

# SKKG

# Leitbild und Strategie

Strategieperiode  
2022–2026



SKKG  
Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte

2	<b>Stiftungsporträt</b>
8	<b>Stiftungsstrategie</b>
18	<b>Bereichsstrategien</b>
19	<b>SAMMLUNG</b>
23	<b>FÖRDERUNG</b>
26	<b>IMMOBILIEN</b>
31	<b>FINANZEN</b>
33	<b>SCHLOSS GRANDSON</b>

# Stiftungs- portrait

Die SKKG macht aus Erbe Zukunft. Aus Verantwortung für Raum und Kultur stellen wir Fragen und finden gemeinsam mit Partner:innen neue Antworten. Mit Liebe zum Kulturerbe, Interesse an neuen Formen des Zusammenlebens und mit Mut zum Wagnis.

## Die Stiftung

Die 1980 von Bruno Stefanini gegründete Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG) pflegt und kuratiert eine einzigartige Sammlung von Kunstwerken und historischen Objekten. Als Stiftung agiert die SKKG gemeinnützig. Mit ihrer Sammlung und ihren Förderungen profiliert sie sich als starke Partnerin innerhalb der Schweizer Museums-szene. Die SKKG finanziert sich durch die Erträge aus dem von Bruno Stefanini aufgebauten Immobilienvermögen. Nach seinem Tod 2018 ist sein ganzes Vermögen in die Stiftung übergegangen, die SKKG wurde somit Eigentümerin aller 200 Liegenschaften. Diese werden von der Terresta Immobilien- und Verwaltungs AG (Terresta) nachhaltig und sozial verantwortungsvoll bewirtschaftet und entwickelt.

Die SKKG wird seit Juli 2023 strategisch durch den Stiftungsrat und operativ durch die Direktion geführt. Sie ist in die drei Bereiche Kultur, Immobilien (Terresta) und Dienste gegliedert.

## Der Stiftungszweck

Die SKKG «hat gemeinnützigen Charakter und handelt nicht gewinnstrebig». Ihr Zweck ist laut Stiftungsurkunde «die Pflege von Kunst-, Kultur- und Geschichtswerten». Dazu fördert sie den Erhalt und die Vermittlung dieser Werte, unter anderem «durch Sammlung von Kunst-, Kultur- und Geschichtsgut», «durch die Gewährung von Beiträgen an Dritte» sowie «durch Erhaltung und Pflege von Bau-, Kunst- und Kulturdenkmälern».

# Das Leitbild

Unser Leitbild reflektiert das Verständnis des Stiftungszwecks durch den Stiftungsrat und gibt der Stiftungstätigkeit Richtung.

## VISION

### **Faire Mieten und Kultur für alle: Zusammenleben neu denken.**

## MISSION

### **Mit Verantwortung für Raum und Kultur das einzigartige Potenzial nutzen**

Identität, Kultur und Raum bedingen und verschränken sich gegenseitig. Unsere Sammlung und unser Immobilienportfolio verstehen wir deshalb als gleichwertig und wir erhalten, entwickeln und vermitteln sie als Teil des kulturellen Erbes und als Lebensraum. Dabei nutzen wir das Immobilienportfolio sowohl für den nachhaltigen Potenzialerhalt und als Finanzierungsquelle wie auch als physischen Raum für die Stiftungsaktivitäten.

### **Aus dem Erbe heraus Zukunft gestalten**

In einer immer diverseren Gesellschaft wirkt das kulturelle Erbe als verbindende Kraft. Indem wir für Individuen und Gesellschaft Raum schaffen für Selbstreflexion und Experimente, stossen wir die Auseinandersetzung mit Identität und Kultur immer wieder neu an. So transformieren wir die Bedeutung unseres Erbes und schaffen neue Möglichkeiten zur Zukunftsgestaltung.

