



Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Uffizi per economia e turissem dal Grischun
Ufficio dell'economia e del turismo dei Grigioni

Structuras cumpetitivas e repartiziun da las incumbensas en il turissem grischun

Refurma dal turissem 2006–2013

(versiun curta)

Cuira, ils 31 d'october 2013

Cuntegn

1. SURVISTA DA LAS DESTINAZIUNS	3
2. LAS MESIRAS ACCUMPAGNANTAS.....	6
3. LA FINANZIAZIUN DAL TURISSEM	7
4. LA RETROSPECTIVA: REFURMA DAL TURISSEM 2006–2013.....	9
5. GIUDICAMENT EXTERN TRAS L'UNIVERSITAD DA BERNA.....	11
6. LA PERSPECTIVA: PROGRAM DA TURISSEM 2014–2021	13

Noziuns impurtantas: OT, OGD, OTReg

Organisaziuns turisticas (OT): En ils documents davart la refurma dal turissem grischun chapeschan ins sut organisaziuns turisticas tut las uniuns da cura e da traffic existentas sco er las organisaziuns turisticas da marketing en il Grischun (independentamain da lur grondezza). Cur ch'il project è vegnì lantschà l'onn 2006 èn quai stadas 92 organisaziuns.

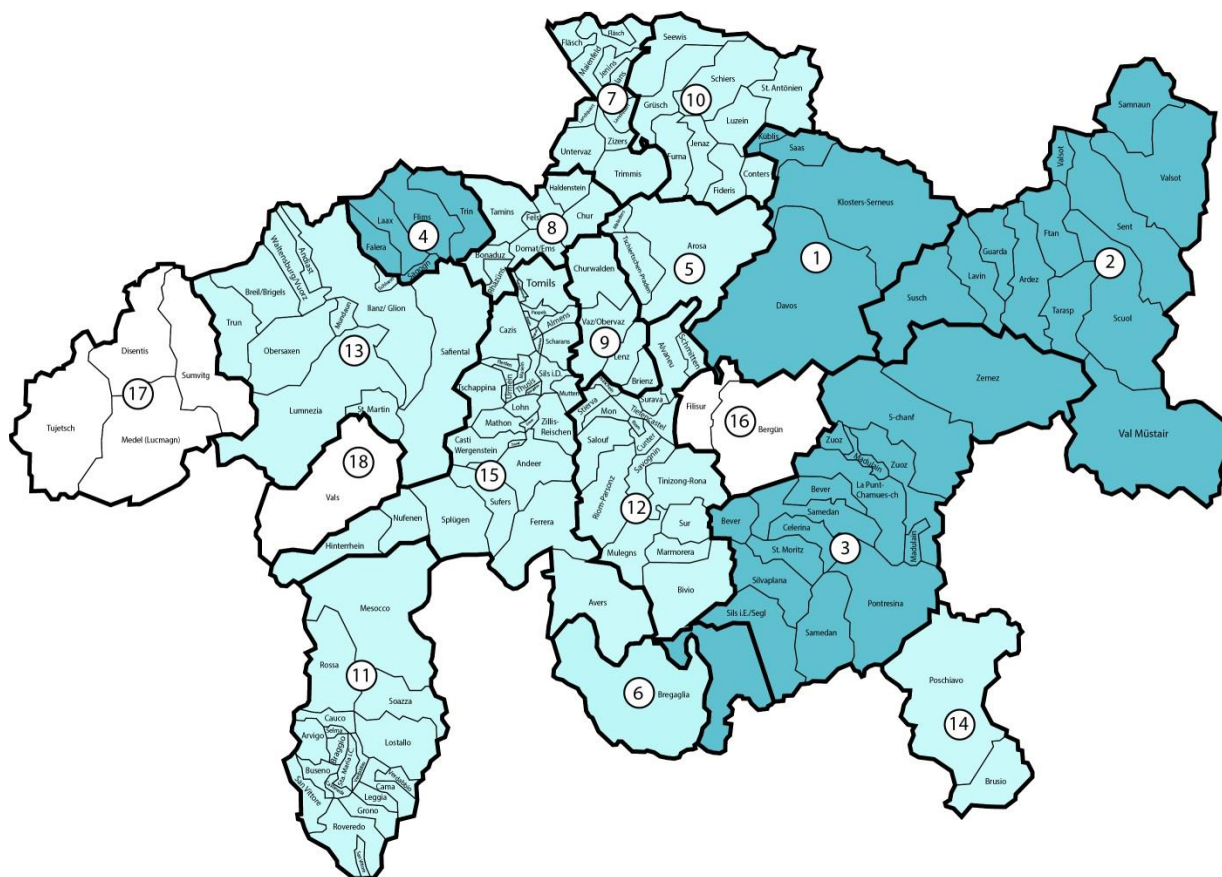
Organisaziuns per la gestiun da destinaziuns (OGD): Organisaziuns turisticas da marketing ch'èn en cas da manar ina gestiun cumplessiva d'ina destinaziun, ston ademplir criteris minimals en ils secturs da l'organisaziun e da la direcziun, da las incumbensas e da las resursas sco er da la grondezza e da la dominanza. Ils criteris ils pli impurtants èn meds finansials d'almain 4 milliuns francs (en il cas ideal 7 milliuns francs) ch'èn destinads per il marketing e ch'èn disponibels libramain ed ina capaciad da letgs che permetta da cuntanscher circa 2 milliuns pernottaziuns per onn en interpresas d'alloschament sco er en abitaziuns dadas en locaziun.

