



Botschaft der Regierung an den Grossen Rat

Heft Nr. 1/2024 – 2025

	Inhalt	Seite
1.	Bericht betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern	5

Inhaltsverzeichnis

1. Bericht betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern	
Das Wichtigste in Kürze	5
Il pli impurtant en furma concisa	7
L'essenziale in breve	9
I. Ausgangslage	12
II. Die Förderung der Tourismusedwicklung in Graubünden ...	13
1. Gesetzliche Grundlage	13
2. Touristische Partner des AWT	14
III. Empfehlungen aus dem Bericht der Hochschule Luzern	16
IV. Schlussfolgerungen der Regierung	18
V. Anträge	22
VI. Anhang	23
1. Bericht der Hochschule Luzern	23
2. Abkürzungsverzeichnis / Abreviazziuns / Elenco delle abbreviazioni	60

Botschaft der Regierung an den Grossen Rat

1.

Bericht betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern

Chur, den 16. April 2024

Das Wichtigste in Kürze

In der Dezembersession 2019 wurde der Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern eingereicht. Die Regierung hat ihre Antwort im März 2020 publiziert. Die Regierung beantragte dem Grossen Rat aufgrund ihrer Ausführungen den vorliegenden Auftrag abzulehnen. In der Augustsession 2020 ist der Grosse Rat dem Antrag der Regierung nicht gefolgt und überwies den Auftrag.

Das Departement für Volkswirtschaft und Soziales (DVS) hat die Hochschule Luzern (Institut für Betriebs- und Regionalökonomie) mit der Erstellung eines Berichts beauftragt. Der vollständige Bericht befindet sich im Anhang zu dieser Botschaft. Die vorliegende Botschaft fasst die Inhalte sowie Empfehlungen des Berichts zusammen und zeigt die Schlussfolgerungen der Regierung auf.

Das AWT ist für den Vollzug des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE; BR 932.100) sowie der Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE; BR 932.160) zuständig. Ein wichtiger Bereich der kantonalen Wirtschafts- und Standortförderung ist die Tourismusentwicklung. Gestützt auf das GWE kann das AWT Institutionen und Organisationen fördern (Art. 5), Bundesmassnahmen (Neue Regionalpolitik) umsetzen (Art. 9), systemrelevante Infrastrukturen (Art. 18) und Veranstaltungen (Art. 23) fördern, Graubünden Ferien mitfinanzieren (Art. 24) sowie die

Regionenmarke graubünden (Art. 27) führen. Dabei unterscheidet das GWE in der Förderung zwischen Beiträgen an Dritte (Art. 4) und eigenen Aktivitäten des Kantons (Aufträge) (Art. 6).

Die Hochschule Luzern hat sich im Auftrag des DVS mit den Aufgaben des AWT und insbesondere mit der Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern befasst. Der Bericht der Hochschule Luzern hält mit Blick auf die Aktivitäten des AWT zusammenfassend folgende Empfehlungen fest:

- *Kommunikation verbessern*: In der Tourismusentwicklung sollte geprüft werden, wie Projektförderungen (Leistungsaufträge, allgemeine Aufträge, Projektbeiträge) gezielter kommuniziert werden können, um die Transparenz in der Tourismusförderung zu erhöhen.
- *Regelmässige Evaluationen durchführen*: Eine regelmässige Überprüfung der Leistungsaufträge in Form von Evaluationen schafft Vertrauen und Transparenz.
- *Austausch mit Tourismusakteuren pflegen*: Das AWT sollte die Vernetzung und den Austausch mit den verschiedenen Akteuren im Tourismussektor weiterhin pflegen und eine dienstleistungsorientierte Förderpraxis im Sinne des GWE gewährleisten.
- *Tourismusstrategie Graubünden – Tourismussystem als lernendes System stärken*: Das AWT sollte den Auftrag Stiffler betreffend Tourismusstrategie Graubünden als Chance nutzen, um das Tourismussystem im Kanton Graubünden didaktisch zu vermitteln.

Es ist Aufgabe der Regierung respektive des zuständigen Vorstehers des DVS das AWT in personeller und inhaltlicher Hinsicht zu führen. Die Regierung hat von den Empfehlungen der Hochschule Luzern Kenntnis genommen und zieht folgende Schlussfolgerungen:

- Zu «Kommunikation verbessern»: Die Regierung ist daran interessiert, die Kommunikation zur kantonalen Tourismusförderung kontinuierlich zu optimieren. Mit gezielter Kommunikation zu Förderentscheiden und zu Leistungsaufträgen kann eine höhere Transparenz zur Tourismusförderung des Kantons erreicht werden. Es soll geprüft werden, welche kommunikativen Massnahmen ergriffen werden können, um die Information zur kantonalen Tourismusentwicklung im Rahmen des GWE zu verbessern.
- Zu «Regelmässige Evaluationen durchführen»: Die Empfehlung der Hochschule Luzern, wonach regelmässige Evaluationen durchgeführt werden sollen, wird umgesetzt.
- Zu «Austausch mit Tourismusakteuren pflegen»: Ein direkter und partnerschaftlicher Austausch mit verschiedenen Akteuren des Tourismussystems Graubünden bildet die Basis der Zusammenarbeit. Der direkte

Austausch mit Tourismusakteuren ist auch Basis einer aktiven Rolle des Kantons in der Tourismusentwicklung im Kanton Graubünden. Es soll geprüft werden, ob der heutige Austausch genügt oder ob dieser angepasst respektive anders gestaltet werden soll. Als weitere Massnahme soll eine periodische Befragung von Tourismusakteuren zu Aspekten der kantonalen Tourismusförderung geprüft werden.

- Zu «Tourismusstrategie Graubünden – Tourismussystem als lernendes System stärken»: Die Regierung teilt die Empfehlung der Hochschule Luzern, wonach sich das Tourismussystem Graubünden zu einem agilen und lernenden System weiterentwickeln soll. In Erfüllung des Auftrags Stiffler betreffend Tourismusstrategie Graubünden publiziert die Regierung im zweiten Quartal 2024 die «Tourismusstrategie Graubünden». Die Regierung hält darin ihre Haltung zum Bündner Tourismus fest und sieht die Tourismusstrategie auch als Orientierungsrahmen für Tourismusakteure. Die Tourismusstrategie soll eine nachhaltige Tourismusentwicklung im Kanton Graubünden fokussiert und wirkungsorientiert unterstützen.

Die Regierung hält fest, dass die Umsetzung von Erkenntnissen aus dem Bericht der Hochschule Luzern, zusammen mit der Tourismusstrategie Graubünden dazu beitragen sollen, den Wissensstand von Tourismusakteuren und Politik zur kantonalen Tourismusförderung zu erhöhen.

Il pli impurtant en furma concisa

Durant la sessiun da december 2019 è vegnida inoltrada l'incumbensa Stiffler concernent l'examinaziun da la collavuraziun da l'Uffizi per economia e turissem (UET) cun partenaris turistics. Il mars 2020 ha la Regenza publictà sia resposta. Sa basond sin sias explicaziuns ha la Regenza proponì al Cussegl grond da refusar questa incumbensa. Il Cussegl grond n'ha betg sustegnì la proposta da la Regenza ed ha acceptà l'incumbensa en la sessiun d'avust 2020.

Il Departament d'economia publica e fatsgs socials (DES) ha incumbensà la scola auta da Lucerna (Institut per economia da manaschi e regionala) d'elavurar in rapport. Il rapport cumplet è agiuntà a questa missiva. Questa missiva resumescha ils cuntengs sco er las recumandaziuns dal rapport e preschenta las conclusiuns da la Regenza.

L'Uffizi per economia e turissem (UET) è cumpetent per l'execuziun da la Lescha per promover il svilup economic en il chantun Grischun (LSE; DG 931.100) e da l'Ordinaziun per promover il svilup economic en il chantun Grischun (OSE; DG 932.160). In sectur impurtant da la promoziun da

l'economia chantunala e locala è il svilup turistic. Sa basond sin la LSE po il UET promover instituziuns ed organisaziuns (art. 5), realisar mesiras federalas (Nova politica regiunala) (art. 9), promover infrastructuras (art. 18) ed occurrenz (art. 23) relevantas per il sistem, gidar a finanziar Grischun Vancanzas (art. 24) sco er manar la marca regiunala graubünden (art. 27). En connex cun la promoziun differenziescha il UET tranter contribuziuns a terzas persunas (art. 4) ed atgnas activitads dal chantun (incumbensas) (art. 6).

Per incumbensa dal DES è la Scola auta da Lucerna s'occupada da las incumbensas dal UET ed en spezial da la collavuraziun dal UET cun partenaris turistics. Sco resumaziun fa il rapport da la Scola auta da Lucerna – en vista a las activitads dal UET – las suandantas recumandaziuns:

- *Meglierar la comunicaziun*: Per augmentar la trasparenza da la promoziun dal turissem duessi vegnir examinà en il rom dal svilup turistic, co ch'igl è pussaivel da communitgar pli sistematicamain promoziuns da projects (incaricas da prestaziun, incumbensas generalas, contribuziuns a projects).
- *Far regularmain evaluaziuns*: In'examinaziun regulara da las incaricas da prestaziun en furma d'evaluaziuns porta fidanza e trasparenza.
- *Tgirar il barat cun ils acturs dal sector turistic*: Il UET duess tgirar vinvant la colliaziun ed il barat cun ils differents acturs en il sector turistic e garantir ina pratica da promoziun orientada a la prestaziun da servetschs en il senn da la LSE.
- *Strategia turistica dal Grischun – rinforzar il sistem turistic sco sistem abel d'emprender*: Il UET duess nizzegiar l'incumbensa Stiffler concernent ina strategia turistica dal Grischun sco schanza per intermediar didacticamain il sistem turistic en il chantun Grischun.

Igl è l'incumbensa da la Regenza respectivamain dal schef dal Departament d'economia publica e fatgs socials cumpetent da manar l'Uffizi per economia e turissem en dumondas dal personal ed en regard tematic. La Regenza ha prendì enconuschientscha da las recumandaziuns da la Scola auta da Lucerna e tira las suandantas conclusiuns:

- Tar «Meglierar la comunicaziun»: La Regenza ha in interess d'optimar cuntinuadamain la comunicaziun davart la promoziun chantunala dal turissem. Cun communitgar sistematicamain las decisiuns da promoziun e las incaricas da prestaziun po vegnir augmentada la trasparenza davart la promoziun dal turissem dal chantun. La Regenza incumbenscha il DES d'examinar, tge mesiras comunicativas che pon vegnir prendidas per meglierar l'infurmaziun davart il svilup turistic chantunal en il rom da la LSE.
- Tar «Far regularmain evaluaziuns»: La recumandaziun da la Scola auta da Lucerna, da far regularmain evaluaziuns, vegn realisada.

- Tar «Tgirar il barat cun acturs dal sector turistic»: In barat direct e collegial cun differents acturs dal sistem turistic dal Grischun furma la basa da la collavuraziun. Il barat direct cun acturs dal sector turistic è er la basa per ina rolla activa dal chantun en il svilup turistic dal chantun Grischun. Per incumbensa da la Regenza examinescha il DES, sch'il barat actual tanscha u sch'el duai vegnir adattà respectivamain concepì autramain. Sco ulteriura mesira duai vegnir examinada ina interrogaziun periodica dals acturs dal sector turistic davart aspects da la promoziun chantunala dal turissem.
- Tar la «Strategia turistica dal Grischun – rinforzar il sistem turistic sco sistem abel d'emprender»: La Regenza sustegna la recumandaziun da la Scuola auta da Lucerna da sviluppar vinavant il sistem turistic dal Grischun ad in sistem agil ed abel d'emprender. Per ademplir l'incumbensa Stiffler concernent ina strategia turistica dal Grischun publitgescha la Regenza il segund quartal 2024 la «Strategia turistica dal Grischun». En questa strategia preschenta la Regenza sia posiziun davart il turissem grischun. Ella vesa la strategia turistica er sco rom d'orientaziun per ils acturs dal sector turistic. La Strategia turistica duai s'orientar als resultats e sustegnair en moda focussada in svilup turistic persistent en il chantun Grischun.

La Regenza menziunescha, che la realisaziun da constataziuns dal rapport da la Scuola auta da Lucerna, duai – ensemen cun la Strategia turistica dal Grischun – gidar ad augmentar il stadi d'enconuschientscha dals acturs dal sector turistic sco er da la politica davart la promoziun chantunala dal turissem.

L'essenziale in breve

Nella sessione di dicembre 2019 è stato presentato l'incarico Stiffler concernente la verifica della collaborazione tra l'Ufficio dell'economia e del turismo (UET) e i partner turistici. Il Governo ha pubblicato la sua risposta a marzo 2020. Sulla base delle sue spiegazioni, il Governo ha chiesto al Gran Consiglio di respingere l'incarico in oggetto. Nella sessione di agosto 2020 il Gran Consiglio non ha dato seguito alla richiesta del Governo e ha accolto l'incarico.

Il Dipartimento dell'economia pubblica e socialità (DEPS) ha incaricato la scuola universitaria di Lucerna (Institut für Betriebs- und Regionalökonomie) di allestire un rapporto. Il rapporto completo si trova nell'allegato al presente messaggio. Il presente messaggio riassume i contenuti e le raccomandazioni del rapporto e illustra le conclusioni del Governo.

L'Ufficio dell'economia e del turismo (UET) è competente per l'esecuzione della legge sulla promozione dello sviluppo economico nel Cantone dei Grigioni (LSE; CSC 932.100) e dall'ordinanza sulla promozione dello sviluppo economico nel Cantone dei Grigioni (OSE; CSC 932.160). Un settore importante della promozione economica e della piazza economica cantonale è rappresentato dallo sviluppo del turismo. In virtù della LSE, l'UET può promuovere istituzioni e organizzazioni (art. 5), attuare misure della Confederazione (nuova politica regionale; art. 9), promuovere infrastrutture di rilevanza sistemica (art. 18) e manifestazioni (art. 23), cofinanziare Grigioni Vacanze (art. 24) nonché gestire il marchio regionale *graubünden* (art. 27). In questo contesto, per quanto riguarda la promozione la LSE distingue tra contributi a terzi (art. 4) e attività proprie del Cantone (incarichi; art. 6).

Su incarico del DEPS la scuola universitaria di Lucerna si è occupata dei compiti dell'UET e in particolare della collaborazione dell'UET con partner turistici. In merito alle attività dell'UET, in sintesi il rapporto della scuola universitaria di Lucerna contiene le raccomandazioni seguenti:

- *Migliorare la comunicazione*: nello sviluppo del turismo bisognerebbe verificare come sia possibile comunicare in modo maggiormente mirato le promozioni di progetti (mandati di prestazioni, incarichi generali, contributi a progetti) per aumentare la trasparenza nella promozione del turismo.
- *Svolgere regolarmente valutazioni*: una verifica regolare dei mandati di prestazioni sotto forma di valutazioni crea fiducia e trasparenza.
- *Curare gli scambi con gli attori turistici*: l'UET dovrebbe continuare a curare l'attività di rete e lo scambio con i diversi attori nel settore turistico e garantire una prassi di promozione orientata alle prestazioni ai sensi della LSE.
- *Strategia turistica dei Grigioni – rafforzare il sistema turistico quale organizzazione capace di apprendere*: l'UET dovrebbe sfruttare l'incarico Stiffler concernente la strategia turistica dei Grigioni quale opportunità per divulgare didatticamente il sistema turistico nel Cantone dei Grigioni.

È compito del Governo rispettivamente del competente direttore del Dipartimento dell'economia pubblica e socialità gestire l'Ufficio dell'economia e del turismo dal punto di vista del personale e contenutistico. Il Governo ha preso atto delle raccomandazioni della scuola universitaria di Lucerna e trae le conclusioni seguenti:

- In merito alla raccomandazione «migliorare la comunicazione»: il Governo è interessato a ottimizzare continuamente la comunicazione in merito alla promozione cantonale del turismo. Con una comunicazione

mirata in merito alle decisioni di promozione e ai mandati di prestazioni è possibile ottenere una trasparenza maggiore per quanto riguarda la promozione del turismo. Il Governo incarica il DEPS di verificare quali misure in fatto di comunicazione è possibile adottare per migliorare l'informazione in merito allo sviluppo cantonale del turismo nel quadro della LSE.

- In merito alla raccomandazione «svolgere regolarmente valutazioni»: viene attuata la raccomandazione della scuola universitaria di Lucerna che prevede lo svolgimento di valutazioni regolari.
- In merito alla raccomandazione «curare gli scambi con gli attori turistici»: uno scambio diretto e partenariale con diversi attori del sistema turistico dei Grigioni rappresenta la base della collaborazione. Lo scambio diretto con attori turistici è anche la base di un ruolo attivo del Cantone nello sviluppo del turismo nel Cantone dei Grigioni. Su incarico del Governo, il DEPS verifica se gli scambi attuali sono sufficienti o se devono essere adeguati oppure strutturati in modo diverso. Quale ulteriore misura occorre verificare la possibilità di eseguire un sondaggio periodico tra gli attori turistici in merito ad aspetti legati alla promozione cantonale del turismo.
- In merito alla raccomandazione «strategia turistica dei Grigioni: rafforzare il sistema turistico quale organizzazione capace di apprendere»: il Governo condivide la raccomandazione della scuola universitaria di Lucerna secondo cui il sistema turistico dei Grigioni deve svilupparsi ulteriormente in un sistema agile e capace di apprendere. Quale adempimento dell'incarico Stiffler concernente la strategia turistica dei Grigioni, nel secondo trimestre 2024 il Governo pubblicherà la «strategia turistica dei Grigioni». Al suo interno il Governo stabilisce la sua posizione in merito al turismo grigionese e considera la strategia turistica anche come un quadro di riferimento per gli attori turistici. La strategia turistica deve promuovere in modo mirato e orientato agli effetti uno sviluppo del turismo sostenibile nel Cantone dei Grigioni.