### **Mittels Partizipation Verantwortung teilen**

Wir setzen auf Teilhabe und Zugänglichkeit und teilen unsere Freiheit. Wir gehen mit Pioniergeist Wagnisse ein und erforschen gemeinsam mit Verbündeten neue Formen von Mitwirkung und Mitgestaltung. Unsere Erkenntnisse teilen wir mit anderen Institutionen. In den Wirkungsfeldern Immobilien und Kultur nutzen wir die Methoden des jeweils anderen Feldes.

### **Einen dritten Weg in der Immobilienbewirtschaftung erschliessen**

Die SKKG finanziert sich aus dem von Stifter Bruno Stefanini aufgebauten Immobilien- und Anlagevermögen. Das Portfolio aus Wohnliegenschaften sowie Bau- und Kulturdenkmälern wird vom Bereich Immobilien ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig bewirtschaftet. Durch Einbezug der Bewohnenden loten wir Formen von Partizipation aus und erschliessen einen dritten Weg in der Immobilienbewirtschaftung.

### **Kulturerbe in die Öffentlichkeit tragen**

Wir wollen möglichst vielen Menschen einen Zugang zu unserem Kulturerbe eröffnen. Deshalb tragen wir unsere Kunst- und Kulturgütersammlung an ein Fachpublikum und in die breite Öffentlichkeit. Mit der Förderungstätigkeit unterstützen wir Partner:innen in der Vermittlung von Kulturerbe. Wir ermöglichen Experimente, entwickeln gemeinsam mit Förderungs- und Leihnehmenden Prototypen und fördern Innovation.

## WERTE

### **Wir handeln pionierhaft und risikobereit**

Die SKKG versteht sich als neugierige Impulsgeberin und setzt sich mutig auch für Risikoreiches ein. Wenn wir von einem Anliegen oder einer Richtung überzeugt sind,

engagieren wir uns auch dort, wo noch Unsicherheiten bestehen. Wir unterstützen neue Ansätze und geben jungen Akteur:innen eine erste Chance.

### **Wir denken und handeln nachhaltig und langfristig**

Wir sind überzeugt, dass wir mit unserem Handeln unsere soziale, ökologische und ökonomische Umwelt beeinflussen und dass wir verpflichtet sind, verantwortungsvoll mit dem uns treuhänderisch anvertrauten Erbe umzugehen. Wir denken strategisch und langfristig und sind einem nachhaltigen, werthaltigen und zukunftsgestaltenden Ansatz verpflichtet.

### **Wir arbeiten partnerschaftlich und kollaborativ**

Mit Institutionen und Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, pflegen und leben wir ein partnerschaftliches Verhältnis. Wir entwickeln gemeinsam Wege und setzen dabei auf kollaborative Ansätze. Partizipation und Inklusion sind bei der SKKG keine Schlagworte, sondern werden sowohl bei Förderung und Sammlung als auch im Immobilienbereich umgesetzt und gelebt.

### **Wir sind nachvollziehbar und transparent**

Wir pflegen nach innen und aussen eine aktive und offene Kommunikation. Wir sind als Stiftung sichtbar, transparent, zugänglich und in unserem Handeln nachvollziehbar. In unserer Haltung sind wir konsequent und zuverlässig. Gleichzeitig verstehen wir uns als lernende Organisation und hinterfragen uns selbst immer wieder kritisch.

# Stiftungs- strategie

## Positionierung

Die SKKG verfügt über eine einzigartige Kombination von Ressourcen. Daraus resultiert grosse Verantwortung, die wir mit unserem einzigartigen Leistungsangebot wahrnehmen.