Organisaziuns turisticas regionalas (OTReg): Organisaziuns turisticas da marketing che pon conceder ad ina OGD in mandat d'almain 200 000 francs per onn per la preschentaziun sin il martgà. Plinavant ston ellas ademplir ulteriurs criteris concernent l'organisaziun e la direcziun, la concepziun dals products, la preschentaziun sin il martgà e la vendita. Cun il pled «regional» vegni exprimì ch'i na sa tracta betg da las uniuns da cura localas vertentas en quai che riguarda l'organisaziun e las incumbensas inclusiv ils meds finansials ch'èn destinads per il marketing e ch'èn disponibels libramain.

1. Survista da las destinaziuns

Cun la reforma dal turissem grischun èn vegnidas examinadas las structuras turisticas en tut las regions dal chantun Grischun e da passa 90 organisaziuns turisticas savens localas èn resultadas organisaziuns intercommunalas.

Per l'october 2013 ha il Grischun – ultra da Grischun vacanzas (GRV) – 4 organisaziuns per la gestiun da destinaziuns (OGD), 11 organisaziuns turisticas regionalas (OTReg) sco er 3 organisaziuns turisticas localas (OT).



Stadi da l'october 2013

Organisaziuns per la gestiun da destinaziuns (OGD)

- 1 Tavau Claustra
- 2 Engiadina Scuol Samignun
- 3 Engiadina San Murezzan
- 4 Flem Laax

10 Partenz

- 11 San Bernardin – Val Mesauc/Calanca
- 12 Savognin
- 13 Surselva
- 14 Val Puschlav
- 15 Viamala

Organisaziuns turisticas regionalas (OTReg)

- 5 Arosa
- 6 Bregaglia Engiadina
- 7 Signuradi
- 8 Cuira
- 9 Lai

Organisaziuns turisticas localas (OT)

- 16 Bravuogn Filisur
- 17 Mustér Sedrun
- 18 Val S. Pieder

Tavau Claustra. Mandat da plirs onns da Claustra (Uniun Claustra turissem/vischnanca da Claustra-Serneus) a l'Associaziun "organisaziun per la destinaziun Tavau" (ODT), dacurt er in mandat da marketing da las vischnancas da Saas e da Küblis a la Destinaziun Tavau Claustra. La collavuraziun tranter Tavau e Claustra è s'etablida bain. La vischnanca da Claustra-Serneus ha stgaffi supplementarmain la piazza d'in coordinatur da turissem.

Engiadina Scuol Samignun. Fundaziun da la Turissem Engiadina Scuol Samignun Val Müstair SA (TESSVM), che consista da las trais acziunarias Engiadina Scuol turissem SA (ESTAG), Samignun turissem e vischnanca da Val Müstair. L'entira regiun dal Parc naziunal svizzer (senza la vischnanca da Zernez) vegn tgirada turisticamain d'ina organisaziun. La repartiziun da las incumbensas cun la Biosfera Val Müstair resta ina sfida.

Engiadina San Murezzan. L'organisaziun turistica Engiadina San Murezzan (ESTM) è organisada sco institut da dretg public dal circol da l'Engiadin'ota e munida cun ina incarica da prestaziun da plirs onns. Al territori da cumpetenzza da la ESTM appartegnan – ultra da las vischnancas dal circol da l'Engiadin'ota – er la vischnanca da Zernez e Malögia, sco fracziun da la vischnanca da Bregaglia.

Flem Laax. En la Destinaziun Flem Laax, da la quala fan part las trais vischnancas da Flem, da Laax e da Falera, è vegnida fundada la Flem Laax Falera management SA che coordinescha bain tut las incumbensas turisticas, ma che na las realisescha betg sezza. Sin basa d'incaricas da prestaziun è il marketing turistic delegà a la Gruppa Arena Alva ed a l'hotel Waldhaus Flem. Cun las vischnancas da Sagogn e da Trin èn vegnids fixads contracts da collavuraziun.

Arosa. Da la fusiun da tut las vischnancas dal Scanvetg (senza Maladers e Tschierschen-Praden) a la vischnanca d'Arosa è er resultada ina rectificaziun turistica en il Scanvetg. Arosa turissem (associaziun) surpiglia las incumbensas da Scanvetg turissem. La colliaziun dals territoris da skis d'Arosa e da Lai chaschuna ultra da quai ina collavuraziun pli stretga tranter Arosa turissem e la Lai marketing & support SA.

Bregaglia Engiadina. Bregaglia sco nova vischnanca da vallada ha stgaffi cun Bregaglia Engiadina Turissem sco unitad d'organisaziun da la vischnanca ina suletta organisaziun da marketing. Cun l'Organisaziun turistica Engiadina San Murezzan è vegnida fixada ina incarica da prestaziun per il post d'infurmaziun Malögia. Dapi l'onn 2012 vegn realisà il program d'impuls «Enjoy Switzerland» ensemen cun l'agid svizzer per la muntogna.

Signuradi. L'Uniun turissem Signuradi grischun/Tschintg Vitgs (vischnancas da Fläsch, Jenins, Maiavilla e Malans sco er il circol dals Tschintg Vitgs senza Haldenstein) ha ina incarica da prestaziun cun la Heidiland turissem SA che cuntegna er la gestiun dal post d'infurmaziun a la staziun da Maiavilla ed en il pausadi d'autostrada Heidiland.

