas en l'elavuraziun dal program da realisaziun.

La finamira primara da la NPR è da rinforzar l'economia d'export. Ils systems da valorisaziun centrals da l'economia grischuna en il sector da l'export, vul dir il turissem, l'industria d'export e systems da valorisaziun regionalas en il sector da l'export (p.ex. economia da furmaziun e da sanadad, resursas natiralas) èn sa sviluppadas differentamain durant ils ultims onns. En las differentas regiuns existan anc adina differenzas relevantas areguard la forza innovativa ed areguard il svilup da la valorisaziun, da l'occupaziun e da la populaziun.

Malgrà ils success passads èn las sfidas da disparitads nungiavischadas per in svilup regional persistent anc adina avant maun. Cun las strategias regionalas per il svilup da l'economia locala e cun in management regional extendì e professionalisà supplementarmain han il chantun e las regiuns reagì cuminaivlamain sin quest fatg. Las stentas duain vegnir cuntinuidas en il PR GR 2024–2027, quai cun metter in focus spezial sin las suandantas finamiras strategicas:

- *Far ina politica a favur da l'economia sco er a favur dal svilup da l'economia locala sco prestaziuns preliminaras per l'economia privata:* Mesiras statalas han la finamira da stgaffir cundiziuns generalas optimalas per l'economia, uschia che interpresas, instituziuns ed ulteriurs acturs da l'economia han premissas favuraivlas per ina creschientscha economica.

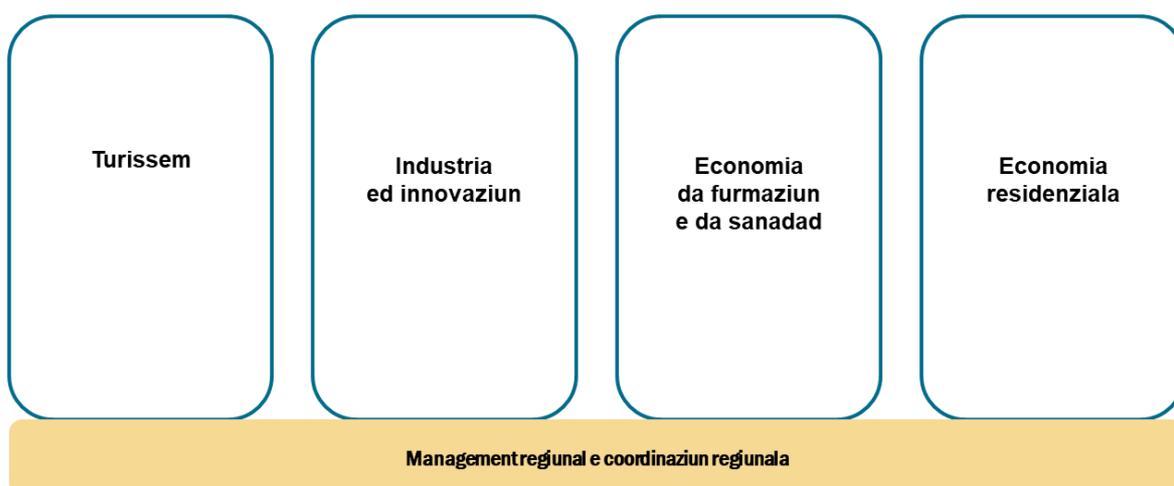
- *Accentuar l'orientaziun a l'export en la politica a favur dal svilup da l'economia locala:* La cumpetitivitad dals systems da valurisaziun «turissem» ed «industria d'export» stat vinavant en il focus da la politica chantunala a favur da l'economia sco er a favur dal svilup da l'economia locala.
- *Stgaffir impuls per innovaziun:* Il chantun Grischun posseda purschidas da furmaziun multifaras e d'alta qualitat (incl. atgna scola alta spezialisada), ma er instituts da perscrutaziun da renum. La perscrutaziun e las purschidas da scolaziun e da furmaziun supplementara ston vegnir colliadas ina cun l'autra en moda integrala, en spezial per dar impuls uschè effectivs sco pussaivel per innovaziuns, quai cun agid dal transfer da savida e da tecnologia, cun l'intent d'utilisar e da commercialisar questas basas multifaras e d'alta qualitat.
- *Promover la transformaziun digitala e nizzegiar las schanzas:* Sco temas interdisciplinars tangheschan la digitalisaziun e la transformaziun digitala tut ils systems da valurisaziun e tut ils secturs. En quest connex duai la NPR promover il coaching e soluziuns da colliaziun sco er e sustegnair las regiuns sin plaun concepziunal, per betg perder il contact cun la digitalisaziun che progredescha svelta en quai che riguarda la tecnologia e las cumpetenzas.
- *Vesair las schanzas d'in svilup persistent sco er da la protecziun dal clima resp. da l'adattaziun al clima:* Ultra da la necessitad vesa il chantun Grischun er in avantatg da concorrenza relevant, sche las interpresas e las regiuns tematiseschan – en lur orientaziun – in svilup persistent e las sfidas da tal e sch'ellas s'avran uschia p.ex. per las schanzas e per ils potenzials da la protecziun dal clima resp. da l'adattaziun al clima.
- *Etabliir il sistem da valurisaziun «economia residenziala»:* Cun la finamira da diversifitgar l'economia e da posiziunar il Grischun sco chantun da muntogna multifar sustegna il chantun Grischun cun clerhas intenziuns il svilup da lieus da viver e da lavurar attractivs cun purschidas da provediment localas e cun innovaziuns socialas. Las pussaivladads ch'èn vegnidas stgaffidas da nov sin plaun federal cun la NPR 2024–2027 per promover l'economia locala, duain perquai vegnir tratgas a niz sistematicamain.
- *Sinergias en il svilup ed en l'efficacitad:* Las regiuns e las interpresas en il chantun Grischun vegnan sustegnidas directamain ed indirectamain cun differents instruments. Las regiuns, las branschas e las interpresas stattan en concorrenza ina cun l'autra areguard ils meds da promoziun ed – en il rom da la consideraziun da lur interess – areguard la concepziun da cundiziuns generalas. Strategias regionalas

actualas ed adequatas per il svilup da l'economia locala, ma er in management regional che permetta d'agir, procuran per ina coordinaziun optimala dals instruments da promoziun e dals projects e garanteschon l'efficacitad, l'effizienz e la persistenza dal svilup regional.

Il PR GR 2024–2027 surpiglia questas orientaziuns cun las duas suandantas finamiras strategicas:

- augmentar la forza innovativa e la cumpetitivitad da systems da valorisaziun orientads a l'export (turissem, industria, economia da furmaziun e da sanadad)
- mantegnair e rinforzar l'economia residenziala tras l'utilisaziun da pussaivladads da promoziun supplementaras

Questas finamiras duain vegnir cuntanschidas tras il PR GR 2024–2027 sur quatter accents da promoziun, quai en cumbinaziun cun in ferm management regional e cun agid d'ina coordinaziun regionala.



Funtauna: atgna preschentaziun

Ils accents da promoziun han l'intent da rinforzar la cumpetitivitad economica dals systems da valorisaziun centrals orientads a l'export, quai sin plaun regional, chantunal ed interchantunal. Els cuntengnan ils systems da valorisaziun «turissem», «industria» sco er «economia da furmaziun e da sanadad» tenor ils portfolios da promoziun regionals. Tras l'economia residenziala vegn promovida a partir da l'onn 2024 – sut tschertas premissas – er l'economia locala orientada a la dumonda interna. Potenzials d'export specifics per ils lieus sco er ina dumonda interna cun grondas entradas duain vegnir tratgs a niz complementarmain per il svilup da l'economia e dal martgà da lavur sin plaun regional.

D'ina impurtanza speziala èn – ultra da las mesiras intrachantunales – er programs e projects interchantunals e transcunfinals, tranter auter ils systems d'innovaziun regiunals INOS ed SRI, il program San Gottardo sco er Interreg. Questa collavuraziun vegn reglada per gronda part en programs da realisaziun separads ed en atgnas curvegnas da program.

Per augmentar l'efficacità e l'effizienz tranter las differentas mesiras da promoziun NPR, ed ensemen cun las politicas sectorialas sco er cun autras promoziuns, sa focussescha il chantun Grischun vinavant sin strategias regiunales per il svilup da l'economia locala e sin in ferm management regional. Il PR GR 2024–2027 sustegna er en l'avegnir il management regional sco «ulteriuras mesiras».

Sche la Confederaziun surpiglia in pajament equivalent, ha la Regenza grischuna l'intenziun d'impunder ils suandants meds finansials durant la perioda 2024–2027:

	<b>Contribuziuns à fonds perdu</b> (en miu. CHF)		<b>Emprests</b> (en miu. CHF)
	Confedera- ziun	Chantun	(Confedera- ziun, senza equivalenza chantunala)
<b>A Sistem da valorisaziun «turissem»</b>	<b>6,4</b>	<b>6,5</b>	<b>11,0</b>
<b>B Sistem da valorisaziun «industria ed innovaziun»</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>6,0</b>
<b>C Systems da valorisaziun «economia da furmaziun e da sanadad»</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>5,0</b>
<b>D Sistem da valorisaziun «economia residenziala»</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>3,0</b>
<b>E Ulteriuras mesiras</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>--</b>
<b>TOTAL</b> (senza prestaziuns chantunales equivalentas ad emprasts federalis)	<b>13,7</b>	<b>14,1</b>	<b>25,0</b>

Il plan da finanzas e da realisaziun per il PR GR 2024–2027 prevesa d'impunder sin plaun chantunal tut en tut 14,1 milliuns francs per contribuziuns à fonds perdu e 6,25 milliuns francs per prestaziuns equivalentas als emprasts federalis. Quests meds finansials da tut en tut 20,35 milliuns francs èn resguardads en il preventiv chantunal 2024 ed en il plan da finanzas 2025–2027.

**Per il PR GR 2024–2027 dumonda il chantun Grischun la Confederaziun contribuziuns à fonds perdu da tut en tut 13,7 milliuns francs sco er emprasts federalis da 25 milliuns francs.**

---

Il med finanzial per il PR GR 2024–2027 vegnan surdads tenor il process ch'èn sa cumprovads durant il quatter programs da realisaziun passads. Quests process èn accordads cun las planisaziuns strategicas ed operativas da las politicas sectorialas relevantas per il territori. L'integrasiun d'acturs regiunals e d'organisaziuns regiunalas è garantida. Il projects vegnan administrads en il sistem da controlling CHMOS da la Confederaziun, quai cun preschentar regularmain rapports. Plinavant vegnan analisads periodicamain il effects.

# 1 Einleitung

## 1.1 Auftrag und Zweck des Dokuments

Die Schweizerische Eidgenossenschaft hat die Kantone dazu eingeladen, dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) bis im Juli 2023 ihre Umsetzungsprogramme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) für den Zeitraum 2024–2027 einzureichen.

Das NRP-Umsetzungsprogramm Graubünden 2024–2027 (nachfolgend als UP GR 2024–2027 oder UP bezeichnet) bildet für Bund und Kanton die Grundlage zur Vereinbarung der Unterstützungsleistungen im Rahmen der NRP. Das UP orientiert sich an den folgenden vier Zielen:

- Die strategische Schwerpunktsetzung basiert auf der makroökonomischen Wirtschaftsentwicklung, einer SWOT-Analyse sowie den Erfahrungen und Erkenntnissen der bisherigen Umsetzung auf regionaler, kantonaler und überkantonaler Ebene.
- Die Ziele zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung sind formuliert, mit Wirkungsmodellen hinterlegt und mit dem Bundesgesetz über Regionalpolitik sowie den strategischen Grundlagen des Kantons Graubünden kompatibel.
- Synergien mit der Raumentwicklung und weiteren raumwirksamen Politiken und Strategien sind, soweit erkennbar, dargestellt und die Schnittstellen geklärt.
- Ein Kosten-, Finanzierungs- und Realisierungsplan für die Jahre 2024–2027 liegt vor.

Mit der Massnahmenplanung bildet das UP GR 2024–2027 Grundlage und Begründung für den in Kapitel 7 formulierten NRP-Förderantrag an den Bund für die Periode 2024–2027. Der Kanton Graubünden schliesst zu diesem Zweck eine Programmvereinbarung mit dem SECO über diese Periode ab und stellt überdies die finanzielle Äquivalenzleistung durch den Kanton sicher.

## 1.2 Grundlagen Bundesgesetz und Mehrjahresprogramm 2024–2031

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

Das dritte Mehrjahresprogramm (MJP3) für die Periode 2024–2031 soll von den eidgenössischen Räten in der Dezembersession 2023 beschlossen werden. Das MJP3 baut insbesondere auf den bislang gemachten Erfahrungen von Bund und Kantonen und einer externen, wissenschaftlichen Evaluation (SECO, 2022a) auf. Das Programm

- sieht die Stärkung der regionalen Exportbasis als prioritär an, ergänzt durch die lokale Wirtschaft;
- bestätigt die bisherigen Förderinhalte als unterstützungsberechtigte Aktivitäten innerhalb der NRP;
- benennt die Förderschwerpunkte als priorisierte Wertschöpfungssysteme zur Förderung durch die NRP;
- deklariert Digitalisierung, nachhaltige Entwicklung und lokale Wirtschaft als übergreifende Querschnittsthemen und
- empfiehlt Selektionskriterien für Projektanträge zur Sicherstellung der durch die NRP beabsichtigten Wirkungen.

Das Bundesgesetz über die Regionalpolitik regelt u.a., dass

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

Das Thema «Nachhaltige Entwicklung» wird im MJP3 zusätzlich akzentuiert und im UP GR 2024–2027 im Vergleich zu vorhergehenden Umsetzungsperioden stärker gewichtet.

Darlehen bleiben in der NRP das wesentliche Element für die Finanzierung von wertschöpfungsorientierten Infrastrukturen. Mit der für 2023 vorgesehenen Revision des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik<sup>1</sup> geht jedoch eine Flexibilisierung der Infrastrukturförderung einher, sodass für kleine Infrastrukturvorhaben von regionalwirtschaftlicher Bedeutung künftig à fonds perdu-Beiträge gewährt werden können.

### 1.3 Örtlicher Wirkungsbereich

Der räumliche Wirkungsbereich des UP GR 2024–2027 umfasst den gesamten Kanton Graubünden. Die strategie- und projektbezogene Umsetzung des Programms orientiert sich an den räumlichen Schwerpunkten des Raumkonzepts Graubünden vom 16. Dezember 2014 mit acht Handlungsräumen aufgeteilt auf elf Regionen<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Botschaft zur Änderung des Bundesgesetzes über Regionalpolitik vom 22. Februar 2023.

<sup>2</sup> Albula, Bernina, Engiadina Bassa/Val Müstair, Imboden, Landquart, Maloja, Moesa, Plessur, Prättigau/Davos, Surselva, Viamala.

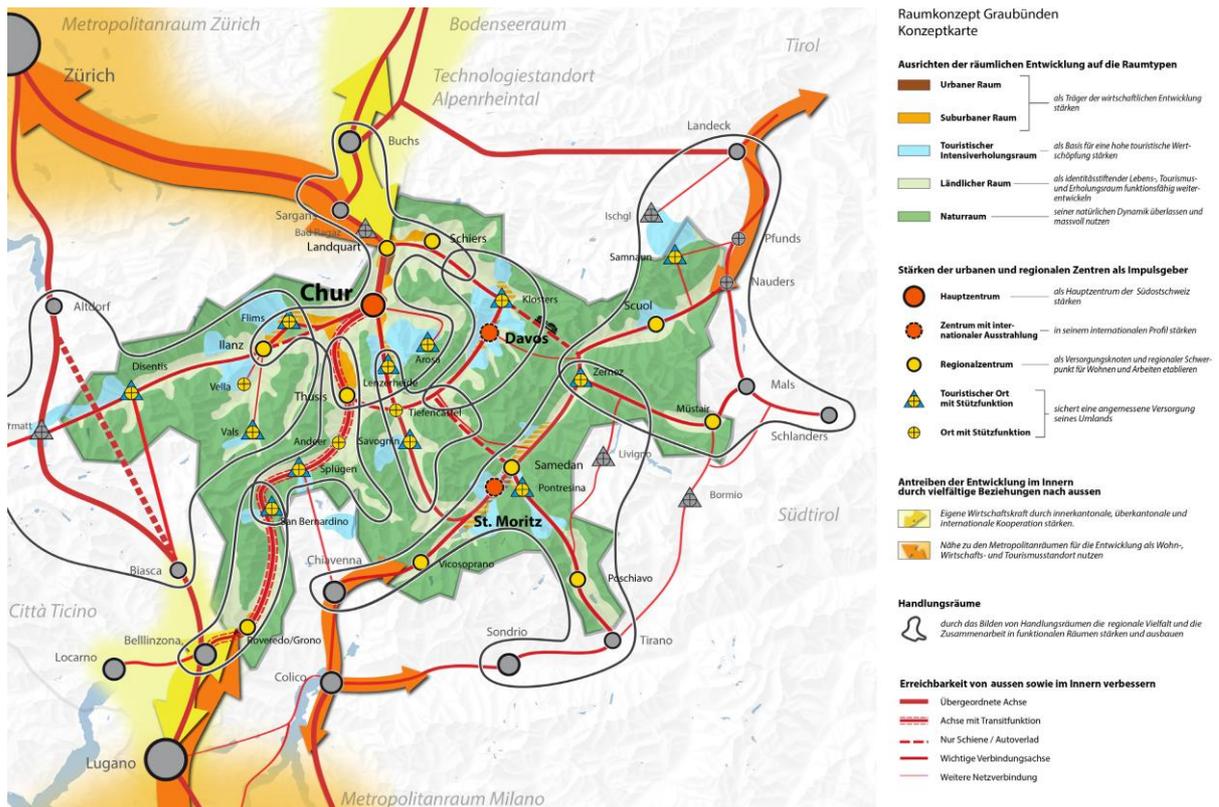


Abbildung 1: Raumkonzept Graubünden, Konzeptkarte (Quelle: ARE Graubünden, 2014)

Im Raumkonzept (siehe Abbildung 1) nimmt Chur die Funktion als Hauptzentrum mit zentralen Entwicklungsfunktionen ein. Davos und St. Moritz sind Zentren mit internationaler Ausstrahlung, dazu kommen (touristische) Orte mit «Stützfunktion», die sich über den Kanton verteilen. Jeder Handlungsraum verfügt ferner über ein bis drei Regionalzentren, die sich die Handlungsräume mitunter auch teilen und ebenfalls als Impulsgeber wirken. Nach Norden, Osten und Süden definiert das Raumkonzept die Aussenbeziehungen, die in Kooperation (international und interkantonale) gestärkt werden sollen sowie Metropolitanräume, die als wichtige Exportmärkte für die Wohn-, Wirtschafts- und Tourismusstandorte im Kanton Graubünden dienen.

## 1.4 Vorgehen zur Erarbeitung des Umsetzungsprogramms

Das UP GR 2024–2027 wurde durch das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) unter Einbezug verschiedener Anspruchsgruppen – insbesondere auch Vertreterinnen und Vertreter der elf Regionen und kantonalen Dienststellen und Departemente – sowie auf Basis der Erfahrungen aus der bisherigen Umsetzung erarbeitet. Die für das UP zentralen Grundlagendokumente umfassen u.a.:

- Botschaft über die Standortförderung des Bundes 2024–2027 vom 25. Januar 2023 inkl. zugehörige Rechtsgrundlagen, Richtlinien, Weisungen und Konzepte

- 
- Regierungsprogramm des Kantons Graubünden 2021–2024
  - NRP-Umsetzungsprogramm Graubünden 2020–2023 vom 5. Dezember 2019
  - Raumkonzept Graubünden vom 16. Dezember 2014
  - Innovationsstrategie Graubünden (Zielbild) vom 20. April 2020
  - Update der Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden vom 17. Dezember 2015
  - Erläuternder Bericht zur Revision des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE; BR 932.100) betreffend die Neukonzeption des Regionalmanagements Graubünden
  - Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016–2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP) im Auftrag des SECO vom 22. Februar 2022
  - Wirtschaftspolitische und statistische Analysen aus kantonalen Erhebungen, Daten des Bundesamts für Statistik sowie Publikationen der einschlägigen Konjunktur- und wirtschaftspolitisch relevanten Institutionen der Schweiz (SNB, KOF u.a.)

## **2 Analyse der Regional- und Wirtschaftsentwicklung**

In der folgenden Analyse werden wesentliche Entwicklungen im politischen Umfeld und der Bündner Wirtschaft betrachtet. Die daraus resultierenden Erkenntnisse bilden zusammen mit jenen aus der Umsetzung der NRP auf nationaler, kantonaler, überkantonaler und regionaler Ebene die Grundlage für eine SWOT-Analyse (siehe Kapitel 2.4). Diese zeigt spezifische Ansatzpunkte für die Umsetzung der NRP in der Programmperiode 2024–2027 auf.

### **2.1 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung**

Das makroökonomische und politische Umfeld für die Bündner Wirtschaft gestaltet sich herausfordernd und die langfristigen Unsicherheiten für den Wirtschaftsstandort haben sich erhöht. Die Schweiz ist zwar weiterhin eine der wettbewerbsfähigsten Nationen der Welt. Angesichts der sich global verschiebenden Kräfteverhältnisse, der Unsicherheiten in Bezug auf den institutionellen Rahmen mit der EU sowie der tendenziell sinkenden Bedeutung Westeuropas gemessen an der globalen Wirtschaftsleistung bleibt die Schweiz aber stark gefordert, ihre Position auch künftig zu halten. Die Exportwirtschaft hat sich in den letzten Jahren an den starken Franken angepasst und vielerorts die Strukturen weiterentwickelt. Obwohl sich die Prozesse teils einschneidend gestalteten und die Margen litten, sind die befürchteten grösseren Verwerfungen nach Aufhebung des Frankenmindestkurses grösstenteils ausgeblieben. Begünstigt wurde die solide Entwicklung der letzten Jahre durch die stark expandierende Weltwirtschaft und durch Produktivitätszugewinne, deren Dynamik aber im Zuge der Corona-Krise gebremst wurde. Global gehen derzeit vor allem durch die verschlechterte weltweite konjunkturelle Lage, durch Folgeeffekte der Pandemie und Störungen in der globalen Lieferkette, den Ukraine-Krieg und den Rekord-Anstieg der Strompreise Risiken für den Handel und die gesamte Konjunktur aus. In Europa steht zudem weiterhin die hohe Staatsverschuldung im Fokus; je nachdem wie rasch in den nächsten Jahren eine Normalisierung der Geldpolitik eintritt, und die Zinsen ansteigen, könnte dies auch wieder für einen verstärkten Druck auf den Schweizer Franken und Turbulenzen im Inland sorgen.

Die Globalisierung der Wertschöpfungsketten, die auch in der Schweiz weiterhin zunehmende Urbanisierung sowie die Tertiärisierung des Arbeitsmarkts verstärken tendenziell die Disparitäten innerhalb des Landes. Verschiedene Aspekte der Digitalisierung können diese Tendenzen verschärfen, bieten aber andererseits auch Potenzial für den stärkeren Anschluss der ländlichen Räume und Berggebiete an die grossen Zentren.

Ein erhebliches Risiko für die Wirtschaft in der Schweiz und insbesondere für die Forschungsinstitutionen stellt das ungewisse zukünftige Verhältnis der Schweiz zur Europäischen Union dar. Die Europäische Union ist der bei weitem bedeutendste Handelspartner der Schweiz,

weswegen den daraus entstehenden Unsicherheiten eine vorrangige Bedeutung für die gesamte Wirtschaft zukommt.

National wurden die dringlichen Massnahmen zur Reduktion der Treibhausgasemissionen mit der Ablehnung des CO<sub>2</sub>-Gesetzes zurückgeworfen. Zumindest für die Energiestrategie 2050 lässt sich derzeit eine erhöhte Dynamik erkennen, wenn auch markt- und nur teilweise politikgetrieben.

Die internationalen und nationalen Tendenzen schlagen sich auch im Bündner Wirtschaftswachstum nieder. Die Bündner Wirtschaft ist im Jahr 2020 real um -3,8 % gesunken, was im schweizerischen Mittel einem unterdurchschnittlichen Wachstum entspricht (CH: -2,4 %). Dies, nachdem der Kanton Graubünden im Jahr 2019 zum ersten Mal seit 2011 wieder ein höheres Wirtschaftswachstum als das Landesmittel verzeichnet hatte und damit zu den Top-6-Kantonen gehörte. Im Jahr 2020 wies der Kanton Graubünden ein Bruttoinlandprodukt pro Kopf in Höhe von 72 754 Franken aus und befand sich im Mittelfeld der Kantone (Durchschnitt CH: 80 418 Franken<sup>3</sup>).