Il Governo osserva che l'attuazione di constatazioni contenute nel rapporto della scuola universitaria di Lucerna unita alla strategia turistica dei Grigioni dovrà contribuire ad aumentare il livello di conoscenze da parte degli attori turistici e della politica in merito alla promozione cantonale del turismo.

Sehr geehrter Herr Landespräsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Wir unterbreiten Ihnen nachstehend den Bericht betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit zwischen dem Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern.

I. Ausgangslage

In der Dezembersession 2019 wurde der Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern eingereicht. Die Unterzeichnenden beauftragten damals die Regierung:

1. Die heutigen Strukturen im AWT und ausserhalb des AWT zu hinterfragen, die Corporate Governance zu überprüfen, die Vergabe von Leistungsaufträgen und weiteren Aufträgen zu hinterfragen und die Finanzflüsse zu beleuchten.
2. Die Strategie zu schärfen und eine Auslegeordnung mit Optimierungsmassnahmen vorzulegen, mit dem Ziel eines klaren Überblicks der Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern, Transparenz in der Vergabe von Leistungsaufträgen und weiteren Aufträgen sowie Klarheit bei den Finanzflüssen zu schaffen.
3. Die Punkte 1 und 2 in einem Bericht zuhanden des Grossen Rats aufzuzeigen.

Die Regierung hat ihre Antwort im März 2020 publiziert. Die Regierung beantragte dem Grossen Rat aufgrund ihrer Ausführungen den vorliegenden Auftrag abzulehnen.

In der Augustsession 2020 ist der Grosse Rat dem Antrag der Regierung nicht gefolgt und überwies den Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern (Grossratsprotokoll August 2020, Seite 249 bis 256).

Während der Covid-19-Pandemie mussten die verfügbaren personellen Ressourcen in der Verwaltung für die Bewältigung der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie eingesetzt werden. So hat das DVS entschieden, mit der Bearbeitung des parlamentarischen Auftrags zuzuwarten.

Das DVS hat die Hochschule Luzern (Institut für Betriebs- und Regionalökonomie) im Januar 2023 mit der Erstellung eines Berichts zu diesen Fragen beauftragt. Der vollständige Bericht befindet sich im Anhang zu dieser Botschaft. Die vorliegende Botschaft fasst die Inhalte sowie Empfehlungen des Berichts zusammen und zeigt die Schlussfolgerungen der Regierung auf.

II. Die Förderung der Tourismusentwicklung in Graubünden

1. Gesetzliche Grundlage

Das AWT ist für den Vollzug des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE; BR 932.100) sowie der Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE; BR 932.160) zuständig. Ein wichtiger Bereich der kantonalen Wirtschafts- und Standortförderung ist die Tourismusentwicklung. Gestützt auf das GWE kann das AWT Institutionen und Organisationen fördern (Art. 5), Bundesmassnahmen (Neue Regionalpolitik) umsetzen (Art. 9), systemrelevante Infrastrukturen (Art. 18) und Veranstaltungen (Art. 23) fördern, Graubünden Ferien mitfinanzieren (Art. 24) sowie die Regionenmarke graubünden (Art. 27) führen.

Dabei unterscheidet das GWE in der Förderung zwischen Beiträgen an Dritte (Art. 4) und eigenen Aktivitäten des Kantons (Aufträge) (Art. 6).

Nachfolgende Tabelle gibt einen summarischen Überblick über das Förderinstrumentarium des GWE im Zusammenhang mit der Tourismusentwicklung:

	Beiträge (Art. 4 GWE)	Eigene Aktivitäten (Aufträge) (Art. 6 GWE und Art. 3 VWE)
Institutionen und Organisationen (Art. 5 GWE und Art. 22 VWE)	max. 25% der Kosten	100% der Kosten
Bundesmassnahmen (Art. 9 GWE und Art. 6 VWE)	max. 50% der Kosten (davon 50% Bund)	100% der Kosten (davon 50% Bund)
Systemrelevante Infrastrukturen (Art. 18 GWE und Art. 15 VWE)	max. 25% der Kosten	–
Veranstaltungen (Art. 23 GWE und Art. 20 VWE)	max. 25% der Kosten	–
Graubünden Ferien (Art. 24 GWE und Art. 21 VWE)	max. 80% der Kosten	–
Regionenmarke (Art. 27 GWE und Art. 24 VWE)	max. 80% der Kosten	100% der Kosten

Im Bericht der Hochschule Luzern sind summarische Aussagen zum Fördervolumen der Jahre 2020 bis 2022 im Bereich der Tourismusentwicklung enthalten. Details zum Budget respektive zur Rechnung des AWT können den jeweiligen Botschaften der Regierung an den Grossen Rat (Budget, Jahresrechnung) entnommen werden. An dieser Stelle werden dazu keine wei-

teren Ausführungen gemacht, zumal der Auftrag Stiffler keine budgetären Fragen aufgeworfen hat.

2. Touristische Partner des AWT

Wer sind «Touristische Partner des AWT»? Die Studie der Hochschule Luzern hält dazu fest (S. 37):

Grundsätzlich gibt es kein gemeinsames Verständnis, wer als touristische Partner vom AWT angesehen werden soll und wer nicht. Im GWE wird lediglich der Verein Graubünden Ferien (GRF) namentlich erwähnt. Weiter wird im GWE aufgeführt, dass der Kanton eine eigene Regionenmarke führt, wobei er die damit zusammenhängenden Aufgaben an Dritte per Leistungsauftrag übertragen kann.

Nachfolgende Auflistung gibt eine Übersicht über ausgewählte Akteure im Bündner Tourismus respektive über touristische Partner des AWT und die Form der Zusammenarbeit. Es werden an dieser Stelle insbesondere Organisationen aufgeführt, welche im Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit AWT mit touristischen Partnern genannt wurden.

Zu Tourismusakteuren des Bündner Tourismussystems werden aber auch Branchenverbände wie Bergbahnen Graubünden, hotelleriesuisse Graubünden und GastroGraubünden gezählt. Weiter gehören Tourismusorganisationen, Regionalorganisationen und Gemeinden, Wissens- und Bildungsinstitutionen sowie touristische Netzwerke und Interessensvertretungen dazu.

Graubünden Ferien: Der Kanton finanziert 80 Prozent des Aufwands von Graubünden Ferien, der kantonalen Marketingorganisation in Graubünden. Neben einem Grundauftrag werden auch Massnahmen zur Internationalisierung des Bündner Tourismus mit jährlichen Beiträgen unterstützt. Der Verein Graubünden Ferien wird vom Vorstand geführt. In Umsetzung von Governance-Vorgaben des Kantons hat der Kanton nicht Einsitz im Vorstand von Graubünden Ferien. Ein Vertreter des AWT kann jedoch als Gast an Sitzungen des Vorstands teilnehmen, um den direkten Informationsaustausch zu pflegen.

Geschäftsstelle Marke graubünden: Die Regionenmarke graubünden gehört dem Kanton Graubünden. Die Markenführung und -weiterentwicklung wird mittels Mandat an eine externe Firma sichergestellt. Der Kanton finanziert die Aufwände eigenständig, die es für die Führung der Geschäftsstelle Marke graubünden erfordert. Lizenznehmerinnen und Lizenznehmer der Marke graubünden leisten ihrerseits eine jährliche Markenbenutzungsgebühr.

Verein graubündenVIVA: Der Verein graubündenVIVA verantwortet die Umsetzung des Kooperationsprogramms für Kulinarik, Genuss und Regionalität. Der Kanton, vertreten durch das Amt für Landwirtschaft und Geoinformation, hat dem Verein graubündenVIVA einen Leistungsauftrag für die Jahre 2022 bis 2026 erteilt und finanziert die Aufwände des Programms vollständig. Der Verein graubündenVIVA führt die Aktivitäten fort, welche im Rahmen eines NRP-Projekts in den Jahren 2018 bis 2021 konzipiert und – abgesehen von erheblichen Einschränkungen während der Covid-19-Pandemie – umgesetzt wurden.

Wirtschaftsforum Graubünden: Der Kanton gewährt der Stiftung Wirtschaftsforum Graubünden seit vielen Jahren zusammen mit weiteren Akteuren der Bündner Wirtschaft einen Förderbeitrag. Der kantonale Beitrag beträgt maximal 25 Prozent der anrechenbaren Kosten. Das Wirtschaftsforum Graubünden agiert als Denkwerkstatt für die Bündner Wirtschaft und publiziert Studien, die sich nicht nur mit dem Tourismussektor befassen.

Institut für Freizeit und Tourismus der Fachhochschule Graubünden: Mit dem Institut für Freizeit und Tourismus der Fachhochschule Graubünden besteht ein Leistungsauftrag über jeweils vier Jahre. Es werden verschiedene Studien erstellt, um Grundlagen für die Tourismusedwicklung zu schaffen. In der laufenden Leistungsperiode wird das Thema «Zweitwohnungen» untersucht.

Markenkampagne Enavant: Die Markenkampagne Enavant zur Steigerung der Bekanntheit von Graubünden als «NaturMetropole» wird von Graubünden Ferien (zusammen mit touristischen Partnern) und von der Geschäftsstelle Marke graubünden (zusammen mit nicht-touristischen Partnern) umgesetzt. Der Kanton gewährt einen Beitrag an die Umsetzung von maximal 80 Prozent der Kosten und schliesst dazu je einen Leistungsauftrag mit Graubünden Ferien und der Geschäftsstelle Marke graubünden ab. Die erzielte Wirkung der Kampagnen wird mit jährlichen Wirkungsmessungen überprüft. Alle vier Jahre wird zudem eine grössere Markenstudie durchgeführt.

Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden: Der Verein Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden (ITG) wurde im Juni 2022 nach fast 30-jährigem Bestehen mit aktiver Tätigkeit im Lobbying und in der Interessenvertretung aufgelöst. Der Kanton war nicht Mitglied des Vereins. Das Projekt der ITG zur Steigerung des Bewusstseins über die Bedeutung des Tourismus für Graubünden (GRhome) wurde zum selben Zeitpunkt der Vereinsauflösung beendet. Der Kanton hat das Projekt mit einem NRP-Beitrag unterstützt.

Tourismusrat Graubünden: Der Tourismusrat Graubünden, der als strategisches Begleitgremium zum Tourismusprogramm Graubünden 2014–2023 eingesetzt wurde, wurde mit dem Programmende im Dezember 2023 aufgelöst.

III. Empfehlungen aus dem Bericht der Hochschule Luzern

Die Hochschule Luzern hat sich im Auftrag des DVS mit den Aufgaben des AWT und insbesondere mit der Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern befasst. Der vollständige Bericht ist im Anhang nachzulesen.

Dem Bericht der Hochschule Luzern kann unter anderem entnommen werden (S. 25):

Eine zentrale Aufgabe des AWT besteht darin, das GWE umzusetzen. Dazu arbeitet das Amt in verschiedenen Bereichen eng mit touristischen Partnern zusammen. Die durchgeführten Gespräche mit touristischen Partnern zeigen, dass die Aktivitäten des AWT überwiegend positiv wahrgenommen werden. Das AWT hält sich an die Gesetze und pflegt eine gute Governance. Es handelt pragmatisch, bietet Hilfe und nutzt den vorhandenen Handlungsspielraum. Zudem nimmt es eine «Enabler-Rolle» ein und verfügt über ein gut etabliertes Netzwerk.

Der Bericht der Hochschule Luzern hält mit Blick auf die Aktivitäten des AWT folgende Empfehlungen fest (S. 51):

Kommunikation verbessern: *Eine transparente und didaktisch gut aufbereitete Kommunikation ist entscheidend, um das Motto «Tue Gutes und sprich darüber» umzusetzen. Eine einfach verständliche Broschüre begleitet von einer Kampagne in den sozialen Medien (Informationshäppchen) könnte hier Abhilfe schaffen. Das finanzielle Engagement des Kantons in den verschiedenen Projekten, Programmen und Organisationen ist teilweise unübersichtlich. Es erfordert erheblichen Zeitaufwand, um die Unterlagen zu suchen, obwohl sie öffentlich zugänglich sind. Um dieses Problem zu lösen, wäre eine verständliche Kommunikation wünschenswert. Eine visuelle Darstellung mit kurzen Erklärungen und gegebenenfalls Links zur Vertiefung für Interessierte könnte helfen, die vorhandenen Unterlagen leicht verständlich aufzubereiten. Dabei wäre es besonders wichtig, die Inhalte der Leistungsaufträge zu erläutern. Durch eine transparente Kommunikation liesse sich auch das Bewusstsein für Governance-Themen stärken und ungerechtfertigte Mutmassungen verhindern.*

Regelmässige Evaluationen durchführen: *Eine regelmässige Überprüfung der Leistungsaufträge in Form von Evaluationen schafft Vertrauen und*

Transparenz. Viele Entscheidungsträger sind kritisch gegenüber automatischen Verlängerungen von Leistungsaufträgen. Evaluationen dienen dazu, den Erfolg, die Wirksamkeit und die Auswirkungen der Leistungsaufträge zu untersuchen und zu bewerten. Sie ermöglichen es festzustellen, ob die gesetzten Ziele effizient und wirkungsvoll erreicht wurden. Zum Beispiel kann untersucht werden, ob staatlich finanzierte Organisationen wie GRF die Privatwirtschaft tatsächlich konkurrenzieren, wie teilweise argumentiert wird. Evaluationen können auch zur Sensibilisierung genutzt werden, um aufzuzeigen, welchen Mehrwert Organisationen erbringen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin zu prüfen, ob neben den Dienststellen auch Institutionen wie GRF in regelmässige Aufgaben- und Leistungsüberprüfungen einbezogen werden können.

Mit Blick auf die Zusammenarbeit des AWT mit den touristischen Partnern lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen. Dabei ist zu beachten, dass das Tourismussystem nicht unnötig reguliert werden soll. Wenn es Sinn macht, sollen beispielsweise auch weiterhin Trägerschaften gegründet oder weiterentwickelt werden können:

- **Graubünden Ferien:** Es wird empfohlen, eine Evaluation des Vereins Graubünden Ferien durchzuführen, um die Leistung und Wirkung des Vereins zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation sollte der Leistungsauftrag weiterentwickelt werden. Dabei ist es wichtig, die Schnittstellen zwischen dem Leistungsauftrag (Grundleistungen) und den Projekten (Zusatzfinanzierungen) im Blick zu behalten und eine transparente Kommunikation sicherzustellen.
- **Geschäftsstelle Marke graubünden:** Auch hier wird empfohlen, eine Evaluation vorzusehen, damit der Mandatsauftrag gezielt weiterentwickelt werden kann. Dabei ist der Kommunikation der verschiedenen Rollen besondere Beachtung zu schenken und die Sensibilität für Transparenz zu stärken, denn das Potenzial für Missverständnisse ist gross.
- **Tourismusakteure:** Das AWT sollte die Vernetzung und den Austausch mit den verschiedenen Akteuren im Tourismussektor weiterhin pflegen und eine dienstleistungsorientierte Förderpraxis im Sinne des GWE gewährleisten. Dabei ist es wichtig, bei Begleitgruppen und Umsetzungsorganisationen von Programmen und Projekten auf Governance-Grundsätze zu achten und eine verstärkte Kommunikation und Sensibilisierung in diesen Themen zu fördern.
- **Tourismusstrategie Graubünden:** Das AWT sollte den Auftrag Stiffler betreffend Tourismusstrategie Graubünden als Chance nutzen, um das Tourismussystem im Kanton Graubünden didaktisch zu vermitteln. Das AWT sollte weiterhin eine (pro)aktive Rolle im Bündner Tourismus ein-

nehmen und die kantonale Tourismusentwicklung prägen. Die zentrale Frage besteht darin, wie das Tourismussystem Graubünden als lernendes System gestärkt und agil weiterentwickelt werden kann, während es gleichzeitig seine strategische Fähigkeit behält.

- **Tourismusentwicklung/Tourismusförderung:** Aufgrund des früheren, latenten Vorwurfs bezüglich mangelnder Transparenz in der Tourismusförderung sollte geprüft werden, wie Projektförderungen (Leistungsaufträge, allgemeine Aufträge, Projektbeiträge) gezielter kommuniziert werden können. Es ist wichtig, einen aktiven Austausch mit den wichtigsten Akteursgruppen im Bündner Tourismus zu pflegen, um eventuelle Unklarheiten kontinuierlich aus dem Weg zu räumen. Durch eine verbesserte Kommunikation und den offenen Dialog können potenzielle Vorwürfe bezüglich Intransparenz vermieden werden. Die regelmässige Interaktion ermöglicht es, Missverständnisse zu klären und ein besseres Verständnis für die Projektförderungen zu schaffen.

IV. Schlussfolgerungen der Regierung

Die Hochschule Luzern leitet in ihrem Bericht verschiedene Empfehlungen an die Regierung ab. Es ist Aufgabe der Regierung respektive des zuständigen Vorstehers des DVS das AWT in personeller und inhaltlicher Hinsicht zu führen.

Das AWT fördert auf der Grundlage des GWE die Tourismusentwicklung. Zu den Instrumenten der Tourismusentwicklung zählen gemäss GWE die Infrastrukturförderung (Beherbergung, Bergbahnen, systemrelevante Infrastrukturen, Sportanlagen usw.), die Veranstaltungsförderung, die Umsetzung von Bundesmassnahmen (Neue Regionalpolitik des Bundes), die Förderung der touristischen Marketingorganisation Graubünden Ferien sowie die Regionenmarke graubünden.