Cuira. L'Uniun Cuira turissem, l'organisaziun turistica da la citad da Cuira, ha fatg cun las vischnancas dals conturns da Razén fin a Haldenstein ina cunvegna da prestaziun per commercialisar las purschidas da turissem surregionalas.

Lai. Las Telefericas Lai SA e la Lai turissem han fundà la Lai marketing & support SA che realisescha tant il marketing da las telefericas sco er la commercialisaziun da la destinaziun per las vischnancas da Vaz, Churwalden, Lantsch e Brinzauls. Cun la colliaziun dals territoris da skis d'Arosa e da Lai sa sviluppa er ina collavuraziun cun Arosa.

Partenz. Las vischnancas dal Partenz (senza Claustra-Serneus) han fundà la Partenz turissem ScRL che surpiglia la commercialisaziun turistica dal Partenz. Dacurt èn las vischnancas da Saas e da Küblis sortidas da la ScRL ed han concludì in mandat cun Tavau Claustra.

San Bernardin – Val Mesauc/Calanca. Da l'organisaziun turistica locala San Bernardin vacanzas è sa sviluppada la societad anonima Organisaziun turistica regiunala da la Val Mesauc SA, da la quala fan da nov part tut las vischnancas da la Val Mesauc e da la Val Calanca. L'organisaziun sa preschenta sut il num da marca "San Bernardin".

Savognin. Las vischnancas dal Surses sco er da la part sut da la Val d'Alvra èn unidas en l'uniun d'interess turistic. Quella ha delegà il marketing turistic a l'Uniun Savognin turissem en il Surses. Igl exista ina stretga collavuraziun cun il manaschament dal Parc Ela. Cun l'organisaziun turistica Bravuogn Filisur vegn cooperà en spezial en il sector da las reservaziuns.

Surselva. En la Surselva han las anteriuras organisaziuns turisticas da Breil, Vuorz, Andiast, Sursaissa, Mundaun e Lumnezia fundà – ensemen cun la citad da Glion sco er cun las duas societads da telefericas – la Surselva turissem SA. Cun la fusiun a la vischnanca da Glion datti in'ulteriura rectificaziun territoriala. Cun Trun exista ina cooperaziun.

Val Puschlav. Las duas vischnancas da Puschlav e da Brusio mainan dapli blers onns ensemen l'Uniun da turissem dal Puschlav. I dat ina stretga collavuraziun cun la Viefier retica.

Viamala. Da pliras uniuns da traffic en il nord ed en il sid da la Viamala è sa sviluppada en dus pass l'Uniun Viamala turissem, da la quala fan part tut las vischnancas da la regiun Viamala (da Tumegl fin a Valragn incl. Avras).

Bravuogn Filisur. En il center da servetschs en il Museum da viefier Alvra a la staziun da Bravuogn è l'Uniun Bravuogn Filisur turissem colliada stretgamain cun la Viefier retica. Bravuogn Filisur turissem collavura cun il manaschament dal Parc Ela e cun Savognin turissem.

Mustér Sedrun. La concepziun da l'Uniun Sedrun Mustér turissem en las vischnancas da Tujetsch e da Mustér vegn sviluppada actualmain. La colliaziun dals territoris da skis da Sedrun ad Andermatt avra novas perspectivas en la collavuraziun cun Andermatt. Mustér Sedrun ha surdà in mandat da marketing a Grischun vacanzas.

Val S. Pieder. En la vischnanca da Val S. Pieder è l'Uniun Visitai Val S. Pieder responsabla per il marketing turistic, ed ella fa quai autonomamain al lieu.

2. Las mesiras accumpagnantas

Las mesiras accumpagnantas tar la refurma dal turissem iniziadas dal chantun han gidà a fixar las structuratas creadas da nov, ad explotar ils potenzials ed a metter a disposiziun ils instruments per finamiras che cumpiglian pliras destinaziuns.

Turissem che s'accorda cun la natira e cun la cultura. Il turissem che s'accorda cun la natira e cun la cultura è ina da las schanzas las pli grondas, da las qualas il turissem alpin po profitar durant l'entir onn. EN lur vacanzas vulan ils giasts numnadamain giudair valurs sco «vischinanza», «autenticidad» e «regionalidad». Il post da cumpetenza en il Center da capricorns a Vargistagn sviluppa purschidas per quai e cussegia furniturs da prestaziuns interessads.

Branding (diever da la marca). La strategia da marca dal Grischun preveseva da reducir la gronda quantitad da marcas en il Grischun ad in pèr paucas marcas cun ina gronda attracziun e relevanza. Cun la marca regiunala "graubünden" han las destinaziuns che n'avevan nagina atgna marca enconuschenta survegni la pussaivladad da sa preschentar sco partenarias da la marca regiunala "graubünden". La campagna cun ils capricorns ha ultra da quai procurà per ina gronda simpatia e per in bun grad d'enconuschientscha en tut la Svizra.

Balanced scorecard (BSC). Suenter l'installaziun da structuratas professiunalas duai lur effect pudair vegnir controllà cun agid d'in instrument da direcziun e da controlling modern. Cun in uschenumnà balanced scorecard (BSC) pon las OGD e las OTReg controllar l'effect e l'effizienz da lur prestaziuns a maun da differents facturs ed optimar talas. Uschia daventa transparenta er l'investiziun da meds finanzials publics.