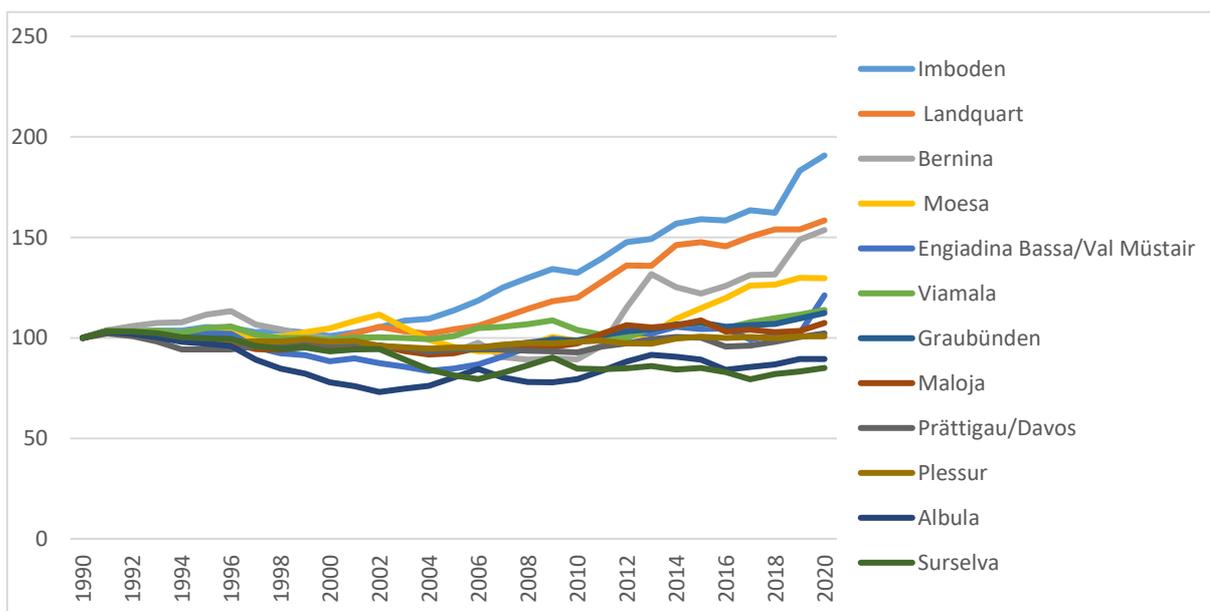


Abbildung 2: Indexierte Entwicklung (1990 = Index 100 %) 1990–2020 der Bruttowertschöpfung in den Bündner Regionen (Quelle: BAK Economics AG, 2023)

Die heterogene Raum- und Wirtschaftsstruktur des Kantons Graubünden hat zur Folge, dass die Teilräume des Kantons unterschiedlich stark von dieser Dynamik betroffen sind. Die Regionen Imboden, Moesa und Landquart sowie die Stadt Chur profitieren aufgrund von Gunstlagen in den Talböden von einer stärker diversifizierten Wirtschaftsstruktur mit Dienstleistungen und Exportindustrie. In der Region Bernina spielt vor allem die Energiewirtschaft eine

<sup>3</sup> BFS 2022: BIP der Kantone.

bedeutende Rolle. Die Region Prättigau/Davos weist durch die industriellen Tätigkeiten insbesondere im vorderen Prättigau einerseits und den Tourismus-, Forschungs-, und Kongressstandort Davos andererseits eine vergleichsweise breit diversifizierte Struktur auf, was in der längeren Betrachtung zu einer überdurchschnittlichen Entwicklung der Bruttowertschöpfung beiträgt. Stärker einseitig auf den Tourismus ausgerichtete sowie stark ländlich geprägte Regionen mit hohem Anteil an wertschöpfungsschwachen und gleichzeitig arbeitsintensiven Branchen wie Landwirtschaft, Bauwirtschaft und Gastgewerbe weisen ein deutlich geringeres Wirtschaftswachstum auf.

Eine Langfristbetrachtung des Wertschöpfungswachstums zeigt die unterschiedlichen Entwicklungen nach Branchen (Abbildung 3).

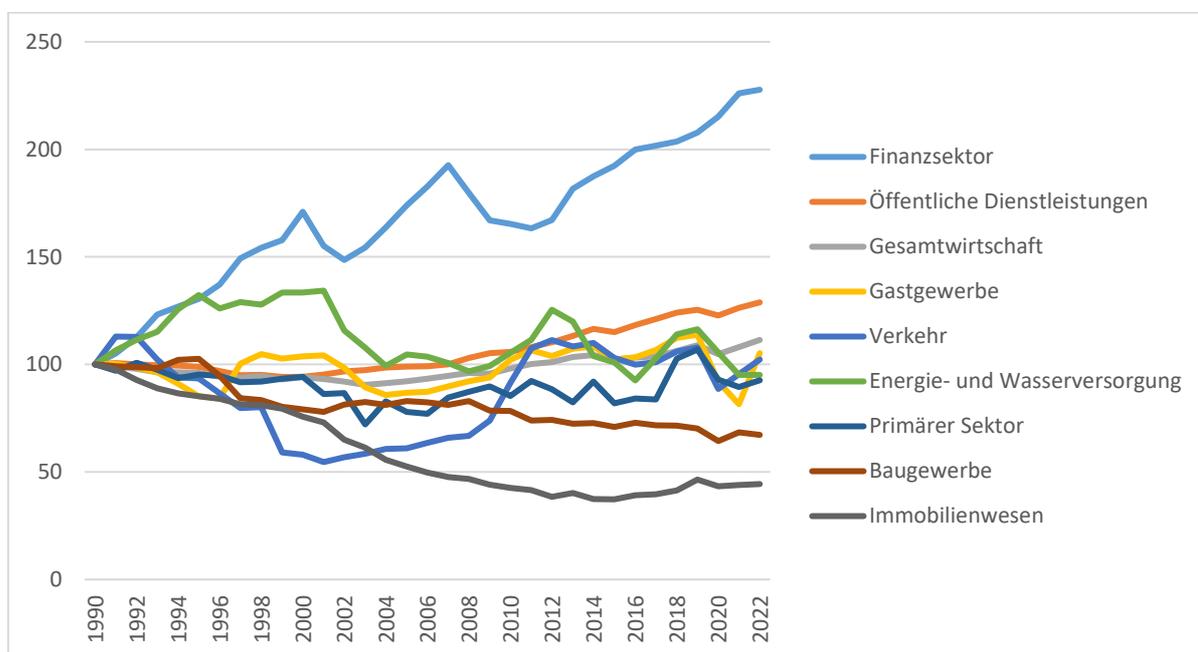


Abbildung 3: Indexierte Entwicklung (1990 = Index 100 %) 1990–2022 der Bruttowertschöpfung ausgewählter Aktivitäten (Quelle: BAK Economics AG, 2023)

Während das Beschäftigungsvolumen schweizweit im Zeitraum von 2011 bis 2020 durchschnittlich 8,7 % zugenommen hat, betrug die Zunahmen in Graubünden 5,1 %.<sup>4</sup> Nur fünf Kantone wiesen in diesem Betrachtungszeitraum ein geringeres Wachstum aus. Das im schweizerischen Mittel unterdurchschnittliche Beschäftigungswachstum im Kanton Graubünden steht im Einklang mit dem unterdurchschnittlichen Wirtschaftswachstum. Von dieser Entwicklung sind die Exportbasen als Treiber in der Bündner Wirtschaft unterschiedlich betroffen. Der Kanton Graubünden versucht mit dem gezielten Einsatz von wirtschaftspolitischen Instrumenten, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Exportbasen zu stärken, um

<sup>4</sup> BFS 2022: Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT).

zusätzliches Wirtschaftswachstum zu erzeugen und dadurch das primäre Ziel des Beschäftigungswachstums zu erreichen.

## 2.2 Exportbasis der Bündner Wirtschaft

### 2.2.1 Tourismus

Die nachfolgenden Ausführungen geben eine Übersicht über die Entwicklungen sowie über wesentliche wirtschaftliche Kennzahlen im Tourismus im Kanton Graubünden. Die Entwicklung im Wertschöpfungssystem Tourismus setzt sich dabei aus der Erhöhung der Produktivität der touristischen Leistungserbringerinnen und -erbringer, der Neu- und Weiterentwicklung von Angeboten, der nutzenstiftenden Vernetzung von Akteuren sowie der bestmöglichen Positionierung der Destinationen auf nachfragestarken Märkten zusammen.

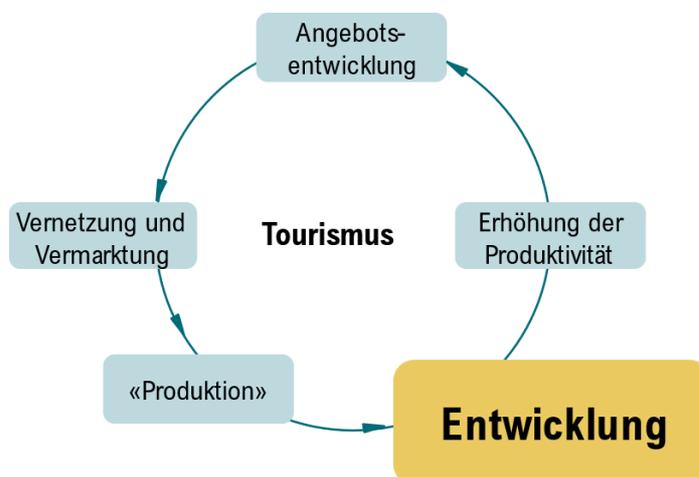


Abbildung 4: Wertschöpfungssystem Tourismus (Quelle: eigene Darstellung)

Ein Blick auf die langfristige Entwicklung zeigt, dass der Tourismus als wichtigste Exportbasis des Kantons weiterhin vor grundlegenden Herausforderungen steht. Der BAK-TopIndex als Mass – gebildet aus relativer Entwicklung der Hotelübernachtungen (Gewichtung 20 %), Auslastung der vorhandenen Kapazitäten (Gewichtung 50 %) und relativen Übernachtungspreisen in Hotels (Gewichtung 30 %) – zeigt für die Bündner Destinationen im Zeitraum 2007–2020 teilweise deutliche Einbrüche. Zeitlich korrelieren diese mit der Wirtschaftskrise 2008/2009, der Aufhebung des Mindestkurses des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro sowie den Einschränkungen infolge der Covid-19-Pandemie. Im Jahr 2020 stieg der BAK-TopIndex wieder an, wobei die Destinationen im Kanton Graubünden, bis auf wenige Ausnahmen, über dem jährlichen Alpenmittelwert von 3,5 Indexpunkten liegen (Abbildung 5).

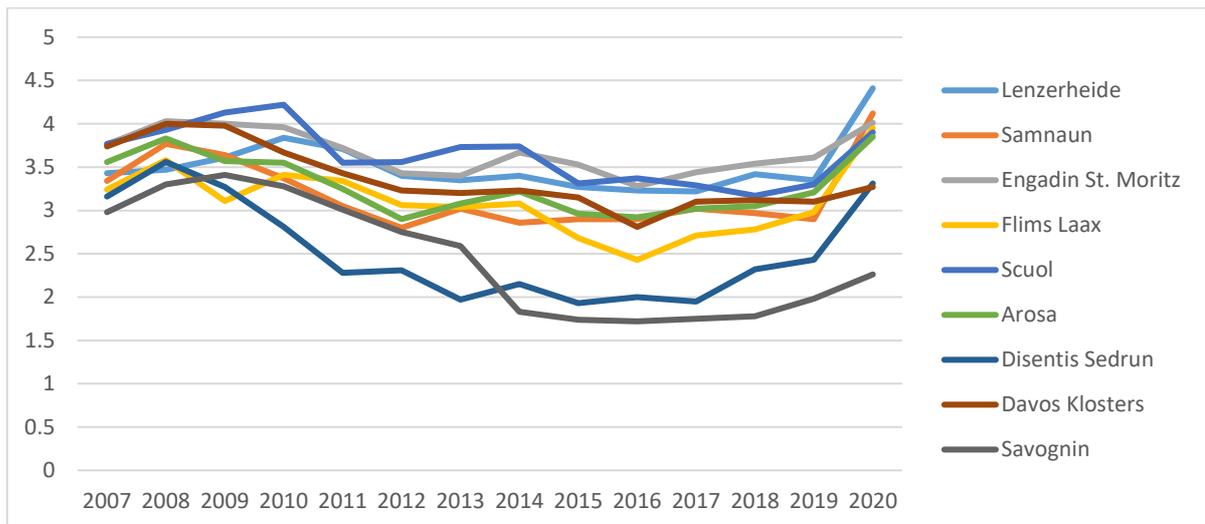


Abbildung 5: BAK-TopIndex für verschiedene Bündner Destinationen Tourismusjahre 2007–2020, Alpenmittelwert 3,5 Indexpunkte (Quelle: BAK Economics AG, 2022)

### *Hotellogiernächte*

Nachdem die Hotellogiernächte im Bündner Tourismus nach Aufhebung des Franken-Mindestkurses in den Jahren 2015 und 2016 nochmals deutlich zurückgingen, konnte in den Folgejahren ein Positivtrend verzeichnet werden. Dieser wurde einzig im Jahr 2020 pandemiebedingt unterbrochen. Die Übernachtungen aus den Fernmärkten und den europäischen Nahmärkten nahmen in den Jahren 2020 und 2021 zwar ab, die Bündner Hotellerie konnte jedoch eine ausserordentlich starke Zunahme in der Nachfrage von Gästen aus der Schweiz verzeichnen. Das Gegenteil war der Fall im Jahr 2022: Die Nachfrage von Gästen aus den Fernmärkten und den europäischen Nahmärkten nahm stark zu, während die Nachfrage von Gästen aus der Schweiz leicht abnahm. Die Anzahl Hotellogiernächte im Sommer erreichte im Jahr 2021 den höchsten Wert seit 2005, verzeichnete im Jahr 2022 allerdings einen leichten Rückgang. Die Hotellogiernächte im Winter bewegen sich im langjährigen Mittel, allerdings noch immer auf anhaltend tiefem Niveau verglichen mit dem Jahr 2007.

Zwischen 2007 und 2022 haben die Anzahl Ankünfte um 13 % zugenommen, die Hotelübernachtungen gleichzeitig aber um 5 % abgenommen (BFS, HESTA). Die daraus resultierende weiter sinkende Aufenthaltsdauer der Gäste hat somit einen Einfluss auf die Bettenauslastung: 2022 lag die Bruttoauslastung über den ganzen Kanton hinweg bei 32,7 %, rund zwei Prozentpunkte unter dem Wert von 2007.

### *Anzahl Betriebe und Betriebsgrösse*

Im Jahr 2022 wurden in Graubünden 667 Hotelbetriebe mit rund 46 599 Hotelbetten gezählt. Von 2007 bis 2022 verschwanden rund 150 Hotelbetriebe oder wurden übernommen. Die

durchschnittliche Bettenzahl pro Betrieb stieg von 57 auf 70 Einheiten. Dies lässt einen Strukturwandel hin zu weniger, dafür aber grösseren Betrieben erkennen, die von positiven Skaleneffekten bzw. einer Nutzung von Synergien profitieren können.

### *Investitionsfähigkeit*

Verschiedene Studien (u.a. SECO [Hrsg.], 2021) weisen auf eine schweizweit eingeschränkte Investitionsfähigkeit in vielen Beherbergungsbetrieben hin. Die fehlende Investitionsfähigkeit bremst betriebliche Anpassungen, die zur Nutzung des Produktivitätspotenzial und Angesichts sich wandelnder Gästebedürfnisse erforderlich wären und hemmt das Verbesserungspotenzial im Bereich der Angebotsqualität. Damit gerät die Konkurrenzfähigkeit gegenüber dem Ausland in Gefahr, insbesondere aufgrund der in der Schweiz und damit in Graubünden höheren Vorleistungs- und Arbeitskosten im Vergleich mit anderen Tourismusregionen im Alpenraum (BAK Economics, 2023). Obwohl die jüngsten Preisentwicklungen mit einer unterdurchschnittlichen relativen Inflationsrate in der Schweiz zu einer Reduktion der Unterschiede in den Produktionskosten beitragen, bleiben die Vorleistungs- und Arbeitskosten in der Schweiz nach wie vor höher als im angrenzenden Ausland.

### *Saisonale Trends*

Die Bedeutung des Sommer- und Ganzjahrestourismus hat in Graubünden in den vergangenen Jahren insbesondere infolge der Covid-19-Pandemie zugenommen. Dies lässt sich aus der Anzahl Logiernächte erkennen. In den Tourismusjahren 2019–2020 und 2020–2021 lag der Anteil der Übernachtungen im Kanton Graubünden in der Wintersaison zum ersten Mal unter 50 % (45,3 % von 4 990 238 Übernachtungen im Tourismusjahr 2020–2021). Im Tourismusjahr 2021–2022 stieg die Anzahl Logiernächte im Winter verglichen mit der Vorsaison um 31 %, wodurch der Anteil der Übernachtungen im Kanton Graubünden in der Wintersaison wieder bei 53 % lag. Trotz des Anstiegs in der jüngsten Vergangenheit weisen die Logiernächte in der Wintersaison seit 2007 bis auf wenige Ausnahmejahre eine negative Tendenz auf. Bei den Ersteintritten (Skier Days<sup>5</sup>) in den Schneesportgebieten ist hingegen seit 2015 – abgesehen vom Jahr 2020 – ein positiver Trend zu verzeichnen. Obwohl die Nachfrage in den Skigebieten steigt, nimmt die Bedeutung des Sommertourismus relativ zum Wintertourismus in der Hotellerie zu.

### *Entwicklungen in den Bereichen Digitalisierung und Klimawandel*

Die Entwicklungsperspektiven für die Exportbasis Tourismus sind von einer grossen Dynamik im internationalen und nationalen Umfeld geprägt. Dazu gehören etwa die fortschreitende

---

<sup>5</sup> Gäste, die an einem Tag das erste Mal eine Liftanlage nutzen.

Digitalisierung – die Produktivitätsfortschritte und neue Geschäftsmodelle erlaubt –, der Klimawandel, die gesellschaftliche Individualisierung, Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung und Kreislauffähigkeit von Aktivitäten usw. Diese Entwicklungen dürften sich künftig weiter akzentuieren. Insbesondere der Klimawandel birgt dabei sowohl Gefahren als auch Chancen für den Tourismus im Kanton Graubünden, wobei die touristischen Akteure gezielte Strategien entwickeln. Mit der Klimatoolbox stellt der Kanton Graubünden beispielsweise bereits seit 2018 ein Instrument zur Verfügung, um Anpassungsstrategien gemeinsam mit den Akteuren zu entwickeln (Amt für Natur und Umwelt Graubünden, 2018).

### 2.2.2 Industrie

Die Exportindustrie ist aufgrund ihrer hohen Wertschöpfung pro Arbeitsplatz, ihrer Ertragskraft, ihres Arbeitsplatzangebots und ihrer Innovationskraft von hoher Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung des Kantons Graubünden. Im Hinblick auf die Beschäftigung ist die Exportindustrie bedeutsam, da sie attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten für hochqualifizierte Arbeitskräfte ohne saisonale Schwankungen bietet und wesentlich zur Diversifizierung der Bündner Wirtschaft beiträgt.

Die Entwicklung im Wertschöpfungssystem Exportindustrie zielt darauf ab, die Produktivität mittels der Ausstattung mit modernen Produktionsfaktoren zu erhöhen, das Innovationsumfeld und die Förderung von innerbetrieblicher Innovation zu stärken sowie den Marktzugang sicherzustellen. Die nachfolgenden Ausführungen geben eine Übersicht über die Entwicklungen sowie über wesentliche wirtschaftliche Kennzahlen in der Exportbasis Industrie im Kanton Graubünden.

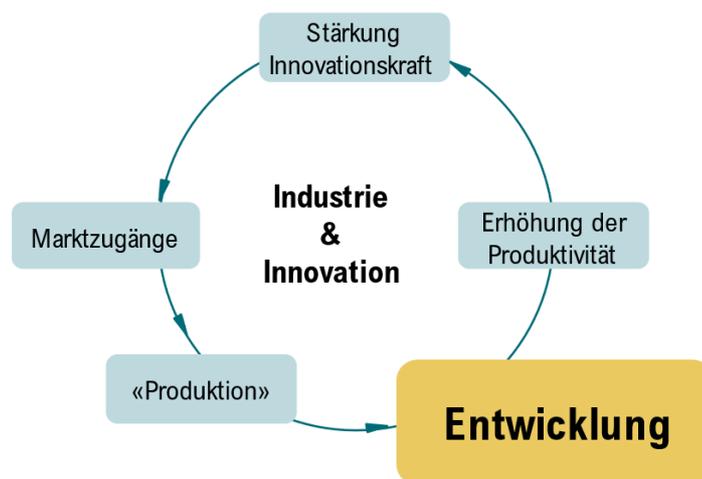


Abbildung 6: Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation (Quelle: eigene Darstellung)

### *Wissensintensive Dienstleistungen und High-Tech-Branchen*

Die Exportindustrie ist Impulsgeber für vor- und nachgelagerte Branchen und umfasst einerseits vorgelagerte Branchen insbesondere im Bereich der «High-Tech»-Betriebe, die entweder eigenständig spezialisierte Produkte und Dienstleistungen exportieren oder als Zulieferer für die grossen Industriebetriebe im Kanton und kantonsnahen Umland tätig sind. Der Exportindustrie nachgelagert sind «wissensintensive» Dienstleistungsbetriebe. Solche, in der Vermarktung oder Finanzierung, Aus- und Weiterbildung oder Beratung für die Exportindustrie tätigen Betriebe, sind Teil eines ganzheitlichen Wertschöpfungssystems. Dieses trägt einerseits zur Steigerung der exportorientierten Aktivitäten bei und stützt andererseits die Nachfrage nach binnenorientierten Dienstleistungen. Dadurch werden Arbeitsplätze gesichert oder neu geschaffen. Aufgrund der topographischen Voraussetzungen des Kantons und der verkehrlichen Erreichbarkeit ist dieses Wertschöpfungssystem räumlich vor allem im vorderen Prättigau und Bündner Rheintal sowie in der unteren Mesolcina konzentriert (vgl. Raumkonzept Graubünden).

	Anzahl Beschäftigte in «wissensintensive» Dienstleistungen	Standortquotient «wissensintensive» Dienstleistungen	Anzahl Beschäftigte in «High-Tech»-Branchen	Standortquotient der «High-Tech»-Branchen
<b>Schweiz</b>	1'720'218	1	311'276	1
<b>Arbeitsmarktregionen Graubünden</b>				
Ilanz/Glion	2'697	<b>0.63</b>	28	<b>0.04</b>
Thusis	2'181	<b>0.98</b>	21	<b>0.05</b>
Chur	17'078	<b>0.96</b>	3'086	<b>0.95</b>
Vaz/Obervaz	972	<b>0.47</b>	4	<b>0.01</b>
St. Moritz	1'810	<b>0.48</b>	23	<b>0.03</b>
Klosters	1'371	<b>0.58</b>	827	<b>1.94</b>
Davos	2'187	<b>0.75</b>	8	<b>0.02</b>
Samedan–Pontresina	2'430	<b>0.66</b>	209	<b>0.31</b>
Scuol *	840	<b>0.54</b>	X	<b>X</b>
Bellinzona **	2053	<b>1.07</b>	73	<b>0.21</b>

\* Keine Angabe für «High-Tech» aus Datenschutzgründen.

\*\* Die Arbeitsmarktregion Bellinzona ist kantonsübergreifend, es werden die Anteile resp. Beschäftigte des Kantons Graubünden an der Arbeitsmarktregion ausgewiesen.

Tabelle 1: Beschäftigte und regionale Standortquotienten für «wissensintensive» Dienstleistungen und «High-Tech»-Branchen (Quelle: BFS 2021; Indikatoren regionaler Disparitäten auf Grundlage STATENT 2019)

Strukturell verzeichnen alle BFS-Arbeitsmarktregionen<sup>6</sup> in Graubünden einen Standortquotienten in den «wissensintensiven» Dienstleistungen, der unter dem nationalen Mittel liegt. Der im Vergleich hohe Standortquotient von Klosters im Bereich der «High-Tech»-Branchen, die

<sup>6</sup> Bei den Arbeitsmarktregionen handelt es sich um statistische Analyseregionen des Bundesamts für Statistik (BFS). Sie sind nicht deckungsgleich mit den Regionen.

allgemein durch einen hohen Anteil an Personal und Ausgaben im Forschungs- und Entwicklungsbereich (F+E) definiert werden, resultiert insbesondere auf einem im Weltmarkt gut positionierten «High-Tech»-Betrieb. Der nächsthöhere Quotient wird in Graubünden in der Arbeitsmarktreion Chur verzeichnet, welche die industriellen Zentren des Kantons im Bündner Rheintal beinhaltet. Die Standortquotienten erreichen allerdings nicht den nationalen Mittelwert von 1.

### *Zukünftige Entwicklung*

Nach einem pandemiebedingten Einbruch im Jahr 2020 stagnierte die Exportindustrie in den genannten räumlichen Schwerpunkten in den vergangenen beiden Jahren. Die kurz- und mittelfristige Wirtschaftsentwicklung hängt von zahlreichen Parametern ab. Einerseits ist das internationale und nationale Umfeld von grossen Unsicherheiten geprägt. Dazu gehören Unsicherheitsfaktoren wie etwa Covid-19, Unterbrüche in den globalen Lieferketten, potenzielle Energieversorgungsengpässe oder eine anhaltend hohe Energiepreisvolatilität. Diese Unsicherheiten dürften sich eher wachstumshemmend auswirken. Andererseits können die Voraussetzungen bezüglich der Verfügbarkeit von regionalen Standortfaktoren das nachhaltige Wachstum der exportorientierten Industrie bremsen, etwa wenn es nicht gelingt, trotz etlichen verfügbaren Arealen deren Flächen- und Infrastrukturbedürfnisse rechtzeitig oder passend zu befriedigen, den Bedarf an qualifizierten Fachkräften regional zu decken (u.a. Wirtschaftsforum Graubünden, 2022b) oder Lösungen für die von der OECD angestrebte internationale Steuerharmonisierung für Graubünden zu finden.