Für das AWT, wie auch alle anderen kantonalen Dienststellen, gelten hinsichtlich Finanzkompetenzen die Vorgaben gemäss kantonalen Finanzhaushaltsgesetzgebung. Eine periodische Überprüfung wird von der kantonalen Finanzkontrolle wahrgenommen. Auch der Geschäftsprüfungskommission des Grossen Rats wird im Rahmen ihrer Tätigkeit Einblick in die Umsetzung des GWE gewährt.

Die Regierung hat von den Empfehlungen der Hochschule Luzern Kenntnis genommen und zieht folgende Schlussfolgerungen.

Eigene Aktivitäten des AWT

- a) Empfehlung der Hochschule Luzern: «Kommunikation verbessern»

Schlussfolgerung der Regierung: Einer adressatengerechten Kommunikation über die Aktivitäten des AWT kommt grosse Bedeutung zu. Die Regierung anerkennt, dass die Kommunikation zu Fördermöglichkeiten gemäss Wirtschaftsentwicklungsgesetz und Neue Regionalpolitik, zu erteilten Leistungsaufträgen und Aufträgen sowie zu Aktivitäten des AWT in der Tourismusentwicklung, verbessert werden soll. Insbesondere der Informationsbedarf im Zusammenhang mit dem Leistungsauftrag an den Verein Graubünden Ferien und dem Mandat zur Führung der Geschäftsstelle Marke graubünden wird als gross eingestuft.

Es soll geprüft werden, welche kommunikativen Massnahmen ergriffen werden können, um die Information zur kantonalen Tourismusentwicklung im Rahmen des GWE zu verbessern.

- b) Empfehlung der Hochschule Luzern: «Regelmässige Evaluationen durchführen»

Schlussfolgerung der Regierung: Das Instrument der Evaluation ist geeignet, um mehrjährige Programme oder volumenmässig grössere Leistungsaufträge durch eine unabhängige Stelle zu überprüfen. Die Regierung anerkennt auch das Bedürfnis aus Kreisen der Tourismusakteure oder anderen Wirtschaftspartnern, dass periodisch Evaluationen durchgeführt werden.

Evaluationen sind dem AWT bekannt. So wurde 2013 zum Abschluss des Programms «Wettbewerbsfähige Strukturen und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus» (Bündner Tourismusreform 2006 bis 2013) eine Evaluation durchgeführt. Und im zweiten Quartal 2023 wurde zudem eine Evaluation zum «Tourismusprogramm Graubünden 2014 bis 2023») umgesetzt.

Bereits 2023 hat das DVS auf Antrag des AWT entschieden, dass 2024 weitere Evaluationen zu zwei volumenmässig grossen Leistungsaufträgen erfolgen sollen:

- Einerseits ist vorgesehen, die Tätigkeiten des Vereins Graubünden Ferien, insbesondere hinsichtlich des vom DVS erteilten Leistungsauftrags, durch eine externe Fachstelle evaluieren zu lassen. Es sollen Erkenntnisse für die künftige Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Leistungsauftrags an den Verein Graubünden Ferien gewonnen werden. Die Finanzierung von Graubünden Ferien basiert auf Art. 24 GWE/Art. 21 VWE. Die Verantwortung für die operative Umsetzung obliegt dem Vorstand und der Geschäftsleitung von Graubünden Ferien.

- Andererseits soll auch das Mandat zur Führung der Geschäftsstelle Marke Graubünden im Rahmen einer Evaluation überprüft werden. Hier interessiert insbesondere die Organisationsform eines Mandats, um das Markenmanagement ausserhalb der kantonalen Verwaltung zu führen. Im Zusammenhang mit der strategischen Weiterentwicklung der Regionmarke Graubünden ist der Kanton als Eigentümer der Marke gefordert, Grundlagen für eine längerfristig ausgerichtete Organisationsform zu schaffen.

Die Empfehlung der Hochschule Luzern, wonach regelmässig Evaluationen durchgeführt werden sollen, wird umgesetzt.

Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern

- c) Empfehlung der Hochschule Luzern: «Graubünden Ferien: Evaluation durchführen»

Schlussfolgerung der Regierung: Siehe dazu die Ausführungen zum Punkt b). Ergänzend kann festgehalten werden, dass auch der Kommunikation von unterschiedlichen Finanzierungsarten genügend Beachtung geschenkt werden soll. So werden Grundleistungen von Graubünden Ferien mit einem Leistungsauftrag gestützt auf Art. 24 GWE / Art. 21 VWE finanziert. Ergänzend kann Graubünden Ferien aber auch Projektträgerin von Innovationsprojekten sein und entweder beim Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Fördermittel im Rahmen von Innotour beantragen oder beim Kanton um die Gewährung von Förderbeiträgen im Rahmen der Neuen Regionalpolitik ersuchen.

- d) Empfehlung der Hochschule Luzern: «Geschäftsstelle Marke Graubünden: Evaluation durchführen»

Schlussfolgerung der Regierung: Siehe dazu die Ausführungen zum Punkt b).

- e) Empfehlung der Hochschule Luzern: «Tourismusakteure: Austausch pflegen»

Schlussfolgerung der Regierung: Ein direkter und partnerschaftlicher Austausch mit verschiedenen Akteuren des Tourismussystems Graubünden bildet die Basis der Zusammenarbeit. Das AWT nimmt an Treffen von Tou-

rismusedirektorinnen und Tourismusedirektoren teil, das von Graubünden Ferien mehrmals jährlich organisiert wird. Auch der Austausch mit Regionalentwicklerinnen und Regionalentwicklern gilt es weiterzuführen. Gleiches gilt für den direkten Kontakt zu den touristischen Branchenverbänden wie Bergbahnen Graubünden, hotellerieuisse Graubünden und Gastro-Graubünden. Das AWT steht auch in direktem Kontakt mit den Projektleitungen von mehrjährigen NRP-Projekten wie graubünden Bike, graubünden Cultura, graubünden Wasser. Auch mit der Geschäftsleitung von Graubünden Ferien sowie mit den Verantwortlichen der Geschäftsstelle Marke graubünden pflegt das AWT einen direkten Austausch.

Der direkte Austausch mit Tourismusakteuren ist Basis einer aktiven Rolle des Kantons in der Tourismusentwicklung im Kanton Graubünden. Es soll geprüft werden, ob der heutige Austausch genügt oder ob dieser angepasst respektive anders gestaltet werden soll. Als weitere Massnahme soll die Umsetzung einer periodischen Befragung von Tourismusakteuren zu Aspekten der kantonalen Tourismusförderung geprüft werden.

- f) Empfehlung der Hochschule Luzern: «Tourismusstrategie Graubünden: Tourismussystem als lernendes System stärken»

Schlussfolgerung der Regierung: In Erfüllung des Auftrags Stiffler betreffend Tourismusstrategie Graubünden publiziert die Regierung im zweiten Quartal 2024 die «Tourismusstrategie Graubünden». Die Regierung hält darin ihre Haltung zum Bündner Tourismus fest und sieht die Tourismusstrategie auch als Orientierungsrahmen für Tourismusakteure. Die Tourismusstrategie soll eine nachhaltige Tourismusentwicklung im Kanton Graubünden fokussiert und wirkungsorientiert unterstützen.

Im Kapitel 3.2 der Tourismusstrategie wird auch das Tourismussystem Graubünden beschrieben. Unter Tourismussystem wird die Summe aller direkt und indirekt involvierter Tourismusakteure verstanden, die Teil der Bündner Tourismuswirtschaft sind und sich zum Wohlergehen derselben einsetzen. Das Tourismussystem im Kanton Graubünden beinhaltet somit verschiedene Akteursgruppen. Die Regierung teilt die Empfehlung der Hochschule Luzern, wonach sich das Tourismussystem zu einem agilen und lernenden System weiterentwickeln soll. Es soll geprüft werden, welche Austauschformate sich unter Einbezug verschiedener Akteursgruppen für die weitere Stärkung des Tourismussystems eignen.

- g) Empfehlung der Hochschule Luzern: «Tourismusentwicklung/Tourismusförderung: Kommunikation verbessern»

Schlussfolgerung der Regierung: Siehe dazu die Ausführungen zum Punkt a) und f). Die Regierung ist daran interessiert, die Kommunikation zur kantonalen Tourismusförderung kontinuierlich zu optimieren. Mit gezielter Kommunikation zu Förderentscheiden und zu Leistungsaufträgen kann eine höhere Transparenz zur Tourismusförderung des Kantons erreicht werden. Geeignete Massnahmen und Kommunikationskanäle sollen geprüft werden.

Abschliessend hält die Regierung fest, dass die Umsetzung von Erkenntnissen aus dem Bericht der Hochschule Luzern, zusammen mit der gleichzeitig publizierten Tourismusstrategie Graubünden dazu beitragen sollen, den Wissensstand von Tourismusakteuren und Politik zur kantonalen Tourismusförderung zu erhöhen.

V. Anträge

Gestützt auf diesen Bericht beantragen wir Ihnen:

1. Auf die Vorlage einzutreten.
2. Vom vorliegenden Bericht betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern Kenntnis zu nehmen.
3. Den Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern als erledigt abzuschreiben.

Genehmigen Sie, sehr geehrter Herr Landespräsident, sehr geehrte Damen und Herren, den Ausdruck unserer vorzüglichen Hochachtung.

Namens der Regierung
Der Präsident: *Parolini*
Der Kanzleidirektor: *Spadin*

VI. Anhang

1. Bericht der Hochschule Luzern

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

Bericht zum

Auftrag Stiffler

**betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit
des Amtes für Wirtschaft und Tourismus (AWT)
mit touristischen Partnern**

Prof. Dr. Stefan Lüthi
Dr. Anna Amacher Hoppler

Luzern, 17. November 2023

Inhaltsverzeichnis

1) Zusammenfassung.	25
2) Ausgangslage.	27
2.1) Auftrag.	27
2.2) Vorgehen.	29
3) Rahmenbedingungen.	30
3.1) Beiträge und eigene Aktivitäten des Kantons.	30
3.2) Instrumente der kantonalen Tourismusentwicklung.	30
4) Zusammenarbeit mit touristischen Partnern.	33
4.1) Das Tourismussystem Graubünden.	33
4.2) Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT).	36
4.3) Die touristischen Partner des AWT.	37
4.4) Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit.	43
4.5) Finanzflüsse.	46
5) Empfehlungen.	51
6) Anhang.	53
6.1) Quellen.	53
6.2) Interviewleitfaden.	53
6.3) Auszug Wirtschaftsentwicklungsgesetz.	55

1) Zusammenfassung

Im Zentrum des vorliegenden Berichts steht der Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit des Amts für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern. Die Hochschule Luzern wurde vom Departement für Volkswirtschaft und Soziales (DVS) beauftragt, eine entsprechende Analyse vorzunehmen. Im Folgenden werden die Erkenntnisse der Analyse zusammengefasst.

Rahmenbedingungen

Die Tourismusedwicklung seitens des Kantons wird durch das AWT auf der Grundlage des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE) wahrgenommen. Das GWE hat zum Ziel, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Graubünden zu stärken, die Wertschöpfung im Kanton zu erhalten bzw. zu erhöhen sowie bestehende Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, stehen dem Kanton verschiedene Instrumente zur Verfügung. Gemäss dem GWE kann der Kanton Institutionen und Organisationen mit einer finanziellen Unterstützung von bis zu 25 Prozent der Kosten fördern. Die Umsetzung von Bundesmassnahmen (Neue Regionalpolitik) kann mit einem Beitrag von maximal 50 Prozent gefördert werden (25 Prozent Bund und 25 Prozent Kanton). Zudem kann der Kanton die Entwicklung systemrelevanter Infrastrukturen und die Durchführung von Veranstaltungen mit bis zu 25 Prozent der Kosten unterstützen. Die Aktivitäten von Graubünden Ferien (GRF) können mit einem Beitrag von höchstens 80 Prozent der Kosten gefördert werden. Schliesslich führt der Kanton im Rahmen des GWE eine eigene Regionenmarke und kann dabei die damit verbundenen Aufgaben an Dritte übertragen.

Zusammenarbeit mit touristischen Partnern

Eine zentrale Aufgabe des AWT besteht darin, das GWE umzusetzen. Dazu arbeitet das Amt in verschiedenen Bereichen eng mit touristischen Partnern zusammen. Die durchgeführten Gespräche mit touristischen Partnern zeigen, dass die Aktivitäten des AWT überwiegend positiv wahrgenommen werden. Das AWT hält sich an die Gesetze und pflegt eine gute Governance. Es handelt pragmatisch, bietet Hilfe und nutzt den vorhandenen Handlungsspielraum. Zudem nimmt es eine «Enabler-Rolle» ein und verfügt über ein gut etabliertes Netzwerk. Die aktive Rolle des AWT führt jedoch in der Politik teilweise auch zu Unbehagen, weil es manchmal als zu einflussreich oder eigenständig wahrgenommen wird. Dies kann zu Spannungen mit politischen Entscheidungsträgern führen, die teilweise eine stärkere Kontrolle wünschen. Es ist daher wichtig, einen ausgewogenen Ansatz zu finden, der die positive Wirkung des

AWT aufrechterhält, während gleichzeitig die Bedenken und Erwartungen der politischen Akteure berücksichtigt werden.

Finanzflüsse

Die Analyse der Finanzflüsse zeigt, dass die grössten finanziellen Zuwendungen des Kantons im Tourismussektor in erster Linie auf den Leistungsauftrag an GRF und auf Ausgaben für touristische Infrastrukturen entfallen. Darüber hinaus gibt es Aufwendungen für verschiedene NRP-Projekte sowie Ausgaben im Bereich der Veranstaltungsförderung. Die Bündelung von Ressourcen bei GRF wird als eine effiziente Organisationsstruktur angesehen. Dort, wo es angebracht ist, kann und sollte GRF auch als Projektträger für NRP-Projekte fungieren. Es ist jedoch von grosser Bedeutung, dass ausreichende Transparenz gewährleistet ist. Im Kontext des Mandats der Geschäftsstelle Marke Graubünden und der Markenkommunikation bedarf es gezielter Anstrengungen in der Kommunikation, um sicherzustellen, dass touristische Akteure und andere Interessengruppen die Funktionsweise verschiedener Leistungsaufträge, Mandate und Projektfinanzierungen nachvollziehen können.

Empfehlungen

In Bezug auf die Aktivitäten des AWT ergeben sich zwei Empfehlungen. Erstens sollte die Kommunikation verbessert werden, da das finanzielle Engagement des Kantons in verschiedenen Projekten, Programmen und Organisationen gelegentlich als unübersichtlich wahrgenommen wird. Zweitens ist es ratsam, regelmässige Evaluationen der Leistungsaufträge in Erwägung zu ziehen, um Transparenz und Vertrauen zu fördern. Namentlich wird empfohlen, eine Evaluation des Vereins Graubünden Ferien durchzuführen, um die Leistung und Wirkung des Vereins zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Dabei ist es von Bedeutung, die Schnittstellen zwischen dem Leistungsauftrag (Grundleistungen) und den Projekten (Zusatzfinanzierungen) im Auge zu behalten. Des Weiteren sollte eine Evaluation der Geschäftsstelle Marke Graubünden in Betracht gezogen werden, um den Mandatsauftrag gezielt weiterzuentwickeln. Hierbei ist besonders auf die klare Kommunikation der verschiedenen Rollen zu achten und die Sensibilität für Transparenz zu stärken. Generell sollte das AWT aber weiterhin die Vernetzung und den Austausch mit den verschiedenen Akteuren im Tourismussektor pflegen und eine dienstleistungsorientierte Förderpraxis im Sinne des GWE sicherstellen. Dabei ist zu beachten, dass das Tourismussystem nicht unnötig reguliert werden soll. Wenn es Sinn macht, sollen beispielsweise auch weiterhin Trägerschaften gegründet oder weiterentwickelt werden können.

2) Ausgangslage

Im Zentrum des vorliegenden Berichts steht der Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit des Amts für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern. Zur Vermarktung und Förderung des Tourismus vergibt der Kanton verschiedene Leistungsaufträge, unter anderem an den Verein Graubünden Ferien (GRF) und die Geschäftsstelle Marke Graubünden. Einzelne Organisationen und Projekte, die im Auftrag Stiffler erwähnt wurden, existieren heute nicht mehr, z.B. die Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden ITG oder das Projekt GRhome. Der vorliegende Bericht soll Klarheit über die Zusammenarbeit des AWT mit den touristischen Partnern bringen und relevante Entwicklungen aufzeigen.

2.1) Auftrag

Auftrag betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit des Amts für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern

Am 4. Dezember 2019 reichte Grossrätin Vera Stiffler (Chur) mit 72 Mitunterzeichnenden einen Auftrag betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit des Amts für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern ein. Der Auftrag forderte die Regierung auf, die Strukturen im und ausserhalb des AWT zu hinterfragen, die Corporate Governance zu überprüfen, die Vergabe von Leistungsaufträgen und weiteren Aufträgen zu hinterfragen und die Finanzflüsse zu beleuchten. Zudem sind Optimierungsmassnahmen vorzulegen, mit dem Ziel einen klaren Überblick der Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern, Transparenz in der Vergabe von Leistungsaufträgen und weiteren Aufträgen sowie Klarheit bei den Finanzflüssen zu schaffen. Das Ganze ist in einem Bericht zuhanden des Grossen Rates zu dokumentieren.