Plattafurma turistica electronica dal Grischun. La e-plattafurma dal Grischun permetta a las destinaziuns da vender lur products turistics tras numerus chanals da distribuziun. Cun ina interfatscha cuminaivla davostiers èn ils differents systems da cudeschaziun da las destinaziuns vegnids colliads in cun l'auter e mess a disposiziun a rivendiders. Ultra da quai metta la e-plattafurma tranter auter a disposiziun instruments da lavur dal e-commerzi e porscha servetschs sco l'evaluaziun coordinada da products e scolaziuns per singulas destinaziuns.

Program da qualitat dal Grischun. Il program da qualitat dal Grischun è in program d'impuls da 3 onns che gida ils acturs turistics da vesair lur products cun ils egls dal giast e da prender per mauns meglieraziuns cumplessivas da la qualitat. En il center dal program na stattan betg singuls manaschis, mabain interfatschas tranter ils furniturs da prestaziuns sco er il know-how che na po betg vegnir elavurà solitariamain da singulas destinaziuns.

3. La finanziaziun dal turissem

Sco punct final da la refurma dal turissem grischun èn la fin da l'onn 2009 vegnidas dadas en consultaziun duas variantas per la nova finanziaziun dal turissem. La lescha davart las taxas turisticas (LTT) ch'è alura vegnida elavurada, è vegnida adattada anc ina giada sin dumonda da la cumissiun preparatorica. L'avrigl 2012 ha il cussegl grond approvà la LTT cun ina maioritad da dus terzs. Ils 25 da november 2012 ha il pievel grischun votà davart il referendum: La LTT è vegnida sbittada cleramain.

Dapi l'onn 2006 èn sa svilupadas en il rom da la refurma dal turissem grischun da passa 90 organisaziuns turisticas per gronda part localas 15 organisaziuns da marketing intercommunalas. Cun la lescha davart las taxas turisticas (LTT) avess stuì vegnir creada la basa per pudair finanzia il marketing turistic ed il svilup turistic en tut las destinaziuns ed uschia en ina moda intercomunala.

Duas variantas per la nova finanziaziun dal turissem. Il november 2009 ha la regenza lantschè la consultaziun tar la lescha chantunala davart la finanziaziun da las organisaziuns turisticas (LFOT) e sco varianta tar la lescha davart l'armonisaziun da la finanziaziun dal turissem (LAFT). La LFOT sa basava sin ina taxa turistica chantunala per interpresas, graduada tenor il profit dal turissem. Ils retgavs fissan retumads mintgamai a la regiun turistica respectiva. La LAFT fixava sco lescha d'armonisaziun mo il rom per introducir taxas turisticas communalas – però cun ina lescha che sfurzava las vischnancas da sa participar ad ina destinaziun turistica.

Resultat da la consultaziun. La consultaziun ha mussà che la refurma da las structuras en il turissem grischun è incontestada. En connex cun la finanziaziun è vegnida dada la preferenza ad ina taxa turistica chantunala envers ina lescha d'armonisaziun. Latiers tutgava la taxa turistica per tut ils giudiders en il Grischun, ina midada da sistem tar l'alloschament da la taxaziun da la frequenza a la taxaziun da la capacitad sco er l'integraziun da tut las abitaziuns da vacanzas. In basegn d'agir è sa mussà tar in element communal rinforzà areguard la realisaziun, areguard la basa da fixaziun ed areguard ils tips d'alloschament.

Adattaziuns per vischnancas e per l'hotellaria. Sin basa da quests resultats è l'emprima missiva tar la LTT vegnida elavurada per il cussegl grond. Ultra da la taxa che er la Val dal Rain grischuna sto pagar, ultra da la midada da sistem e da l'integraziun da las abitaziuns da vacanzas è er la furmaziun da destinaziuns intercomunala vegnida fixada en la lescha. Cun la pussaivladad d'augmentar u da reducir la taxa turistica simpla per 50 pertschient è vegnì stgaffi in ulteriur mecanissem da flexibilisaziun per las vischnancas. Il repassament da la missiva sin giavisch da la cumissiun per economia e taxas (CET) ha extendì anc supplementarmain las pussaivladads d'agir da las vischnancas, las permettend da renunziar dal tutfatg d'incassar ina taxa turistica, sch'ellas la pon cumpensar cun auters meds finanzia. Ultra da quai èn vegnidas reducidas las tariffas per tut las classas da hotels sco er fatgas adattaziuns per hotels cun blers letgs resp. cun gronds custs da personal.

Maioritads da dus terzs. En la debatta en la sessiun d'avrigl 2012 concernent vischnancas che han gia ina finanziaziun ha il cussegl grond prolungà il termin transitoric per l'entrada en vigur da la LTT da 2 a 5 onns, ha concedì a las vischnancas ina libertad d'agir supplementara per midar las tariffas variablas da la taxa per 20 pertschient, ha reglà las modalitads en cas da fusiuns da vischnancas ed ha suttamess er l'industria d'export a la LTT. Refusada è percunter vegnida la dumonda da la maioritad da la cumissiun concernent ina dispensaziun da singulas destinaziuns sco Engiadina San Murezzan e Tavau Claustra

che han gia reglà lur finanziaziun. Cunzunt questa refusa ha provocà la smanatscha da referendum da la PLD e da la PPS ch'è – suenter ch'il cussegl grond ha acceptà la LTT cun ina maioritad da dus terzs – alura er vegnida realisada. Ils 25 da november 2012 han las votantas ed ils votants dal Grischun refusà cleramain l'introducziun da la LTT cun ina maioritad da dus terzs.