### *Innovation*

Vielversprechende Faktoren für das zukünftige Wachstum der Exportindustrie im Kanton Graubünden sind die Effektivität und die Qualität der Innovation in den angewandten Zukunftstechnologien. Abbildung 7 zeigt das Wachstum des Patentbestands (d.h. sämtlicher laufender Patente inkl. Neuanmeldungen) von 2010 bis 2019 und den Anteil Weltklassepatente im Jahr 2019 an allen Technologien sowie den Zukunftstechnologien. Der Kanton Graubünden verzeichnete im globalen und schweizweiten Vergleich ein überdurchschnittliches Wachstum im Patentbestand über alle Technologien und insbesondere in den angewandten Zukunftstechnologien. Die Qualität dieser Patente zeichnet sich im hohen Anteil Weltklassepatente im Kanton aus. Über alle Technologien hat der Kanton Graubünden einen höheren Anteil Weltklassepatente als das Schweizer Mittel und liegt über dem globalen Schnitt von 10 %.

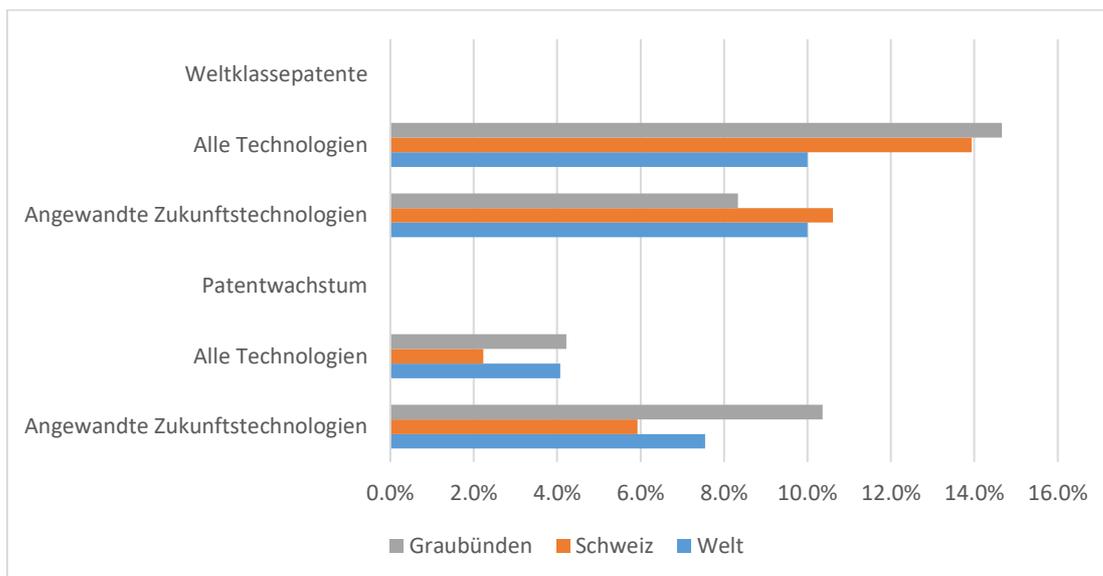


Abbildung 7: Weltklassepatente und Patentwachstum (Quelle: BAK/econcept, 2022)

Mit der kantonalen integrierten Bildungs-, Forschungs- und Innovationsstrategie (IBFI) soll diese Entwicklung analog den Bestrebungen des Bundes weiter vorangetrieben werden, indem die Bildungs- und Forschungsinstitute in Graubünden konsequent mit der Wirtschaft vernetzt werden und Netzwerk- und Synergieeffekte erzielt werden können.

### 2.2.3 Weitere Exporttätigkeiten

Die weiteren Exportaktivitäten der Bündner Volkswirtschaft kommen durch die Energiewirtschaft, den Export und die Verarbeitung natürlicher Ressourcen sowie exportorientierte Dienstleistungen – etwa in der Bildungs- und Gesundheitswirtschaft – oder durch den Einkommenseffekt von ausserkantonalen Wegpendlern zustande.

#### *Regulierte nationale Märkte*

Die Märkte bei der Energieproduktion, der Verarbeitung natürlicher Ressourcen und bei landwirtschaftlichen Produkten sind teils stark reguliert und mitunter erheblich von nationalen Rahmenbedingungen und internationalen Entwicklungen abhängig. Eine verlässliche Voraussage über die langfristige Entwicklung dieser Branchen auf kantonaler Ebene ist nicht möglich. So stiegen die Energiepreise im Jahr 2022 aufgrund des Ukraine Konflikts insgesamt sprunghaft an. Davon dürfte die Wertschöpfung der angebotsseitigen Stromwirtschaft zwar stark profitieren, gleichzeitig sind jedoch Unternehmen auf der Nachfrageseite mit energieintensiven Produktionen ohne langfristige Strombezugsverträge negativ davon betroffen. Eine Langfristprognose bezüglich der Preisentwicklung ist im Kontext der geopolitischen Herausforderungen und der beabsichtigten Abkehr von fossilen Energiequellen jedoch kaum möglich, zumal Angebot und Nachfrage im Energiemarkt international gebildet werden.

Im Zuge des Klimawandels gewinnt die Stromproduktion aus erneuerbaren Energiequellen an Bedeutung. Graubünden verfügt in diesem Bereich über erhebliche Potenziale. Die Förderung von Anlagen zur Energieproduktion erfolgt jedoch nicht über die NRP, sondern über die dafür vorgesehenen spezifischen Programme und Instrumente.

### *Bildungs- und Gesundheitswirtschaft*

Die Entwicklung in den Wertschöpfungssystemen Bildungs- und Gesundheitswirtschaft ist von geeigneten Rahmenbedingungen, der Angebotsentwicklung sowie der Vernetzung der relevanten Akteure und der Vermarktung des bestehenden Angebots abhängig.

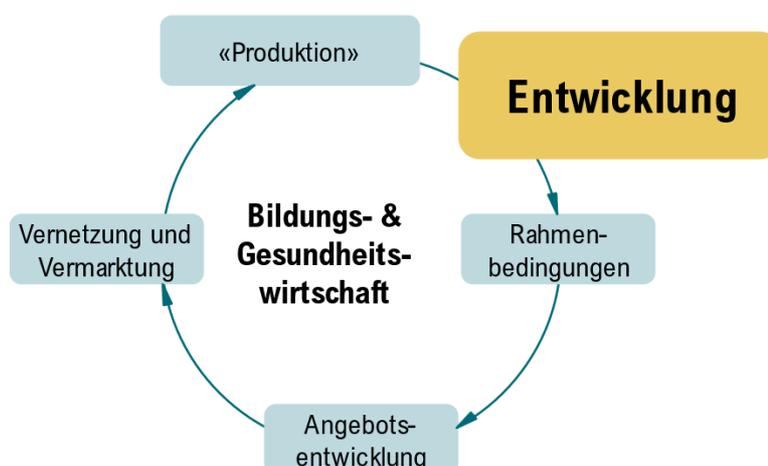


Abbildung 8: Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft (Quelle: eigene Darstellung)

Mit verschiedenen Bildungsinstitutionen, die eine nationale und internationale Nachfrage bedienen, eröffnen sich für den Kanton Graubünden auch als Bildungsstandort exportorientierte Potenziale. Diese können gezielt für die regionalwirtschaftliche Entwicklung genutzt werden.

Dank hochwertigen Infrastrukturen, Anbietern und Kompetenzen im Gesundheitsbereich gepaart mit dem vielseitigen touristischen Angebot verfügt der Kanton auch im Bereich des Gesundheitstourismus über Potenziale, die aktiviert und genutzt werden können (vgl. Leitbild Gesundheitstourismus für den Kanton Graubünden). Durch Vernetzung und Kooperationen bei der Angebotsentwicklung und -gestaltung liessen sich diese künftig noch besser erschliessen. Limitierend kann sich hierbei allerdings die Abhängigkeit von den Kapazitäten der Gesundheitseinrichtungen auswirken.

## 2.2.4 Wohnstandorte, Versorgung und Arbeitsmarkt

Um genügend Inputfaktoren für die Exportbasen im Kanton zu sichern – insbesondere auch Arbeitskräfte – ist das Angebot lokaler Produktionsfaktoren durch einen attraktiven Wohnstandort von wesentlicher Bedeutung. Die Standortattraktivität der Regionen ist nicht nur für die Exportbasis Tourismus und die damit angezogenen Gäste von Interesse, sondern auch für die einheimische Bevölkerung und die regionalwirtschaftliche Entwicklung insgesamt.

Die Regionalentwicklung im Kanton Graubünden fokussiert daher unter anderem auf die Sicherstellung der Regionen als attraktive Lebens- und Arbeitsstandorte. Grundlage dafür sind die über Raumplanung sowie Infrastruktur und Dienstleistungen der Grundversorgung geschaffenen Rahmenbedingungen. Der Handlungsspielraum im Bereich Raumplanung ist massgeblich durch nationale und kantonale Gesetze und Planungsinstrumente geprägt. Die Gemeinden verfügen jedoch über Spielraum bei Nutzungen innerhalb bestehender Bauzonen (aktive Bodenpolitik). Es sind insbesondere auch die Gemeinden, die beispielsweise mittels Bildungs-, Betreuungs-, Freizeit- und Kulturangeboten die Standortattraktivität erhalten resp. steigern und dies mit gezieltem Standortmarketing ersichtlich machen können. Damit leisten die Gemeinden einen zentralen Beitrag an die Aufrechterhaltung der regionalen Arbeitsmärkte, in denen sich Arbeitsangebot und -nachfrage mit bestmöglicher Übereinstimmung gegenüberstehen sollten.

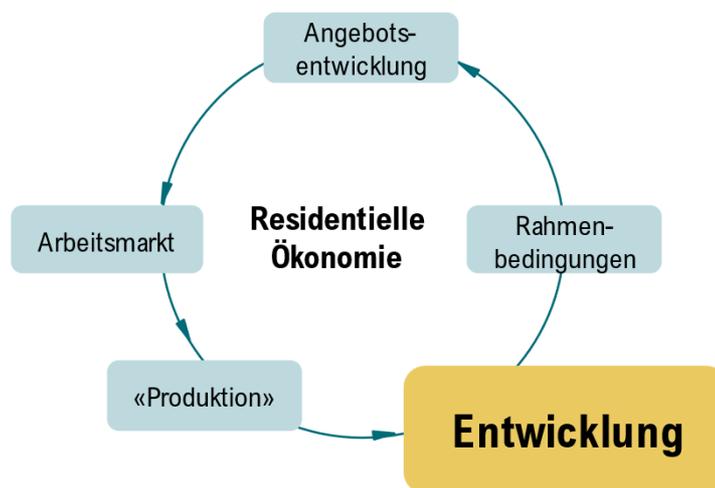


Abbildung 9: Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie (Quelle: eigene Darstellung)

### *Bevölkerung*

Der Bestand und die Entwicklung der Bevölkerung sind Indikatoren, die Aufschluss über die Attraktivität einer Region als Lebens- und Arbeitsstandort geben und potenziellen Handlungs-

bedarf in den Regionen aufzeigen. Räumliche Disparitäten in der Beschäftigungs- und Wertschöpfungsentwicklung ziehen Unterschiede in der Bevölkerungsentwicklung nach sich. Dank der internationalen Zuwanderung kann der Kanton Graubünden die Bevölkerungszahl vorerst stabilisieren, bzw. in den letzten Jahren ein leichtes Wachstum verzeichnen. Die regionalen Ungleichgewichte nehmen jedoch zu. Während Regionen wie z.B. Imboden, Landquart und Moesa seit dem Jahr 2000 einen Anstieg verzeichnen, nimmt die Bevölkerung in bereits bevölkerungsschwachen Regionen wie Albula und Bernina seit dem Jahr 2000, resp. seit 2010 in der Region Engiadina Bassa/Val Müstair ab. Im Jahr 2021 verzeichneten die Regionen Plessur mit einer Bevölkerung von ca. 43 000 Personen sowie Prättigau/Davos und Landquart mit je ca. 26 000 Einwohnerinnen und Einwohnern den höchsten Bevölkerungsbestand. Wie in der Bevölkerungsprognose 2022–2050 aufgezeigt, wird im mittleren Szenario die Bevölkerung in vielen Regionen stagnieren oder gar abnehmen. Die Konzentration auf die Zentren und Gebiete entlang der zentralen Hauptverkehrsachsen nimmt zu. Damit einhergehend gestaltet sich auch die demographische Situation in den peripheren Räumen bedeutend anspruchsvoller, die Überalterung ist vielerorts bereits weit fortgeschritten.

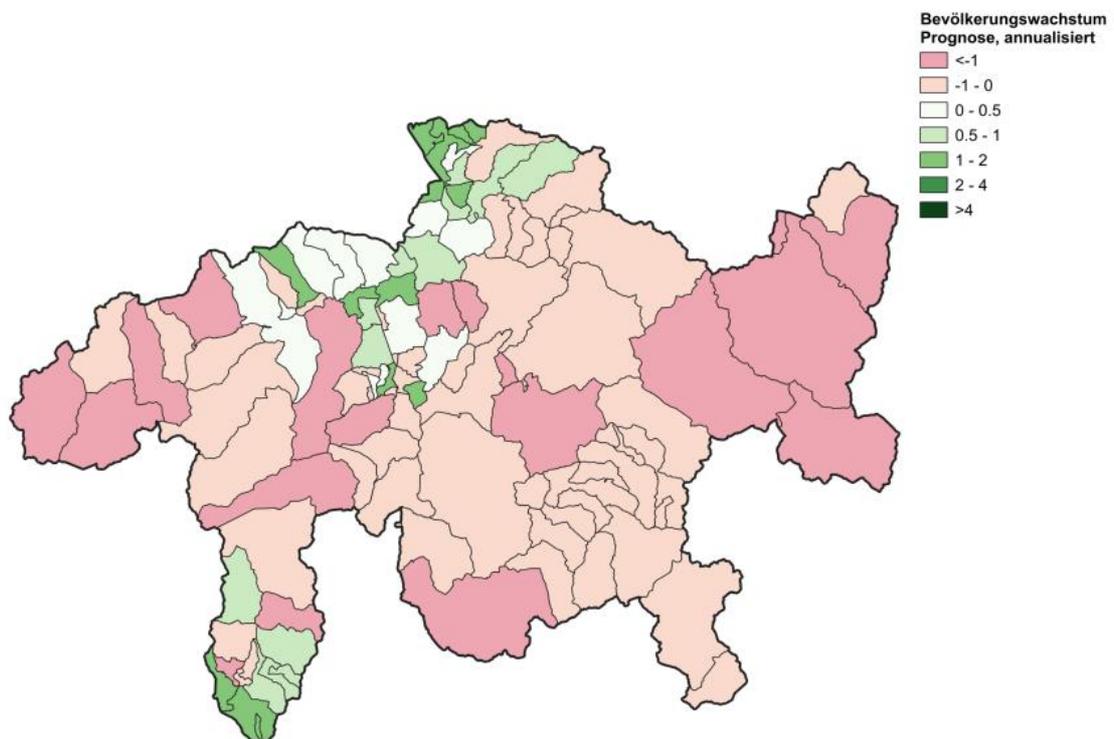


Abbildung 10: Annualisierte Wachstumsrate der Bevölkerung für den Prognosezeitraum von 2022 bis 2035 (Angaben in %) für mittleres Szenario Graubünden (Quelle: Kleinräumige Bevölkerungsprognose Graubünden 2022–2050, ARE GR / Wüest Partner AG)

### *Pendlerströme*

Zu- und Wegpendlerströme in/aus den Regionen sind ein zentraler Indikator, der Auskunft über die Attraktivität der Regionen als Lebens- und Arbeitsstandort gibt und Potenziale für die Regionen aufzeigt. Der relative Pendlersaldo, d.h. die Differenz zwischen Zupendlerströmen und Wegpendlerströmen relativ zu den im Kanton wohnhaften Arbeitspendlerinnen und -pendlern, betrug im Kanton Graubünden im Jahr 2020 -1,4 %. Der Kanton Graubünden verzeichnete im Jahr 2020 also einen höheren Anteil an Wegpendlern als an Zupendlern. Bei diesen Zahlen nicht berücksichtigt sind die Grenzgängerinnen und Grenzgänger. Deren Prozentsatz relativ zu der im Kanton wohnhaften Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter betrug im Jahr 2020 9,9 %.

Die Veränderungen in den Zu- und Wegpendlerströmen unterscheiden sich stark zwischen den Regionen. Die Veränderungen in den Zupendlerströmen ohne Grenzgängerinnen und Grenzgänger von 2011 bis 2018 lagen zwischen 78 % (Moesa) und -18 % (Bernina). Die Bandbreite in den Veränderungen der Wegpendlerströme betrug 26 % (Viamala) und -20 % (Bernina). Auch der Prozentsatz an Grenzgängerinnen und Grenzgängern relativ zu der im Kanton wohnhaften Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter unterscheidet sich im Jahr 2020 stark zwischen den Regionen. Die Regionen Bernina und Maloja verzeichneten mit 40 %, respektive 29 %, die höchsten Werte, während die Regionen Imboden, Plessur, Prättigau/Davos, Surselva und Viamala weniger als 1 % aufwiesen.

### *Arbeitskräfte*

Der Begriff «Fachkräftemangel» wurde bisher insbesondere für hochqualifizierte Spezialistinnen und Spezialisten verwendet. Künftig muss Graubünden – genau wie die übrige Schweiz – von einem breiten, strukturellen Arbeitskräftemangel ausgehen, der sämtliche Bereiche vom Tourismus (Beherbergungsbetriebe, Bergbahnen, Restaurationsbetriebe usw.) über die Industrie, das Gewerbe, das Gesundheitswesen bis hin zur Waldwirtschaft vor erhebliche Herausforderungen stellt.

Die Besetzung von Arbeitsstellen auf allen Qualifikationsstufen und in allen Branchen bereitet bereits heute Schwierigkeiten. Der Hauptgrund dafür liegt in der unausgeglichene Bevölkerungsstruktur: Seit einigen Jahren ist die Zahl der 65-Jährigen höher als jene der 20-Jährigen. Dies zeigt sich in allen Bündner Regionen ausser in der Region Bernina, in der das Verhältnis der Alterssegmente ausgeglichen ist.

Diese demografische Dynamik wird in den kommenden Jahren aufgrund der geburtenstarken Baby-Boomer-Generation, die heute kurz vor der Pension steht, deutlich verstärkt. In den nächsten 20 Jahren werden in Graubünden rund 59 000 Personen das Rentenalter erreichen

und aus dem Arbeitsmarkt austreten. Gleichzeitig werden nur 35 000 junge Nachwuchskräfte ins Erwerbsleben einsteigen. Allein aufgrund der demografischen Verschiebungen werden dem Arbeitsmarkt gemäss Hochrechnungen bis im Jahr 2030 rund 24 000 Personen weniger zur Verfügung stehen.

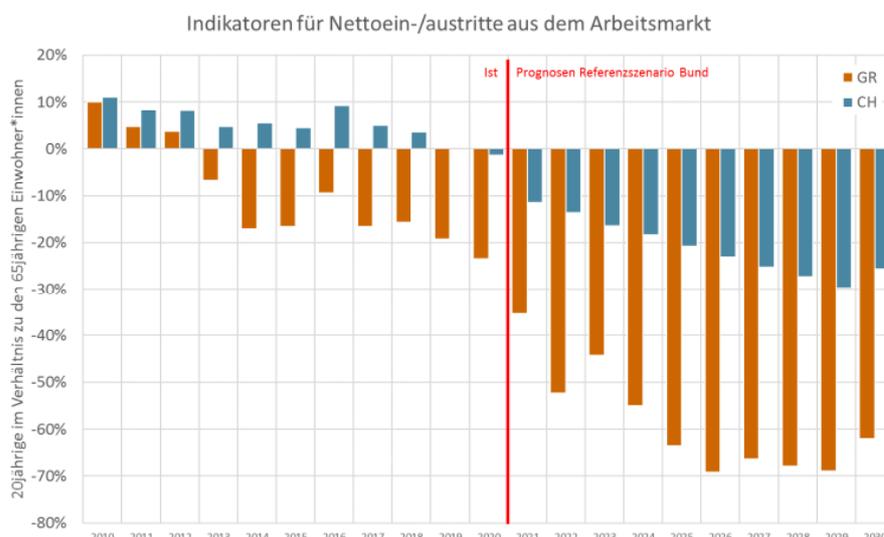


Abbildung 11: Nettoein-/austritte in den Arbeitsmarkt, Schweiz und Graubünden im Vergleich 2010–2030 (Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden, 2022a)

Auch die Zuwanderung von Arbeitskräften, das Pendlerverhalten, Produktivitätsfortschritte und die Höhe der Erwerbsbeteiligung der einheimischen Bevölkerung beeinflussen die Personallücke der Zukunft. Bevölkerungsentwicklung, Pendlerströme, Migration sowie eine leicht höhere Erwerbsbeteiligung der einheimischen Bevölkerung mitgerechnet, könnten im Jahr 2040 in Graubünden Arbeitskräfte für bis zu 30 000 Vollzeitstellen fehlen.

### *Neue Arbeitsformen*

Die pandemiebedingten Einschränkungen eröffneten für die Bündner Wirtschaft und den Tourismus auch Chancen, indem – u.a. begünstigt durch die fortschreitende Digitalisierung – neue Angebotsmöglichkeiten im Markt entstehen und nachgefragt werden. Unter dem Begriff «New Work», der durch die Covid-19-Massnahmen an Bedeutung gewann, werden verschiedene Arbeitsformen mit einer Flexibilisierung des Arbeitsortes zusammengefasst (Hotelloffice, Workation, Coworking-Space usw.) (Fachhochschule Graubünden, 2022).

Dabei verbringen insbesondere hochqualifizierte, auf die Wissensökonomie ausgerichtete Fachkräfte längere Aufenthalte beispielsweise in Tourismusregionen zwecks neuartiger Arbeits- und Lebensformen mit starker Ferien- und Freizeitperspektive (Fachhochschule Graubünden, 2022). Sie nutzen dabei die verschiedenen Angebote der temporären Wohnstandorte und tragen so zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung bei.

Während das Angebot an klassischen Coworking-Spaces in Graubünden bereits relativ gut ausgebaut ist, bietet der Trend zu orts- und zeitunabhängigen Arbeitsformen weitere Chancen. Bedarfsorientierte Angebote für Bevölkerungsgruppen mit multilokalen Lebensstilen (Zweitheimische, Pendlerinnen und Pendler, Feriengäste) in Kombination mit einer hohen Wohn- und Standortattraktivität können dazu beitragen, permanente oder temporäre Zuzüger zu gewinnen, die zur Sicherung und Weiterentwicklung der residentiellen Ökonomie<sup>7</sup> und zur Erhöhung der Wertschöpfung beitragen.

## 2.3 Erkenntnisse aus dem Umsetzungsprogramm 2020–2023

Die NRP leistet im Kanton Graubünden wichtige Beiträge zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung. Sie schafft Impulse und mobilisiert Akteure und Finanzmittel für Initiativen und Projekte, die Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen stärken.

Die Projektträgerschaften, die Regionen und der Kanton Graubünden haben die vergangene NRP-Programmperiode 2020–2023 erfolgreich genutzt und in den mit dem Bund vereinbarten Stossrichtungen sowie Handlungsfeldern zahlreiche Aktivitäten durchgeführt und Projekte umgesetzt. Der Ausschöpfungsgrad der zur Verfügung stehenden Mittel war wie bereits in den vorangehenden Programmperioden hoch.

Inwiefern sich exogene Einflüsse und unvorhersehbare Ereignisse wie beispielsweise die Covid-19-Pandemie mit den damit verbundene Auswirkungen auf die Lieferketten, aber auch der Ukraine-Krieg und die Energiepreisvolatilität auf die Projektgenerierung und die Anzahl Projektgesuche in der Programmperiode 2020–2023 ausgewirkt haben, ist schwierig abzuschätzen. Für die Programmperiode 2024–2027 sind derzeit zumindest im Hinblick auf Covid-19 keine ausserordentlichen Auswirkungen mehr zu erwarten.

Ein Grossteil der NRP-Projekte wurde in der Programmperiode 2020–2023 in Bereichen der Tourismuswirtschaft umgesetzt. Dies liegt einerseits daran, dass der Tourismus im Kanton Graubünden weiterhin einen bedeutenden Anteil der Exportwirtschaft ausmacht. Dementsprechend ist die Anzahl potenzieller Projektträger gross. Gleichzeitig ist die Tourismuswirtschaft stark vernetzt, was den vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Förderansatz der NRP komplementiert. Nicht zuletzt eröffnet die hohe Kapitalintensität des Tourismusbereichs vielfältige Möglichkeiten für die Infrastrukturförderung mittels NRP-Darlehen.

---

<sup>7</sup> Residentielle Ökonomie beinhaltet alle ökonomischen Aktivitäten rund um die Funktion Wohnen (bspw. Einzelhandel, persönliche Dienstleistungen, Freizeit, Kultur) wobei auch eine Verbindung zu einkommensstarken Bevölkerungsschichten und/oder in die Region transferierte Einkommen besteht (nach Mayer et al., 2021).

Für die Umsetzung der NRP ab 2024 will der Kanton Graubünden zusätzliche Anreize schaffen, sodass künftig neben dem Tourismus auch in weiteren Wirtschaftszweigen mehr Aktivitäten entstehen. Dazu zählen etwa Massnahmen, welche die Stossrichtungen der kantonalen Förderung für Jungunternehmen sowie der Innovationsstrategie aufgreifen.