In ihrer Antwort vom 5. März 2020 führte die Regierung aus, dass die Tourismusentwicklung seitens des Kantons durch das AWT auf der Grundlage des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (Wirtschaftsentwicklungsgesetz, GEW; BR 932.100) wahrgenommen wird. Für die Tätigkeiten der kantonalen Dienststellen gelten hinsichtlich Finanzkompetenz die Vorgaben gemäss Finanzhaushaltsgesetzgebung. Im Auftrags- und Beitragswesen gelten die Zielsetzungen gemäss der Verordnung zur Umsetzung der Public Corporate Governance (BR 710.400). Gemäss ihrer Antwort war die Regierung der Auffassung, dass genügend grosse Transparenz hinsichtlich der Tätigkeiten und der Finanzflüsse im AWT besteht und stellte darum beim Grossen Rat den Antrag, den Auftrag Stiffler abzulehnen. Als Anhang zu ihrer Antwort hat die Regierung einen Bericht publiziert, welcher eine Übersicht über die Beiträge und Aufträge im Bereich der Touris-

musentwicklung darlegt. Am 28. August 2020 wurde der Auftrag Stiffler im Grossen Rat diskutiert. Daraufhin hat der Rat – trotz Ablehnungsantrag der Regierung – den Auftrag Stiffler mit 77 zu 17 Stimmen und 6 Enthaltungen überwiesen.

Auftrag betreffend Tourismusstrategie Graubünden

Neben dem Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung der Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern sind noch weitere parlamentarische Vorstösse relevant bzw. mit dem hier vorliegenden Bericht verknüpft. Am 21. April 2021 reichte Grossrätin Vera Stiffler (Chur) einen Auftrag betreffend Tourismusstrategie Graubünden ein. Zeitnah und gemeinsam mit touristischen Akteuren im Kanton sollte eine zeitgemässe Tourismusstrategie erarbeitet werden, mit dem Ziel, eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Angebots- und Produktentwicklung, der Nachfrage-Stimulanz, der Tourismusförderung und der Strukturen zu gewährleisten.

In ihrer Antwort vom 29. Juni 2021 signalisierte die Regierung Bereitschaft, eine allgemein gültige Tourismusstrategie zu erarbeiten und insbesondere der Aufgaben- sowie Rollenteilung im Bündner Tourismus besondere Beachtung zu schenken. Die Regierung schlug jedoch vor, den Auftrag breiter zu formulieren und die Tourismusstrategie als Orientierungsrahmen für die Akteure im Tourismus auszugestalten. Am 26. August 2021 wurde der Auftrag im Grossen Rat behandelt und im Sinne des Antrags der Regierung mit 85 zu 0 Stimmen bei 2 Enthaltungen überwiesen.

Bericht über die im freihändigen Verfahren und im Einladungsverfahren vergebenen Dienstleistungsaufträge des Kantons

Weiter ist als Ausgangslage zu beachten, dass am 17. August 2021 der Bericht über die im freihändigen Verfahren und im Einladungsverfahren vergebenen Dienstleistungsaufträge des Kantons publiziert wurde (Botschaft Heft Nr. 7/2021–2022, S. 605). Am 7. Dezember 2021 wurde der Bericht im Grossen Rat behandelt. Die zuständige Kommission erklärte, dass in der Berichtsperiode ein erfreulich grosser Anteil der Aufträge an innerkantonale Anbietende vergeben wurde. Einzelne spezifische Bereiche wurden an kantonsfremde Anbietende vergeben, weil im Kanton das entsprechende Fachwissen fehlt. Um ausserkantonale Vergaben in bündnerischen Themenbereichen in Zukunft zu reduzieren, sollen Bestrebungen zum Wissensaufbau vorgenommen werden, um entsprechende Kernkompetenzen vor Ort aufbauen und im Kanton halten zu können. Der Grosse Rat nahm vom Bericht Kenntnis und stimmte der Erklärung der zuständigen Kommission mit 86 zu 2 Stimmen bei 0 Enthaltungen zu (Wortprotokoll ab Seite 536).

2.2) Vorgehen

Um die Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern zu überprüfen, wurde die Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, vom Departement für Volkswirtschaft und Soziales, beauftragt, eine Analyse vorzunehmen. Dabei wurde ein Vorgehen in drei Schritten gewählt.

- *Erster Schritt:* Im ersten Schritt wurden alle relevanten Unterlagen und Grundlagendokumente systematisch gesichtet (Gesetzliche Grundlagen, Corporate Governance-Grundsätze etc.). Im Zentrum stand die Analyse der bestehenden gesetzlichen Grundlagen sowie Richtlinien des Departements für Volkswirtschaft und Soziales und die Ableitung von Kriterien zur Beurteilung der aktuellen Praxis bei der Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern.
- *Zweiter Schritt:* Im zweiten Schritt wurde eine Auslegeordnung über die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung des AWT mit touristischen Partnern erarbeitet und analysiert. Im Zentrum standen die Analyse der verschiedenen Institutionen und Programme sowie die Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren. Die Erkenntnisse der Analyse wurden in Interviews¹ mit touristischen Partnern des AWT diskutiert. Das Ziel war es, die Zusammenarbeitsstrukturen und -prozesse besser zu verstehen und einordnen zu können.
- *Dritter Schritt:* Im dritten Schritt ging es darum, die Ergebnisse des ersten und zweiten Schrittes zu vergleichen und zu interpretieren. Zentrale Fragestellungen waren: Werden die Verfahren und Prozesse gemäss den gesetzlichen Vorgaben umgesetzt? Sind die Organisationsstrukturen effizient und zielführend ausgestaltet? Ist die Vergabe von Leistungsaufträgen nachvollziehbar und transparent? Werden die Corporate Governance-Grundsätze eingehalten? Was sind die Stärken und Schwächen der aktuellen Strukturen und Prozesse? Wo gibt es Verbesserungspotenzial?

¹ Yvonne Brigger-Vogel (ehemalige Geschäftsführerin Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden ITG), Regierungsrat Marcus Caduff (Vorsteher Departement für Volkswirtschaft und Soziales DVS), Michael Cafilisch (Leiter Tourismusentwicklung Amt für Wirtschaft und Tourismus AWT), Urs Marti (Stadtpräsident Chur, ehemaliger Grossrat), Peder Plaz (Geschäftsführer Wirtschaftsforum Graubünden), Gieri Spescha (Geschäftsführer Geschäftsstelle Marke graubünden), Vera Stiffler (Grossrätin Marc Tischhauser, Geschäftsführer GastroGraubünden), Martin Vincenz (CEO Graubünden Ferien GRF).

3) Rahmenbedingungen

3.1) Beiträge und eigene Aktivitäten des Kantons

Die Tourismusedwicklung seitens des Kantons wird durch das AWT auf der Grundlage des Gesetzes über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE, Wirtschaftsentwicklungsgesetz, BR 932.100) wahrgenommen, welches seit dem 1. Januar 2016 in Kraft ist. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen Beiträgen und eigenen Aktivitäten des Kantons gemäss GWE.

- *Beiträge:* Gemäss Art. 4, Abs. 1 GWE kann der Kanton Beiträge an Projekte von Dritten leisten, wobei sich die Beiträge vorbehältlich abweichender Bestimmungen auf maximal 25 Prozent der anrechenbaren Aufwendungen belaufen (z.B. Wirtschaftsforum Graubünden, Institut für Tourismus und Freizeit FHGR). Die Höchstgrenze kann auf das Doppelte erhöht werden, wenn es sich um ein Vorhaben handelt, das von grossem volkswirtschaftlichem Nutzen ist.
- *Eigene Aktivitäten:* Gemäss Art. 6, Abs. 1 GWE kann der Kanton eigene Aktivitäten durchführen sowie Dritte bei ihren Vorhaben unterstützen. Das heisst, er kann einem Auftragnehmer einen Auftrag erteilen und dabei sämtliche Kosten übernehmen (z.B. Führung der Geschäftsstelle Marke graubünden). Gemäss Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE) kann der Kanton im Rahmen von Bundesmassnahmen, der regionalen Entwicklung, von Institutionen und Organisationen, der Standortpromotion, der Regionenmarke sowie von Studien und Konzepten eigene Massnahmen (Aufträge an Dritte) durchführen (vgl. Art. 3 VWE).

3.2) Instrumente der kantonalen Tourismusedwicklung

Wichtige Instrumente der kantonalen Tourismusedwicklung gemäss GWE sind die Förderung von Institutionen und Organisationen, die Umsetzung von Bundesmassnahmen (Neue Regionalpolitik), die Förderung von systemrelevanten Infrastrukturen, die Veranstaltungsförderung, die Förderung der touristischen Marketingorganisation Graubünden Ferien (GRF) sowie die Regionenmarke graubünden. Dabei kommen insbesondere folgende GWE-Artikel zur Anwendung:

- *Förderung von Institutionen und Organisationen:* Gemäss Art. 5, Abs. 1 GWE kann der Kanton Beteiligungen und Mitgliedschaften bei Institutionen und Organisationen eingehen, welche mit ihrer Tätigkeit die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung auf seinem Gebiet ver-

bessern. Beiträge an Institutionen und Organisationen können gewährt werden, wenn diese volks- oder betriebswirtschaftliche Grundlagen für die Entwicklung von Strategien und Umsetzungskonzepten für Branchen, Regionen und Unternehmen schaffen. Die Förderung erfolgt dabei über einen Leistungsauftrag (vgl. Art. 22 VWE).

- *Umsetzung von Bundesmassnahmen (Neue Regionalpolitik):* Gemäss Art. 9 GWE übernimmt der Kanton die Verpflichtung für die im Rahmen der Regionalpolitik des Bundes geförderten Projekte. Dabei können Beiträge und Darlehen aufgrund von Programmvereinbarungen zur Regionalpolitik und von weiteren Förderprogrammen des Bundes gewährt werden (vgl. Art. 6, Abs. 1 VWE). Bund und Kanton übernehmen je 25 Prozent der Kosten, insgesamt 50 Prozent.
- *Systemrelevante Infrastrukturförderung:* In Art. 18 GWE gewährt der Grosse Rat einen bis ins Jahr 2030 befristeten Rahmenverpflichtungskredit zur Förderung systemrelevanter Infrastrukturen. Der Kanton kann dabei auf Basis regionaler Standortentwicklungsstrategien systemrelevante Infrastrukturvorhaben fördern, wenn sie zur Stärkung des regionalen Tourismussystems sowie der strategischen Ausrichtung der Tourismusdestination beitragen und einem gesamtwirtschaftlichen Bedürfnis entsprechen.
- *Veranstaltungsförderung:* Gemäss Art. 23, Abs. 1 GWE kann der Kanton Veranstaltungen fördern. Die Beiträge können gewährt werden, wenn diese die touristische Wertschöpfung erhöhen, von überregionaler Bedeutung sind, Entwicklungspotenzial aufweisen, mit der Destinationsstrategie übereinstimmen, die Marke Graubünden in das Kommunikationskonzept des Veranstalters einbezogen wird sowie die Eigenleistungen des Veranstalters und Beiträge Dritter ausgeschöpft sind (vgl. Art. 20, Abs. 2 VWE).
- *Förderung der touristischen Marketingorganisation Graubünden Ferien (GRF):* Gemäss Art. 24 GWE kann der Kanton die Tätigkeiten von Graubünden Ferien mit Beiträgen bis höchstens 80 Prozent des Aufwands fördern. Die Förderung erfolgt über einen Leistungsauftrag. Das Departement schliesst dabei mit dem Verein Graubünden Ferien einen Leistungsauftrag über eine Dauer von mindestens drei Jahren ab. Die Leistungsbeurteilung erfolgt jährlich. Der Leistungsauftrag umfasst touristische Vermarktungsaktivitäten insbesondere in den Bereichen der Markt- und Produktentwicklung, des Themenmarketings sowie der Systeminnovation (vgl. Art. 21 VWE).
- *Regionenmarke Graubünden:* Gemäss Art. 27 GWE führt der Kanton eine eigene Regionenmarke. Er kann die damit zusammenhängenden Aufgaben Dritten übertragen (Führung der Geschäftsstelle Marke Graubünden). Er kann Vorhaben zur Bekanntmachung und Weiterentwicklung der Marke mit Beiträgen bis höchstens 80 Prozent des Aufwands fördern (z.B. Markenkampagne Enavant). Die Übertragung der Markenführung auf einen Dritten erfolgt mittels eines Leistungsauftrags (vgl. Art. 24, Abs. 1 VWE).

Abbildung 1 zeigt die gesetzlichen Grundlagen von Beiträgen und eigenen Aktivitäten (Aufträge) des Kantons gemäss GWE im Überblick.

	Beiträge (Art. 4 GWE)	Eigene Aktivitäten (Aufträge) (Art. 6 GWE und Art. 3 VWE)
Institutionen und Organisationen (Art. 5 GWE und Art. 22 VWE)	max. 25% der Kosten	100% der Kosten
Bundesmassnahmen (Art. 9 GWE und Art. 6 VWE)	max. 50% der Kosten (davon 50% Bund)	100% der Kosten (davon 50% Bund)
Systemrelevante Infrastrukturen (Art. 18 GWE und Art. 15 VWE)	max. 25% der Kosten	–
Veranstaltungen (Art. 23 GWE und Art. 20 VWE)	max. 25% der Kosten	–
Graubünden Ferien (Art. 24 GWE und Art. 21 VWE)	max. 80% der Kosten	–
Regionenmarke (Art. 27 GWE und Art. 24 VWE)	max. 80% der Kosten	100% der Kosten

Abbildung 1: Beiträge und eigene Aktivitäten (Aufträge) des Kantons im Überblick.

Zusammenfassend lassen sich aus der Analyse der gesetzlichen Grundlagen folgende Schlussfolgerungen für die Beurteilung der aktuellen Praxis bei der Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern ableiten:

- Der Kanton kann die *Umsetzung einer Bundesmassnahme* mit einem Beitrag von max. 50 Prozent der Kosten unterstützen; 25 Prozent Bund und 25 Prozent Kanton (Programmvereinbarung Neue Regionalpolitik). Zudem kann der Kanton auch eigene Aktivitäten (Aufträge) im Rahmen der NRP finanzieren (zu 100 Prozent finanziert).
- Der Kanton kann Institutionen und Organisationen mit einem Beitrag von max. 25 Prozent der Kosten unterstützen, wenn diese mit ihrer Tätigkeit die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung verbessert (Leistungsauftrag zwischen Beitragsgeber und Beitragsnehmer).
- Der Kanton kann die Tätigkeiten von *Graubünden Ferien (GRF)* mit einem Beitrag von max. 80 Prozent der Kosten fördern (Leistungsauftrag zwischen Beitragsgeber und Beitragsnehmer).
- Der Kanton führt eine eigene *Regionenmarke* und kann die damit zusammenhängenden Aufgaben Dritten übertragen (Leistungsauftrag – als Mandat mit 100 Prozent Kostenübernahme – zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer).

- Der Kanton kann Vorhaben zur Bekanntmachung und *Weiterentwicklung der Marke* mit einem Beitrag von max. 80 Prozent der Kosten fördern (Leistungsauftrag zwischen Beitragsgeber und Beitragsnehmer).

Sowohl bei Beiträgen als auch bei eigenen Aktivitäten (Aufträge) können Leistungsaufträge abgeschlossen werden. Die Leistungsaufträge bei den Beiträgen (prozentualer Anteil der anrechenbaren Kosten) werden zwischen Beitragsgeber (Kanton) und Beitragsnehmer und bei eigenen Aktivitäten (vollständige Finanzierung durch den Kanton) zwischen Auftraggeber (Kanton) und Auftragnehmer abgeschlossen.

4) Zusammenarbeit mit touristischen Partnern

4.1) Das Tourismussystem Graubünden

Unter einem Tourismussystem wird hier die Summe aller direkt und indirekt involvierten Akteure verstanden, die Teil der Bündner Tourismuswirtschaft sind und sich zum Wohlergehen derselben einsetzen. Das Tourismussystem im Kanton Graubünden beinhaltet somit verschiedene Akteursgruppen und hat Verbindungen auf nationaler und internationaler Ebene. Abbildung 2 zeigt einen Ausschnitt von wichtigen Akteuren, differenziert nach räumlicher Reichweite und Art der Aufgaben. Die Abbildung hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie soll aufzeigen, dass das Tourismussystem Verflechtungen auf unterschiedlichen räumlichen Massstabsebenen aufweist und die Akteure komplementäre Aufgaben wahrnehmen, mit dem gemeinsamen Ziel, mehr neue und wiederkehrende Gäste für Graubünden zu gewinnen.

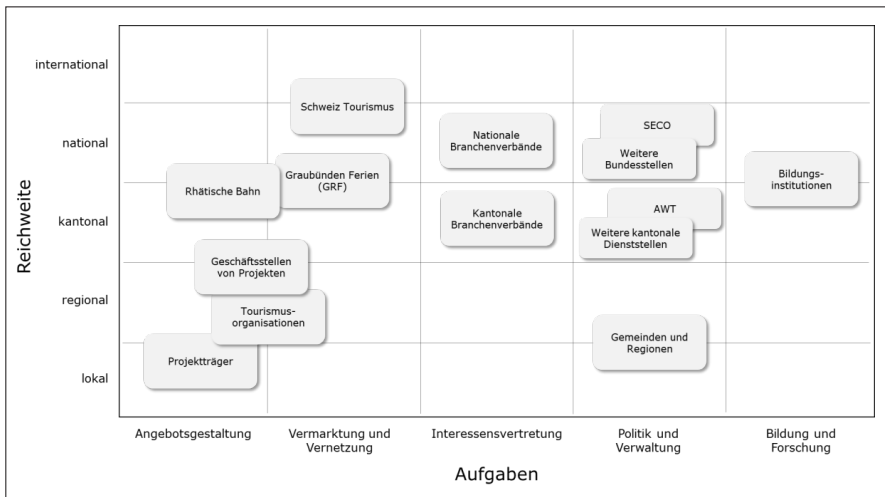


Abbildung 2: Ausschnitt aus dem Tourismussystem Graubünden und darüber hinaus.