### **Die SKKG denkt ihre Bereiche Kultur und Immobilien als Wirkungseinheit**

Die SKKG verfügt mit der Kulturgütersammlung und dem Immobilienportfolio über eine einzigartige Kombination von Ressourcen. Diese nutzen wir als Wirkungseinheit, indem wir mit der Nutzungsvielfalt unserer Immobilien sowie den kulturellen Zielsetzungen unsere Wirkung vergrössern und ergänzen. Die Möglichkeiten dafür werden von beiden Bereichen laufend gesucht und erschlossen, sowohl bezüglich der betrieblichen Synergien als auch der gemeinsamen Wirkung. Dabei orientieren sich der Kultur- und der Immobilienbereich an den gleichen, im Leitbild definierten Vision, Mission und Werten sowie an den in der Stiftungsstrategie konkretisierten Grundsätzen und Zielsetzungen. Zugleich behalten beide Bereiche ihr Selbstverständnis und richten sich in ihren Leistungen auf ihren jeweiligen Markt bzw. ihr jeweiliges Umfeld aus. Für die optimale Nutzung unserer strategischen Erfolgsposition bauen wir unsere Kompetenzen zudem laufend bedarfsgerecht aus und stärken damit unsere Ressourcenkombination weiter. Dazu zählen insbesondere Partnerschaften mit Dritten, welche unsere Wirkung erweitern und multiplizieren.

## Wirkungsorientierung

Aus der Vision «Faire Mieten und Kultur für alle: Zusammenleben neu denken» leiten wir die Wirkung ab, die wir in Gesellschaft und Umwelt erzielen wollen.

## **Zusammenleben neu denken: Zivilgesellschaft und Demokratie stärken**

Wir wollen durch Dialog zur Auseinandersetzung mit Kulturerbe anregen und Hand bieten für neue Formen des Zusammenlebens. So stärken wir den Zusammenhalt in einer diversen Gesellschaft und damit die Zivilgesellschaft und die Demokratie.

## **Faire Mieten: Einen neuen Weg in der Immobilienbewirtschaftung entwickeln**

Wir nehmen die Mieter:innen von Immobilien in ihren Bedürfnissen ernst. Für sie und mit ihnen entwickeln wir auf Augenhöhe identitätsstiftende Orte und bieten ihnen ein Zuhause.

- Wir sichern einen breiten Zugang zu Wohn- und Arbeitsraum sowie eine gute Durchmischung.
- Wir fördern die Vielfalt an Wohn- und Arbeitsformen und ermöglichen den Mieter:innen, sich diese gemäss ihren Bedürfnissen anzueignen.
- Wir erforschen, entwickeln und etablieren neue Formen von Teilhabe in der Bewirtschaftung und Entwicklung von Immobilien und fördern so eine Kultur des Zusammenlebens.
- Unsere Räume bieten ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis und die Miete liegt in der Regel unter dem Marktniveau.

## **Kultur für alle: Eine Umgebung schaffen, in der Kulturerbe aktiv in Wert gesetzt wird**

Wir machen Kulturerbe zugänglich und erlebbar. Wir wollen Kulturerbe mittels Teilhabe in Wert setzen. Wir beabsichtigen, die Auseinandersetzung mit Kultur – und damit über Identität und Werte – in die Breite der Gesellschaft zu tragen.

- Wir investieren in den Erhalt und die Entwicklung unserer Kulturgütersammlung und unseres Baukulturerbes.

- Wir schaffen Relevanz für Kulturerbe und fördern dafür einen öffentlichen Diskurs.
- Wir erforschen innovative Formate in der Vermittlung und Zugänglichkeit von Kulturerbe und unterstützen Dritte darin, neue Ansätze zu erproben. Zudem fördern wir eine Kulturlandschaft mit diversen Akteur:innen.

# **Grundsätze und Haltung**

## **Die SKKG schafft Innovation für das Gemeinwohl**

Unsere Rolle als Stiftung verstehen wir als Change Agent: Die SKKG setzt ihr Potenzial zur Gestaltung der Zukunft ein. Sie investiert in Innovationen, gibt Impulse zur Erneuerung und geht Wagnisse ein, die andere nicht eingehen können. Die SKKG setzt sich für Risikoreiches ein und investiert gezielt in die Erforschung von neuen Formen und Modellen. Als lernende Organisation engagieren wir uns für die Exploration provokativer Akzente und nutzen diese «Störfaktoren» als Treiber für die eigene Weiterentwicklung und Transformation.