4. La retrospectiva: Refurma dal turissem 2006–2013

La finamira da la refurma dal turissem 2006–2013 è stada quella d'augmentar la cumpetitivitad dal turissem grischun cun crear novas structuras turisticas e cun reparter correspudentamain las incumbensas. L'installaziun d'in monitoring dal project ha pussibilità da controllar il project en ina moda permanente e transparenta.

Il turissem grischun ha stuì nudar ina perdita da la valurisaziun turistica da 450 milliuns francs tranter ils onns 1991 e 2001. Il motor principal da l'economia grischuna ha cumenzà a balbegiar, uschia ch'i ha già num da prender cuntramesiras. Pervia da l'eterogenitad dal turissem sco branscha interdisciplinara na sa vesevan ils acturs turistics betg en cas, da surpigliar la funcziun directiva cuminaivla per ina vieuta. Perquai ha il chantun Grischun cun l'uffizi per economia e turissem (UET) – sin giavisch dal turissem – surpiglià la responsabladad principala per il project «Structuras cumpetitivas e repartiziun da las incumbensas en il turissem grischun». Dal secretariat da stadi per l'economia (SECO) è il «project grond» concernent la refurma dal turissem grischun vegnì giuditgà l'onn 2006 sco «innovaziun da las structuras» e sustegnì cun totalmain 2,36 milliuns francs.

Furmaziun da destinaziuns e repartiziun da las incumbensas. La finamira principala da la refurma dal turissem grischun era quella d'augmentar la cumpetitivitad per franar il regress da la valurisaziun turistica. La strategia per cuntanscher questa finamira metteva dus accents: la furmaziun da destinaziuns sco er – sco resultat da quai – la repartiziun da las incumbensas tranter ils acturs turistics. Cun reducir las passa 90 organisaziuns turisticas per gronda part localas a 4 OGD efficacias, a Grischun vacanze (GRV), ad 11 OTReg sco er a 3 OT localas ha l'adattaziun da las structuras turisticas pudì vegnir realisada cun success. Quasi la mesadad da las organisaziuns turisticas aveva l'onn 2006 in preventiv per il marketing da main che 50 000 francs. E gist mo 20 pertschient s'orientavan vi d'ina strategia fixada en scrit. Oz han main destinaziuns a disposiziun dapli meds finanziais e lavuran tenor clers plans da fatschenta che vegnan controllads cun l'instrument da controlling che sa numna balanced scorecard (BSC). La repartiziun da las incumbensas prevesa che GRV elavura ils martgads che ston anc vegnir preparads ed ils martgads lontans, entant che las OGD e las OTReg sa concentreschan oravant tut sin lur martgads principals. Ultra da quai tgira GRV il marketing da gruppas d'interess, maina la marca regiunala "graubünden" sco er il project parzial da la plattafurma turistica electronica dal Grischun (e-plattafurma).

Metoda da refurma integrala. La refurma dal turissem grischun cumpigliava ultra da la furmaziun da destinaziuns e da la repartiziun da las incumbensas ina retscha da mesiras accompagnantas per rinforzar e per sviluppar vinavant il sistem turistic en moda integrala. Tar las mesiras accompagnantas tutgavan l'augment da l'efficacitad cun agid da novas tecnologias da comunicaziun (e-plattafurma) sco er l'examinaziun da novas pussaivladads per finanziair il turissem. La lescha davart las taxas turisticas (LTT) ch'è vegnida creada sin basa da quai è vegnida piazzada intenziunadamain a la fin dal process da refurma, perquai che l'emprim ha stuì vegnir fixada la basa per ina finanziaziun intercomunala, quai ch'è capità cun adattar las structuras. Suenter la refusaziun da la LTT a l'urna ston las novas structuras da las destinaziuns però vegnir finanziadas vinavant sin basa da leschas da turissem communalas. Igl è ussa chausa da las vischnancas da garantir la finanziaziun intercomunala da lur destinaziuns turisticas. Ulteriuras mesiras accompagnantas eran ina strategia per il turissem en accord cun la natira e cun la cultura en il Grischun, il branding (diever da la marca) sco element da la repartiziun da las incumbensas, il program da qualitad dal Grischun sco er l'introducziun d'in sistem da gestiun e da monitoring sin basa d'in balanced scorecard.

Finanziaziun ed impundaziun dals meds finansials. Durant ils onns 2006 fin 2013 è vegnids investids 20,48 milliuns francs per la refurma dal turissem grischun. 18 milliuns francs importava il credit d'impegn dal cussegl grond or da meds da l'agio da la banca chantunala grischuna (BCG). 2,36 milliuns francs ha contribuì la confederaziun tras il secretariat da stadi per l'economia (SECO) a la refurma dal turissem e cun 0,12 milliuns francs è sa participà l'agid svizzer per la muntogna en il sector dal turissem en accord cun la natira e cun la cultura. Da passa dus terzs dals meds finansials totals han las organisaziuns turisticas profità directamain u indirectamain: 42,5 pertschient sco finanziaziuns da partenza per furmar las destinaziuns, 20,3 pertschient per la e-plattafurma sco er 10,7 pertschient per las mesiras accompagnantas (turissem en accord cun la natira e cun la cultura, program da qualidad dal Grischun, BSC). Per orientar da nov GRV è vegnids impundids 10,9 pertschient dals meds finansials. La part dals custs per il concept global inclusiv ils studis, la cussegliaziun giuridica concernent la LTT, la basa per il program da turissem 2014–2021 e la communicaziun importa 15,5 pertschient.