In Zusammenarbeit mit den Kantonen hat der Bund für die Periode 2020–2023 mit den NRP-Pilotmassnahmen ein spezifisches Programm für die Berggebiete eingeführt. Basierend auf den Bedingungen, die das SECO für diese zusätzlichen Fördermittel festlegt, hat der Kanton Graubünden das Berggebietsprogramm Graubünden 2020–2023 formuliert. Als Teil der NRP liegt auch bei der Förderung im Rahmen des Berggebietsprogramms Graubünden 2020–2023 der Fokus auf der Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, der Schaffung und dem Erhalt von Arbeitsplätzen sowie der Steigerung der Wertschöpfung. Zusätzlich zu den bestehenden Massnahmen des kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms 2020–2023 konnten Vorhaben in fünf spezifischen Themenfeldern mit à fonds perdu-Beiträgen gefördert werden. Dazu zählen u.a. à fonds perdu-Beiträge für touristische Kleininfrastrukturen, für Vorhaben zur Inwertsetzung lokaler Vorzüge sowie zur Stärkung der Standortattraktivität. Der Ausschöpfungsgrad bei den für das Berggebietsprogramm bereitgestellten Mittel liegt unter den Erwartungen. Dies lässt zum einen darauf schliessen, dass das Berggebietsprogramm bei potenziellen Projektträgern zu wenig bekannt und nicht optimal auf den Bedarf abgestimmt ist. Der tiefe Ausschöpfungsgrad ist aber auch ein Indiz dafür, dass die Generierung von förderfähigen Projekten und das Sicherstellen der für deren Umsetzung notwendigen Eigen- und Fremdmittel herausfordernd bleibt. Im UP GR 2024–2027 sind diese Erkenntnisse sowohl in die Finanz- und Massnahmenplanung als auch in die Ausgestaltung der Förderrichtlinien eingeflossen.

Die NRP stellt wegen ihrer breiten Themenvielfalt (Interdisziplinarität) sowie der diversen Akteure auf unterschiedlichen Stufen und in diversen Bereichen (Föderalismus, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft) hohe Ansprüche. Eine wirkungsorientierte Umsetzung der NRP ist für die Beteiligten nach wie vor eine anspruchsvolle Herausforderung. Verschiedene Projekte nehmen mehr Zeit in Anspruch als geplant, finanzielle und personelle Ressourcen sind knapp und unvorhergesehene Ereignisse verzögern und erschweren die Einhaltung von Projektzielen sowie Umsetzungsplänen. Insbesondere Projekte im konzeptionellen Bereich mit hohem Koordinationsaufwand setzen personelle und finanzielle Ressourcen voraus, die jedoch in den verschiedenen Regionen nicht immer in ausreichendem Masse vorhanden sind. Den Regionalmanagements und weiteren Entwicklungsträgern, aber auch projektspezifisch zur Verfügung gestellten personelle Ressourcen und Wissensträgern kommt bei der Unterstützung der Projektentwicklung und -umsetzung eine wichtige Rolle zu. Mit den regionalen Standortentwicklungsstrategien (rSES) verfügen die Regionen über ein Instrument, das sie bei der strategieorientierten Entwicklung und Priorisierung von Projekten unterstützt.

Die interkantonale und internationale Zusammenarbeit ist für den Kanton Graubünden aufgrund der zahlreichen Grenzgebiete ein wichtiges Element zur Stärkung funktionaler Räume. Sie ist Bindeglied zwischen den Bündner Grenzregionen und den Lebens- und Wirtschaftsräumen in anderen Kantonen oder angrenzenden europäischen Räumen. Trotz des hohen zeitlichen und ressourcenseitigen Aufwands hat sich diese Zusammenarbeit bewährt und soll, wo möglich, weiter ausgebaut werden.

Mit den Massnahmen in den Interventionsbereichen der Regionalen Innovationssysteme werden Unternehmen aus Gewerbe und Industrie im Kanton Graubünden unterstützt. KMU können von den auf ihre individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen zugeschnittenen Coachings und Unterstützungsleistungen profitieren. Die Massnahmen bieten diesen Unternehmen Unterstützung bei Innovationsvorhaben in unterschiedlichen Bereichen (Produkte & Services, Organisation, Technologie und Prozesse) und bei der Vernetzung mit geeigneten Expertinnen und Experten aus der industriellen Praxis und der Forschung. Erste Projekte in der Umsetzungsperiode 2020–2023 zeigen, dass mit der NRP gerade auch in diesem Bereich Potenziale genutzt werden können.

#### *Innovationsnetzwerk Ostschweiz INOS*

Die beiden INOS-Portale (Point-of-Entry/PoE) in Graubünden – das «KMU-Zentrum Graubünden» an der Fachhochschule Graubünden (FHGR) sowie der «CSEM Standort in Landquart» – konnten ihre PoE-Aufgabe weiter etablieren. Basierend auf den Erfahrungen des UP 2020–2023 sollen der Aussenaustritt sowie die Bekanntmachung der Angebote gestärkt werden, damit die INOS-Dienstleistungen bei KMU und Jungunternehmen in den Regionen besser bekannt gemacht werden können. In Graubünden wird dazu eine stärkere Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren angestrebt, welche die Funktion von dezentralen, regionalen PoE wahrnehmen sollen.

Die Bekanntmachung des INOS-Angebots zeigte sich auch aufgrund des relativ breiten INOS-Leistungsangebots als herausfordernd. Basierend auf den Rückmeldungen der potenziellen Leistungsempfänger (Unternehmen), die das Bedürfnis nach spezifischen Informationen zu konkreten Themenbereichen äusserten, wurden im 2021 und 2022 spezifische, thematische Plattformen konzipiert und bewilligt.

Die drei thematischen INOS-Plattformen «Exzellenz in globalen Lieferketten», «Wirtschaften in Kreisläufen» sowie «nachhaltige Kunststoffe» werden ab 2023 aktiv kommuniziert und angeboten. Sie sollen dazu beitragen, dass KMU und Jungunternehmen, basierend auf den jeweiligen individuellen Geschäftsmodellen, Innovationspotenziale erkennen und Innovationsprojekte allenfalls als Kooperationsprojekte anstossen. Ebenfalls wird laufend evaluiert, ob weitere thematische Plattformen aufgebaut und angeboten werden sollen.

Die Entscheidungsprozesse und -ebenen in den acht INOS-Mitgliedkantonen unterscheiden sich mitunter stark voneinander, was einen direkten Einfluss auf die zeitliche Implementierung von kantonsübergreifenden Kooperationen hat. Der Aufbau und die Weiterentwicklung der Förderprozesse im INOS-Netzwerk sowie in den einzelnen Kantonen erfolgte deshalb weniger schnell als geplant. Allerdings konnten über die Umsetzungsperiode 2020–2023 kontinuierliche Verbesserungen erzielt werden, die im weiteren Verlauf der Umsetzung die Effizienz und Effektivität der Förderungen erhöhen soll.

### *Sistema Regionale dell’Innovazione SRI*

Die Angebote des SRI wurden federführend von der Fondazione AGIRE im Auftragsverhältnis mit dem Kanton Tessin aufgebaut. Die KMU und Jungunternehmen aus den italienischsprachigen Bündner Südtälern haben direkten Zugriff auf die Angebote von SRI, beispielsweise Veranstaltungen, Coachings oder Kontaktvermittlung. In der Region Moesa fand 2022 ein erster SRI-Informationsanlass statt, an dem die Angebote des SRI, die zum Teil auch virtuell angeboten werden, an konkreten Beispielen vorgestellt wurden. Die Abstimmung mit dem Kanton Tessin bezüglich der Konditionen für den Zugang von Bündner Unternehmen für Dienstleistungen des SRI wird im 2023 formalisiert.

Die Erkenntnisse und Erfahrung zeigen insgesamt: Die bisherige Umsetzung der NRP hat sich im Kanton Graubünden bewährt. Die strategische Ausrichtung und Massnahmen des UP GR 2020–2023 werden daher grösstenteils auch für das UP GR 2024–2027 übernommen und, wo möglich sowie sinnvoll, angepasst und ergänzt. Die Fortführung der etablierten Umsetzungspraxis erleichtert es auch den regionalen Akteuren und Leistungsträgerinnen und -trägern in den Regionen, die NRP und ihre Fördermöglichkeiten zu verstehen und anzuwenden.

## **2.4 SWOT-Analyse**

Die wirtschaftliche Entwicklung des Kantons und die Erfahrungen im Rahmen der bisherigen Umsetzung der NRP sind in der nachfolgenden SWOT-Analyse<sup>8</sup> zusammengefasst. Aufgrund der Heterogenität der Regionen sind die aufgeführten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken nicht überall gleichermassen ausgeprägt und verlangen interkantonal nach einer differenzierteren Betrachtungsweise.

---

<sup>8</sup> SWOT=Stärken (engl. **S**trengths), Schwächen (engl. **W**eaknesses), Chancen (engl. **O**pportunities), Gefahren (engl. **T**hreats).

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landschaftliche, kulturelle und sprachliche Vielfalt im Kanton</li> <li>• Netzwerkpotenzial und ausserkantonaler Mittelzufluss aus dem Bestand an rund 80 000 Zweitwohnungen</li> <li>• Starke Regionenmarke «graubünden» und international bekannte Destinationen (insbesondere Davos Klosters und Engadin St. Moritz)</li> <li>• Hohe Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen entlang der gut erschlossenen Haupttalachsen</li> <li>• Verfügbare, grossflächige Industrie- und Arbeitsflächen an attraktiven Standorten</li> <li>• Mittelschulen, höhere Fachschulen und Fachhochschulen mit überkantonaler Ausstrahlung</li> <li>• Forschungsinstitute mit internationaler Ausstrahlung</li> <li>• Attraktive Winterangebote (Schneesport) und Sommerangebote (Wandern, Bike, Bergsport)</li> <li>• Schweizerischer Nationalpark, verschiedene regionale Naturpärke sowie UNESCO Weltnatur- und Kulturerbestätten</li> <li>• Kantonales strategisches Zielbild zur Stärkung Graubündens als Standort für Bildung, Forschung und Innovation</li> <li>• Leistungsfähiges Regionalmanagement mit strategischen Führungsinstrumenten (rSES)</li> <li>• Dezentrale Infrastrukturen, Anbieter und Kompetenzen im Gesundheitsbereich in Kombination mit attraktiven Beherbergungsbetrieben und Freizeitangeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überdurchschnittlich hohe Präsenz an wertschöpfungsschwachen und arbeitsintensiven Branchen</li> <li>• Limitierte finanzielle Mittel, personelle Ressourcen sowie Kompetenzen zur Generierung und Umsetzung grosser regionaler Entwicklungsprojekte</li> <li>• Herausfordernde Konsensfähigkeit regionaler Entwicklungsträger</li> <li>• Erreichbarkeit und Einzugsgebiet erschwert Ansiedlung grösserer, produktionsorientierter Unternehmen abseits der gut erschlossenen Haupttalachsen</li> <li>• Erschwerter Zugang zu Forschungsinstitutionen und Innovationsorganisationen aufgrund räumlicher und topografischer Gegebenheiten</li> <li>• Fehlende kritische Masse zum Aufbau von «Clustern» und «Innovationsökosystemen»</li> <li>• Hoher Investitionsbedarf für touristische Infrastrukturen</li> <li>• Komparative Kostennachteile bei den Gestehungskosten im internationalen touristischen Wettbewerb</li> <li>• Institutionelle Kleinräumigkeit bei Vermarktungsorganisationen und weiteren öffentlichen Organisationen. Wenig ausgeprägte Kooperationsbemühungen</li> <li>• Starke Saisonalität im Tourismus</li> <li>• Wenig diversifizierte Wirtschaftsstruktur insbesondere in den peripheren Regionen</li> </ul>

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit in gemeinde-, regions-, kantons- und landesgrenzenüberschreitenden funktionalen Räumen</li> <li>• Hohe Siedlungs- und Wohnqualität</li> <li>• Steigerung der Resilienz durch Innovation und Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur</li> <li>• Neue Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Inwertsetzung der natürlichen Ressourcen und erneuerbarer Energien</li> <li>• Zunehmende Flexibilität bei der Organisation des Wohnens und Arbeitens infolge Digitalisierung und gesellschaftlichem Wandel</li> <li>• Wachsende Anzahl grösserer, wissensintensiver Unternehmen mit relevanten Weltmarktanteilen und hoher Innovationskraft</li> <li>• Erschliessen und Inwertsetzen von zusätzlichen Industrie- und Arbeitsflächen</li> <li>• Positionierung und Etablierung als Forschungs- und Innovationsstandort</li> <li>• Neue Mobilitätskonzepte und Mobilitätsangebote im Zuge der Digitalisierung</li> <li>• Trend hin zu nachhaltigem Natur- und Kulturtourismus sowie Outdoor-Aktivitäten (Bike, Hike, Trailrunning, Skitouring usw.), auch im Zusammenhang mit dem Klimawandel</li> <li>• Neue touristische Geschäftsmodelle, Produkt- und Geschäftsinnovationen sowie Potenzial von zusätzlicher Marktbearbeitung durch Digitalisierung</li> <li>• Steigende Nachfrage nach gesundheitstouristischen Angeboten (Prävention, Behandlung, Pflege, Betreuung) gekoppelt mit allgemeinen Gesundheitstrends</li> <li>• Potenzial der Zweitwohnungsbesitzenden als Impulsgeber/-innen und Investoren</li> <li>• Angebote mit Potenzial in den touristischen Wachstumsmärkten (bspw. Rhätische Bahn, Naturpärke usw.)</li> <li>• Potenzial für erhöhten Mittelzufluss in einzelnen Gemeinden durch Konzessionsenergie infolge der Energiepreisentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderndes Umfeld für Innovationen in den peripheren Regionen</li> <li>• Abnehmende Standortattraktivität einzelner Regionen und Gemeinden (Abbau Grundversorgung, mangelnde Verfügbarkeit an attraktivem, bezahlbarem Wohnraum)</li> <li>• Demografischer Wandel (Überalterung, Bevölkerungsrückgang, Brain-drain usw.) in dezentralen und peripheren Tal- und Ortschaften</li> <li>• Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel in allen Bereichen</li> <li>• Umsetzung nationaler Gesetzesvorgaben (RPG, Zweitwohnungsgesetz, Unternehmenssteuerreform III, Energiestrategie 2050, OECD-Steuerreform)</li> <li>• Wachsende Disparitäten zwischen städtischen Gebieten, Agglomeration und Peripherie (inner- und überkantonale)</li> <li>• Überdurchschnittliche Betroffenheit von Klimawandel (Temperaturanstieg, Verlust Schneesicherheit, Zunahme Extremereignisse)</li> <li>• Fokussierung auf zentralisierte, überregionale / überkantonale Fördersysteme ohne spezifische Berücksichtigung der besonderen Gegebenheiten der Regionen</li> <li>• Abhängigkeit von der Tourismuswirtschaft (Beschäftigung, Wertschöpfung)</li> <li>• Investitionsstau bei Beherbergungsbetrieben und in der Folge sinkende Angebotsqualität und Aufgabe von Hotels</li> <li>• Verlust von natürlichem, landschaftlichem und kulturellem Kapital aufgrund unkoordinierter Entwicklungen</li> <li>• Steigende Kosten im Bildungs- und Gesundheitswesen</li> <li>• Begrenzte Verfügbarkeit und fehlende Mobilisierung von grösseren zusammenhängenden Industrie- und Arbeitsflächen sowie regionalen Gewerbezentren</li> <li>• Herausfordernde Rahmenbedingungen für Strukturwandel in ausgewählten Sektoren und Branchen (bspw. Holzindustrie, Landwirtschaft usw.)</li> </ul>

Tabelle 2: SWOT-Analyse Wirtschafts- und Regionalentwicklung Kanton Graubünden (Quelle: AWT, 2023)

## 2.5 Strategieansätze zur Regional- und Wirtschaftsentwicklung

Für die Regional- und Wirtschaftsentwicklung setzt der Kanton Graubünden auf strategische Stossrichtungen, die direkt mit seinen Strukturen und deren Entwicklung verbunden sind. Als Grundlage für seine wirtschaftspolitischen Stossrichtungen bezieht sich der Kanton Graubünden insbesondere auf den Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden (Regierung, 2014) sowie statistische Grundlagen und wirtschaftspolitische Studien anerkannter Institutionen (bspw. SNB, KOF, BFS, BAK Economics usw.). Stossrichtungen und Auslegeordnung der Instrumente sind dabei von anhaltender Aktualität, wobei seit 2014 verschiedene Weiterentwicklungen forciert und im Rahmen von Umsetzungsprogrammen, Regierungsprogrammen sowie Impulsprogrammen konkretisiert wurden. So besteht das Regierungsprogramm 2020–2024 aus drei Kernbereichen, die verschiedene Aspekte der kantonalen und regionalen Entwicklung gezielt aufgreifen (siehe Abbildung 12).

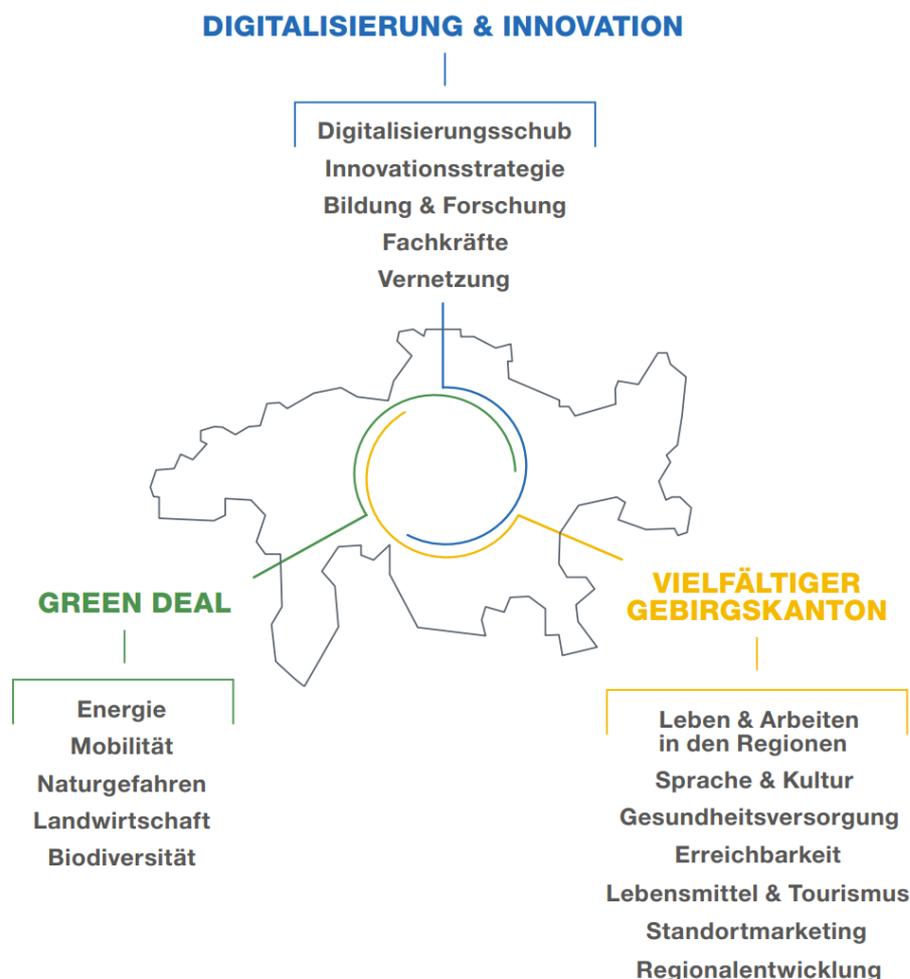


Abbildung 12: Schematische Übersicht über die Kernpunkte des Regierungsprogramms 2020–2024 (Quelle: Regierung des Kantons Graubünden, 2019)

Mit Blick auf neue Herausforderungen und Chancen (siehe auch vorhergehende SWOT), die strategischen Grundlagen des Bundes und des kantonalen Regierungsprogramms sowie die im Rahmen der bisherigen NRP-Umsetzung gemachten Erfahrungen soll das UP GR 2024–2027 insbesondere folgende strategischen Stossrichtungen verstärkt berücksichtigen:

- *Der Fokus der Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik liegt auf Vorleistungen für die Privatwirtschaft.* Das Ziel staatlicher Massnahmen ist, optimale Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen, sodass Unternehmen, Institutionen und weitere Wirtschaftsakteure günstige Voraussetzung für Wirtschaftswachstum haben.
- *Das Prinzip der Exportorientierung in der Standortentwicklungspolitik wird beibehalten:* Die Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungssysteme Tourismus und Exportindustrie steht weiterhin im Fokus der Wirtschafts- und Standortentwicklungspolitik des Kantons.
- *Schaffung von Anreizen für Innovation als wichtiges Element der kantonalen Wirtschaftspolitik:* Der Kanton Graubünden verfügt über qualitativ hochstehende und vielseitige Bildungsangebote inkl. einer eigenen Fachhochschule. Trotz peripherer Lage finden sich im Kanton Graubünden staatlich geführte, staatlich mitfinanzierte und privatwirtschaftliche Forschungsinstitute und -aktivitäten von nationaler und internationaler Ausstrahlung. Sowohl mit Grundlagenforschung als auch mit angewandter Forschung werden wichtige Grundlagen zur Herausforderungen mit Klimawandel und Umweltproblemen, Ressourcen- und Energieknappheit, menschlicher Gesundheit und Zukunftstechnologien im Allgemeinen geleistet. Die Aktivitäten im Forschungsbereich (Grundlagen und Translation) werden mit modernen Aus- und Weiterbildungsangeboten integral betrachtet, insbesondere um möglichst effektive Anreize für Innovationen mittels Wissens- und Technologietransfer (WTT) zu ermöglichen. Die Aktivitäten im Rahmen der Regionalen Innovationssysteme (INOS und SRI), ergänzt durch spezifische kantonale Massnahmen und Projektförderungen, sollen Unternehmen in der Nutzung und Kommerzialisierung dieser vielseitigen und hochstehenden Grundlagen unterstützen.
- *Die Digitale Transformation wird weiter vorangetrieben und die Chancen der Digitalisierung werden bestmöglich genutzt:* Digitalisierung und digitale Transformation als Querschnittsthemen tangieren sämtliche Wertschöpfungssysteme und Bereiche. Im Zuge der Digitalisierung und mittels Nutzung digitaler Technologien entstehen beispielsweise im Tourismus neue Möglichkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Auch in anderen Bereichen eröffnen sich Möglichkeiten für Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen, die gewinnbringend genutzt werden können, beispielsweise zur Erhöhung der Produktivität oder mittels Einsatz von datenbasierten Entscheidungen zur Erhöhung des Nutzens für Kunden. Die NRP soll hierzu, neben Coaching und Vernetzung im Rahmen der RIS, überbetriebliche Projekte und Vernetzungslösungen regional als auch regionsübergreifend unterstützen. Ein besonderer Fokus richtet sich hierbei auf die Industrie 4.0 (in

Verbindung zu additiven Produktionsverfahren) und den Tourismus. Der Erfolg im Umgang mit der Digitalisierung hängt mitunter von der Leistungsfähigkeit der Netzinfrastruktur ab. Der Kanton Graubünden hat zur Erschliessung der Regionen mit Ultrahochbreitband (UHB) eine umfangreiche Förderkonzeption erarbeitet und unterstützt die Regionen seit 2018 bei der Ausarbeitung regionaler Erschliessungskonzepte über finanzielle Mittel durch die NRP-Umsetzungsprogramme 2016–2019 und 2020–2023. Die Förderung von Digitalisierungsprojekten im Rahmen der NRP erfolgt koordiniert mit anderen kantonalen Massnahmen.

### **Exkurs: Digitale Transformation in Graubünden<sup>9</sup>**

Der Grosse Rat hat im Juni 2020 das Gesetz zur Förderung der digitalen Transformation in Graubünden (GDT) verbunden mit einem Rahmenverpflichtungskredit von 40 Millionen Franken erlassen. Das Gesetz trat am 1. Januar 2021 in Kraft. Mit dem Verein GRdigital wurde die im Gesetz vorgesehene bereichsübergreifende Fachorganisation geschaffen. Der Kanton ist Mitglied des Vereins und hat mit ihm im Rahmen der Übertragung der im GDT vorgesehenen Aufgaben und deren Finanzierung einen Leistungsauftrag abgeschlossen.

GRdigital greift im Austausch mit den relevanten Akteuren aus den verschiedenen Bereichen und Branchen diejenigen Trends und Themen auf, die für Graubünden im Zusammenhang mit der digitalen Transformation relevant sind. Ziel ist, innovative Kräfte und Digitalisierungsexpertinnen und -experten aus verschiedenen Bereichen und Branchen zusammenzubringen. Diese sollen Digitalisierungsvorhaben identifizieren, initialisieren, begleiten und koordinieren sowie den Kanton bei seinen Aufgaben unterstützen. Der Verein überprüft Digitalisierungsvorhaben auf deren Machbarkeit sowie Wirksamkeit und gibt zuhanden der Regierung Förderempfehlungen ab.

Das Gesetz und die Verordnung zur digitalen Transformation legen die Förderziele fest. Förderanträge müssen mindestens eine der folgenden Grundvoraussetzungen erfüllen:

- Gesuche bewirken oder bezwecken eine auf digitalen Technologien beruhende Veränderung in Prozessen, Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen
- oder sie vermitteln Menschen, insbesondere Arbeitskräften, Kompetenzen und befähigt sie dazu, auf digitalen Technologien beruhende Veränderungen zu initialisieren, zu begleiten und umzusetzen.

Gestützt auf die rechtlichen Vorgaben wurde ein Förderleitbild erarbeitet, das die Vision und die Mission des Vereins sowie Leitlinien zur Projektförderung beinhaltet.

<sup>9</sup> Vgl. [www.gr.ch](http://www.gr.ch), [www.grdigital.digital](http://www.grdigital.digital).

Die Fördermittel des Kantons werden eingesetzt, um Graubünden im Hinblick auf die digitale Transformation voranzubringen. Jede Person und jede Organisation kann ein Projekt einreichen und Fördermittel beantragen, solange das Projekt die Volkswirtschaft Graubündens begünstigt und nicht nur einen einzelnen Betrieb.