Im Folgenden werden die Rollen und Funktionen der wichtigsten Akteure im Tourismussystem Graubünden kurz umschrieben:

- **Projekträger:** Die Projekträger übernehmen eine wichtige Rolle in der Angebotsgestaltung. Sie übernehmen die Verantwortung für die Durchführung eines Projektes. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, Projekte zu initiieren, zu planen, umzusetzen und zu überwachen. Sie sind die Antragsteller für kantonale Fördermittel. Die Projekträger können sowohl öffentliche als auch private Institutionen sein, zum Beispiel Tourismusorganisationen, Gemeinden, Regionen, Verbände oder auch Private.
- **Tourismusorganisationen:** In Destinationen, als touristische Zielgebiete, tragen Tourismusorganisationen massgeblich zur Entwicklung und Vermarktung des Tourismus im Kanton Graubünden bei. Sie engagieren sich im Tourismusmarketing und in der Standortentwicklung. Die Tourismusorganisationen beteiligen sich an destinationsübergreifenden Programmen und setzen Massnahmen vor Ort um (Veranstaltungen, Gästeinformationen etc.).
- **Geschäftsstellen von Vereinen oder Projekten:** Die Geschäftsstelle eines Vereins oder eines Projekts ist eine organisatorische Einheit, die für die administrative, logistische und kommunikative Unterstützung des Projekts verantwortlich ist. Die Hauptrolle einer Geschäftsstelle besteht darin, die effiziente Durchführung von Massnahmen zu gewährleisten und die Projektmitglieder bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Beispiele solcher Geschäftsstellen sind der Verein graubündenVIVA oder der Verein Bündner Pärke.
- **Graubünden Ferien (GRF):** GRF ist ein touristisches Kompetenzzentrum und eine Kooperationsplattform im Kanton Graubünden. Sie entwickelt

und vermarktet destinationsübergreifende und/oder skalierbare Produkte und Dienstleistungen, die sich auf die heutigen und zukünftigen Bedürfnisse der Gäste und Partner fokussieren. GRF ist keine Förderagentur, kann aber für destinationsübergreifende Projekte Förderanträge stellen und Projektleitungen übernehmen.

- *Rhätische Bahn (RhB)*: Die RhB spielt eine wichtige Rolle im Bündner Tourismus. Sie engagiert sich aktiv in der Förderung des Tourismus, indem sie eng mit Tourismusorganisationen, Hotels und anderen Partnern zusammenarbeitet, um attraktive touristische Angebote über die Destinationen hinweg zu entwickeln.
- *Schweiz Tourismus*: Als nationale Tourismusorganisation hat Schweiz Tourismus die Aufgabe, die Marke und das touristische Image der Schweiz im In- und Ausland zu fördern. Dabei arbeitet sie eng mit den regionalen Tourismusorganisationen zusammen, darunter auch mit dem Bündner Tourismus.
- *Kantonale Branchenverbände*: Kantonale Tourismusverbände wie HotellerieSuisse Graubünden, GastroGraubünden und Bergbahnen Graubünden spielen eine bedeutende Rolle bei der Vertretung der Interessen und Bedürfnisse der touristischen Unternehmen und Akteure im Kanton. Ebenso sind Bergsport- und Outdoorverbände wie der Bündner Bergführerverband oder der Schweizerische Ski- und Snowboardschulverband Graubünden wichtige Interessensvertreter. HotellerieSuisse Graubünden, GastroGraubünden und Bergbahnen Graubünden haben sich jüngst zur «Tourismusallianz Graubünden» zusammengeschlossen.
- *Nationale Branchenverbände*: Nationale touristische Branchenverbände spielen eine wichtige Rolle für den Bündner Tourismus, indem sie die Interessen der Branche vertreten, Marketingaktivitäten unterstützen, Know-how bieten und sich für eine nachhaltige Entwicklung und den Erhalt der touristischen Infrastruktur in Graubünden einsetzen. Wichtige nationale Branchenverbände sind beispielsweise Schweizer Tourismus-Verband STV, Seilbahnen Schweiz, GastroSuisse, HotellerieSuisse.
- *Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*: Das SECO spielt mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) und dem Förderprogramm Innotour eine wichtige Rolle für den Tourismus im Kanton Graubünden. Im Rahmen der NRP unterstützt der Bund zusammen mit den Kantonen eine Vielzahl von Projekten, die dazu beitragen, den Strukturwandel im Schweizer Tourismus zu bewältigen. Das Förderkonzept von Innotour konzentriert sich auf die Förderung auf nationaler Ebene. Innotour will das Innovationsklima in Destinationen verbessern, Innovationen auslösen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Destinationen stärken.
- *Weitere Bundesstellen*: Neben dem SECO sind weitere Bundesstellen wichtige Akteure im Bündner Tourismussystem, beispielsweise das Bun-

desamt für Sport BASPO, das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBF, das Bundesamt für Raumentwicklung ARE, das Bundesamt für Umwelt BAFU oder das Bundesamt für Verkehr BAV.

- *Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)*: Das Departement für Volkswirtschaft und Soziales sowie das AWT sind für die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Sinne des GWE zuständig. Das AWT übernimmt dabei eine Schlüsselrolle im Bündner Tourismus. Der Kanton stellt Fördermittel zur Verfügung, die für die Realisierung von Projekten auf Basis des Wirtschaftsentwicklungsgesetzes und der Neuen Regionalpolitik genutzt werden. Der Kanton erteilt auch Leistungsaufträge und leistet Beiträge an grössere, mehrjährige Vorhaben.
- *Weitere kantonale Dienststellen*: Für das Funktionieren des Tourismussystems Graubündens spielen auch noch weitere kantonale Dienststellen eine wichtige Rolle, beispielsweise das Amt für Raumentwicklung, das Amt für Landwirtschaft und Geoinformatik, das Amt für Volksschule und Sport, das Amt für Kultur, das Tiefbauamt, das Amt für Energie und Verkehr oder auch das Amt für Natur und Umwelt.
- *Gemeinden und Regionen*: Die Gemeinden und Regionen sind massgeblich an der Entwicklung, Vermarktung und Koordination des Tourismus beteiligt. Die Gemeinden erteilen ihrer Tourismusorganisation Leistungsaufträge und stellen die Grundfinanzierung (Gästetaxen, Tourismusförderungsabgaben) sicher.
- *Bildungsinstitutionen*: Bildungsinstitutionen mit Tourismusbezug im Kanton Graubünden wie das Institut für Tourismus und Freizeit der FHGR, die Schweizerische Schule für Touristik und Hotellerie (SSTH) oder die Academia Engiadina tragen wesentlich zur Kompetenzentwicklung, Innovation, Qualitätssteigerung und nachhaltigen Entwicklung des Tourismussektors im Kanton Graubünden bei.

4.2) Das Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT)

Das AWT ist eine kantonale Dienststelle im Department für Volkswirtschaft und Soziales (DVS) des Kantons Graubünden. Als staatliche Einrichtung unterliegt das AWT den geltenden Gesetzen, darunter dem Finanzhaushaltsgesetz (BR 710.100) und den Bestimmungen zum öffentlichen Beschaffungswesen. Das Finanzhaushaltsgesetz legt die finanziellen Rahmenbedingungen und Regeln für die öffentliche Verwaltung und den Umgang mit den Finanzen fest. Die Submissionsbestimmungen definieren den Ablauf und die Regeln für die Vergabe von öffentlichen Aufträgen und die Durchführung von Ausschreibungsverfahren.

Die Tätigkeiten des AWT werden periodisch von der kantonalen Finanzkontrolle und der Geschäftsprüfungskommission des Grossen Rats überprüft. Die Finanzkontrolle als unabhängiges Fachorgan der Finanzaufsicht unterstützt den Grossen Rat bzw. seine Geschäftsprüfungskommission bei seiner verfassungsmässigen Finanzaufsicht über die kantonale Verwaltung. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die ordnungsgemässe Verwendung der öffentlichen Mittel und die finanzielle Integrität von Einrichtungen wie dem AWT zu überwachen.

Eine zentrale Aufgabe des AWT besteht darin, das GWE umzusetzen. Das GWE hat zum Ziel, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Graubünden zu stärken, die Wertschöpfung im Kanton zu erhalten bzw. zu erhöhen sowie bestehende Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen. Das GWE sieht verschiedene Instrumente vor, darunter insbesondere Darlehen, Beiträge und eigene Aktivitäten (Aufträge an Dritte).

4.3) Die touristischen Partner des AWT

Grundsätzlich gibt es kein gemeinsames Verständnis, wer als touristische Partner vom AWT angesehen werden soll und wer nicht. Im GWE wird lediglich der Verein Graubünden Ferien (GRF) namentlich erwähnt. Weiter wird im GWE aufgeführt, dass der Kanton eine eigene Regionenmarke führt, wobei er die damit zusammenhängenden Aufgaben an Dritte per Leistungsauftrag übertragen kann.

Im Folgenden werden u.a. die im Auftrag Stiffler genannten Partner des AWT aufgeführt und eine Würdigung mit Blick auf die Zusammenarbeit wird vorgenommen. Basis bilden die durchgeführten Gespräche im Frühling 2023 (vgl. Vorgehen in Kapitel 2.2). Es werden verschiedene Institutionen, Projekte und Programme aufgeführt und dargelegt, wie sie durch den Kanton gefördert werden, sei es durch Auftragserteilung oder Gewährung von Beiträgen. Es werden auch Schnittstellen zu anderen Institutionen, Projekten und Programmen berücksichtigt. Es ist wichtig zu beachten, dass diese Zusammenstellung nicht das gesamte Tourismussystem Graubünden abdeckt. Nicht in dieser Auflistung enthalten sind zum Beispiel touristische Organisationen (wie einzelne Tourismusorganisationen), touristische Leistungserbringer (wie die Rhätische Bahn, Bergbahngesellschaften, Beherbergungsbetriebe) oder Branchenverbände (wie GastroGraubünden). Der Grund dafür ist, dass es zwischen dem Kanton und solchen Tourismusakteuren keine regelmässigen Auftragsverhältnisse gibt bzw. nur vereinzelt Projekte z.B. im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) mit Beiträgen unterstützt werden.

Graubünden Ferien (GRF)

GRF ist der einzige touristische Partner, der im GWE erwähnt wird. GRF ist als Verein organisiert. Als kantonale Marketingorganisation schliesst der Kanton (Regierung, vertreten durch das DVS) mit GRF einen mehrjährigen Leistungsauftrag ab. Der Kanton leistet einen ordentlichen Kantonsbeitrag von maximal 80 Prozent der anrechenbaren Kosten von GRF, was für die Jahre 2019–2022 einem Gesamtbeitrag von 24 Mio. CHF entsprochen hat. Damit ist der Grundauftrag von GRF gedeckt. Für die Internationalisierung hat GRF im Zeitraum 2019–2021 einen Zusatzbeitrag von insgesamt 3,5 Mio. CHF zugesprochen erhalten. Für die Umsetzung der Markenkampagne Enavant flossen zwischen 2019–2022 jährlich 0,65 Mio. CHF vom Kanton an GRF, total 2,6 Mio. CHF. Diese Beiträge an GRF deckten den touristischen Teil der Markenkampagne Enavant ab. GRF kann zusätzlich NRP-Beiträge erhalten, wenn es entweder Projektträger eines mittels NRP-Beiträge finanzierten Projekts oder bei einem NRP-Projekt beteiligt ist. GRF ist aber keine Förderagentur und vergibt selbst keine NRP-Beiträge. NRP-Beiträge wurden beispielsweise im Rahmen der Projekte Gravel & Road sowie Hospitality Pop-up-Academy an GRF bezahlt. Im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Covid-Pandemie und im Rahmen der Umsetzung des Auftrags Rüegg wurde für das «Tourismus-Nachfrage-Stabilisierungsprogramm 2022» (Aktivitäten von GRF mit Tourismusdestinationen im Bereich Städtetourismus, Kongress- und Seminar-Tourismus etc.) an GRF ein Kantonsbeitrag von 0,32 Mio. CHF gewährt. GRF ist bzw. war bei verschiedenen Akteuren des touristischen Systems Mitglied, wie bspw. bei HotellerieSuisse Graubünden, der Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden ITG, Schweiz Tourismus oder dem Verein graubündenVIVA.

Insgesamt zeigt sich, dass GRF eine wichtige Rolle im Bündner Tourismus spielt, aber auch einige Herausforderungen zu bewältigen hat, um die eigene Akzeptanz weiter zu steigern. Positiv ist der klare Auftrag: die Bündelung der Kräfte und die wirkungsvolle Vermarktung und Vernetzung, insbesondere von kleineren Tourismusorganisationen. Auch die Rolle von GRF als Projektträger kann positiv gewertet werden, da GRF als «Kümmerer» wahrgenommen wird. Zudem kann GRF bezüglich Themensetzung und als Arbeitsgeberin als fortschrittliche Organisation bezeichnet werden. Andererseits ist darauf hinzuweisen, dass die Strategie von GRF bei den touristischen Partnern wenig bekannt ist. Zudem haben die «Shared Services» für kleine Unternehmen wiederholt zu Fragen geführt, ebenso die Vergabe von Aufträgen ausserhalb von Graubünden. Weil kein direkter Mittelfluss vom Kanton zu den Destinationen erfolgt, wird GRF teilweise auch als überflüssig empfunden – insbesondere aus Sicht der grossen Destinationen.

Geschäftsstelle Marke graubünden

Die Geschäftsstelle Marke graubünden wird zu 100 Prozent vom Kanton finanziert, da es sich um ein Mandat im Auftrag des Kantons handelt (Aufwand von durchschnittlich rund 0,52 Mio. CHF pro Jahr). Die Mandatsnehmerin wurde 2016 mittels öffentlicher Ausschreibung bestimmt. Zweck des Mandats ist es, den Kanton Graubünden als attraktiven Arbeits- und Lebensraum für Einheimische und Gäste zu positionieren, wofür die Geschäftsstelle die Marke führt, entwickelt, ihr Management übernimmt sowie Markenpartner begleitet und berät. Das Ziel ist eine Regionenmarke, die sich nicht nur auf den Tourismus, sondern auch auf den Bereich «Nicht-Tourismus» bezieht. Für die Umsetzung dieser Regionenmarke wurde die Markenkampagne Enavant lanciert, die zwischen 2019–2022 von Graubünden Ferien (Teil Tourismus) und von der Geschäftsstelle Marke graubünden (Teil Nicht-Tourismus) zusammen mit Partnern durchgeführt wurde. Für den touristischen Teil zahlte der Kanton jährlich 0,65 Mio. CHF an die Kampagne, an den nicht-touristischen Teil jährlich 0,35 Mio. CHF. Die Geschäftsstelle Marke graubünden führte bei dieser Kampagne den Teil Nicht-Tourismus. Operativ ausgeführt wird das Mandat durch die Quant AG, Flims.

Alles in allem kann der Marke graubünden positiv attestiert werden, dass sie mehr als nur den Tourismus umfasst, sondern eine umfassende Regionenmarke darstellt. Die organisatorische Trennung von GRF ist wichtig, um die Marke zu stärken und die Transparenz zu erhöhen. Ebenfalls positiv ist, dass die Marke dem Kanton Graubünden gehört und dadurch eine langfristige Markenführung gewährleistet werden kann. Eine Herausforderung besteht darin, dass die Marke graubünden weiterhin von vielen Partnern als Tourismusmarke empfunden wird, unter anderem aufgrund der Verwendung der Wort-Bild-Marke graubünden durch GRF. Grosse Destinationen wie Engadin St. Moritz, Flims Laax etc. tendieren dazu, sich von der Marke graubünden abzugrenzen, weil sie – als gestandene eigene Marken – sich nicht in die Marke als Willensgemeinschaft der Lizenznehmenden einfügen wollen. Schliesslich ist bei der Vergabe des Mandats zur Führung der Geschäftsstelle Marke graubünden wohlüberlegt und mit der nötigen Sensibilität vorzugehen, um sicherzustellen, dass transparente und nachvollziehbare Verfahren eingehalten werden. Dies ist entscheidend, um möglichen Missverständnissen und falschen Annahmen vorzubeugen und die Akzeptanz der Marke graubünden im Kanton zu fördern.

Verein graubündenVIVA

Der Verein graubündenVIVA war Träger eines Programms, welches in den Jahren 2018–2020 (resp. 2021) im Rahmen eines NRP-Projekts umgesetzt wurde. Es positionierte Graubünden als Hochburg der alpinen Genusskultur, u.a. mit dem Fest der Sinne, für dessen Umsetzung die graubündenVIVA AG gegründet wurde. Die AG soll nach erfolgter Umsetzung im ersten Halbjahr

2024 aufgelöst werden. Der Beitrag des Kantons belief sich bei Kosten von 14 Mio. CHF auf 4,07 Mio. CHF im Rahmen der NRP. Seit 2022 ist der Verein graubündenVIVA mit einem Leistungsauftrag des Amts für Landwirtschaft und Geoinformation Graubünden (ALG) ausgestattet. Die Finanzierung erfolgt mehrheitlich (80 Prozent) über das ALG, das AWT steuert 20 Prozent bei.

Die Submarke graubündenVIVA wird von verschiedenen Organisationen und Unternehmen verwendet, was aus Kundensicht wohl zweckmässig ist. Weil es mehrere Nutzer der Marke graubündenVIVA gibt, besteht jedoch die Gefahr, dass es in Graubünden Unklarheit über Rollen und Zuständigkeiten gibt (Verein graubündenVIVA, Graubünden Vivonda AG, alpinavera usw.). Dass sich der Verein graubündenVIVA auch als Innovationsinkubator sieht, wird begrüsst. Eine enge Vernetzung mit touristischen Akteuren (Gastronomie, Hotellerie usw.) ist dabei wichtig. Dass das ALG den Verein graubündenVIVA mittels Leistungsauftrag finanziert, kann als klares Zeichen für die Bedeutung von Regionalität und der landwirtschaftlichen Absatzsteigerung gewertet werden. Mit gezielten Kommunikationsmassnahmen soll das Rollenverständnis von Akteuren im Umfeld von graubündenVIVA verbessert werden.