Monitoring current e transparent dals projects Cun il BSC è vegnì introducì in sistem da controlla tar las OGD e tar GRV che mussa differents facturs sco finanzas/resultats, clientella/giasts, marketing, process/furniturs da prestaziuns, innovaziun e collavuratur(a)s a maun d'indicaturs. Uschia ha il turissem grischun pudì preschentar en moda pli differenziada e transparenta la controlla da ses svilup che sa basava fin ussa mo sin las pernottaziuns. En il concept da realisaziun «Structuras competitivas e repartiziun da las incumbensas en il turissem grischun» da l'onn 2006 è vegnidas definidas las finamiras da la refurma che duain vegnir cuntanschidas fin l'onn 2013. Per controllar, sche las finamiras da la refurma è vegnidas cuntanschidas, ha il UET installà in BSC da project. Cun mesiraziuns periodicas e cun enquistas è vegnì evaluà il stadi da la refurma e – sche necessari – è vegnidas prendidas mesiras. Il cussegl grond è vegnì orientà duas giadas l'onn cun in rapport davart il svilup da la refurma. Las explicaziuns respectivas eran mintgamai ina part integrala da la missiva tar il preventiv respectivamain tar il quint en il rapport dal UET. Ultra da quai è la refurma dal turissem grischun vegnida accompagnada d'ina gruppa d'expertas e d'experts da differents secturs. Las enconuschientschas respectivas è vegnidas integradas en il svilup dal project ed è vegnidas documentads en scrit.

Ettappas impurtantas

2005/06 Ensemen cun ina gruppa d'expertas e d'experts vegn analisada la situaziun da partenza. Alura vegnan elavuradas la basa e las finamiras da la refurma dal turissem.

2006 Or dal rembursament da chapital da dotaziun da la banca chantunala grischuna deliberescha il cussegl grond in credit d'impegn da 18 milliuns francs per la refurma dal turissem.
2006-2013 Sustegn finanziel e persunal dal chantun per ils process da transformaziun en las destinaziuns sco er per mesiras accompagnantas.

2007 Grischun vacanzas vegn posiziunà da nov.

2007/2009/2011 La confederaziun (SECO/Innotour) conceda totalmain 2,36 milliuns francs per la refurma dal turissem grischun, per la plattafurma turistica electronica dal Grischun sco er per il program da qualidad dal Grischun.

2010/2011 Elavuraziun da la lescha e da la missiva davart las taxas turisticas.

Matg 2012 Discussiun da la missiva tar la lescha davart las taxas turisticas (LTT) en il cussegl grond.

November 2012 Kant. Referendumsabstimmung zum TAG

2012/2013 Elavuraziun da la basa per il program da turissem dal Grischun 2014–2021.

5. Giudicament extern tras l'universitad da Berna

L'institut da perscrutaziun "turissem" dal center per il svilup regional (CRED) da l'universitad da Berna ha giuditgà sco istanza independenta da dadora la refurma dal turissem grischun. Tenor quest studi èn las premissas per la cumpetitivitad dal turissem grischun sa meglieradas grazia a la refurma – er sche la realisaziun da la repartiziun da las incumbensas ha anc tsherts deficits ed intginas surfatschas da fricziun.

En il center da la refurma per rinforzar la cumpetitivitad stevan la furnaziun da destinaziuns (refurma da las structuras) sco er ina nova repartiziun da las incumbensas en il marketing. Cun agid da pliras mesiras accompagnantas – plattafurma turistica electronica, balanced scorecard, branding/diever da la marca, finanziaziun dal turissem, program da qualidad dal Grischun sco er il turissem en accord cun la natira e cun la cultura – han las novas structuras duì vegnir consolidadas. L'evaluaziun da la refurma dal turissem grischun tras il CRED è vegnida fatga a maun da singuls audits en ils secturs "basa e finamiras", "process" e "resultats". En quest connex èn vegnids evaluads sin basa d'ina vista externa tant la concepziun sco er la realisaziun ed ils resultats. Ultra dal studi da las numerusas basas e dals numerus documents èn er vegnids fatgs – sco part integrala da l'evaluaziun – intervistas sco er in lavuratori cun represchentantas dal turissem pertutgadas.

La refurma è stada necessaria. En sia apprezzaziun generala ha il CRED punctuà che la refurma dal turissem grischun è stada necessaria. Il turissem na saja betg stà en cas da stgaffir ord atgna forza structuras competitivas. Perquai ch'igl era avant maun ina disditga dal martgà «avevan la regenza e l'uffizi per economia e turissem da giugar ina rolla centrala». Il resultat da la furnaziun da destinaziuns saja remartgabel. La repartiziun da las incumbensas haja purtà meglieraziuns en il marketing, ma er chaschunà tshertas perditas pervia da fricziuns. La refurma dal turissem saja stada bler dapli che mo ina refurma da las structuras e da las incumbensas. Il concept cumplessiv ed unic en tut la Svizra haja chattà ina gronda attenziun er en autras regions da la Svizra.