- *Nachhaltige Entwicklung sowie Klimaschutz/-anpassung werden als Chance genutzt:* Neben der Notwendigkeit erkennt der Kanton Graubünden auch einen relevanten Wettbewerbsvorteil, wenn Unternehmen und Regionen in ihrer Ausrichtung eine nachhaltige Entwicklung und deren Herausforderungen adressieren und sich hierdurch bspw. Chancen und Potenziale von Klimaschutz und -anpassung als Wachstumstreiber erschliessen. Mit dem Aktionsplan Green Deal erklärt die Bündner Regierung weitergehende Massnahmen für Klimaschutz und -anpassung zur strategischen Zielsetzung für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung im Kanton Graubünden.
- *Das Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie wird integriert:* Mit der Zielsetzung der Diversifizierung der Wirtschaft und der Positionierung als vielfältiger Gebirgskanton unterstützt der Kanton Graubünden gezielt die Entwicklung von attraktiven Lebens- und Arbeitsstandorten mit lokalen Versorgungsangeboten und sozialen Innovationen. Der Kanton Graubünden erachtet die Thematik «Residentielle Ökonomie» aus den folgenden Gründen als ein eigenes Wertschöpfungssystem. Erstens, die Aufrechterhaltung und langfristige Tragfähigkeit der residentiellen Aktivitäten ist an eine minimale Wertschöpfung geknüpft. Zweitens, ein langfristiger Mittelzufluss für Konsum und Investitionen von ausserhalb der Regionen wird erschlossen. Drittens, lokale Produktionsfaktoren (insbesondere Arbeitskräfte und Kapital für direkte Investitionen) werden erhalten bzw. angezogen und können als Vorleistungen in die Wertschöpfungssysteme der Exportbasis einfließen. Die auf Bundesebene mit der NRP 2024–2027 neu geschaffenen Möglichkeiten zur Förderung der lokalen Wirtschaft sollen deshalb gezielt genutzt werden. Die mit dem «Berggebietsprogramm Graubünden 2020–2023» gemachten Erfahrungen sind dabei zu berücksichtigen.
- *Synergien in Entwicklung und Wirksamkeit werden genutzt:* Die Regionen und Unternehmen im Kanton Graubünden sind mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Sie werden auch mit verschiedenen Instrumenten direkt und indirekt unterstützt. Dabei stehen die Regionen, Branchen und Unternehmen im Wettbewerb um Fördermittel und bei der Berücksichtigung ihrer Interessen bei der Ausgestaltung von Rahmenbedingungen. Bereits in den vorhergehenden NRP-Umsetzungsperioden haben Kanton und Regionen bzw. Gemeinden in den Aufbau von leistungsfähigen Strukturen des Regionalmanagements und die Entwicklung regionaler Standortentwicklungsstrategien (rSES) investiert.

Damit verfügen die Regionen über Voraussetzungen, die gezielt zur Schaffung von Synergien und zur höchstmöglichen Wirksamkeit der zur Regional- und Wirtschaftsentwicklung eingesetzter Mittel genutzt werden sollen.

### **2.5.1 Regionale Standortentwicklungsstrategien**

Die Erfahrungen zeigen, dass langfristige, auf die Ziele der kantonalen Wirtschaftspolitik ausgerichtete regionalen Entwicklungsperspektiven kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der NRP darstellen. Sind auf regionaler Ebene klare und nachvollziehbare mittel- bis langfristige wirtschaftliche Ziele definiert, können die Mittel der NRP und der Sektoralpolitiken sowie die personellen Ressourcen priorisiert und gezielt zur Stärkung der nachhaltigen regionalen Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt werden. Dies trägt auch dazu bei, die Standortentwicklung regional besser zu verankern. Im Zentrum steht dabei der Erhalt resp. das Wachstum der unternehmerischen Wertschöpfung als Voraussetzung für langfristige Tragfähigkeit und die regionale Fähigkeit, Entwicklungen aktiv voranzubringen.

Seit 2013 wurden im Kanton Graubünden in den Regionen regionale Standortentwicklungsstrategien (rSES) entwickelt. Diese rSES zeigen die regionspezifischen Chancen und Risiken für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung auf und bilden seit 2016 eine Grundlage für die Umsetzung der NRP im Kanton Graubünden. Mit der Neukonzeption des Regionalmanagements wurden die rSES zur verbindlichen Grundlage für eine kantonale Unterstützung des Regionalmanagements erklärt (Regierung, 2020). Die rSES gilt als das zentrale Planungsinstrument, das die strategische und langfristige Ausrichtung einer Region in Bezug auf deren wirtschaftliche Entwicklung vorgibt. Daraus leitet sich ein jährlicher Massnahmenplan ab für Region und Gemeinden. Als zentrales und verbindliches strategisches Führungsinstrument der Region, bildet die rSES die Schnittstelle zu weiteren sektoralpolitischen Vorgaben bzw. Aufgaben.

Die rSES muss mindestens alle vier Jahre überprüft und aktualisiert werden. Das AWT stellt den Regionen eine unverbindliche Hilfestellung im Sinne von Empfehlungen zur Verfügung und leistet im Bedarfsfall weitere beratende Unterstützung.

## 3 Förderschwerpunkte und Wirkungsmodelle

Mit dem UP GR 2024–2027 unterstützt der Kanton Graubünden gezielte Massnahmen in den Stossrichtungen seiner Wirtschaftsentwicklung (siehe Kapitel 2). Das UP GR 2024–2027 verfolgt zwei primäre strategische Ziele:

- **Erhöhung von Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit exportorientierter Wertschöpfungssysteme:** Mit der Projektförderung des UP GR 2024–2027 wird die Wertschöpfung im Tourismus erhöht, und mit vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Massnahmen werden die Produktivität und die Konkurrenzfähigkeit der exportorientierten Wertschöpfungssysteme Industrie und weiterer Branchen gesteigert. Mittels zinsgünstiger Darlehen wird die Entwicklung der wertschöpfungsrelevanten Infrastruktur unterstützt. Flankierend hierzu wird das Innovationssystem ausgebaut.
- **Erhalt und Stärkung der residentiellen Ökonomie:** Mit der Projektförderung des UP GR 2024–2027 werden Projekte unterstützt, welche die Residentielle Ökonomie als eigenständig tragfähiges und zur regionalen Exportbasis komplementäres Wertschöpfungssystem stärken. Zudem besteht die Möglichkeit à fonds perdu-Beiträge an lokal und/oder regional bedeutsame kleine Infrastrukturvorhaben<sup>10</sup> zu gewähren, die nicht direkt rentabilisierbar sind aber eine regionalwirtschaftliche Wirkung entfalten, z.B. indem sie anderen wirtschaftlichen Akteuren kommerziellen Nutzen stiften.

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

### 3.1 Förderschwerpunkte 2024–2027

Das UP GR 2024–2027 fokussiert auf die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, die Standortattraktivität insgesamt sowie die volkswirtschaftlich relevanten Wertschöpfungssysteme auf regionaler, kantonaler und überkantonaler Ebene. Darauf abgestimmt werden Massnahmen entwickelt und unterstützt, welche die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Exportbasen Tourismus und Industrie, Einzelbranchen mit punktuellen Exportpotenzialen (Bildungs- und Gesundheitswirtschaft) sowie ergänzend das Wertschöpfungssystem der Residentiellen Ökonomie stärken. Das UP GR 2024–2027 setzt dabei auf vier Förderschwerpunkte, verbunden durch ein starkes Regionalmanagement.

---

<sup>10</sup> Vgl. Botschaft zur Änderung des Bundesgesetzes über Regionalpolitik vom 22. Februar 2023.

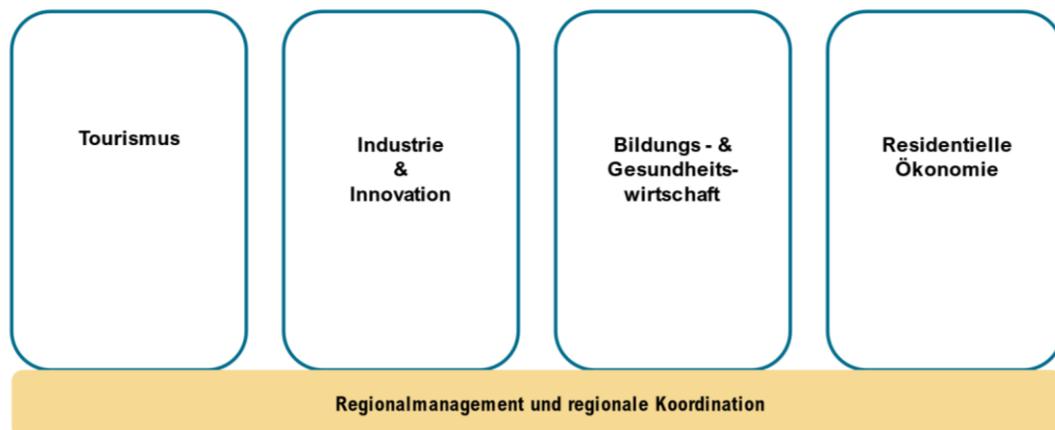


Abbildung 13: Schematische Darstellung Förderschwerpunkte inkl. Regionalmanagement und regionale Koordination UP GR 2024–2027 (Quelle: eigene Darstellung)

Die vier Förderschwerpunkte lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Wertschöpfungssystem Tourismus:* Angestrebt wird die Stärkung des touristischen Gesamtsystems durch Kooperation, Innovation und die Verbesserung der Qualität des touristischen Angebots und von wertschöpfenden Infrastrukturen sowie der Abbau von komparativen Kostennachteilen der Tourismuswirtschaft.
- *Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation:* Angestrebt werden die Stärkung des Innovationssystems und damit positive Anreize für Innovationen. Bisherige Bemühungen zur Erhöhung der Innovationskraft exportorientierter Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe werden fortgeführt mitunter, um die wirtschaftlichen Aktivitäten in Graubünden zu diversifizieren und damit deren Resilienz zu erhöhen. Zentrale Bedeutung kommt hier Aktivitäten und Massnahmen im Rahmen von INOS und SRI zu. Darüber hinaus wird die Standortentwicklung weiter vorangetrieben und das Innovationspotenzial natürlicher Ressourcen und erneuerbarer Energien genutzt.
- *Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft:* Standortspezifische Exportpotenziale der traditionsreichen Bildungs- und Gesundheitswirtschaft werden gezielt für die lokale Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung in Wert gesetzt. Wo sinnvoll und zweckmässig, werden sie mit den sektoralpolitischen Strategien zur Grundversorgung in diesen Bereichen abgestimmt und zu deren Stärkung kombiniert. Gleiches gilt betreffend Zusammenspiel mit dem touristischen Wertschöpfungssystem.

- *Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie*: Die jeweils spezifischen Wertschöpfungspotenziale der residentiellen Ökonomie<sup>11</sup> werden gestärkt unter Berücksichtigung der Tragfähigkeit, des Potenzials für Mittelzufluss von ausserhalb der Region sowie der Komplementarität und Bedeutung für die regionale Exportbasis. Die regionalen Schwerpunkte sind in den rSES festgelegt. Die Massnahmen erfolgten abgestimmt mit den jeweiligen Sektoralpolitiken.

In den Wertschöpfungssystemen Tourismus, Industrie und Innovation sowie Bildungs- und Gesundheitswirtschaft beziehen sich die Massnahmen auf Programme und Projekte, die innerkantonal, interkantonal und international ausgerichtet sein können (Einzugsgebiet, Wirkungsraum). In Ergänzung dazu werden über das Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie regional bzw. lokal ausgerichtete Projekte zur Steigerung der Attraktivität der Regionen als Lebens- und Arbeitsstandorte unterstützt.

- Auf **innerkantonal**er Ebene wird insbesondere die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Zentren und deren Umland oder Regionen und zwischen den Regionen zur Stärkung der funktionalen Wirtschaftsräume weitergeführt.
- Auf **interkantonal**er Ebene sind umfassende Massnahmen zur Konsolidierung und langfristigen Sicherstellung der Zusammenarbeit vorgesehen, insbesondere auch zur Innovationsförderung und für den WTT über die RIS (INOS und SRI) oder zur Stärkung ländlicher Grenzräume (Region Surselva / Programm San Gottardo, Region Moesa / Ticino).
- Die **internationale** Zusammenarbeit ist für den Grenzkanton Graubünden sowohl auf regionaler wie auch auf kantonaler Ebene ein wichtiges Element der wirtschaftlichen Entwicklungspolitik und zur Stärkung funktionaler Räume. Das Engagement des Kantons bei verschiedenen Interreg-Programmen wird durch separate Programmvereinbarungen mit dem Bund geregelt.

Voraussetzung für die Förderung von Vorhaben aller Art sind deren Beitrag an das Erreichen langfristiger regionaler Entwicklungsperspektiven, die Kohärenz mit Standortentwicklungsstrategien und die nachgewiesene Koordination zwischen den Sektoren und ihren Entwicklungsvorhaben. Die Projekte sind hierzu eng mit dem Regionalmanagement abzustimmen. Zwecks Erfüllung dieser Aufgabe wird das Regionalmanagement auch im UP GR 2024–2027 mit Ressourcen unterstützt. Hierfür wird eine eigenständige Massnahme geführt. Zugunsten einer wirkungsvollen Umsetzung von Projekten und Programmen soll zudem die regionale Koordination und regionsübergreifende Zusammenarbeit weiter gestärkt werden.

---

<sup>11</sup> Residentielle Ökonomie umfasst alle ökonomischen Aktivitäten rund um die Funktion Wohnen (bspw. Einzelhandel, persönliche Dienstleistungen, Freizeit, Kultur) wobei auch eine Verbindung zu einkommensstarken Bevölkerungsschichten und/oder in die Region transferierte Einkommen besteht (nach Mayer et al., 2021).

Das über die NRP mitgeförderte Regionalmanagement unterstützt die involvierten Akteure und stellt sicher, dass Aktivitäten und Instrumente der Regionalentwicklung auf regionaler Ebene bestmöglich ineinandergreifen. Dabei richtet sich ein starker Fokus auf die sog. Exportbasis gemäss kantonalem NRP-Umsetzungsprogramm (Tourismus, exportorientierte Industrie, ausgewählte exportorientierte Aktivitäten in den Bereichen Bildung und Gesundheit), die relevanten Sektoralpolitiken (u.a. Verkehrs-, Agrar-, Wald-, Energiepolitik und Raumplanung) aber auch die Stärkung der Wohnstandorte mit lokalen Versorgungsfunktionen und ihrem Arbeitskräftepotenzial werden integriert.

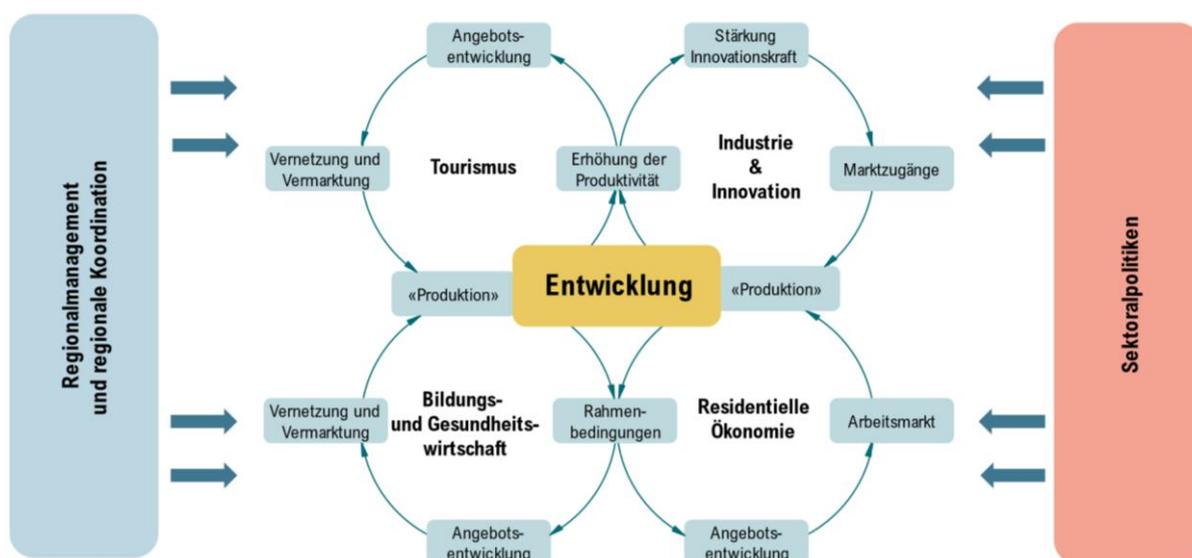


Abbildung 14: Schematische Darstellung des Zusammenspiels zwischen den Exportbasen Tourismus und Industrie, der exportorientierten Bildungs- und Gesundheitswirtschaft mit der Residentiellen Ökonomie und den Sektoralpolitiken bei der regionalwirtschaftlichen Entwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.2 Regionale Innovationssysteme (RIS)

Ende Oktober 2022 hat das SECO mit dem «RIS-Konzept 2024+» die Eckwerte zur Förderung der RIS im Rahmen der NRP festgelegt. Die NRP kann ein RIS in sechs Bereichen unterstützen:

- Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)
- Point-of-Entry (PoE, Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)
- Coaching (Unterstützung für Produkt- und Prozessinnovationen)
- überbetrieblich Plattformen (Cluster, Netzwerkveranstaltungen)
- thematische Vertiefungen
- Kooperationsprojekte

Die interkantonalen und kantonalen Massnahmen zur Stärkung der Innovationskraft der Bündner Unternehmen im Rahmen der RIS sind für den Kanton Graubünden von besonderer strategischer Bedeutung. Die Massnahmen bieten KMU aus Gewerbe und Industrie individuell zugeschnittene Coachings und Unterstützungsleistungen bei Innovationsvorhaben in unterschiedlichen Bereichen (Produkte & Services, Organisation, Technologie und Prozesse) sowie bei der Vernetzung mit geeigneten Expertinnen und Experten aus der industriellen Praxis und der Forschung. Die RIS leisten damit einen Beitrag an die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und tragen zur Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur sowie zur Attraktivität der Regionen als Lebens- und Arbeitsstandorte bei.

Der Zugang zu den RIS-Angeboten ist im Kanton Graubünden insbesondere auch für die Regionen und funktionalen Räume von Bedeutung, die bezüglich Einzugsgebiet und Erreichbarkeit mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind und in denen es an einer kritischen Masse an Unternehmen innerhalb einer Branche mangelt. Auf Basis der in den vergangenen Jahren gemachten Erfahrungen (siehe Kapitel 2.3) wird der Kanton Graubünden in der Programmperiode 2024–2027 sein Engagement im Rahmen der RIS weiterentwickeln und ausbauen.

Der Kanton Graubünden ist den beiden RIS Innovationsnetzwerk Ostschweiz (INOS) und Sistema Regionale dell'Innovazione (SRI) angeschlossen. In Ergänzung zu den Aktivitäten von INOS und SRI erfolgen gemäss Bedarf kantonale Massnahmen zur Stärkung Regionaler Innovationssysteme. Sie sollen dazu beitragen, die RIS-Angebote bekannt zu machen und auf die spezifischen Bedürfnisse der KMU in Graubünden auszurichten.

#### *Innovationsnetzwerk Ostschweiz INOS*

INOS ist das RIS der Ostschweizer Kantone, getragen von den Kantonen Appenzell Auser rhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau, dem Zürcher Berggebiet sowie dem Bund. Als Leadkanton fungiert der Kanton Thurgau. Ein separates INOS-Umsetzungsprogramm 2024–2027 wurde von den teilnehmenden Kantonen erarbeitet<sup>12</sup>. Es präzisiert Zielsetzungen, Angebote sowie die Weiterentwicklung von INOS.

Die strategische Ausrichtung von INOS wird in der Programmperiode 2024–2027 fortgeführt. Primäre Zielgruppe bleiben innovationsaffine, industrie- und produktionsnahe KMU sowie das Gewerbe. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030) hat für die Innovationsförderung in INOS

<sup>12</sup> INOS-Umsetzungsprogramm 2024–2027 auf Grundlage des «RIS-Konzeptes 2024+: Regionale Innovationssysteme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik 2024–2031.

grosse Bedeutung. Aufgrund der strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft ist die Förderung der Digitalisierung in den KMU ebenfalls relevant. Diesen Querschnittsthemen schenkt INOS vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit. Mit der Einbindung von sieben Kantonen sowie der Standortförderung Zürioberland bleiben die lokal stark in der Wirtschaft verankerten Point-of-Entry im flächenmässig grössten RIS der Schweiz zentrales Element von INOS.

#### *Sistema Regionale dell’Innovazione SRI*

Die Angebote des SRI wurden vom Kanton Tessin als Leadkanton und der Stiftung AGIRE aufgebaut. Die Stiftung AGIRE vernetzt die wirtschaftlichen, akademischen und institutionellen Akteure und stärkt damit ein innovatives Ökosystem inner- und ausserhalb des Kantons Tessin. KMU und Jungunternehmen aus den italienischsprachigen Bündner Südtälern haben ebenfalls Zugang zu den Angeboten von SRI.

Die konkreten Leistungen des SRI entsprechen im Aufbau und Angebot denjenigen von INOS, berücksichtigen jedoch die spezifischen Gegebenheiten des Tessins und der italienischsprachigen Südtäler Graubündens. Die Zielsetzungen und Angebote und die Weiterentwicklung des SRI sind im Umsetzungsprogramm des Kantons Tessin präzisiert.

### **3.3 Nachhaltigkeit in der NRP und im Umsetzungsprogramm**

#### *Nachhaltige Regionalentwicklung und Nachhaltigkeitsverständnis der NRP*

Die NRP hat bereits in der Vergangenheit wichtige Beiträge an die nachhaltige Entwicklung ihrer Zielgebiete geleistet. Gemäss Konzept «Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik», welches das SECO abgestimmt auf die Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030) des Bundesrates und unter Einbezug der NRP-Fachstellen der Kantone erstellt hat, sollen diese Beiträge verstärkt werden. Im Vordergrund steht die Nutzung der wirtschaftlichen Chancen der nachhaltigen Entwicklung in den Regionen. Gleichzeitig sollen die Risiken an den Schnittstellen zu Umwelt und Gesellschaft reduziert werden. Das Konzept legt dafür folgendes Nachhaltigkeitsverständnis zugrunde:

*«Die NRP unterstützt in ihren Zielgebieten die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, stärkt die Krisenfestigkeit der Regionen und schafft Perspektiven für eine zukunftsfähige Entwicklung. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren fördert*

*sie gleichzeitig die gesellschaftliche Solidarität, trägt zur Sicherung der natürlichen Ressourcen bei und setzt diese in Wert.»<sup>13</sup>*

Im Einklang mit dem gesetzlichen Auftrag bleibt die wirtschaftspolitische Ausrichtung der NRP unverändert bestehen. Die Kernanliegen der NRP werden durch die Positionierung als wirkungsvolles Instrument für eine nachhaltige Regionalentwicklung nicht verändert. Das übergeordnete Ziel bleibt es, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Regionen zu stärken, Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten, eine dezentrale Besiedlung zu fördern und regionale Disparitäten abzubauen<sup>14</sup>.

#### *Nachhaltige Entwicklung im UP GR 2024–2027 und Einbettung des Programms*

Der Kanton Graubünden verfügt über keine spezifische, explizite Nachhaltigkeitsstrategie und kennt auch keine Fachstelle Nachhaltigkeit. Vielmehr verfolgt der Kanton einen integrierten Nachhaltigkeitsansatz. Dieser integrierte Ansatz spiegelt sich unter anderem in den Zielen und Entwicklungsschwerpunkten des Regierungsprogramms des Kantons Graubünden 2020–2024. Die drei Zieldimensionen der nachhaltigen Entwicklung – namentlich die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die ökologische Verantwortung und die gesellschaftliche Solidarität – sind in dessen Kern verankert.

Verschiedene themenspezifische und integrale kantonale Strategien, Leitbilder und Aktionspläne, wie die Klimastrategie Graubünden, der Aktionsplan Green Deal, die Biodiversitätsstrategie Graubünden oder das Leitbild Chancengleichheit konkretisieren jeweils Ziele und Massnahmen des Kantons im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung.

#### **Exkurs: Aktionsplan Green Deal für Graubünden<sup>15</sup>**

Der Aktionsplan Green Deal für Graubünden (AGD) ist ein Impulsprogramm zur Förderung von Klimaschutz und Klimaanpassung im Kanton Graubünden. Vom Grossen Rat im Jahr 2019 initiiert, orientiert sich der von der Verwaltung ausgearbeitete AGD am Ziel, bis im Jahr 2050 klimaneutral zu werden. Der AGD bezweckt zudem, Bevölkerung, Wirtschaft und Natur besser vor den negativen Folgen des Klimawandels zu schützen und ermöglicht – wo sinnvoll und machbar – deren Anpassung an das veränderte Klima.

Die kantonale Verwaltung hat insgesamt 27 Massnahmen entwickelt, um die Ziele des AGD zu erreichen. Sie setzen in erster Linie dort an, wo die klimaschädlichen Energieträger wie Heizöl, Benzin oder Diesel verbraucht werden, also bei Gebäuden, im Verkehr, im Tourismus,

<sup>13</sup> Vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2022): Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik: Konzeptpapier für den Umgang der Neuen Regionalpolitik (NRP) mit dem Thema nachhaltige Entwicklung ab der Förderperiode 2024+. Version 1.0 vom Dezember 2022 im Hinblick auf die Umsetzungsprogramme 2024–2027.

<sup>14</sup> Vgl. ebd. S. 4.