Wirtschaftsforum Graubünden

Das Wirtschaftsforum Graubünden ist ein unabhängiger Think-Tank, dessen Ziel die Förderung guter Rahmenbedingungen für einen aktiven Wirtschaftsstandort Graubünden ist. Mittels Referate, Berichten und Diskussionen sensibilisiert es die breite Öffentlichkeit für aktuelle und zukünftige Entwicklungen, die für die Bündner Wirtschaft bedeutsam sein werden. Es ist als Stiftung organisiert. Finanziert ist die Stiftung durch die Bündner Kantonalbank, den Kanton Graubünden (derzeit pro Jahr Kantonsbeitrag von max. 120'000 CHF), Branchenverbände wie bspw. der Bündner Gewerbeverband oder HotellerieSuisse Graubünden sowie durch weitere Geldgeber.

Das Wirtschaftsforum Graubünden zeichnet sich besonders durch seine Funktion als Think-Tank aus, der sich aktuellen wirtschaftlichen Fragestellungen mit fundierten Daten und Lösungsvorschlägen widmet. Diese Rolle erweist sich als äusserst wertvoll für die Privatwirtschaft. Insbesondere während der Corona-Pandemie hat die unkomplizierte Zusammenarbeit die positive Wahrnehmung des Wirtschaftsforums weiter gestärkt. Das Wirtschaftsforum böte noch Raum für eine effektivere Nutzung im Kontext touristischer Themen. Auch die Kommunikation könnte optimiert werden, um die gewonnenen Erkenntnisse und Daten des Wirtschaftsforums besser für die Praxis in Wert zu setzen.

Institut für Tourismus und Freizeit (ITF) der Hochschule Graubünden (FHGR)

Das ITF ist die Tourismusabteilung der FHGR und in dieser Form auch in der Forschung und Beratung für den Tourismus im Kanton Graubünden aktiv. Im Rahmen eines Leistungsauftrags des Kantons im Umfang von derzeit jährlich 100'000 CHF (Kantonsbeitrag) werden tourismusspezifische Themen, wie beispielsweise Zweitwohnungen und die Beherbergungswirtschaft, untersucht.

Die Gespräche mit den touristischen Partnern des AWT haben gezeigt, dass das ITF in der Tourismuslandschaft Graubünden noch nicht stark wahrgenommen wird. In Zukunft könnte stärker in die Kommunikation und Valorisierung der Forschungsergebnisse investiert werden, um die Forschungsergebnisse für die Praxis nutzbar zu machen. Dies kann auch dazu beitragen, die Sichtbarkeit des ITF zu erhöhen und die Vernetzung zu stärken.

Markenkampagne Enavant

Diese Markenkampagne verfolgte zwischen 2019 und 2022 das Ziel, Graubünden nicht nur als Ferienort, sondern auch als Arbeits- und Lebensstandort bekannter zu machen. Es gab deshalb einen Teil «Tourismus» und einen Teil «Nicht-Tourismus». Die Markenkampagne war ein gemeinsames Projekt von GRF und der Geschäftsstelle Marke graubünden. GRF verantwortete den Teil «Tourismus», die Geschäftsstelle Marke graubünden den Teil «Nicht-Tourismus». Es bestand ein Leistungsauftrag des DVS. Touristische und nicht-touristische Partner beteiligten sich ebenso an der Markenkampagne.

Die Ergänzung der Standortmarke um einen Aspekt, der den Arbeits- und Lebensstandort stärker in den Fokus rückt, ist aus inhaltlicher Perspektive sinnvoll, weil sie es ermöglicht, ein umfassenderes Bild des Standorts zu vermitteln. Dies kann potenzielle Investoren, Fachkräfte und Gäste ansprechen, indem es nicht nur die wirtschaftlichen, sondern auch die sozialen und kulturellen Vorzüge von Graubünden hervorhebt. Eine ganzheitliche Darstellung kann auch dazu beitragen, die Identifikation mit dem Standort zu fördern. Auf der anderen Seite stellte die Unterscheidung zwischen GRF, der Marke graubünden und Enavant für einige Stakeholder und die breite Öffentlichkeit gelegentlich eine Herausforderung dar. In diesem Zusammenhang ist eine klar verständliche Kommunikation von entscheidender Bedeutung, um das Verständnis für die Unterschiede und Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Organisationen bzw. Projekten zu stärken.

Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden (ITG)

Der Verein war bis zu seiner Auflösung die tourismuspolitische Organisation und Interessenvertretung im Kanton Graubünden. Sie hat auch als Projektträger fungiert, so beim Projekt «GRhome». Die ITG finanzierte sich aus-

schliesslich über Mitgliederbeiträge. Der Kanton Graubünden war nicht Mitglied, weshalb so kein Finanzfluss bestand. An das Projekt «GRhome» zahlte der Kanton 0,99 Mio. CHF als Projektbeiträge im Rahmen der NRP. «GRhome» lief zwischen 2017–2021. Es bezweckte die Stärkung des öffentlichen Bewusstseins zur Bedeutung des Tourismus. Bündnerinnen und Bündner wurden als Zielgruppe angesprochen, indem ihnen den Mehrwert, den sie durch den Tourismus bekamen, aufgezeigt wurde. «GRhome» wurde mit der Auflösung der ITG beendet.

Positiv hervorzuheben ist, dass die ITG während der Corona-Pandemie aktiv die Interessen des Bündner Tourismus vertreten und an verschiedenen Projekten teilgenommen hat. Trotzdem kam es 2022 zur Auflösung des Vereins. Als Reaktion darauf haben sich die drei grossen kantonalen Branchenverbände im Tourismus – namentlich HotellerieSuisse Graubünden, Gastro-Graubünden und Bergbahnen Graubünden – zur «Tourismusallianz Graubünden» zusammengeschlossen. Diese Allianz ist jedoch nicht als Verein, sondern in Form einer informellen Zusammenarbeit organisiert.

Tourismusrat Graubünden

Als strategisch-beratendes Begleitgremium zur Umsetzung des Tourismusprogramms Graubünden 2014–2023 wurde der Tourismusrat Graubünden eingesetzt. Es wurden bewusst Persönlichkeiten in den Tourismusrat berufen, welche eine Aussensicht einbringen und trotzdem einen Bezug zu Graubünden haben. Das Tourismusprogramm – als Teil des Umsetzungsprogramms der Neuen Regionalpolitik NRP – lief Ende 2023 aus, daher wurde der Tourismusrat per Ende 2023 aufgelöst. Der Kanton hat im ersten Halbjahr 2023 eine Evaluation zum Tourismusprogramm durchgeführt und dabei auch die Rolle und Wirkung des Tourismusrats untersucht. Die Ergebnisse der Evaluation wurden im Herbst 2023 publiziert.

Positiv beurteilt wurde, dass der Kanton ein grosses, mehrjähriges Programm evaluiert und dabei neben Inhalten auch Gremien sowie die Programmumsetzung untersucht hat. Die Evaluation zeigt, dass die Ziele grossmehrheitlich erreicht und dass mittels Projektförderungen Impulse für den Bündner Tourismus ausgelöst werden konnten. Auch der Tourismusrat hat seine ihm zugewiesene Rolle gut ausgeführt, auch wenn in der allgemeinen Wahrnehmung die Funktion dieses Gremiums nicht immer genügend verstanden wurde. Auch hier zeigt sich die Bedeutung von begleitenden Kommunikationsmassnahmen.

Die Tatsache, dass hier sowohl touristische Partner (Organisationen), als auch Projekte bzw. Programme aufgeführt werden, macht deutlich, dass eine klare Definition derselben wichtig ist.

4.4) Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit

Das AWT arbeitet in verschiedenen Bereichen eng mit touristischen Partnern zusammen. Diese Zusammenarbeit erfolgt auf unterschiedliche Weise:

- *Verwaltungsinterne Zusammenarbeit:* Das AWT organisiert die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung. Dabei stellt es den Austausch und die Koordination zwischen verschiedenen Amtsstellen sicher, auch wenn mehrere Förderinstrumente und Gesetze betroffen sind. Das AWT kann auch in Steuerungsgruppen oder Arbeitsgruppen vertreten sein.
- *Umsetzung GWE:* Das AWT setzt das GWE um, einschliesslich des Leistungsauftrags an GRF. Dabei übernimmt das AWT das Controlling und überprüft die Leistungsziele gemäss dem Leistungsauftrag. Aufgrund von Governance-Vorgaben hat der Kanton keinen Sitz im Vorstand von GRF. Ein Vertreter des AWT kann als Gast an Sitzungen des GRF-Vorstands teilnehmen.
- *Austausch mit Tourismusorganisationen:* Das AWT nimmt an CEO-Meetings teil, die von GRF in der Regel zweimal im Jahr organisiert werden. Diese Treffen dienen dem Austausch zwischen den Tourismusdirektorinnen und Tourismusdirektoren.
- *Austausch mit Regionalentwicklerinnen und Regionalentwickler:* Das AWT nimmt an Austauschtreffen mit den Regionalentwicklerinnen und Regionalentwicklern teil, die vom AWT in Zusammenarbeit mit den Regionalentwicklern zweimal im Jahr organisiert werden.
- *Umsetzung von Leistungsaufträgen:* Das AWT arbeitet bei der Umsetzung von Leistungsaufträgen mit Partnern zusammen. Beispiele hierfür sind das Mandat der Geschäftsstelle Marke Graubünden, einschliesslich der Markenkampagne Enavant, sowie die Zusammenarbeit mit dem Institut für Tourismus und Freizeit der FHGR im Rahmen eines thematischen Leistungsauftrags im Bereich Zweitwohnungen/Beherbergung.
- *Begleitung von Programmen und Projekten:* Das AWT begleitet verschiedene Programme und Projekte, wie graubünden Trailrun 2020–2023, graubünden Bike 2023–2026 oder das Projekt graubünden Cultura 2023–2026. Der Verein graubündenVIVA wird seit 2022 mit einem Leistungsauftrag des Amts für Landwirtschaft und Geoinformation finanziert. Das AWT vertritt den Kanton im Vorstand des Vereins graubündenVIVA, um touristische Aspekte einfließen lassen zu können.
- *Einsitznahme in nationale Gremien:* Schliesslich nimmt das AWT auch in nationalen Gremien Einsitz, wie z.B. in die Begleitgruppe der Tourismuspolitik des Bundes, die vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO organisiert wird.

Die durchgeführten Gespräche mit touristischen Partnern zeigen, dass die Aktivitäten des AWT überwiegend positiv wahrgenommen werden. Das AWT hält sich an die Gesetze und pflegt eine gute Governance. Es handelt pragmatisch, bietet Hilfe und nutzt den vorhandenen Handlungsspielraum. Zudem nimmt es eine «Enabler-Rolle» ein und verfügt über ein gut etabliertes Netzwerk. Die aktive Rolle des AWT kann jedoch in der Politik auch zu Unbehagen führen, weil es manchmal als zu einflussreich oder eigenständig wahrgenommen wird. Dies kann zu Spannungen mit politischen Entscheidungsträgern führen, die möglicherweise eine stärkere Kontrolle wünschen. Es ist daher wichtig, einen ausgewogenen Ansatz zu finden, der die positive Wirkung des AWT aufrechterhält, während gleichzeitig die Bedenken und Erwartungen der politischen Akteure berücksichtigt werden. Was die Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit im Bündner Tourismus betrifft, sind folgende Stärken und Schwächen zu nennen:

Stärken

Auf der einen Seite wird die gute Vernetzung des Bündner Tourismus positiv wahrgenommen. Die Zusammenarbeit funktioniert im Grossen und Ganzen gut. Es herrscht eine solide Vertrauensbasis und eine hohe Kooperationsbereitschaft zwischen den verschiedenen Organisationen, was zu einer verstärkten Vernetzung und Zusammenarbeit führt. Insbesondere in Zeiten wie der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, dass die kurzen Entscheidungswege und die enge Zusammenarbeit im Bündner Tourismus effektiv sein können, insbesondere wenn ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Durch die Zusammenarbeit können die umfangreichen Kompetenzen im Bündner Tourismus gebündelt werden. Die Strukturen und Prozesse sind im Grundsatz klar und werden korrekt umgesetzt. Alle relevanten Informationen sind vorhanden und öffentlich zugänglich. Besonders hervorzuheben ist die intensive und gute Zusammenarbeit zwischen GRF und der Geschäftsstelle Marke Graubünden. Positiv hervorzuheben ist auch die Tatsache, dass die Förderaktivitäten des AWT bei Bedarf flexibel angepasst werden: Bei der Umsetzung von Projekten werden durch die Projektträger teils organisatorische Massnahmen getroffen (Gründung eines Vereins oder Etablierung einer spezifischen Projektorganisation), die aber auch wieder beendet oder weiterentwickelt werden, sobald ihre Ziele erreicht sind. Dies zeugt von einer anpassungsfähigen Herangehensweise, die dazu beiträgt, Ressourcen effizient einzusetzen und den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden.

Schwächen

Auf der anderen Seite wurden auch Schwächen identifiziert. Die vorliegende Analyse zeigt, dass Leistungsaufträge an externe Organisationen nicht immer verständlich und nachvollziehbar sind. Es erfordert eine intensive Ein-

arbeitung, um die Strukturen und Aufgaben zu verstehen. Die erforderlichen Informationen sind zwar vorhanden, aber oft zu wenig gut aufbereitet, was zu Verständnisschwierigkeiten führen kann. Es gibt auch Überlappungen in der Aufgabenteilung, insbesondere im Bereich der Kommunikation. In der öffentlichen Wahrnehmung besteht teilweise Verwechslungsgefahr zwischen GRF und der Geschäftsstelle Marke Graubünden. Es besteht Bedarf an einer klaren Definition von Zielen und Rollen. Die von der Bündner Regierung geplante Publikation einer Tourismusstrategie Graubünden kann hierzu einen Beitrag leisten. Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass bei Zusammenarbeit in Netzwerken immer ein Spannungsfeld zwischen den Vorteilen einer effizienten Kommunikation und den Nachteilen problematischer Governance-Konstellationen besteht. Wenn jedoch mit der entsprechenden Sorgfalt, Sensibilität und Transparenz vorgegangen wird, überwiegen die Vorteile.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten:

- Das AWT wird von allen touristischen Partnern als «Ermöglicher» («Enabler») wahrgenommen – eine Funktion, die es sich selbst zum Ziel gesetzt hat. Die Ansichten gehen bei der Frage auseinander, wie fest das AWT in dieser Ermöglicher-Rolle operativ aktiv sein soll.
- Dem AWT wird grossmehrheitlich eine gesetzestreue Governance attestiert. Zweifel an dieser Governance gründen auf dem als undurchsichtig wahrgenommenen Engagement des AWT in Projekten wie Enavant oder graubündenVIVA. Mit gezielter Kommunikation kann diese Unsicherheit antizipiert werden. Die politischen Entscheide und Dokumente müssten ein Stück weit auch erklärt und erläutert werden.
- Die Prozesse sind grundsätzlich zweckdienlich. In der Verwaltung kennt man das Instrument der Aufgaben- und Leistungsüberprüfung (ALÜ), um öffentliche Aufgaben periodisch auf ihre Notwendigkeit, Wirksamkeit und Finanzierbarkeit zu prüfen, im Sinne einer Evaluation. Mit einer Evaluation der Institutionen (wie GRF) könnte noch mehr Transparenz hergestellt werden. Bisher wurde nur das AWT im Rahmen von verwaltungsinternen Dienststellenprüfungen durch die kantonale Finanzkontrolle betrachtet, nicht jedoch weitere Institutionen. Auf Basis einer Evaluation können die entsprechenden Leistungsaufträge weiterentwickelt oder auch eine Verzichtsplanung oder Neuausschreibung geprüft werden.
- Die enge personelle Vernetzung der touristischen Partner wird grundsätzlich als positiv wahrgenommen, auch wenn konstatiert wird, dass teils Interessenskonflikte bestehen.

4.5) Finanzflüsse

Für die Jahre 2020–2022 liegt eine Zusammenstellung der tourismusrelevanten Ausgaben vor. Für die Periode 2017–2019 hat die Regierung in ihrer Antwort zum Auftrag Stiffler (2019) am 3. März 2020 in ihrer Übersicht über «Beiträge und Aufträge» im Bereich Tourismusentwicklung (als Anhang zur Antwort der Regierung) auch die tourismusrelevanten Beträge des Kantons ausgewiesen.

Die gemäss Finanzkompetenzen zuständige Stufe (Regierung, DVS, AWT) verfügt für den Bündner Tourismus kantonale Mittel, und zwar in Form von Aufwänden (gemäss Erfolgsrechnung) und Investitionen (Ausgaben gemäss Investitionsrechnung). Diese Unterscheidung ist insofern relevant, als sie aufzeigt, dass der Kanton nicht nur die «Projektentwicklung» in Form von Beiträgen an Projekte und Programme sowie mittels Leistungsaufträgen unterstützt, sondern auch mithilft, die «Infrastruktur» im Rahmen der Investitionsförderung (Beiträge und Darlehen) zu finanzieren.

Abbildung 3 und 4 zeigen tourismusrelevante Ausgaben des Kantons, welche im Zusammenhang mit dem Auftrag Stiffler betreffend Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern thematisiert wurden. Dargestellt sind die rechnungsrelevanten Ausgaben der Jahre 2020–2022 (Auszahlungen zu Lasten der Jahresrechnungen 2020 bis 2022), differenziert nach Ausgaben für die «Projektentwicklung» und Ausgaben für die «Infrastruktur».