Sistem complex. Schebain ch'il CRED è da l'avis ch'il concept da la refurma dal turissem grischun saja bun, vesa el – en spezial tar la realisaziun da la repartiziun da las incumbensas – anc in potenzial per il futur. La differenziaziun en martgads che ston anc vegnir preparads, en martgads centrals ed en martgads futurs sco er l'applicaziun da la marca regiunala "graubünden" sajan bain complexas, ma plausiblas per focusar las forzas. Per las represchentanzas da las destinaziuns saja la realisaziun da las directivas da surengiu (top down) concernent la furnaziun da destinaziuns e concernent la repartiziun da las incumbensas stada ina gronda sfida pervia da las relaziuns regiunalas. Latiers tutgavan – ultra da l'incumbensa centrala dal marketing dals giasts – la concepziun activa dal process da destinaziun cun furniturs da prestaziuns turisticas, l'agir activamain en il nov sistem dal marketing turistic inclusiv las mesiras accompagnantas sco er la fixaziun da cooperaziuns cun autras destinaziuns per rinforzar il sistem dal turissem en il Grischun sco tal. Quest vast spectrum d'incumbensas haja pretendì bler, mintgatant schizunt memia bler dals turisticchers. L'andament dals process concrets «da sut ensi» dependeva perquai da regiuns e da personas, uschia ch'ina transferibilitad saja stada limitada. Perquai saja quai pauc surpudent che la concepziun dals products che n'è betg stada definida sco mesira da la refurma per propi, saja vegnida negligida per gronda part.

Effizienz positiva. L'effizienz da la refurma sco cumbinaziun tranter l'impundaziun dals meds finanzials ed il giudicament dal niz vegn giuditgada tut en tut en moda positiva. Ils meds finanzials èn vegnids impundids en moda adeguata, ed i han pudì vegnir cuntanschids resultats considerabels cun els. La furnaziun da destinaziuns sco element central è vegnida validada per gronda part cun in grond niz. A la finanziaziun dal turissem vegn er concedida ina gronda relevanza. Pervia dal resultat negativ da la votaziun davart la LTT è l'effizienz da la refurma però la pli pitschna tar quest element da la refurma, perquai che las structuras da pliras organisaziuns turisticas èn anc instabilas, essend ch'ina finanziaziun surcommunala segirada na saja betg avant maun. Tenor il CRED giustifitgeschan las particularitads e la cumplexitad dal turissem sco bransch interdisciplinara er en il futur in engaschament public. Uschenavant ch'i sa tractia d'ina disditga dal martgà, da metter a disposiziun rauba publica u da reducir custs da transacziun intermanaschials, saja raschunaivel ch'il stadi intervegna en moda intelligente. En quest connex stoppia però er reussir d'augmentar vinavant l'intelligenza da sistem en las regions.

Caracteristicas da l'intelligenza da sistem. Ch'il maun public inizieschia, planiseschia ed accelereschia intenziuns da refurma per reducir ils custs da transacziun e per augmentar la cumpetitivitad vegn giuditgà sco cunvegnent. En quest connex na dastgi betg vegnir emblidà ch'il turissem sco part dal sector terziar è in «people business» che pretenda er en in process da refurma uschè pretensius gronda sensibilitad e respect vicendaivel.

6. La perspectiva: program da turissem 2014–2021

Il program da turissem dal Grischun 2014–2021 metta il focus da las structuras pli fitg sin ils cuntegns: Il svilup da cumpetenzas per manar e per rinforzar il sistem general tras cooperaziuns ed innovaziuns sco er cun promover il turissem local èn las trais direcziuns principalas. Il project da colliaziun tar la refurma dal turissem grischun va uschia d'accord cun la structura turistica dal cussegl federal.

La refurma da las incumbensas e da las structuras en il rom da la refurma dal turissem grischun 2006-2013 è sa cumprovada grazia a la reducziun da passa 90 a 15 organisaziuns turisticas. Tuttina datti numerus motivs per in project da colliaziun: Il Grischun sto sa far valair en in martgà global che daventa pli e pli intensiv, e da la refurma da las structuras actuala èn avant maun potenzials da sinergias che n'èn anc betg vegnids exaurids. La concorrenza en las regions alpinas prepara il medem mument er novas iniziativas e refurmas. Enconuschientschas actualas dal manaschament da las destinaziuns pretendan ultra da quai in agir che cumpiglia pliras destinaziuns. Tems da cooperaziun survegnan uschia ina impurtanza speziala.

La finamira: success sin il martgà. Il program da turissem dal Grischun 2014–2021 vul garantir cun la cooperaziun dal profil dal turissem local e cun la collavuraziun ch'il turissem grischun haja success sin il martgà. La lavur da basa en l'atgna destinaziun sto far mintgin en moda individuala, entant ch'ins collavura sin ils martgads en ina nova qualitat tenor sias cumpetenzas. Ditg cun auters pleds: a chasa giogan ins sulet, per il gieu ordaifer dattan ins ensemen. Cun quai vegnan persequitadas las suandantas finamiras: rinforzar cumprovadamain la cumpetitivitad dal turissem grischun, extender la posiziun sin il martgà, documentar la plivalur dals projects da cooperaziun, las destinaziuns funcziuneschan en moda fidada e la direcziun (governance) en il turissem grischun daventa la valor da cumparegliaziun che vegn remartgada en il territori alpin. Il program da turissem 2014–2021 sa basa en quest connex sin ils suandants sis puncts centralis:

Il cuntegn dals puncts centralis dal program da turissem 2014–2021

1. Direcziun (governance): ils megliers chaus ed instruments
2. Svilup dal product/dal martgà: orientà al process da la clientella
3. Svilup dal turissem local: svilup dal turissem e da la region sco er conscienza per il turissem
4. Manaschament da la savida: know-how sco er best practice
5. Innovaziuns dal sistem: cooperaziuns e soluziuns da pionier
6. Perspectivas da las destinaziuns turisticas existentas: strategias da destinaziun