<sup>15</sup> Vgl. [www.klimawandel.gr.ch](http://www.klimawandel.gr.ch).

beim Konsum oder in der Industrie. Auch der Methanausstoss in der Landwirtschaft soll geringer werden. Einige Massnahmen unterstützen die Wirtschaft und die Bevölkerung darin, im veränderten Klima besser zurechtzukommen, zum Beispiel in der Land- und Forstwirtschaft oder im Umgang mit Naturgefahren. Eine dritte Gruppe von Massnahmen fördert die Produktion von erneuerbarer Energie, damit die unerwünschten fossilen Energieträger möglichst bald ersetzt werden.

Die geplanten Massnahmen verstärken im Wesentlichen die laufenden Bestrebungen für Klimaschutz und Klimaanpassung auf nationaler und kantonaler Ebene. So beruhen beispielsweise die Massnahmen im Bereich Gebäude auf dem Energiegesetz und dem Gebäudeprogramm.

Die Ziele der Nachhaltigkeit sind im Kanton Graubünden auch im Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung (GWE; BR 932.100) als Grundsatz verankert. Der Kanton Graubünden strebt mit dem UP GR 2024–2027 als zentralem Förderinstrument zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung einen relevanten Beitrag an die nachhaltige Entwicklung an. Hierzu richtet er sein Umsetzungsprogramm am Konzeptpapier «Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik» des SECO und an den kantonalen Steuerungsinstrumenten für eine nachhaltige Entwicklung aus.

Auf kantonaler Ebene ist die Orientierung des UP GR 2024–2027 an den Prinzipien der Nachhaltigkeit darüber hinaus durch die systematische Abstimmung mit dem Raumkonzept sichergestellt. Der Kanton Graubünden legt in Art. 80 seiner Verfassung (BR 110.100) das Bestreben um eine nachhaltige Entwicklung des Kantons als Aufgabe der Raumplanung fest. Mit dem Raumkonzept Graubünden vom 16. Dezember 2014 hat die Regierung einen Orientierungsrahmen festgesetzt. Die von der Bündner Regierung am 20. März 2018 und vom Bundesrat am 10. April 2019 genehmigte Revision des Kantonalen Richtplans hat Festsetzungen zur nachhaltigen Entwicklung aufgenommen. Die planungsrechtlichen Instrumente (Raumkonzept, Richtplanung) berücksichtigen die Aspekte der Nachhaltigkeit und einer kohärenten Raumentwicklung und stellen über die Planungs- und Genehmigungsprozesse die Einhaltung der entsprechenden Kriterien auch bei Projekten der wirtschaftlichen Entwicklung sicher.

Die enge Verbindung des UP GR 2024–2027 mit dem kantonalen Raumkonzept und der Richtplanung auf konzeptioneller und programmatischer Ebene sowie die Beurteilung der einzelnen Massnahmen und Projekte im Hinblick auf deren Konformität mit Gesetzesbestimmungen und Vollzugsrichtlinien trägt weiter dazu bei, dass die Nachhaltigkeit des UP und seiner Umsetzung gewährleistet wird. Mögliche Zielkonflikte auf Projektebene werden unter Einbezug der betroffenen Dienststellen im Sinne der sektoralpolitischen Koordination behandelt.

Die nachhaltige Entwicklung umfasst drei Ebenen, die miteinander in Einklang gebracht werden müssen: die gesellschaftliche, die ökologische und die wirtschaftliche Dimension. Diese drei Dimensionen sind voneinander abhängig, eröffnen Synergiemöglichkeiten und können Zielkonflikte beinhalten. Die Erarbeitung des UP GR 2024–2027 erfolgt deshalb unter Einbezug weiterer kantonaler Ämter und Dienststellen. Dies stellt die Koordination mit weiteren raumrelevanten Sektoral- und Sachpolitiken sowie deren Strategien und Massnahmen zur nachhaltigen Entwicklung sicher. Gleichzeitig wird die Basis geschaffen, um Synergien zu nutzen und allfällige Zielkonflikte frühzeitig zu erkennen und zu adressieren.

Im Kanton Graubünden ist die Richtplanung als Verbundaufgabe zwischen dem Kanton und den Regionen organisiert. Basierend auf dem kantonalen Richtplan erarbeiten die elf Regionen in Graubünden ein regionales Raumkonzept (RegRK). Dieses enthält eine Gesamtschau über die angestrebte Entwicklung der Region und dient der Region als Basis für die Abstimmung von Siedlungs- und Verkehrsinfrastrukturen, für die Entwicklung der Wirtschaft, für die Pflege und den Schutz von Natur und Landschaft und für die Ausübung weiterer raumrelevanter Tätigkeiten. Das RegRK umfasst Ziele, Strategien und deren räumliche Konkretisierung. Wie neu auf kantonaler Ebene wird auch auf regionaler Ebene das Raumkonzept als verbindlicher Bestandteil in den regionalen Richtplan (RRIP) überführt, der als behördenverbindliches Instrument für die Ausübung der raumrelevanten Tätigkeiten in der Region dient. Es bildet damit ein massgebliches Instrument für eine nachhaltige, kohärente Raumentwicklung.

Raumplanerische Grundlagen wie der kantonale Richtplan, das Raumkonzept Graubünden und die Regionalen Raumkonzepte fliessen wiederum in die regionalen Standortentwicklungsstrategien (rSES) der elf Regionen in Graubünden ein, sodass auch deren Orientierung an einer kohärenten Raumentwicklung sichergestellt ist. Eine nachhaltige Entwicklung bedeutet für die Regionen, ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche auszubalancieren. Im Zuge der regionalen Strategieprozesse zur Erarbeitung der rSES wurde und wird unter Einbezug verschiedener Anspruchs- und Interessengruppen jeweils über die Prioritätensetzung und die finanzielle, gesellschaftliche und ökologische Tragfähigkeit von Massnahmen diskutiert. Verschiedene rSES greifen denn auch das Querschnittsthema nachhaltige Entwicklung und die Berücksichtigung und Abwägung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ansprüche als Schwerpunkte und/oder Handlungsfelder auf.

#### *Nachhaltigkeitsbeurteilung (NHB) des UP GR 2024–2027*

Die Forderung nach Nachhaltigkeit betrifft sämtliche Ämter und Dienststellen im Kanton. Zur Unterstützung der kantonalen Bestrebungen verfügt der Kanton Graubünden seit 2021 über ein eigenes Konzept und Instrument zur Nachhaltigkeitsbeurteilung (NHB) von Projekten im Kanton. Die NHB dient als Prüfverfahren zur Optimierung von Projekten in allen Dimensionen

der Nachhaltigkeit (vgl. hierzu ANU, Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten im Kanton Graubünden: Konzept). Sie basiert auf einem interdisziplinären Austausch, der Expertinnen und Experten verschiedener Dienststellen der Verwaltung einbindet.

Die NHB erlaubt unter anderem:

- die Auswirkungen eines Vorhabens in verschiedenen zeitlichen, räumlichen, wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimensionen zu erkennen und festzuhalten;
- Optimierungspotenzial zu identifizieren;
- die Kohärenz der einzelnen Auswirkungen mit einer nachhaltigen Entwicklung zu reflektieren und Interessenskonflikte zu erkennen und Interessensabwägung zu ermöglichen.

Das UP GR 2024–2027 wurde im März 2023 einer NHB unterzogen und in Bezug auf seine Auswirkungen und seinen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung sowie möglichen Zielkonflikten zwischen den Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt reflektiert. Empfehlungen aus der NHB wurden anschliessend in das vorliegende UP integriert und werden bei dessen Umsetzung wo möglich berücksichtigt.

#### *Nachhaltigkeitsziele und Massnahmen zur Zielerreichung im UP GR 2024–2027*

Das UP GR 2024–2027 beruht auf einer chancenorientierten Sicht der nachhaltigen Entwicklung. Es soll einen Beitrag dazu leisten, dass die wirtschaftlichen Chancen der nachhaltigen Entwicklung im Kanton Graubünden erkannt und genutzt und Risiken an den Schnittstellen zu Umwelt und Gesellschaft reduziert werden. Hierzu setzt es in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit an, sodass die Krisenfestigkeit der regionalen Wertschöpfungssysteme erhöht wird, die natürlichen Ressourcen gesichert und in Wert gesetzt und regionale und überregionale gesellschaftliche Disparitäten abgebaut werden können.

Zur Unterstützung der ziel- und wirkungsorientierten Steuerung des UP GR 2024–2027 auf Programmebene wurden gemäss den Vorgaben des SECO Wirkungsmodelle erstellt. Diese sind direkt in CHMOS – das Online-Controllingsystem des SECO – integriert. In den Wirkungsmodellen sind ausgewählte, erwartete, Beiträge des UP GR 2024–2027 an die Nachhaltigkeitsziele gemäss Konzeptpapier «Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik» des SECO abgebildet.

## 4 Strategische Ausrichtung

Das UP GR 2024–2027 ist ein zentrales Instrument der Regierung zur Erreichung der wirtschafts- und raumordnungspolitischen Zielsetzungen wie diese in Regierungsprogramm und Raumkonzept festgelegt wurden. Im Folgenden wird dargelegt, inwiefern das UP die Zielsetzungen zur Stärkung der Raum-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung in Graubünden kohärent unterstützt.

### 4.1 Kohärenz mit kantonaler Wirtschaftsentwicklungsstrategie

Das UP GR 2024–2027 soll einen wesentlichen Beitrag an die Wachstumsziele der Bündner Regierung leisten. Im «Bericht Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden» (WEB 2014) hat der Kanton den grössten langfristigen Handlungsbedarf und diesbezügliche Stossrichtungen aufgezeigt. Die damalige Analyse mit ihren Empfehlungen besitzt für die Bündner Regierung weiterhin Gültigkeit. Das UP GR 2024–2027 richtet sich daran aus.

Das UP GR 2024–2027 strebt eine optimale Abstimmung der Fördermöglichkeiten von Bund, Kanton und Gemeinden im Rahmen von zwei strategischen Zielen und vier Wertschöpfungssystemen als Förderschwerpunkte an (siehe Kapitel 3). Die Fokussierung auf exportorientierte Wertschöpfungssysteme und Residentielle Ökonomie ist kongruent mit den Zielen in den Stossrichtungen gemäss WEB 2014. Diese Wertschöpfungssysteme bilden die Grundlage für langfristig wettbewerbsfähige Unternehmen und Arbeitsplätze in Zusammenspiel mit einem attraktivem Wohnstandort für einen funktionierenden Arbeitsmarkt. Mit Massnahmen im Sinne der residentuellen Ökonomie soll künftig die Attraktivität der Wohnstandorte gestärkt werden. Innerhalb der einzelnen Förderschwerpunkte und den weiteren Massnahmen ist die Kohärenz zwischen dem UP GR 2024–2027 und den kantonalen Zielsetzungen wie folgt gegeben:

- **Förderschwerpunkt Wertschöpfungssystem Tourismus**

Das Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023 legt Schwerpunkte und Stossrichtungen der Tourismuspolitik fest (siehe auch WEB 2014, S. 285ff). Diese richten sich an den zentralen Herausforderungen von Strukturanpassung und Wettbewerb aus. Deren Bedeutung reicht über den Zeitraum 2014–2023 hinaus und wird, mit Weiterentwicklungen und Differenzierungen, auch für den Zeitraum 2024–2027 relevant sein. Die im UP vorgesehenen Massnahmen führen die Unterstützung dieser drei Stossrichtungen (Förderung Kooperationsmodelle der Leistungsträger, Investitionen in Erhalt und Erneuerung wettbewerbsfähiger Beherbergungsinfrastruktur, nachfrageorientierte Produktentwicklung) der kantonalen Tourismuspolitik fort. Die Förderung der inner- und interkantonalen sowie der internationalen Zusammenarbeit im Tourismus bleibt dabei gängige Praxis.

- **Förderschwerpunkt Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation**

Zur Verbesserung der unternehmerischen Rahmenbedingungen baut auch das UP GR 2024–2027 auf zwei Handlungsbereiche: Durch Verflechtung der Innovationsförderung mit der kantonalen Bildungs- und Forschungspolitik soll der betriebliche Zugang zu Innovationssystemen erleichtert werden (WEB 2014, S. 306), eine Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur angestrebt und damit deren Resilienz erhöht werden. Gleichzeitig wird die Verfügbarkeit potenzieller Areale für exportorientierte Industrie-, Gewerbe- und Dienstleistungsbetriebe gefördert. Von dieser besseren Verfügbarkeit sollen sowohl ansässige Betriebe mit Wachstumspotenzial als auch mögliche Neuansiedlungen profitieren. Dies erfolgt in enger Abstimmung mit der Umsetzung des kantonalen Richtplans Siedlung auf regionaler und lokaler Ebene. Die inner- und interkantonale sowie die internationale Zusammenarbeit wird im WEB 2014 zur Verstärkung von Massnahmen im Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation als zentral hervorgehoben. Bereits bestehende und geplante Aktivitäten werden in den Kapiteln 4.4 und 4.5 erläutert.

- **Förderschwerpunkt Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft**

Die vorgesehenen Massnahmen bezüglich der Bildungs- und Gesundheitsexporte inkl. der damit eng verbundenen Forschungsaktivitäten sind im Rahmen des WEB 2014 als eigene Stossrichtungen der kantonalen Standort- und Wirtschaftsentwicklungspolitik (WEB 2014, S. 303ff) strategisch abgestützt. Die im UP GR 2024–2027 vorgesehenen Massnahmen führen die Unterstützung der Inwertsetzung regionaler Wertschöpfungspotenziale aus Bildung und Gesundheit fort. Die Identifikation und Priorisierung erfolgt wie bislang im Zuge regionaler Strategieprozesse und in Abstimmung mit den jeweiligen Sektoralpolitiken und Fachstellen.

- **Förderschwerpunkt Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie**

Im Gegensatz zu den anderen Förderschwerpunkten ist die «Residentielle Ökonomie» im WEB 2014 keine eigene Stossrichtung. Mit der im UP 2024–2027 neu aufgegriffenen Förderung der residentuellen Ökonomie werden jedoch wichtige Beiträge an die Stossrichtung Standort- und Regionalentwicklung (WEB 2014, S. 290ff) mit den Zielen zur Verbesserung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Lebensqualität möglich. Die Massnahmen werden in Abstimmung mit den rSES getroffen.

In enger Verbindung zu den Förderschwerpunkten steht für das UP GR 2024–2027 das Regionalmanagement. Der WEB 2014 (S. 284) zeigt auf, dass durch die Sektoralpolitiken deutlich mehr öffentliche Mittel in ländliche Räume und Berggebiete fliessen als von der Wirtschaftsentwicklungspolitik im engeren Sinne investiert werden können. Die Koordination der Sektoralpolitiken auf kantonaler und regionaler Ebene ist daher von elementarer Bedeutung.

Der WEB 2014 misst deshalb langfristig tragfähigen und abgestimmten regionalen Entwicklungsperspektiven eine hohe Bedeutung bei. Die Stärkung der Strategiefähigkeit auf regionaler Ebene, d.h. der Fähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung von langfristig und überlokal ausgelegten, prioritären Wirtschaftsentwicklungsmassnahmen durch die Befähigung und Ressourcenausstattung von regionalen Trägerschaften, des Regionalmanagements und der Projektträger ist für die Regierung von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Umsetzung der skizzierten Stossrichtungen des WEB 2014.

Mit der Einführung der Neukonzeption des Regionalmanagements per 1. Januar 2021 wurden in sämtlichen elf Regionen des Kantons Kapazitäten und Funktionsweisen des Regionalmanagements neu organisiert. Die Regionalentwicklungsstellen übernehmen dabei eine wichtige Funktion bei der regionalen Abstimmung zwischen Sektoren und Entwicklungsprojekten sowie Fördermitteln im Sinne des WEB 2014.

Die Bündner Regierung selbst strebt über verschiedene Stossrichtungen (Standort- und Raumentwicklung, Bildung, Forschung, Verkehr, Energie, Steuern, Breitbandversorgung, Verfahrenskoordination, Rahmenverpflichtungskredit, Einführung Arbeitszonenmanagement) zudem eine allgemeine Verbesserung von Rahmenbedingungen an (WEB 2014). Die zuständigen Departemente stimmen sich hierzu regelmässig untereinander ab.

## **4.2 Kohärenz mit aktualisiertem kantonalem Seilbahnkonzept**

Für die Gewährung von NRP-Darlehen und kantonalen Förderleistungen für den Bau, die Erneuerung und die Weiterentwicklung von touristischen Transport- und Schneeanlagen hat der Kanton Graubünden im Jahr 2020 eine Richtlinie auf Basis des Art. 9 des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden (GWE, BR 932.100) erlassen. Die Richtlinie basiert auf der im «Update der Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden» festgelegten Strategie aus dem Jahr 2015. Im Zuge dieses Updates wurde evaluiert (externe Überprüfung des Grundlagenberichts aus dem Jahr 2003), dass sich die Förderpraxis der letzten Jahre bewährt hat.

Strategie und Richtlinie gelten in ihrer Ausrichtung im Grundsatz weiterhin als zukunftsgerichtet und tauglich für den Zeitraum des UP GR 2024–2027. In der zweiten Jahreshälfte 2023 wird die Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden erneut überprüft und weiterentwickelt.

### 4.3 Kohärenz mit dem Richtplan, den funktionalen Räumen und der Rolle der regionalen Zentren

Die Zielsetzungen des UP GR 2024–2027 sind kohärent mit den Zielen der kantonalen Raumentwicklungspolitik und ihren Steuerungsinstrumenten. Das Raumkonzept Graubünden vom 16. Dezember 2014 definiert die Zielsetzungen der räumlichen Entwicklung des Kantons. Die instrumentelle Umsetzung erfolgt insbesondere mittels des kantonalen Richtplans (genehmigt durch den Bundesrat am 10. April 2019), unterstützt durch die kantonalen Instrumente der Wirtschafts-, Energie-, Umwelt-, Infrastruktur-, Finanz- und Bildungspolitik. Das UP GR 2024–2027 als Instrument der kantonalen Wirtschaftspolitik unterstützt die drei Leitgedanken aus dem Raumkonzept Graubünden:

- *Stärkung der regionalen Zentren:* Die im Raumkonzept definierten Zentren mit kantonalen bis regionaler Versorgungsfunktion werden über die Projektförderung und weitere Massnahmen dahingehend gestärkt, dass sie langfristig als wirtschaftliche Impulsgeber für ihr Umland wirken können. Neu leistet die NRP einen zusätzlichen Beitrag zur Stärkung der Gemeinden und Regionen als attraktive Lebens- und Arbeitsstandorte, indem mit dem Querschnittsthema «Lokale Wirtschaft» bzw. mit dem Wertschöpfungssystem «Residentielle Ökonomie» in Ergänzung des Exportbasisansatzes auch lokal ausgerichtete Aktivitäten mit überbetrieblicher und regionalwirtschaftlicher Wirkung gefördert werden können.
- *Förderung regionaler Zusammenarbeit:* NRP-Mittel sind projektspezifisch für die Koordination öffentlicher Politiken bei gemeindeübergreifenden Themen mit Bezug zur Wirtschaftsentwicklung vorgesehen (z.B. regionales Arbeitszonenmanagement und regionale Bereitstellung von Entwicklungsarealen für Tourismus, Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen).
- *Nutzung regionaler Stärken und Potenziale:* Das UP GR 2024–2027 richtet sich an den regionalen Handlungsräumen des Raumkonzepts aus. Die Handlungsräume sind unter Berücksichtigung von Potenzialen und Stärken festgesetzt worden. Mit NRP-Mitteln können regionale Akteure und das Regionalmanagement für Strategie- und Entwicklungsprozesse in funktionalen Wirtschaftsräumen auf regionaler Ebene gestärkt und befähigt werden. Die Wirksamkeit von Fördermitteln von Bund, Kanton und Projektträgern kann erhöht werden.

### 4.4 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit

Im kantonalen Regierungsprogramm ist die Bedeutung einer aktiven Gestaltung der Aussenbeziehungen explizit festgehalten. Im Sinne des Gebots des kooperativen Föderalismus sollen somit auf horizontaler Ebene (von Kanton zu Kanton) gemeinsame Projekte lanciert und

Mehrwerte geschaffen werden. Das Potenzial für die interkantonale Zusammenarbeit im Bereich Exportindustrie ist aufgrund der topographischen Begebenheiten ausser im Rheintal und in der unteren Mesolcina deutlich eingeschränkt. Für den Tourismus gibt es in verschiedenen Bereichen eine interkantonale Zusammenarbeit, die weiter intensiviert werden kann (z.B. Destination Heidiland inkl. Bündner Herrschaft, UNESCO Tektonikarena Sardona, Destinationen entlang des Rheins, Programm San Gottardo).

Das UP GR 2024–2027 sieht in verschiedenen Förderschwerpunkten Massnahmen zur Stärkung der interkantonalen Zusammenarbeit in Form von Programm- und Projektbeteiligungen vor. Laufende Aktivitäten werden weitergeführt und die Zusammenarbeit gemäss den Zielen des UP GR 2024–2027 ausgebaut. Die Stärkung der kantonsübergreifenden Zusammenarbeit ist kohärent mit den im WEB 2014 skizzierten langfristigen Stossrichtungen. Die Zusammenarbeit mit den Ostschweizer Kantonen erfolgt im Rahmen von INOS und verschiedenen touristischen Programmen und Projekten.

Einige Teilgebiete des Kantons grenzen geographisch an ähnlich geprägte Gebiete anderer Kantone. Der Kanton Graubünden ist daher massgeblich an der Umsetzung und Weiterentwicklung des Programms San Gottardo in einem separaten Umsetzungsprogramm beteiligt. Die unmittelbare Nachbarschaft der Region Moesa mit der Agglomeration Bellinzona resultierte in Vereinbarungen mit dem Kanton Tessin zur Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen unter anderem im Rahmen des SRI.

#### **4.5 Kantonales Engagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit**

Mit zwei Dritteln der Kantonsgrenzen als Landesgrenzen und acht Talschaften im Berggebiet – die zum Teil an urbane Räume im Ausland angrenzen – sind gute Wirtschaftsbeziehungen ins benachbarte Ausland insbesondere für Südbünden von besonderer Bedeutung. Wegen des hohen Anteils an Grenzgängerinnen und Grenzgängern in Richtung Graubünden ist das grosse Interesse an solchen Beziehungen gegenseitig.

Im Rahmen der NRP soll die internationale Zusammenarbeit insbesondere mit den Nachbarländern Italien, Österreich, Deutschland und dem Fürstentum Liechtenstein in der Programmphase 2024–2027 weiter gestärkt werden. Sie fokussiert auf grenznahe Aktivitäten und bestehende, bewährte Instrumente (vorab Interreg). In der Interreg-Programmperiode 2021–2027 engagiert sich Graubünden in den beiden Interreg-A-Programmen Alpenrhein–Bodensee–Hochrhein und Italien–Schweiz. Diese werden in separaten Programmvereinbarungen zwischen dem Bund und den beteiligten Kantonen geregelt. Das AWT ist auf Seiten des Kantons Graubünden sowohl für das kantonale NRP-Umsetzungsprogramm als auch für die Interreg-A-Programme zuständig. Dies gewährleistet eine koordinierte Umsetzung – sowohl

auf Ebene der Programmierung wie bei der Projektselektion – und erleichtert die Nutzung von Synergien. Die grenzübergreifende Zusammenarbeit wird in funktionalen Handlungsräumen gefördert, in denen auf regionaler Ebene wirtschaftliche Mehrwerte aus der Zusammenarbeit gewonnen werden. Der auf regionale Handlungsräume fokussierte Mitteleinsatz ist kohärent mit den Leitgedanken des Raumkonzepts Graubünden.

Das Programm Interreg B (Alpenraum) und das Programm Interreg Europe werden als integrierende Bestandteile im Rahmen dieses UP umgesetzt.

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

Die Erfahrungen aus der vergangenen Umsetzung zeigen, dass eine Stärkung und Professionalisierung des Regionalmanagements in sämtlichen elf Regionen auch die regionale und überregionale Zusammenarbeit fördert. Das UP GR 2024–2027 wird das Funktionieren und die Weiterentwicklung des Regionalmanagements weiter unterstützen. Die regionale Strategie- und Konsensfähigkeit soll auch künftig weiterentwickelt und verstetigt werden und rollierende Strategieansätze sollen mit den rSES weiter etabliert werden.

Darüber hinaus stärkt der Kanton die regionale Zusammenarbeit und die Zusammenarbeit in funktionalen Räumen im Zuge der Teilnahme an kantons- und grenzüberschreitenden Programmen (Programm San Gottardo und Interreg-Programme) und mittels Förderung überregionaler, überkantonaler, grenzüberschreitender und transnationaler Projekte.