Ausgaben für die «Projektentwicklung»

Die Summe der zwischen 2020 und 2022 ausbezahlten Mittel für das touristische Marketing, tourismusrelevante Projekte, Programme und Veranstaltungen, belief sich auf CHF 42'449'000 bzw. CHF 14'149'000 pro Jahr (vgl. Abbildung 3).

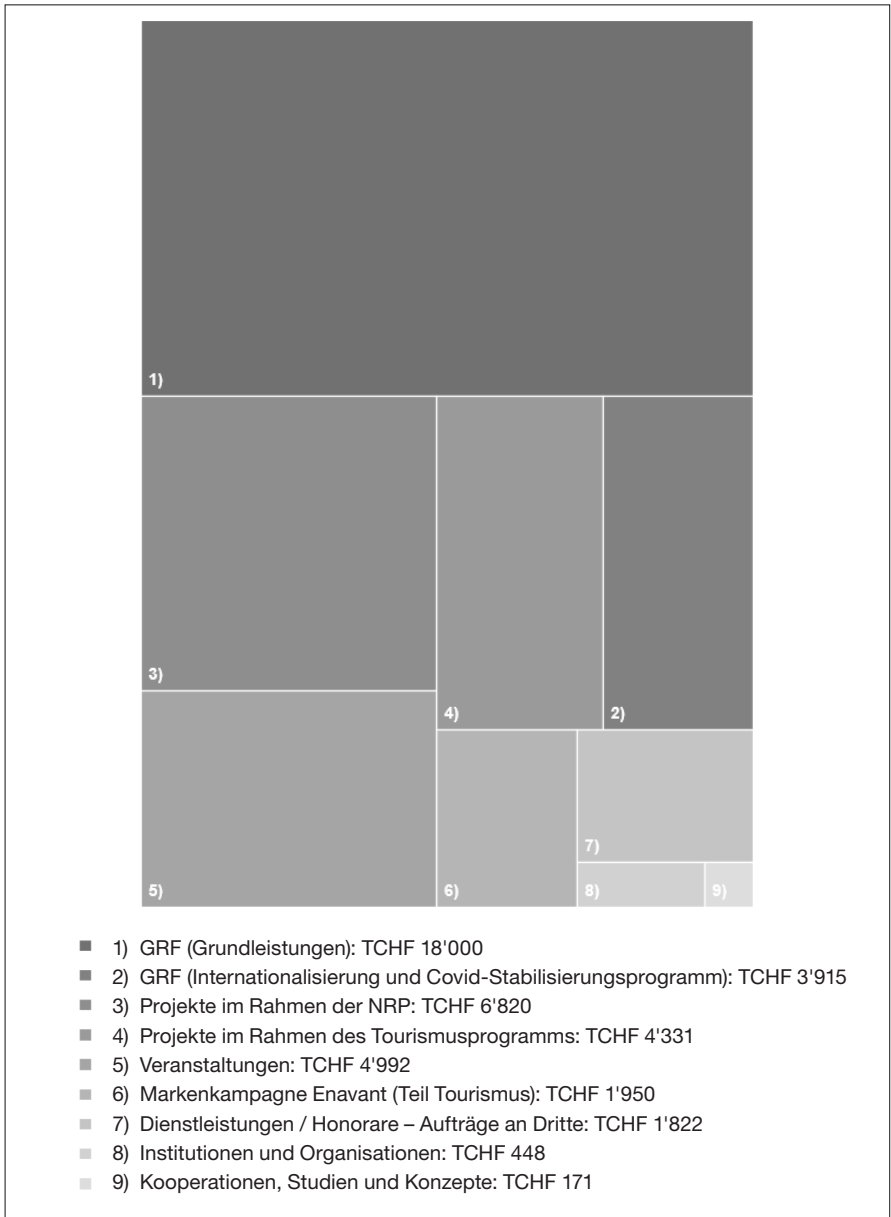


Abbildung 3: Kantonale Mittel zugunsten des touristischen Marketings sowie des Angebotes in Form von Projekten, Programmen und Veranstaltungsförderung, 2020–2022, Total CHF 42'449'000.– («Projektentwicklung»).

Auffallend, wenn auch allgemein bekannt, ist die Tatsache, dass GRF weit aus den grössten Beitrag erhält (für Grundauftrag, Internationalisierung und Covid-Stabilisationsprogramm knapp 22 Mio. CHF bzw. 7,3 Mio. CHF pro Jahr). Dieser wird als effiziente Ressourcenallokation und Massnahme zur Bündelung der Kräfte im Bündner Tourismus wahrgenommen. Der Leistungsauftrag von GRF, der zwischen dem DVS und GRF abgeschlossen wird, ist öffentlich einsehbar. Seit 2008 werden Leistungsaufträge abgeschlossen, derzeit wird der Leistungsauftrag für die Jahre 2023–2026 umgesetzt. Jährliche Leistungsbeurteilungen und die Einreichung eines umfassend dokumentierten Antrags durch GRF acht Monate vor Ablauf des Leistungsauftrags stellen die Grundlage für die Ausgestaltung der neuen Leistungsaufträge dar. Angesichts der Grösse der staatlichen Mittel, die an GRF fliessen, scheint eine Evaluation der Tätigkeiten und Wirkungen von GRF angezeigt, um Optimierungspotential für die künftigen Leistungsaufträge zu erkennen.

Die Beiträge im Rahmen der NRP erfolgten gemäss den Umsetzungsprogrammen des Kantons Graubünden sowie San Gottardo. Während zahlreiche NRP-Projekte ohne das Zutun von GRF darunterfallen, ist hier doch zu vermerken, dass GRF bei NRP-Projekten von touristischen Akteuren mitwirken oder selbst Projektträger von NRP-Projekten (z.B. Alpine Circle Graubünden) sein kann. Diese vielfältigen Rollen von GRF sind für die Öffentlichkeit teilweise schwierig zu erkennen. Es empfiehlt sich daher, die jeweilige Funktion von GRF offensiv und verständlich zu kommunizieren, um die Transparenz zu erhöhen.

Beispielhaft kann hierzu die Markenkampagne Enavant genannt werden, an die der Kanton zwischen 2020–2022 zusätzlich Beiträge (knapp 2 Mio. CHF total für den Teil «Tourismus») ausgerichtet hat. Wie oben beschrieben war GRF für den Teil «Tourismus» verantwortlich, tat dies aber nicht im Rahmen des Grundauftrages. Auch wenn in formaler und prozessualer Hinsicht die Aufgaben und Zuständigkeiten klar geregelt waren, zeigt sich, dass hinsichtlich der Rollen von GRF und der Geschäftsstelle Marke graubünden (verantwortlich für den Teil «Nicht-Tourismus») sowie der Markenkampagne Enavant weiterhin Aufklärungsbedarf bei touristischen Akteuren besteht.

Schliesslich flossen zwischen 2020–2022 kantonale Mittel in der Höhe von 4'992'000 CHF in Veranstaltungen. Damit wurden vor allem touristische Sportveranstaltungen bspw. FIS/UCI Weltcup-Rennen (z.B. Davos Nordic, Weltcup St. Moritz, Laax Open oder Bike Weltcup Lenzerheide) oder Welt- und Europameisterschaften (z.B. OL-WM Flims, Bob-WM St. Moritz, Biathlon EM Lenzerheide) mitfinanziert. Weiter wurden für Institutionen und Organisationen (bspw. ITF der FHGR), Kooperationen (bspw. Innotour-Projekte) sowie Studien und Konzepte gestützt auf das GWE Beiträge ausbezahlt. Der Verpflichtungskredit für das Tourismusprogramm 2014–2023 kommt auch ausschliesslich tourismusrelevanten NRP-Projekten zugute.

Ausgaben für die «Infrastruktur»

Für die «Infrastruktur» wandte der Kanton zwischen 2020–2022 Mittel von CHF 14'697'000 auf (vgl. Abbildung 4).

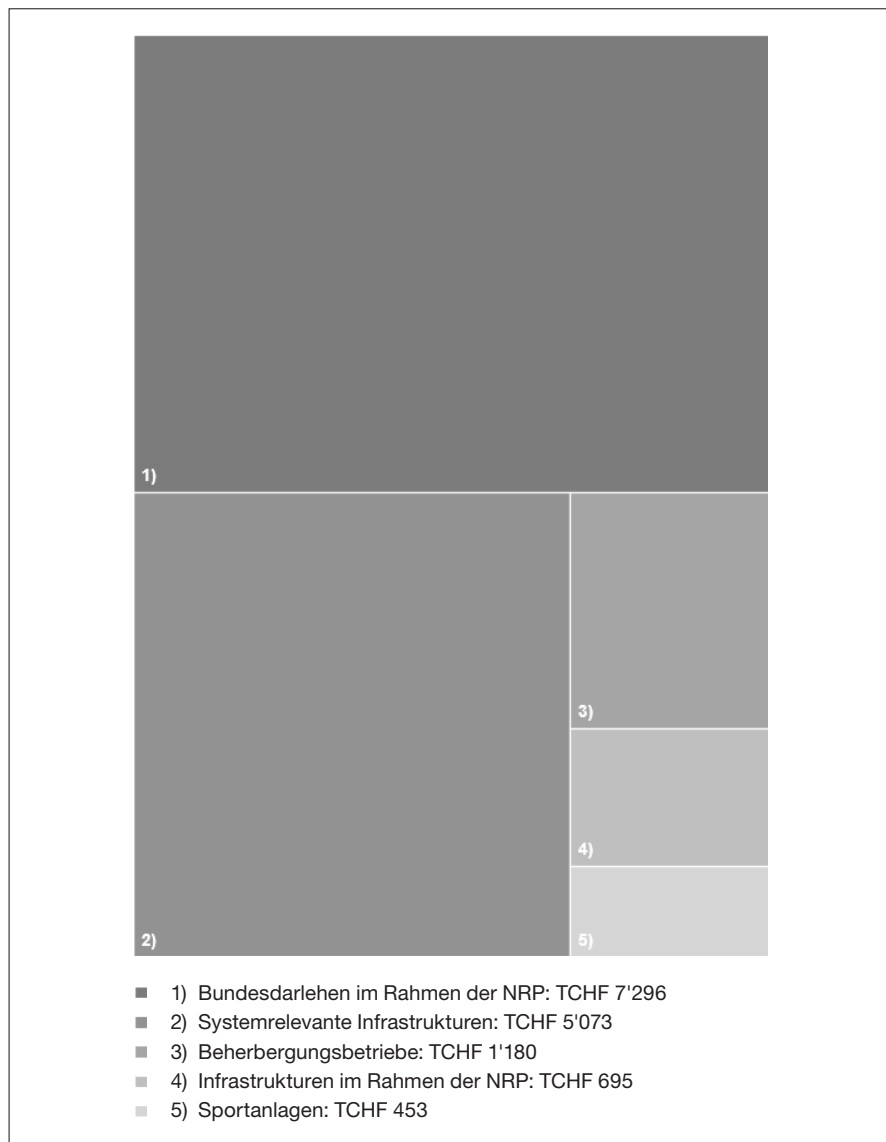


Abbildung 4: Fördermittel zugunsten der touristischen Infrastruktur, 2020–2022, Total CHF 14'697'000.– («Infrastruktur»).

Rund die Hälfte der kantonalen Mittel, die in die touristische Infrastruktur fließen, besteht aus den «Bundesdarlehen Regionalpolitik». Das sind Darlehen im Rahmen der NRP, welche vom Projektträger zurückbezahlt (Amortisation über 15 Jahre) werden müssen. Auch wenn die Darlehen vom Bund stammen, werden sie in der Staatsrechnung des Kantons Graubünden ausgewiesen, weil sie budgetiert und vom zuständigen Gremium (Regierung, Departementsvorsteher) verfügt werden müssen. Der Kanton ist dabei aufgrund des Bundesgesetzes über die Regionalpolitik zu einer gleichwertigen Leistung (Äquivalenzleistung in Form eines à fonds perdu-Beitrags) verpflichtet.

Weitere tourismusrelevante Investitionen stammen hauptsächlich aus dem Verpflichtungskredit für Investitionsbeiträge systemrelevanter Infrastrukturen, aber auch aus Investitionsbeiträgen gemäss GWE (z.B. Sportanlagen, Beherbergungsbetriebe) oder Investitionsbeiträgen der Regionalpolitik (Umsetzungsprogramm Graubünden und San Gottardo).

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Volumenmässig die grössten Ausgabepositionen des Kantons zu Gunsten des Tourismus sind einerseits die Aufwände im Bereich Marketing mittels Leistungsauftrag an GRF (Grundauftrag, Internationalisierung und Covid-Stabilisierungsprogramm) und andererseits die Ausgaben im Bereich touristischer Infrastruktur.
- Weiter fallen diverse Aufwände für tourismusrelevante NRP-Projekte (im Rahmen des Umsetzungsprogramms Graubünden, des Berggebietsprogramms sowie des Umsetzungsprogramm San Gottardo) sowie Aufwände im Bereich der Veranstaltungsförderung an.
- Die Bündelung der Kräfte bei GRF wird als effiziente Struktur erachtet. Dort wo es angezeigt ist, kann und soll GRF auch als Projektträger von NRP-Projekten auftreten. Wichtig dabei ist, dass hinsichtlich Abrechnungen und Kommunikation genügend Transparenz herrscht. Auch im Zusammenhang mit dem Mandat der Geschäftsstelle Marke graubünden und der Markenkommunikation bedarf es gezielter Anstrengungen in der Kommunikation, damit touristische Akteure und weitere Kreise die Funktionsweise verschiedener Leistungsaufträge, Mandate und Projektfinanzierungen erkennen können. Es soll zudem geprüft werden, das Mandat zur Führung der Geschäftsstelle Marke graubünden ebenfalls einer Evaluation zu unterziehen. Auch hier gilt es, Erkenntnisse für künftige Auftragsperioden zu gewinnen.

5) Empfehlungen

Die vorliegende Analyse zeigt, dass die Zusammenarbeit des AWT mit touristischen Partnern differenziert beurteilt werden kann. Mit Blick auf die Aktivitäten des AWT lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- *Kommunikation verbessern*: Eine transparente und didaktisch gut aufbereitete Kommunikation ist entscheidend, um das Motto «Tue Gutes und sprich darüber» umzusetzen. Eine einfach verständliche Broschüre begleitet von einer Kampagne in den sozialen Medien (Informationshäppchen) könnte hier Abhilfe schaffen. Das finanzielle Engagement des Kantons in den verschiedenen Projekten, Programmen und Organisationen ist teilweise unübersichtlich. Es erfordert erheblichen Zeitaufwand, um die Unterlagen zu suchen, obwohl sie öffentlich zugänglich sind. Um dieses Problem zu lösen, wäre eine verständliche Kommunikation wünschenswert. Eine visuelle Darstellung mit kurzen Erklärungen und gegebenenfalls Links zur Vertiefung für Interessierte könnte helfen, die vorhandenen Unterlagen leicht verständlich aufzubereiten. Dabei wäre es besonders wichtig, die Inhalte der Leistungsaufträge zu erläutern. Durch eine transparente Kommunikation liesse sich auch das Bewusstsein für Governance-Themen stärken und ungerechtfertigte Mutmassungen verhindern.
- *Regelmässige Evaluationen durchführen*: Eine regelmässige Überprüfung der Leistungsaufträge in Form von Evaluationen schafft Vertrauen und Transparenz. Viele Entscheidungsträger sind kritisch gegenüber automatischen Verlängerungen von Leistungsaufträgen. Evaluationen dienen dazu, den Erfolg, die Wirksamkeit und die Auswirkungen der Leistungsaufträge zu untersuchen und zu bewerten. Sie ermöglichen es festzustellen, ob die gesetzten Ziele effizient und wirkungsvoll erreicht wurden. Zum Beispiel kann untersucht werden, ob staatlich finanzierte Organisationen wie GRF die Privatwirtschaft tatsächlich konkurrenzieren, wie teilweise argumentiert wird. Evaluationen können auch zur Sensibilisierung genutzt werden, um aufzuzeigen, welchen Mehrwert Organisationen erbringen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin zu prüfen, ob neben den Dienststellen auch Institutionen wie GRF in regelmässige Aufgaben- und Leistungsüberprüfungen einbezogen werden können.

Mit Blick auf die Zusammenarbeit des AWT mit den touristischen Partnern lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen. Dabei ist zu beachten, dass das Tourismussystem nicht unnötig reguliert werden soll. Wenn es Sinn macht, sollen beispielsweise auch weiterhin Trägerschaften gegründet oder weiterentwickelt werden können:

- *Graubünden Ferien (GRF)*: Es wird empfohlen, eine Evaluation des Vereins Graubünden Ferien durchzuführen, um die Leistung und Wirkung

des Vereins zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Basierend auf den Ergebnissen der Evaluation sollte der Leistungsauftrag weiterentwickelt werden. Dabei ist es wichtig, die Schnittstellen zwischen dem Leistungsauftrag (Grundleistungen) und den Projekten (Zusatzfinanzierungen) im Blick zu behalten und eine transparente Kommunikation sicherzustellen.