La realisaziun: projects dals acturs dal turissem. Il cussegl grond vegn e debattar en la sessiun da december 2013 davart in credit d'impegn da 10,5 milliuns francs per realisar il program da turissem durant ils proxims 8 onns. Ensemen cun er 10,5 milliuns francs da la

confederaziun, cun ils quals il Grischun fa quint en il rom da la nova politica regionala (NPR), duain uschia star a disposiziun tut en tut 21 milliuns francs per la perioda dals onns 2014 fin 2021. La coordinaziun dal program vegn ad esser en ils mauns dal chantun Grischun, represchentà da l'uffizi per economia e turissem (UET). Igl è previs da nominar in cussegl turistic strategic ed in gremi operativ d'expertas e d'experts che accumpognan il program da turissem. Per survegnir meds da promoziun dal nov program da turissem, pon acturs dal turissem dal grischun inoltrar dumondas da project per projects da cooperaziun. Ils projects ston correspunder als accents tematics dal program e cumprovar ch'els sajan duraivlamain rentabels. Lur cuntegns ils pli impurtants vegnan declerads qua sutvart en moda concisa:

1. Ils megliers chaus ed instruments en la direcziun. La qualidad directiva è in factur decisiv per esser competitiv en il turissem. Cun projects en quest sector vulesch il program da turissem 2014–2021 gudagnar ils megliers chaus per il turissem grischun, etablir ils instruments directivs strategics e perfecziunar il program e la direcziun dal program. Tar ils secturs da cumpetenzza da la direcziun na tutgan betg mo la direcziun sco tala, mabain er ils cussegls administrativs respectivs u las suprastanzas correspondentas. Process directivs ed instruments directivs ston appartegnair tar il «state of the art» er per il turissem grischun.

2. Orientà vi dal process da la clientella. Projects innovativs duain vegnir sustegnids, sche lur finamiras sa drizzan tenor ils process da la clientella en secturs da fatschenta strategics (cumbinaziuns da products e da martgads). Ils potenzials correspondentes sin ils martgads internaziunals vegnan mussads da l'universitad da Son Gagl (HSG) en in studi separà. Tar quest accent sa tracti da sviluppar products che sa laschan er vender e che han success, d'installar secturs da fatschenta che cumpiglian pliras destinaziuns e da rinforzar duraivlamain la cumpetenzza dal product e dal martgà. Uschia pon ins er ademplir las pretensiuns da la terza generaziun dal manaschament da las destinaziuns che s'orientescha main als territoris e che metta ils process da la clientella en il center.

3. Svilupp cuminaivel dal turissem e da la regiun. La finamira da quests projects è la fusiun dal svilup dal turissem e da la regiun ad in svilup integral da l'economia turistica grischuna. Ils trais elements èn d'ina vart ils masterplans per lieu resp. per destinaziun davart ils temas dal posiziunament regional, da las infrastrukturas e da la finanziaziun. Da l'autra vart ston las structuras regionalas vegnir svilupadas vinavant e la conscienza per il turissem sto vegnir rinforzada. L'instituzionalisaziun dal dialog cun la populaziun è vegnida pretendida suenter las votaziuns da la LTT e da l'olimpiada tant dals aderents sco er dals adversaris e da las medias.

4. Manaschament da la savida sin basa da best practice. Il know-how ch'è avant maun en il turissem grischun duai en il futur vegnir collià meglier. Promovids vegnan projects che registreschan sistematicamain la savida en las destinaziuns e che activeschan sia derasaziun cun tecnologias d'infurmaziun, cun scolaziuns e cun furmaziuns supplementaras. Il svilup e la preservaziun dal know-how duain vegnir posiziunads sin il plaun strategic, per pudair mussar perspectives als megliers chaus en il Grischun. Uschia duai il turissem grischun disponer da la savida necessaria da best practice al dretg lieu.

5. Innovaziuns dal sistem tras cooperaziuns. Projects da cooperaziun en il turissem grischun pon augmentar significantamain l'efficacitad da tut il sistem turistic. Il potenzial per

talas innovaziuns exista tant tar ils products sco er tar ils process e sin ils martgads. Tals projects na ston betg vegnir sviluppads da persunas singulas, mabain pon vegnir effectuads cuminaivlamain per il bain da tuts. Exempels èn las mesiras accumpagnantas ed ils projects da cooperaziun ch'èn gia vegnids realisads cun success en il rom da la refurma dal turissem grischun. Ils avantatgs da concorrenza respectivs per il Grischun na dastgan betg vegnir dads or da maun en moda nunponderada. Supplementarmain dovri er il curaschi per soluziuns nunconvenzionalas che han in caracter da pionier ubain che vegnan realisadas sapientivamain – en il senn d'ina ruptura dals models existents – en in'otra moda e maniera che fin ussa.

6. Perspectivas da las destinaziuns turisticas existentas. La refurma dal turissem grischun ha avert e sviluppà vinavant decisivamain las structuradas en il turissem grischun. Ussa ston ellas vegnir rinforzadas e munidas cun plans individuals per ils proxims onns. Per quest intent ston l'emprim vegnir eliminads deficits concernent la stabilisaziun da singulas destinaziuns. Sa basond sin quai duain vegnir elavuradas strategias per in proxim avegnir e per in avegnir pli lontan, examinads ils models da gestiun da las organisaziuns turisticas sco er promovids projects grischuns cuminaivels.