---

## **5 Massnahmen- und Finanzierungsplan**

## 5.1 Massnahmen und Finanzangaben pro Förderschwerpunkt

A) Wertschöpfungssystem Tourismus							
Massnahme	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	äfp Bund	äfp Kanton	Darlehen Bund	
A11	<b>Tourismussystem Graubünden</b> Umsetzung von Projekten zur Stärkung des touristischen Gesamtsystems mit besonderem Fokus auf innovative, destinationsübergreifende Kooperationsvorhaben (Destinationsentwicklung wie Destinationsbildung, Aufgabenteilung vor Ort, Markenführung sowie allgemeine Massnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Tourismusdestinationen).	Konzeption, Umsetzung, Begleitung: <ul style="list-style-type: none"> <li>à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung).</li> </ul>	Initiative von Tourismusakteuren (Destinationsorganisationen, Graubünden Ferien, Leistungsträger), Unternehmen, regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.	2024–2027: <u>pro Jahr zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	3.5	3.5	---
A12	<b>Touristische Arealplanung</b> Koordinierte Aufarbeitung und Verfügbarmachung von strategischen Arealen für touristische Grossprojekte (Neubau von Hotelanlagen oder Resorts, Bergbahn-Areale) an dafür geeigneten Standorten als Basis für eine professionelle Investorenakquisition.	Erarbeitung von Grundlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	Mitwirkung von Gemeinden, privaten Akteuren und regionalen Entwicklungsträgern.	2024–2027: <u>insgesamt ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.15	0.15	---
A13	<b>Beherbergungswirtschaft</b> Verbesserung und Erneuerung von Beherbergungsinfrastruktur (in Ergänzung zur SGH) bei regionalwirtschaftlich bedeutsamen Projekten (Betriebe mit einer nationalen Trägerschaft wie Schweizer Jugendherbergen, REKA-Dörfer, SAC-Hütten usw.) sowie Aktivitäten im Bereich der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (Coaching, Hospitality-Management, Kooperationen).	Begleitung, allenfalls Initiierung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Darlehen (Investitionen)</li> <li>à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen)</li> </ul>	Initiative von Beherbergungsbetrieben. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.	2024–2027: <u>pro Jahr ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.3	0.3	1.5

A14	<p><b>Touristische Infrastrukturen</b>                  Bau von touristischen Infrastrukturen (in Abstimmung mit dem kantonalen und nationalen Sportanlagenkonzept (KASAK/NA-SAK) wie Attraktionspunkte, Schlittelbahnen, Erlebnisparks, Sport- und Wellnessanlagen. Die Investitionsprojekte müssen in eine regionale Positionierung eingebettet sein bzw. wesentlicher Teil einer Wertschöpfungskette sein. Infrastrukturprojekte können auch im Bereich der Nutzung von Natur- und Kulturpotenzialen liegen.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darlehen (Investitionen)</li> <li>• à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)</li> </ul>	<p>Initiative von Unternehmen und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt drei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.3	0.3	2.5
A15	<p><b>Bergbahn-Infrastrukturen</b>                  Erneuerung von Transportanlagen sowie Bau von Schneeanlagen auf Basis der kantonalen Förderstrategie für Bergbahnunternehmen. Kooperationen zwischen Bergbahnunternehmen.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darlehen (Investitionen)</li> <li>• à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen, Kooperationen)</li> </ul>	<p>Initiative von Bergbahnunternehmen unter Berücksichtigung von raumplanerischen Grundlagen sowie Dialog mit Anspruchsgruppen.</p>	<p>2024–2027: <u>pro Jahr ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.15	0.15	7.0
A16	<p><b>Angebotsgestaltung</b>                  Lancierung von neuen Tourismusprodukten mit Ausstrahlungseffekten auf bestehende Destinationen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (mit Fokus auf die Förderung von alternativen, nicht auf Schnee angewiesenen touristischen Bergsportangeboten sowie Sommerprodukten: Bike, Trailrunning, Weitwanderangebote).</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)</li> </ul>	<p>Initiative von Unternehmen und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt drei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.6	0.6	---
A17	<p><b>Inwertsetzung von Natur und Kultur</b>                  Planung und Umsetzung von Inwertsetzungsprojekten in Abstimmung mit der kantonalen Pärke- und Kulturförderung zur Stärkung von touristischen Wertschöpfungssystemen.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)</li> </ul>	<p>Initiative von Unternehmen und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt drei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.6	0.6	---

A18	<b>Nachhaltigkeit / Klima / Qualität</b> Lancierung von Tourismusprodukten mit Ausstrahlungskraft in Koordination mit kantonalen Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit und Klimawandel zur Stärkung von touristischen Wertschöpfungssystemen.	Konzeption, Umsetzung, Begleitung: <ul style="list-style-type: none"><li>à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen und Umsetzung)</li></ul>	Initiative von Unternehmen und regionalen Entwicklungsträgern sowie Gemeinden. Abstimmung auf touristische Gesamtstrategie der Destination.	2024–2027: <u>insgesamt zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.4	0.4	---
<b>= total A1X (kantonal)</b>					<b>6.0</b>	<b>6.0</b>	<b>11.0</b>
A21	<b>Interkantonale Projekte</b> Umsetzung touristischer Projekte zu spezifischen Themen wie «Heidi», «Rhein» usw. → <b>Leadkanton Graubünden oder andere Kantone</b>	Erarbeitung von Grundlagen und Beiträge an die Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"><li>à fonds perdu-Beiträge</li></ul>	Kooperationsbereitschaft der involvierten Partner/Akteure basierend auf einer gemeinsamen Projektskizze.	2024–2027: <u>insgesamt zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.3	0.3	---
A22	<b>Interreg-Programme B und Europe, Periode VI (2021–2027)</b>	Beteiligung an Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"><li>à fonds perdu-Beiträge</li></ul>	Nutzen für Regionalentwicklung in Graubünden.	Gemäss jeweiligem Projekt	separat	0.1	---
A23	<b>Eigene grenzüberschreitende kantonale Aktivitäten</b> Aktivitäten mit Liechtenstein, Vorarlberg, Tirol, Südtirol, Veltlin, Lombardei ausserhalb EU-Förderprogramme. Lead bzw. aktive Mitwirkung bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zur Standortattraktivitätserhöhung: Erschliessung, Bildung, Prüfung der Chancen der Grenzlage, neue Ideen entwickeln, grenzüberschreitende Unternehmer-Netzwerke	Potenziale bestimmen, Grundlagenarbeiten, Konzeption und Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"><li>à fonds perdu-Beiträge</li></ul>	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, Frage des maximal generierbaren Nutzens.	2024–2027: <u>insgesamt ein Projekt</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.1	0.1	---
<b>= total A2X (interkantonal und international)</b>					<b>0.4</b>	<b>0.5</b>	<b>---</b>
<b>= TOTAL A Wertschöpfungssystem Tourismus</b>					<b>6.4</b>	<b>6.5</b>	<b>11.0</b>

<b>B) Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation</b>							
Massnahme		Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	äfp Bund	äfp Kanton	Darlehen Bund
B11	<p><b>Innovation und Unternehmertum</b></p> <p>Umsetzung von Massnahmen, zur Förderung von Innovation und Unternehmertum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung und Optimierung der Rahmenbedingungen für Innovation und Unternehmertum.</li> <li>- Gezielte Schaffung von integralen Angeboten in den Bereichen Sensibilisierung, Förderung und Schulung sowie Vernetzung von Bildung, Forschung und Industrie.</li> <li>- Förderung vorwettbewerblicher Innovation und überbetrieblicher Zusammenarbeit (z.B. Synergien erzielen, überregionale Absatzmärkte erschliessen)</li> <li>- Förderung innovativer Vorhaben mit dem Ziel, Prozessinnovationen, Transformationsprozesse sowie Produkt- und Marktentwicklungen anzustossen (u.a. in den Bereichen Green- und Clean-Tech, Kreislaufwirtschaft oder Resilienz).</li> </ul>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> </ul> <p>Investitionen in Infrastrukturen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darlehen</li> </ul>	<p>Initiative und Mitwirkung von Unternehmen, Entwicklungsträgern und anderen Wirtschaftsakteuren.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt fünf Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.6	0.6	1.5
B12	<p><b>Ergänzende kantonale Massnahmen zur Stärkung Regionaler Innovationssysteme</b></p> <p>Entwicklung, Auf- und Ausbau eines kantonalen Netzwerks regionaler Ansprechpartner für Unternehmen mit dem Ziel, die RIS-Angebote (besser) bekannt zu machen, die Nachfrage nach RIS-Dienstleistungen zu erhöhen und dadurch einen Beitrag an die Zielerreichung der RIS zu leisten.</p>	<p>Erarbeitung von Grundlagen, Sensibilisierung, Technologietransferleistungen und Umsetzung von Projekten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	<p>Einbindung der Technologietransferpartner, Sicherstellung einer koordinierten und ergänzenden Wirkung, Kooperationsbereitschaft der involvierten Stellen.</p>	<p>2024–2027: <u>Zwei Massnahmen</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.2	0.2	---

B13	<p><b>Standortentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation und Entwicklung geeigneter Arbeitsgebiete von strategischer Bedeutung, Vorabklärungen von möglichen Standorten für Unternehmensansiedlungen sowie Inwertsetzung von Industriebrachen.</li> <li>- Projekte zur Stärkung funktionaler Räume, regionaler Zentren und regionaler Arbeitsgebiete.</li> <li>- Vorleistungen in regional bedeutsamen Infrastrukturen und Gewerbeparks.</li> <li>- Massnahmen zur Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.</li> <li>- Förderung innovationsbasierter Infrastrukturen und Forschungsaktivitäten welche die regionale Innovationskraft erhöhen.</li> <li>- Massnahmen zur Stärkung des Bildungs- und Forschungsstandorts Graubünden, Initialisierungstätigkeiten für die Ansiedlung und/oder den Aufbau neuer Forschungsinstitutionen.</li> </ul>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> </ul> <p>Investitionen in Infrastrukturen/Er-schliessungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darlehen</li> </ul>	<p>Abstimmung mit dem Amt für Raumentwicklung und der Umsetzung des Kantonalen Richt-plans Siedlung auf regionaler und lokaler Ebene.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt drei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.4	0.4	3.5
B14	<p><b>Natürliche Ressourcen</b></p> <p>Nutzung des Innovationspotenzials entlang der gesamten Wertschöpfungskette natürlicher Ressourcen (Holz, Wasser, Stein usw.) und erneuerbarer Energien (Wasser, Wind, Sonne usw.)</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> </ul> <p>Investitionen in Infrastrukturen/Er-schliessungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darlehen</li> </ul>	<p>Initiative und Mitwirkung der in den jeweiligen Wirtschaftsbe-reichen involvierten Akteure und enge Abstimmung mit den jeweiligen kantonalen Sektoral-politiken.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.4	0.4	1.0
<b>= total B1X (kantonal)</b>					<b>1.6</b>	<b>1.6</b>	<b>6.0</b>

B21	<p><b>INOS – Regionales Innovationssystem Ostschweiz</b></p> <p>Stärkung der Innovationskraft der Unternehmen im INOS-Raum unter Anwendung eines ganzheitlichen Ansatzes in Zusammenarbeit mit Regionalen Innovationssystemen.</p> <p>→ Leadkanton Thurgau</p>	<p>Interventionsbereiche (RIS-Konzept 2024+, SECO):</p> <p>«<i>Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)</i>»</p> <p>«<i>Point-of-Entry (PoE Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)</i>»</p> <p>«<i>Coaching (Unterstützung für Produkt- und Prozessinnovationen)</i>»</p> <p>«<i>Überbetriebliche Plattformen (Cluster, Netzwerkveranstaltungen)</i>»</p> <p>«<i>Thematische Vertiefungen</i>»</p> <p>«<i>Kooperationsprojekte</i>»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	<p>Kooperationsbereitschaft aller involvierten Akteure (Kantone, PoE, Coaches, Wissensträger, Unternehmen, weitere).</p> <p>Abstimmung mit den nationalen und kantonalen Entwicklungen/Strategien zur Innovationsförderung.</p>	<p>Siehe separate Programmgrundlage INOS</p>	1.8	1.8	---
B22	<p><b>SRI – Sistema Regionale dell'Innovazione</b></p> <p>Stärkung der Innovationskraft der Unternehmen im SRI-Raum unter Anwendung eines ganzheitlichen Ansatzes in Zusammenarbeit mit Regionalen Innovationssystemen.</p> <p>→ Leadkanton Tessin</p>	<p>Interventionsbereiche (RIS-Konzept 2024+, SECO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	<p>Kooperationsbereitschaft aller involvierten Akteure (Kantone, PoE, Coaches, Wissensträger, Unternehmen, weitere).</p> <p>Abstimmung mit den nationalen und kantonalen Entwicklungen/Strategien zur Innovationsförderung.</p>	<p>Siehe separate Programmgrundlage Kanton Tessin</p>	separat	0.2	---
B23	<p><b>Interkantonale Aktivitäten</b></p> <p>Interkantonal abgestimmte Massnahmen, welche die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Standorte und Unternehmen stärken. Stärkung der Innovationskraft unter Anwendung eines ganzheitlichen Ansatzes in Zusammenarbeit mit Regionalen Innovationssystemen.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	<p>Einbindung in die kantonale Innovationsstrategie, die Konzepte von INOS und SRI, Sicherstellung einer koordinierten und ergänzenden Wirkung, Kooperationsbereitschaft der involvierten Stellen.</p>	<p>2024–2027: <u>Insgesamt zwei interkantonale Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.3	0.3	---

	<p><b>GR–FL:</b> Technologietransferleistungen an Unternehmen und Institutionen im Wirkungsbereich Ostschweiz und Fürstentum Liechtenstein sowie Integration Fürstentum Liechtenstein in INOS.  <b>→ Leadkanton Graubünden</b></p> <p><b>GR–ZH:</b> Vernetzung und Stärkung Zusammenarbeit zwischen den Zürcher Forschungsinstitutionen (u.a. ETH, UZH, ZHAW) und dem Forschungsplatz Graubünden.  <b>→ Leadkanton Graubünden</b></p> <p><b>GR–TI:</b> Koordination von Standortentwicklungsprojekten (z.B. Verfügbarkeit von Industrieflächen) im funktionalen Raum Bellinzona / Mesolcina.  <b>→ Leadkanton Graubünden</b></p>							
B24	<b>Interreg-Programme B und Europe, Periode VI (2021–2027)</b>	Beteiligung an Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	Nutzen für Regionalentwicklung in Graubünden.	Gemäss jeweiligem Projekt	separat	0.1	---	
B25	<b>Eigene grenzüberschreitende kantonale Aktivitäten</b> Aktivitäten mit Liechtenstein, Vorarlberg, Tirol, Südtirol, Veltlin, Lombardei ausserhalb der EU-Förderprogramme. Aktive Mitwirkung bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zur Standortattraktivitätserhöhung und Förderung von Projekten: Erschliessung, Bildung, Prüfung der Chancen der Grenzlage, neue Ideen entwickeln, grenzüberschreitende Unternehmens-Netzwerke, Förderung der Kreislaufwirtschaft.	Potenziale bestimmen, Grundlagenarbeiten, Konzeption und Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, Frage des maximal generierbaren Nutzens.	2024: konkrete Kooperationsformen identifiziert 2024–2027: <u>ein Projekt</u> umgesetzt	0.1	0.1	---	
<b>= total B2X (interkantonal und international)</b>						<b>2.20</b>	<b>2.50</b>	<b>---</b>
<b>= TOTAL B Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation</b>						<b>3.80</b>	<b>4.10</b>	<b>6.0</b>

<b>C) Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft</b>							
Massnahme		Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	äfp Bund	äfp Kanton	Darlehen Bund
C11	<p><b>Bildungswirtschaft</b></p> <p>Konzeption und Positionierung von Bildungsinstitutionen für die nationale und internationale Nachfrage (Bildungsexport: Schulen, Internate, Campus); Stärkung bestehender und Anreize für neue Trägerschaften, Unternehmen; Entwicklung von Infrastrukturen.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung, Begleitung von exportorientierten Bildungsdienstleistern und -angeboten, Umsetzungskapazitäten, An-schub Marktbearbeitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> <li>• Darlehen (Investitionen)</li> </ul>	<p>Initiative und Mitwirkung von Akteuren der Bildungswirtschaft.</p> <p>Bereitschaft zur Entwicklung von Exportprodukten, Kooperationen/Vernetzung, Vermarktung.</p> <p>Abstimmung mit der kantonalen Bildungspolitik und Innovationsstrategie.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt zwei Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.2	0.2	2.0
C12	<p><b>Gesundheitswirtschaft</b></p> <p>Konzeption, Entwicklung, Umsetzung und Positionierung von exportorientierten, gesundheitstouristischen Kooperationen und nachfragefördernden Angeboten für die nationale und internationale Nachfrage.</p> <p>Überregionale Koordination bestehender und Lancierung neuer Initiativen zur Entwicklung exportorientierter, gesundheitstouristischer Kooperationen und Angebote.</p> <p>Stärkung bestehender und Anreize für neue Trägerschaften und Unternehmen, die gesundheitstouristische Angebote anbieten.</p>	<p>Konzeption von Angeboten, Grundlagenarbeiten im Sinne von Bedarfsabklärungen und Machbarkeitsstudien, Umsetzungskapazitäten, An-schub Marktaufbau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge</li> <li>• Darlehen (Investitionen)</li> </ul>	<p>Initiative und Mitwirkung von Akteuren der Gesundheits- und/oder Tourismuswirtschaft.</p> <p>Bereitschaft zur Entwicklung von nachfragefördernden Exportprodukten, Kooperationen/Vernetzung, Vermarktung.</p> <p>Abstimmung mit kantonalen Sektoralpolitiken inkl. jeweiliger Gremien.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt vier Projekte</u> realisiert (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.4	0.4	3.0
<b>= TOTAL C Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft</b>					<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>5.0</b>

D) Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie							
Massnahme	Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	äfp Bund	äfp Kanton	Darlehen Bund	
D11	<p><b>Inwertsetzung lokaler Vorzüge</b></p> <p>Entwicklung, Planung und Umsetzung von Massnahmen, Angeboten und Strategien zur Stärkung der lokalen Wertschöpfung sowie der Standortattraktivität mittels Inwertsetzung lokaler Vorzüge und Potenziale.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung und Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen, Umsetzung)</li> </ul>	<p>Überbetriebliche und regionalwirtschaftliche Wirkung, Synergien mit exportorientierten Aktivitäten.</p> <p>Langfristige Sicherstellung von Unterhalt und Betrieb.</p> <p>Kooperationen/Vernetzung.</p> <p>Unterstützung durch Gemeinden Regionen und/oder Leistungsträger in der Region.</p> <p>Enge Abstimmung mit den jeweiligen kantonalen Sektoralpolitiken</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt sechs Projekte realisiert</u> (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.5	0.5	---
D12	<p><b>Regionale Innovations-Ökosysteme</b></p> <p>Entwicklung, Planung und Umsetzung von Vorhaben, die das wirtschaftliche Innovationspotenzial und die Rahmenbedingungen für Innovation und Vernetzung in der Region und lokal nachhaltig stärken.</p>	<p>Konzeption, Umsetzung und Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen, Umsetzung)</li> <li>• Darlehen (Infrastrukturen)</li> </ul>	<p>Überbetriebliche und regionalwirtschaftliche Wirkung, Synergien mit exportorientierten Aktivitäten.</p> <p>Koordination mit der kommerziellen Nutzung von anderen wirtschaftlichen Akteuren (KMU, Unternehmen usw.).</p> <p>Langfristige Sicherstellung von Unterhalt und Betrieb.</p> <p>Kooperationen/Vernetzung.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt drei Projekte realisiert</u> (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.4	0.4	1.0

D13	<p><b>Erschliessung von Potenzialen multilokaler Lebensstile</b></p> <p>Entwicklung, Planung und Umsetzung von Projekten, Netzwerken und Kooperationen zur Erschliessung des regionalwirtschaftlichen Potenzials multilokaler Lebensstile (z.B. Angebote für Pendler, Zweitwohnende, Feriengäste wie Co-Working, Workation usw.).</p>	<p>Konzeption, Umsetzung und Begleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à fonds perdu-Beiträge (Grundlagen, Umsetzung)</li> <li>• Darlehen (Infrastrukturen)</li> </ul>	<p>Überbetriebliche und regionalwirtschaftliche Wirkung, Synergien mit exportorientierten Aktivitäten.</p> <p>Langfristige Sicherstellung von Unterhalt und Betrieb.</p> <p>Kooperationen/Vernetzung.</p> <p>Unterstützung durch Gemeinden, Regionen und/oder Leistungsträger in der Region.</p>	<p>2024–2027: <u>insgesamt fünf Projekte realisiert</u> (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)</p>	0.4	0.4	2.0
<b>= TOTAL D Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie</b>					<b>1.3</b>	<b>1.3</b>	<b>3.0</b>

<b>E) Weitere Massnahmen</b>							
Massnahme		Art der Unterstützung	Voraussetzungen	Meilensteine	äfp Bund	äfp Kanton	Darlehen Bund
E11	<b>Regionalmanagement</b> Konsolidierung, Stärkung und Weiterentwicklung des Regionalmanagements zur Umsetzung der NRP und der weiteren Instrumente zur Wirtschaftsentwicklung von Bund und Kanton.	Leistungsaufträge mit Regionen betreffend die Regionalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <li>à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	Antragsstellung für Beiträge an das Regionalmanagement durch regionale Trägerschaften.  Einbindung in bestehende Strukturen und etablierte Organisationsform (Führung).  Unterstützung und Mitwirkung durch die Gemeinden und Regionen sowie Einbezug von Wirtschaftsverbände und kantonalen Dienststellen.  Vorliegen einer aktuellen, von der Präsidentenkonferenz genehmigten regionalen Standortentwicklungsstrategie.	Leistungsaufträge mit den regionalen Entwicklungsträgern zur Umsetzung des Regionalmanagements gemäss Neukonzeption vom 1.1.2021	1.25	1.25	---
E12	<b>Regionale Koordination</b> Stärkung der regionsübergreifenden Zusammenarbeit und Koordination zur Umsetzung der NRP und weiterer Instrumente zur Wirtschaftsentwicklung von Bund und Kanton.	Konzeption, Koordination, Begleitung, Ausbildung: <ul style="list-style-type: none"> <li>à fonds perdu-Beiträge</li> </ul>	Unterstützung und Mitwirkung durch die Gemeinden, Regionen, Wirtschaftsverbände und kantonalen Dienststellen.	2024–2027: <u>insgesamt sechs Massnahmen bzw. Projekte realisiert</u> (Beschluss) oder in Planung (Vorentscheid)	0.35	0.35	---
<b>= total E1X (kantonal)</b>					<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>---</b>

E21	<b>Programm San Gottardo (2024–2027)</b> → Leadkanton Uri	Siehe separate Programm- grundlage	Siehe separate Programm- grundlage	Siehe separate Programmgrundlage	separat	separat	separat
E22	<b>Interreg-Programm VI A Italien–Schweiz (2021–2027)</b> → Leadkanton (Koordinationsstelle) Tessin	Siehe separate Programm- grundlage	Siehe separate Programm- grundlage	Siehe separate Programmgrundlage	separat	separat	---
E23	<b>Interreg-Programm VI A Alpenrhein–Bodensee–Hochrhein (2021–2027)</b> → Leadkanton (Koordinationsstelle) St. Gallen	Siehe separate Programm- grundlage	Siehe separate Programm- grundlage	Siehe separate Programmgrundlage	separat	separat	---
<b>= total E2X (interkantonal und international)</b>							
<b>= TOTAL E Weitere Massnahmen</b>							
					<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>---</b>

## 5.2 Finanz- und Realisierungsplan 2024–2027

	<b>Beiträge (à fonds perdu)</b> in Mio. CHF		<b>Darlehen</b> in Mio. CHF (Bund, exkl. kantonale Äquivalenz)
	Bund	Kanton	
<b>A TOTAL Wertschöpfungssystem Tourismus</b>	<b>6.40</b>	<b>6.50</b>	<b>11.00</b>
<b>B TOTAL Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation</b>	<b>3.80</b>	<b>4.10</b>	<b>6.00</b>
<b>C TOTAL Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft</b>	<b>0.60</b>	<b>0.60</b>	<b>5.00</b>
<b>D TOTAL Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie</b>	<b>1.30</b>	<b>1.30</b>	<b>3.00</b>
<b>E TOTAL Weitere Massnahmen</b>	<b>1.60</b>	<b>1.60</b>	<b>---</b>
<b>TOTAL NRP-UP Graubünden 2024–2027</b>	<b>13.70</b>	<b>14.10</b>	<b>25.00</b>

### 5.3 Finanzielle Auswirkungen für den Kanton Graubünden

Aus dem Finanz- und Realisierungsplan des UP GR 2024–2027 für den Zeitraum von 2024 bis 2027 ergeben sich für den Kanton Graubünden Gesamtkosten von 20,35 Millionen Franken für die Umsetzung. Dies entspricht durchschnittlichen jährlichen Kosten von rund 2,5 Millionen Franken (bezogen auf die für den kantonalen Finanzplan relevante achtjährige Auszahlungsperiode 2024–2031). Der Gesamtbetrag verteilt sich wie folgt:

- à fonds perdu-Beiträge für kantonale Projekte: 11,1 Millionen Franken (laufende Rechnung sowie Investitionsrechnung)
- à fonds perdu-Beiträge für Projekte der interkantonalen und internationalen Zusammenarbeit (ohne Interreg VI A, das in separaten Programmvereinbarungen geregelt ist) 3 Millionen Franken (laufende Rechnung)
- à fonds perdu-Beiträge als kantonale Äquivalenzleistungen für Bundesdarlehen: rund 6,25 Millionen Franken (Investitionsrechnung)

Für das interkantonale NRP-Umsetzungsprogramm Programm San Gottardo 2020–2024 werden zusätzliche Mittel bereitgestellt (siehe separates Umsetzungsprogramm).

Die aufgeführten Mittel werden im kantonalen Budget 2024 und Finanzplan 2025–2027 berücksichtigt.

Die Planung des UP GR 2024–2027 erfordert aus Gründen des Controllings und finanztechnischer Anforderungen die Unterteilung der Mittel auf Ebene von Massnahmen und Jahren. Die Erfahrungen zeigen, dass die Finanzierungs- und Realisierungsplanung ohne eine Flexibilisierung der Mittelverfügbarkeit nicht auskommt. Diese Flexibilisierung wird bei Bedarf auch im UP GR 2024–2027 Anwendung finden.

.