- *Geschäftsstelle Marke Graubünden:* Auch hier wird empfohlen, eine Evaluation vorzusehen, damit der Mandatsauftrag gezielt weiterentwickelt werden kann. Dabei ist der Kommunikation der verschiedenen Rollen besondere Beachtung zu schenken und die Sensibilität für Transparenz zu stärken, denn das Potenzial für Missverständnisse ist gross.
- *Tourismusakteure:* Das AWT sollte die Vernetzung und den Austausch mit den verschiedenen Akteuren im Tourismussektor weiterhin pflegen und eine dienstleistungsorientierte Förderpraxis im Sinne des GWE gewährleisten. Dabei ist es wichtig, bei Begleitgruppen und Umsetzungsorganisationen von Programmen und Projekten auf Governance-Grundsätze zu achten und eine verstärkte Kommunikation und Sensibilisierung in diesen Themen zu fördern.
- *Tourismusstrategie Graubünden:* Das AWT sollte den Auftrag Stiffler betreffend Tourismusstrategie Graubünden als Chance nutzen, um das Tourismussystem im Kanton Graubünden didaktisch zu vermitteln. Das AWT sollte weiterhin eine (pro)aktive Rolle im Bündner Tourismus einnehmen und die kantonale Tourismusentwicklung prägen. Die zentrale Frage besteht darin, wie das Tourismussystem Graubünden als lernendes System gestärkt und agil weiterentwickelt werden kann, während es gleichzeitig seine strategische Fähigkeit behält.
- *Tourismusentwicklung / Tourismusförderung:* Aufgrund des früheren, latenten Vorwurfs bezüglich mangelnder Transparenz in der Tourismusförderung sollte geprüft werden, wie Projektförderungen (Leistungsaufträge, allgemeine Aufträge, Projektbeiträge) gezielter kommuniziert werden können. Es ist wichtig, einen aktiven Austausch mit den wichtigsten Akteursgruppen im Bündner Tourismus zu pflegen, um eventuelle Unklarheiten kontinuierlich aus dem Weg zu räumen. Durch eine verbesserte Kommunikation und den offenen Dialog können potenzielle Vorwürfe bezüglich Intransparenz vermieden werden. Die regelmässige Interaktion ermöglicht es, Missverständnisse zu klären und ein besseres Verständnis für die Projektförderungen zu schaffen.

6) Anhang

6.1) Quellen

AWT (2023): Übersicht_Tourismusausgaben_2020-2022.xls.

AWT (2020): Übersicht «Beiträge und Aufträge» im Bereich Tourismusentwicklung (als Anhang zur Antwort der Regierung zum Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern).

Grosser Rat (2021): Wortlautprotokoll des Grossen Rates vom Donnerstag, 26. August 2021, Nachmittag, S. 123ff.

Grosser Rat (2020): Wortlautprotokoll des Grossen Rates vom Freitag, 28. August 2020, Vormittag, S. 249ff.

Grosser Rat (2015): Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden, EWG.

Grosser Rat (2015): Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden, VWE.

Regierungsrat (2021): Bericht über die im freihändigen Verfahren und im Einladungsverfahren vergebenen Dienstleistungsaufträge des Kantons. Botschaft der Regierung an den Grossen Rat.

Stiffler (2021): Auftrag Stiffler betreffend Tourismusstrategie Graubünden.

Stiffler (2019): Auftrag Stiffler betreffend Überprüfung Zusammenarbeit Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) mit touristischen Partnern.

6.2) Interviewleitfaden

Ausgangslage: Akteure

- Wer macht was im Bündner Tourismus?
 - Graubünden Ferien (GRF)
 - Geschäftsstelle Marke graubünden
 - Markenkampagne «Enavant»
 - Verein graubündenVIVA / graubündenVIVA AG
 - Wirtschaftsforum Graubünden
 - Institut für Tourismus und Freizeit
- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung im Bündner Tourismus?
- Wie beurteilen Sie die Rolle des AWT im System des Bündner Tourismus?

Organisationsstrukturen, Verfahren und Prozesse

- Was sind die Stärken und Schwächen der aktuellen Strukturen und Prozesse?
 - Sind die Organisationsstrukturen effizient und zielführend ausgestaltet?
 - Werden die Verfahren und Prozesse gemäss gesetzlicher Vorgabe umgesetzt?
 - Ist die Vergabe von Leistungsaufträgen nachvollziehbar und transparent genug?
 - Werden die Corporate Governance Grundsätze eingehalten?
- Wo gibt es Verbesserungspotenzial?

Netzwerkanalyse

- Wir haben festgestellt, dass gewisse Personen im Bündner Tourismus sehr stark vernetzt sind. Betrachten Sie das eher als Vorteil oder eher als Nachteil?
- Warum (worauf beruht Ihre Einschätzung)?

Finanzflüsse

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Finanzflüsse zwischen dem Kanton Graubünden und den touristischen Partnern im Kanton Graubünden – gestützt auf den Berichten des AWT zu den politischen Vorstössen Stiffler, sowie ergänzende Unterlagen des AWT.

- Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie dieses Bild betrachten?
- Deckt diese Darstellung Ihre bisherige Wahrnehmung der Finanzflüsse im Bündner Tourismus?
 - Wenn ja: warum?
 - Wenn nein: warum nicht?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?
- Einerseits unterstützt GRF NRP-Projekte (wie bspw. «Gravel & Road»), andererseits wird GRF für Servicedienstleistungen von NRP-Projekten bezahlt (im Falle von GRhome). Wie beurteilen Sie die Beziehungen von GRF zu NRP-Projekten?

6.3) Auszug Wirtschaftsentwicklungsgesetz

Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE)	Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE)
<p>Art. 4 Beiträge und Darlehen</p> <p>1 Beiträge und Darlehen gemäss diesem Gesetz belaufen sich vorbehältlich abweichender Bestimmungen auf maximal 25 Prozent der anrechenbaren Aufwendungen.</p> <p>2 Die in diesem Gesetz festgelegten Höchstgrenzen für Beiträge und Darlehen können auf das Doppelte erhöht werden, wenn es sich um ein Vorhaben handelt, das:</p> <p>a) von grossem volkswirtschaftlichen Nutzen ist; oder</p> <p>b) die zentrale Entwicklungsinfrastruktur in einer Gemeinde oder in einem gemeindeübergreifenden Gebiet betrifft, die nachweislich zur Aufrechterhaltung der dezentralen Besiedlung beiträgt oder regionale Zentren stärkt.</p> <p>Beiträge und Darlehen werden als einmalige Ergänzungsfinanzierung geleistet, mit Ausnahme solcher gemäss den Artikeln 13, 14, 15, 17, 24 und 25.</p> <p>4 Darlehen werden für eine Dauer von maximal 15 Jahren gewährt.</p>	<p>Art. 2 Darlehen</p> <p>1 Darlehen sind abzusichern.</p>
<p>Art. 5 Beteiligungen und Mitgliedschaften</p> <p>1 Der Kanton kann Beteiligungen und Mitgliedschaften bei Institutionen und Organisationen eingehen, welche mit ihrer Tätigkeit die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung auf seinem Gebiet verbessern.</p>	<p>Art. 22 Institutionen und Organisationen</p> <p>1 Beiträge an Institutionen und Organisationen können gewährt werden, wenn diese volks- oder betriebswirtschaftliche Grundlagen für die Entwicklung von Strategien und Umsetzungskonzepten für Branchen, Regionen und Unternehmen schaffen.</p> <p>2 Die Förderung erfolgt über einen Leistungsauftrag mit dem Departement.</p>
<p>Art. 6 Eigene Aktivitäten</p> <p>1 Der Kanton kann eigene Aktivitäten durchführen sowie Dritte bei ihren Vorhaben unterstützen.</p>	<p>Art. 3 Eigene Aktivitäten</p> <p>1 Der Kanton kann im Rahmen von Bundesmassnahmen, der regionalen Entwicklung, von Institutionen und Organisationen, der Standortpromotion, der Regionenmarke und von Studien und Konzepten eigene Massnahmen durchführen.</p>

Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE)	Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE)
<p>Art. 9 Bundesmassnahmen</p> <p>1 Der Kanton übernimmt die Verpflichtungen für die im Rahmen der Regionalpolitik des Bundes geförderten Projekte.</p> <p>2 Er kann Förderungsmassnahmen des Bundes und internationaler Organisationen unterstützen und umsetzen.</p>	<p>Art. 6 Bundesmassnahmen</p> <p>1 Beiträge und Darlehen können aufgrund von Programmvereinbarungen zur Regionalpolitik und von weiteren Förderprogrammen des Bundes gewährt werden.</p> <p>2 Beiträge an internationale Organisationen können für Programme und Projekte der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit gewährt werden, wenn:</p> <p>a) die wirtschaftliche Entwicklung des Kantons gefördert wird; oder</p> <p>b) internationale Beziehungen gestärkt werden.</p>
<p>Art. 18 Systemrelevante Infrastrukturen</p> <p>1 Der Grosse Rat gewährt einen bis ins Jahr 2030 befristeten Rahmenverpflichtungskredit zur Förderung systemrelevanter Infrastrukturen.</p> <p>2 Der Kanton kann basierend auf regionalen Standortentwicklungsstrategien systemrelevante Infrastrukturvorhaben fördern, wenn sie:</p> <p>a) zur Stärkung des regionalen Tourismussystems sowie der strategischen Ausrichtung der Tourismusdestination beitragen und in ihrer Ausstrahlung von kantonaler Bedeutung sind;</p> <p>b) einem gesamtwirtschaftlichen Bedürfnis entsprechen.</p>	<p>Art. 15 Systemrelevante Infrastrukturen</p> <p>1 Beiträge an systemrelevante Infrastrukturen können gewährt werden, wenn:</p> <p>a) es sich um ein besonders innovatives Vorhaben oder um eines mit besonderem volkswirtschaftlichem Nutzen handelt;</p> <p>b) bestehende Infrastrukturen berücksichtigt sind;</p> <p>c) die zumutbaren Eigenleistungen erbracht und mögliche Dritteleistungen ausgeschöpft sind;</p> <p>d) ein Betriebskonzept vorliegt;</p> <p>e) die betriebswirtschaftliche Tragbarkeit des Vorhabens aufgezeigt ist; und</p> <p>f) sie in der Regel für die Öffentlichkeit zugänglich sind.</p> <p>2 Das Vorhaben entspricht einem gesamtwirtschaftlichen Bedürfnis, wenn es überdies:</p> <p>a) in seiner Ausstrahlung und Wirkung die wirtschaftliche Entwicklung stärkt;</p> <p>b) Potenzial zur Schaffung von privatwirtschaftlichen Arbeitsplätzen sowie zur Steigerung der Wertschöpfung entlang einer Wertschöpfungskette hat;</p> <p>c) für verschiedene vor- und nachgelagerte Unternehmen von wirtschaftlichem Nutzen ist; und</p> <p>d) für die Regionalwirtschaft von besonderem volkswirtschaftlichem Nutzen ist.</p>

Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE)	Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE)
<p>Art. 19 Sportanlagen</p> <p>1 Der Kanton kann den Bau und die Erneuerung von Sportanlagen fördern, die von nationaler, kantonaler oder regionaler Bedeutung sind.</p>	<p>Art. 16 Sportanlagen</p> <p>1 Beiträge an den Bau und die Erneuerung von Sportanlagen von nationaler Bedeutung können gewährt werden, wenn sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) im Nationalen Sportanlagenkonzept (NASAK) enthalten sind; b) vom Bund unterstützt werden; und c) den Grundsätzen des Kantonalen Sportanlagenkonzepts (KASAK) entsprechen. <p>2 Beiträge an den Bau und die Erneuerung von Sportanlagen von kantonaler oder regionaler Bedeutung können gewährt werden, wenn sie im Kantonalen Sportanlagenkonzept (KASAK) der Regierung enthalten sind.</p>
<p>Art. 20 Infrastrukturen – Beherbergung</p> <p>1 Der Kanton kann Infrastrukturvorhaben von Beherbergungsbetrieben fördern, sofern sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) zur Sicherung eines wettbewerbsfähigen Beherbergungsangebots; und b) zur regionalen touristischen Entwicklung beitragen. 	<p>Art. 17 Infrastrukturen – Beherbergung</p> <p>1 Beiträge und Darlehen an Vorhaben von Beherbergungsbetrieben können gewährt werden, wenn:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) es sich um ein regionalwirtschaftlich bedeutsames oder innovatives Vorhaben handelt; b) damit eine Qualitätssteigerung des Angebots erreicht wird; c) ein angemessener Eigenkapitaleinsatz sichergestellt ist; und d) eine marktübliche Grundfinanzierung vorliegt.
<p>Art. 21 Infrastrukturen – Bergbahnen</p> <p>1 Der Kanton kann basierend auf regionalen Standortentwicklungsstrategien den Bau, die Erneuerung und die Weiterentwicklung von Transportanlagen und Schneeanlagen fördern.</p>	<p>Art. 18 Infrastrukturen – Bergbahnen</p> <p>1 Beiträge oder Darlehen an den Bau, die Erneuerung und die Weiterentwicklung von Transport- und Schneeanlagen können gewährt werden, wenn:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) damit das Gesamtangebot optimiert und eine Qualitätssteigerung erreicht wird; b) die zumutbaren Eigenleistungen erbracht und mögliche Dritteleistungen ausgeschöpft sind; und c) die betriebswirtschaftliche Tragbarkeit aufgezeigt ist.

Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE)	Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE)
<p>Art. 22 Infrastrukturen – Andere touristische Infrastrukturen</p> <p>1 Der Kanton kann den Bau, die Erneuerung und die Weiterentwicklung von anderen touristischen Infrastrukturen fördern, sofern diese:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) einem gesamtwirtschaftlichen Bedürfnis entsprechen; b) mit anderen Fördermassnahmen koordiniert werden; und c) für die Öffentlichkeit zugänglich sind. 	<p>Art. 19 Infrastrukturen – Andere touristische Infrastrukturen</p> <p>1 Beiträge oder Darlehen an den Bau, die Erneuerung und die Weiterentwicklung von anderen touristischen Infrastrukturen können gewährt werden, wenn:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) das Vorhaben von volkswirtschaftlichem Nutzen oder innovativ ist; b) das Vorhaben bestehende Infrastrukturen berücksichtigt; c) die zumutbaren Eigenleistungen erbracht und mögliche Dritteleistungen ausgeschöpft sind; d) ein Betriebskonzept vorliegt; und e) die betriebswirtschaftliche Tragbarkeit des Vorhabens aufgezeigt ist.
<p>Art. 23 Veranstaltungen</p> <p>1 Der Kanton kann Veranstaltungen fördern.</p>	<p>Art. 20 Veranstaltungen</p> <p>1 Beiträge an Veranstaltungen in Graubünden können gewährt werden, wenn diese:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) die touristische Wertschöpfung erhöhen; b) von überregionaler Bedeutung sind; c) Entwicklungspotenzial aufweisen; d) mit der Destinationsstrategie übereinstimmen; e) die Marke graubünden in das Kommunikationskonzept des Veranstalters einbeziehen; und f) die Eigenleistungen des Veranstalters und Beiträge Dritter ausgeschöpft sind.
<p>Art. 24 Graubünden Ferien</p> <p>1 Der Kanton kann die Tätigkeiten von Graubünden Ferien mit Beiträgen bis höchstens 80 Prozent des Aufwands fördern.</p> <p>2 Die Förderung erfolgt verbunden mit einem Leistungsauftrag.</p>	<p>Art. 21 Graubünden Ferien</p> <p>1 Das Departement schliesst mit dem Verein Graubünden Ferien einen Leistungsauftrag über eine Dauer von mindestens drei Jahren ab. Die Leistungsbeurteilung erfolgt jährlich.</p> <p>2 Der Leistungsauftrag umfasst touristische Vermarktungsaktivitäten insbesondere in den Bereichen der Markt- und Produktentwicklung, des Themenmarketings sowie der Systeminnovation.</p>

Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (GWE)	Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden (VWE)
<p>Art. 27 Regionenmarke</p> <p>1 Der Kanton führt eine eigene Regionenmarke. Er kann die damit zusammenhängenden Aufgaben Dritten übertragen.</p> <p>2 Er kann Vorhaben zur Bekanntmachung und Weiterentwicklung der Marke mit Beiträgen bis höchstens 80 Prozent des Aufwands fördern.</p> <p>3 Förderleistungen gemäss diesem Gesetz können von der Verwendung der Regionenmarke abhängig gemacht werden.</p>	<p>Art. 24 Regionenmarke</p> <p>1 Die Übertragung der Markenführung auf einen Dritten erfolgt mittels eines Leistungsauftrags des Departements.</p>

2. Abkürzungsverzeichnis/Abreviazziuns/Elenco delle abbreviazioni

AWT	Amt für Wirtschaft und Tourismus
<i>UET</i>	<i>Uffizi per economia e turissem</i>
<i>UET</i>	<i>Ufficio dell'economia e del turismo</i>
DVS	Departement für Volkswirtschaft und Soziales
<i>DES</i>	<i>Departament d'economia publica e fatgs socials</i>
<i>DEPS</i>	<i>Dipartimento dell'economia pubblica e socialità</i>
GRF	Verein Graubünden Ferien
<i>GRV</i>	<i>Uniuin Grischun Vacanzas</i>
<i>GRV</i>	<i>Associazione Grigioni Vacanze</i>
GWE	Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden
<i>LSE</i>	<i>Lescha per promover il svilup economic en il chantun Grischun</i>
<i>LSE</i>	<i>Legge sulla promozione dello sviluppo economico nel Cantone dei Grigioni</i>
ITG	Interessengemeinschaft Tourismus Graubünden
<i>ITG</i>	<i>Cuminanza d'interess per il turissem en il Grischun</i>
<i>GITG</i>	<i>Gruppo d'interesse turismo dei Grigioni</i>
NRP	Neue Regionalpolitik
<i>NPR</i>	<i>Nova politica regiunala</i>
<i>NPR</i>	<i>Nuova politica regionale</i>
VWE	Verordnung über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Graubünden
<i>OSE</i>	<i>Ordinaziun per promover il svilup economic en il chantun Grischun</i>
<i>OSE</i>	<i>Ordinanza sulla promozione dello sviluppo economico nel Cantone dei Grigioni</i>