## 6 Prozesse

Im folgenden Kapitel werden die Prozesse dargelegt, mit denen der Kanton Graubünden die Programmziele des UP GR 2024–2027 erreichen will. Hierfür werden die bestehenden und geplanten Instrumente und Prozesse zur Abstimmung von NRP-finanzierten wirtschaftsentwicklungspolitischen Massnahmen mit anderen Sektoralpolitiken sowie die Prozesse zur Umsetzung der weiteren Massnahmen dargelegt. Abschliessend werden die Grundzüge des Vollzugscontrollings des UP GR 2024–2027 erläutert.

### 6.1 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken

Eine optimale sektoralpolitische Abstimmung bildet nicht nur Grundvoraussetzung für eine kohärente Raumentwicklung, sie ist auch ein kritischer Erfolgsfaktor für die Umsetzung der NRP auf allen Stufen (Bund, Kanton, Regionen/Gemeinden). Im Kanton Graubünden ist die übergeordnete Abstimmung der wirtschaftsentwicklungspolitischen Massnahmen mit den Sektoralpolitiken von besonderer Bedeutung, da die Sektoralpolitiken oft über deutlich mehr öffentliche Mittel verfügen als wirtschaftsentwicklungsbezogene Politikprogramme im engeren Sinn (WEB 2014, S. 282ff). Zudem führen die mit rechtlichen Bestimmungen oft konkreter festgesetzten Sektoralpolitiken in spezifischen Fällen im Kanton Graubünden zu empfindlicheren Einschränkungen bei der Wirtschaftsentwicklung als in Gebieten ausserhalb des ländlichen Raums und der Berggebiete (z.B. Interessenkonflikte zwischen Nutzungs- und Schutzansprüchen).

Als strategische Zielsetzung im WEB 2014 formuliert, strebt die Bündner Regierung seit 2014 eine kontinuierliche Stärkung der sektoralpolitischen Koordination auf strategischer, operativer und Projektebene an. Diese verstärkte Koordination dient dazu, die Effizienz und Effektivität staatlicher Massnahmen zu erhöhen, insbesondere im Bereich der Wirtschaftsentwicklung. Zur Abstimmung sektoralpolitischer Massnahmen mit strategischen Zielen der Wirtschaftsentwicklung stehen folgende Prozesse und Massnahmen im Vordergrund:

- Management von Landreserven und Arealen für die Ansiedlung von Industrie-, Tourismus- und Dienstleistungsbetrieben durch Förderung einer regional abgestimmten, aktiven Bodenpolitik der Gemeinden.
- Verbesserung der Vermarktungsfähigkeit und der Wertschöpfungsketten des Tourismus sowie der Agrar-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Zwischen den sektoralpolitisch orientierten Förderinstrumenten mit wesentlichen Schnittstellen (z.B. Projekte zur regionalen Entwicklung PRE) sind, sofern möglich, Synergien zu nutzen.

- Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung der Energiewirtschaft unter besonderer Berücksichtigung regionaler Wertschöpfungspotenziale.
- Förderung des Arbeitsmarktangebots von qualifizierten Fachkräften (insbesondere MINT-Fachkräfte) durch die Stärkung und nachfrageorientierte Ausrichtung des kantonalen Aus- und Weiterbildungsangebots sowie Förderung der Forschungsinstitute.
- Verstärkter Einbezug der Zielsetzungen der NRP in die kantonale Raumordnungspolitik sowie in Richtplanrevisionen und nachfolgende Planungsverfahren auf allen Ebenen. Im Vordergrund stehen insbesondere das kantonale Arbeitszonenmanagement und vergleichbare regionale Ansätze. Auch die Koordination mit Instrumenten weiterer Sektoralpolitiken wie dem Entwicklungsprozess ländlicher Raum oder den Touristischen Gesamtkonzepten sind insbesondere bei grösseren Infrastrukturprojekten zu berücksichtigen.
- Steuer- und bildungspolitische Anpassung zur Förderung von national und international wettbewerbsfähigen Wohn-, Zweitwohn- und Alterswohnstandorten.
- Der Aktionsplan Green Deal für Graubünden, der motiviert durch den Klimaschutz Massnahmen in einer Vielzahl von Sektoren und Branchen vorsieht.

Die komplexeste Herausforderung der sektoralpolitischen Abstimmung von Massnahmen des UP GR 2024–2027 besteht in der Koordination der Raumentwicklungspolitik und den Zielsetzungen zur Wirtschaftsentwicklung auf kantonaler, regionaler und kommunaler Ebene. Für die Verbesserung der Abstimmung dieser Politikbereiche sieht der Kanton Graubünden drei Koordinationsebenen vor (siehe Abbildung 15):

- *Strategische Ebene:* Die strategischen Ziele der Grundlagendokumente für Raum- und Wirtschaftsentwicklung werden aufeinander abgestimmt. Diese Abstimmung erfolgt während des Erarbeitungsprozesses der jeweiligen Dokumente.
- *Operative Ebene:* Im Rahmen der Richtplanung und deren Instrumente werden räumliche Entwicklungsziele behördenverbindlich festgelegt. Mit den rSES werden für die Wirtschaftsentwicklung operative, auf die Ziele der Raumentwicklung abgestimmte Entwicklungsvorstellungen auf regionaler Ebene festgesetzt.
- *Projektebene:* Die Abstimmung zwischen Raum- und Wirtschaftsentwicklung wird grundeigentümer- bzw. marktteilnehmerverbindlich vorgenommen. Der Abstimmungsaufwand auf dieser Ebene ist geringer, je besser die Voraussetzungen zur

Koordination auf den übergeordneten Ebenen sind. Durch die systematische Stärkung des Regionalmanagements wurde diese Koordination in den vergangenen Jahren substanziell ausgebaut. Die Förderung von Projekten mit Schnittstellen zu weiteren Sektorpolitiken (insbesondere auch bei Projekten in den Bereichen Bildungs- und Gesundheitswirtschaft oder Residentielle Ökonomie) erfolgt in Konsultation und in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Ämtern, Fachstellen oder Fachgremien. In den Förderverfügungen erfolgt zudem jeweils ein Hinweis auf zu treffende Abklärungen. Dies trägt auch dazu bei, allfällige Zielkonflikte zu minimieren, Doppelspurigkeiten bei der Förderung zu vermeiden und vorhandenes Synergiepotenzial zu erkennen und zu nutzen.

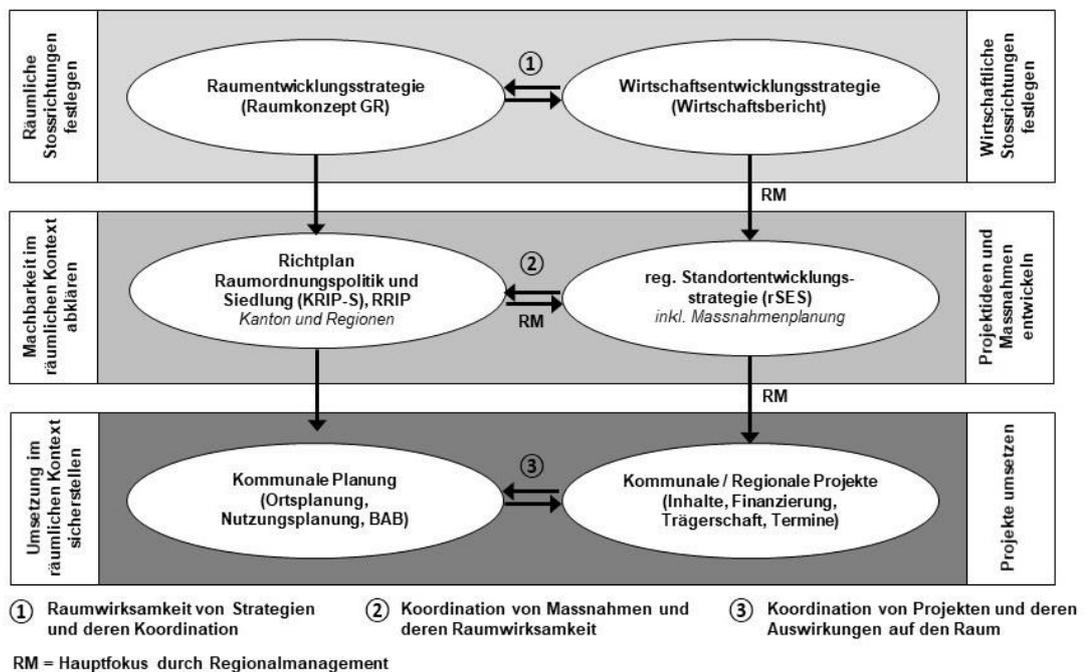


Abbildung 15: 3-Ebenen-Schema der Abstimmung zwischen Raum- und Wirtschaftsentwicklung im Kanton Graubünden (Quelle: AWT, 2023 aktualisiert)

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

## 6.2 Abstimmung mit der kantonsübergreifenden Zusammenarbeit

Die NRP-finanzierten Massnahmen zur Stärkung der kantonsübergreifenden Zusammenarbeit werden im UP GR 2024–2027 mit bestehenden nationalen und interkantonalen Instrumenten und Prozessen fortgeführt.

Auf nationaler Ebene wird insbesondere die Zusammenarbeit mit Innosuisse zur Unterstützung von Massnahmen im Förderschwerpunkt Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation verstärkt. Von Bedeutung ist auch die Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Landwirtschaft betreffend die Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE), wobei hier das Amt für Landwirtschaft und Geoinformation Graubünden Teil des Vollzugs und Ansprechpartner für das AWT ist.

Auf interkantonomer Ebene wird nebst Kooperationen mit diversen Kantonen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen wie Tourismus und Industrie die Zusammenarbeit in folgenden Gremien fortgeführt und bedarfsgerecht intensiviert:

- *Kantonsübergreifendes NRP-Umsetzungsprogramm San Gottardo (PSG)*: Die Aktivitäten des Kantons Graubünden für das PSG werden auf strategischer und operativer Ebene fortgeführt und bedarfsgerecht weiterentwickelt. Das Regionalmanagement der Region Surselva wird hierbei direkt eingebunden und übernimmt eine tragende Rolle.
- *INOS und SRI*: Der Kanton Graubünden beteiligt sich aktiv an bestehenden kantonsübergreifenden Initiativen zur Umsetzung des Regionalen Innovationssystems INOS und engagiert sich stark für ergänzende Innovationsfördermassnahmen wie Technologietransferleistungen mit interkantonalem Wirkungsbereich. Die Zusammenarbeit mit dem Kanton Tessin im Rahmen des SRI – Sistema Regionale dell'Innovazione – wird fortgeführt und intensiviert.
- *Nationaler Innovationspark / Switzerland Innovation*: Die bestehenden Bestrebungen des Kantons Graubünden, Möglichkeiten zu klären und Konzepte zu entwickeln, in welcher Form Graubünden am nationalen Innovationspark mitwirken kann, werden fortgesetzt. Innerhalb des Kantons wurde die innovationsfördernde Infrastruktur in den vergangenen Jahren gezielt ausgebaut.
- *Forschungsplatz Davos*: Der Kanton Graubünden engagiert sich im Rahmen der Innovationsstrategie für eine stärkere Zusammenarbeit zwischen ETH Zürich / Universität Zürich und dem Forschungsplatz Davos hinsichtlich dem Aufbau von

Zentren mit internationaler Strahlkraft und damit verbunden mit einer Ausweitung der Forschungs- und Bildungsangebote.

- Bedarfsweise wird geprüft, ob andere Instrumente der interkantonalen Zusammenarbeit wirtschaftliche Chancen eröffnen und einen Beitrag zur Zielerreichung des UP GR 2024–2027 leisten.

Die internationale grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist für die Bildung von Netzwerken, die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung von Grenzregionen und grenzüberschreitenden funktionalen Räumen von zentraler Bedeutung. Der Kanton Graubünden will im Rahmen der NRP weiterhin engagiert an Initiativen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bereich der Wirtschaft mitwirken. In erster Linie soll diese Zusammenarbeit mit bereits bestehenden und bewährten Instrumenten der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit, namentlich den Interreg-Programmen vorangetrieben werden.

### **6.3 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen**

In den vergangenen Jahren wurden im Kanton Graubünden mit gezielten Reformen der Einbezug und die Stärkung regionaler Akteure und Organisationen erfolgreich vorangebracht. Der Kanton ist in elf Regionen unterteilt, die strategie- und handlungsfähig sind. Weitere Entwicklungsträger in den Regionen sind Unternehmensgruppen, Verbände, Organisationen und projektspezifische private und öffentliche Projektträgerschaften oder Akteure. Zur touristischen Vermarktung und Entwicklung bestehen nach zahlreichen Zusammenführungen derzeit 18 Tourismusorganisationen in unterschiedlichen Destinationsgrössen.

Der Einbezug dieser Akteure erfolgt auch künftig über eine direkte Beteiligung an den Planungs- und Vollzugsprozessen und an den Förderprogrammen von Bund und Kantonen zur Regional- und Tourismusentwicklung. Durch Eigeninitiative und konkrete Projekte können sich die Akteure aktiv in die NRP und weitere Programme mit Fördermassnahmen einbringen. Die regionalen Standortentwicklungsstrategien (rSES) bieten dabei Orientierung. Eine bedeutende Rolle zur Koordination der Akteure nimmt hier das jeweilige Regionalmanagement ein. Es unterstützt die Projektträgerschaften bei der Entwicklung von Projektideen und bei der Erarbeitung von Fördergesuchen und kümmert sich in Ergänzung zur kantonalen NRP-Fachstelle um die Umsetzung der NRP auf Projektebene. Ein intensiv gepflegtes Netzwerk mit den politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren innerhalb und ausserhalb der Region trägt zur wirkungsvollen Umsetzung bei.

### *Information und Sensibilisierung*

Mittels verschiedener Kommunikationskanäle und -formate (Website, Veranstaltungen, Social-Media) informiert der Kanton die verschiedenen Anspruchsgruppen über die Ziele, Prozesse, Projekte und Fördermöglichkeiten der NRP sowie die zuständigen Ansprechstellen. Eine Schlüsselrolle bei der Information und Sensibilisierung potenzieller Projektträgerschaften und der allgemeinen Kommunikation über die Fördermöglichkeiten kommt darüber hinaus den Regionalmanagements und weiteren regionalen Entwicklungsträgern sowie den Ansprechstellen von INOS und SRI zu. Sie informieren, inspirieren, vernetzen und mobilisieren Akteure aus verschiedenen Bereichen und leisten damit einen wesentlichen Beitrag, um vorhandene Ideen und Ressourcen zu aktivieren.

Die Kommunikation und der Wissenstransfer seitens des Kantons Graubünden über konkrete Projekte und Wirkungen erfolgt primär über die Website des Kantons und über die Projektdatenbank auf der Webplattform [regiosuisse.ch](https://regiosuisse.ch). Darüber hinaus sind es insbesondere die Regionen und die Projektträgerschaften, die über ihre Projekte kommunizieren.

## **6.4 Projektselektion: Prozess, Vergabekriterien, Nachhaltigkeitsbeurteilung**

Die regionalen Akteure und das AWT sind die wesentlichen Treiber zur Umsetzung des UP GR 2024–2027. Aus einer kantonalen Optik ist zu unterscheiden zwischen:

- Bottom-up-Projekte, die von regionalen Akteuren oder einzelnen Projektträgern identifiziert, formuliert und nach Genehmigung der Projektanträge umgesetzt werden. Diese Projekte werden durch das AWT beurteilt und begleitet. Die Regionalmanagements leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Entwicklung der Projektidee und bei der Erarbeitung des Projektgesuchs. Sie geben zudem zu Händen des AWT eine Empfehlung zur Förderfähigkeit der Projekte ab.
- Top-down-Projekte, die das AWT in Eigenregie initiiert und mit regionalen Akteuren oder einzelnen Projektträgern umsetzt (Vorhaben mit Signalwirkung und Projekte von kantonalen Bedeutung).

Der Kanton entscheidet über die Projekte, die der Konkretisierung und Realisierung des UP GR 2024–2027 dienen. Regionale Akteure und das Regionalmanagement oder andere relevante Akteure (Tourismusorganisationen, Handels- und Gewerbeverbände, Unternehmenszusammenschlüsse, Naturpark-Managements, private Trägerschaften usw.) stellen Anträge an das AWT. Aus der engen Abstimmung zwischen

AWT, den Regionen und dem Regionalmanagement oder weiteren Akteuren gehen im Idealfall gemeinsam identifizierte Projekte hervor.

Im UP GR 2024–2027 werden geeignete Massnahmen zur Erreichung der Programmziele festgehalten. Die konkreten Projektinhalte sind im Einzelfall auszuarbeiten und zu beurteilen. Dabei sind die Zuständigkeiten und Kompetenzregelungen sowie Planungshoheiten auf allen Stufen (Projektträger, Gemeinden, Regionen, Kanton usw.) zu berücksichtigen.

Für die Beurteilung von Projekten durch das AWT gelten die generischen Kriterien aus Tabelle 3, wobei zwischen Infrastruktur- und Entwicklungsprojekten unterschieden wird. Je besser konkrete Vorhaben diesen Kriterien (kumulativ) entsprechen bzw. je höher die realistisch zu erwartende Wirkung ist, desto eher und umfangreicher wird ein Projekt unterstützt.

Der Kanton Graubünden strebt mit dem UP GR 2024–2027 einen relevanten Beitrag an die nachhaltige Entwicklung an. Hierzu richtet er sein Umsetzungsprogramm an den kantonalen Steuerungsinstrumenten für eine nachhaltige Entwicklung sowie dem Konzeptpapier «Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik» des SECO aus (siehe Kapitel 3.3).

Auf Projektebene wird mittels Selektionskriterien die Berücksichtigung der Nachhaltigkeit gewährleistet. Die Projektselektion wird hierfür kohärent zu den kantonalen Steuerungsinstrumenten und unter Vermeidung von Doppelspurigkeiten zu bestehenden Bestimmungen und Instrumenten operationalisiert. Nebst der Übereinstimmung mit den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung und der kohärenten Raumentwicklung sind die Schnittstellen zur Schaffung allfällig erforderlicher Bewilligungsvoraussetzungen für die Umsetzung des Projektes aufzuzeigen und mit den beteiligten Stellen abzustimmen. Das AWT leistet hierbei (z.B. bei der Kontaktaufnahme) aktiv Unterstützung und übernimmt im Bedarfsfall auch direkt die Koordination und Abstimmung mit den zuständigen Stellen (kantonale Ämter, Fachstellen usw.).

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

\* müssen nicht kumulativ erfüllt sein

Tabelle 3: Selektionskriterien auf Projektebene (Quelle: AWT, 2023)

## 6.5 Controlling im Kanton

Der Kanton Graubünden führt für die NRP ein Controlling, das den effizienten und effektiven Mitteleinsatz sicherstellen soll. Bereits eingeführte und bewährte Controlling-Instrumente werden weiterverwendet.

Zur Unterstützung der ziel- und wirkungsorientierten Steuerung des UP GR 2024–2027 auf Programmebene wurden gemäss den Vorgaben des SECO Wirkungsmodelle erstellt. Diese bilden Ziele und Indikatoren zur Messung der Zielerreichung in den Förderschwerpunkten «Wertschöpfungssystem Tourismus», «Wertschöpfungssystem Industrie und Innovation», «Wertschöpfungssysteme Bildungs- und Gesundheitswirtschaft» und «Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie» ab. Die Wirkungsmodelle sind direkt in CHMOS – das Online-Controllingsystem des SECO – integriert und Bestandteil des «Output-orientierten» Controllings auf Programmebene.

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

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

Die Berichterstattung an den Bund besteht aus den folgenden Elementen:

- Zweijährlicher, summarischer Bericht (max. 10 Seiten), der sowohl für kantonsinterne Zwecke dient als auch gegenüber dem Bund den Umsetzungsstand der einzelnen Projekte aufzeigt.
- Jährliche Zusammenstellung aller durch den Kanton verwalteten Projekte, die Basis für die Abrechnung zwischen Bund und Kanton bilden. Dazu dient das vom Bund vorgegebene Controlling-System CHMOS.
- Jährliches Gespräch mit den Verantwortlichen des Bundes zur gegenseitigen Information und zur gemeinsamen Besprechung des Umsetzungsstandes auf Basis der Programmvereinbarung UP GR 2024–2027.

Der Bund verfügt jederzeit über die Möglichkeit in alle Projektdossiers und in die internen Controlling-Instrumente Einsicht zu nehmen. Die Zusammenarbeit mit dem Bund orientiert sich an den Prinzipien Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Konsistenz und

Vertrauen. Das UP GR 2024–2027 setzt eine hohe Flexibilität in der Umsetzung voraus. Sofern Anpassungen notwendig sind bzw. Interpretationsspielräume geklärt werden müssen, geschieht dies frühestmöglich und in partnerschaftlichem Verhältnis mit dem SECO. Offene Punkte oder entstandene Probleme werden spätestens am jährlichen Gespräch mit dem SECO geklärt.

## 7 Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027

Angesichts des bisher jeweils hohen Ausschöpfungsgrads der zur Verfügung stehenden Mittel und der mit dem Wertschöpfungssystem Residentielle Ökonomie ergänzten Fördermöglichkeiten beantragt der Kanton Graubünden beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) für die Massnahmen des UP GR 2024–2027 im Zeitraum von 2024 bis 2027 zusammenfassend folgende Mittel:

⇒ **CHF 13,7 Millionen Franken** in Form von **à fonds perdu-Beiträgen**

davon kantonal                      11,1 Millionen Franken

davon interkantonal              2,6 Millionen Franken  
und international

⇒ **25 Millionen Franken** in Form von **Darlehen**

### *Ergänzende Erläuterungen:*

Die Finanzmittel des Kantons und des Bundes für das interkantonale NRP-Umsetzungsprogramm San Gottardo 2024–2027 werden in einem separaten Umsetzungsprogramm für die Periode ausgewiesen.

Die à fonds perdu-Beiträge des Kantons und des Bundes für die beiden Interreg-A-Programme Alpenrhein–Bodensee–Hochrhein und Italien–Schweiz für die Umsetzungsperiode 2021–2027 werden im Rahmen separater Vereinbarungen geregelt.

Die Bundesmittel für die Massnahmen und Aktivitäten im Rahmen des SRI werden vom Kanton Tessin im Rahmen seiner Programmvereinbarung beantragt.

## Quellenverzeichnis

Amt für Natur und Umwelt (2018): Klima-Toolbox Graubünden. Ein Werkzeugkoffer für den massgeschneiderten Umgang mit dem Klimawandel in ihrer Region oder Gemeinde, Chur.

Amt für Natur und Umwelt (2020): Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten im Kanton Graubünden. Konzept, Chur.

Amt für Raumentwicklung Graubünden (2014): Raumkonzept Graubünden, Chur.

Amt für Raumentwicklung Graubünden (2018): Leitfaden regionale Raumkonzepte und Richtpläne Siedlung, Chur.

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2020): Innovationsstrategie Graubünden (Zielbild), Chur.

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2022): Zwischenbericht über die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik 2020–2022 im Kanton Graubünden, Chur.

Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (2022): Bündner Bevölkerung mit leichtem Wachstum im 2021. Medienmitteilung vom 25.08.2022, Chur.

BAK Basel Economics (2023): Wertschöpfung im Kanton Graubünden. Entwicklung von Regionen und Branchen 1990 bis 2022, Basel.

BAK Economics und econcept (2022): Regionalwirtschaftliche Effekte der Fachhochschule Graubünden. Studie im Auftrag der FHGR, Basel/Zürich.

Bundesamt für Statistik (2023): Pendlermobilität. [www.bfs.admin.ch](http://www.bfs.admin.ch), Neuchâtel.

Fachhochschule Graubünden (2022): «New Work». Touristisches Potenzial für Graubünden. Grundlagenstudie. Studie im Auftrag AWT Graubünden, Chur.

Girschconsulta (2015): Update der Strategie zur Förderung der Bergbahnen in Graubünden. Strategie im Auftrag des AWT Graubünden, Chur.

Mayer, H., Meili, R. und Morisson, A. (2021): Theorien und Ansätze der Regionalentwicklung. Eine Anwendung auf die Neue Regionalpolitik (NRP) der Schweiz. CRED-Bericht Nr. 22, Universität Bern. Studie im Auftrag des SECO, Bern.

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

Regierung des Kantons Graubünden (2020): Neue Regionalpolitik im Kanton Graubünden. Umsetzungsprogramm Graubünden 2020-2023, Chur.

Regierung des Kantons Graubünden (2020): Regierungsprogramm und Finanzplan 2021–2024. Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 8/2019–2020 (Korr. Fassung vom 20.01.2020, Chur.

Regierung des Kantons Graubünden (2020): Stärkung der Regionalentwicklung. Botschaft der Regierung an den Grossen Rat, Heft Nr. 14/2019–2020, S. 1075, Chur.

regiosuisse (2023): Monitoring-Tool für Regionen. [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch), Bern/Brig.

Schweizerischer Bundesrat (2023): Botschaft zur Standortförderung 2024–2027 vom 25. Januar 2023, Bern.

SECO (Hrsg.) (2021): Investitionen im Ferientourismus. Auslegeordnung zu Investitionen und deren Finanzierung in Schweizer Feriendestinationen, Bern.

SECO (Hrsg.) (2022): Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016–2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response, Bern.

SECO (2022): Konzept Nachhaltige Entwicklung in der Neuen Regionalpolitik. Juli 2022, Bern.

Wirtschaftsforum Graubünden (2022a): Zahlen und Fakten aus der Bündner Denkwerkstatt, Chur.

Wirtschaftsforum Graubünden (2022b): Personal- und Fachkräftemangel in Graubünden: Perspektiven 2040 und Massnahmenvorschläge, Chur.

Wüest Partner AG (2023): Kleinräumige Bevölkerungsprognose Graubünden 2022–2050. Studie im Auftrag des ARE Graubünden, Zürich.