## **Die SKKG nutzt Partizipation als zentrale Methodik**

Teilhabe ist als Teil gelebter Demokratie und für eine starke Zivilgesellschaft unabdingbar. Teilhabe ermöglicht ein unmittelbares Erleben, in dem Kulturerbe seine Wirkung entfalten kann. Deshalb setzen wir auf Partizipation als zentrale Methodik unserer Tätigkeiten. Mittels Partizipation fördern wir die Auseinandersetzung mit Identität und das gemeinsame Schaffen und Erleben von geteilten Werten. Wir machen unsere Kulturgütersammlung für möglichst viele Menschen zugänglich und erlebbar. Im Immobilienbereich loten wir neue Möglichkeiten für Partizipation aus. Dies zum einen direkt mit eigenen Leistungen und gleichzeitig indem wir wo immer möglich Partner:innen sowie Dritte einbeziehen, um eine möglichst grosse Reichweite

und Wirkung zu erzielen. Zudem machen wir unsere Erfahrungen und unser Know-how zugänglich.

### **Die SKKG erzielt in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen Soziales, Ökologie und Ökonomie Wirkung**

Nachhaltigkeit ist in allen unseren Aktivitäten ein integraler Aspekt. Diese Orientierung beinhaltet ein Aushandeln von Prioritäten und eine Gewichtung zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit. Dazu setzen wir uns in allen Arbeits- und Wirkungsbereichen transparente und ambitionierte Ziele in sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit, deren Resultate in einer Berichterstattung festgehalten werden. Im Kerngeschäft Immobilien positionieren wir uns als wirkungsorientierte Investorin: Wir haben das Ziel, neben finanzieller Rendite auch positive, messbare gesellschaftliche und ökologische Einflüsse zu bewirken.

#### — **Soziales**

Marktmechanismen allein fördern die Vielfalt im Zusammenleben nicht. Deshalb investieren wir auch dort, wo der Markt dies nicht tut. Wir stossen mit Pilotprojekten Entwicklungen an und öffnen neuen Handlungsspielraum, um kulturelle Teilhabe, Zusammenleben und Arbeiten auszuloten. Verschiedene Formen von Partizipation spielen dabei eine Schlüsselrolle. Wir machen dies im eigenen Immobilienportfolio und teilen unsere Erkenntnisse mit Dritten. Die Förderung von Partizipation im Kulturerbe verstehen wir als Teil der sozialen Nachhaltigkeit, genauso wie den Erhalt von fairen Mieten.

#### — **Ökologie**

Die Ressourcen unseres Planeten stehen unter Druck, deshalb gehen wir haushälterisch mit ihnen um. Wir denken in Kreisläufen und minimieren den Einsatz grauer Energie, setzen uns verbindliche

Ziele zur CO<sub>2</sub>-Absenkung in Betrieb und Bewirtschaftung, fördern die Artenvielfalt in Aussenraum und Gebäudehülle und berücksichtigen die Folgen des Klimawandels. Wir minimieren insbesondere Energie- und Wasserverbrauch sowie den Einsatz chemischer Substanzen. Zusammen mit Nutzer:innen und Partner:innen prüfen wir Massnahmen, testen Prototypen ökologischer Innovation und legen Erkenntnisse aus den eigenen Projekten offen.

#### — **Ökonomie**

Wir gehen achtsam mit unseren Mitteln um. Wir investieren in Wertschöpfung und sichern damit unser Potential und unsere Wirkung langfristig. Dabei setzen wir auf den Erhalt und die nachhaltige Bewirtschaftung unseres Immobilienportfolios und finanzieren mit einem mittelfristig definierten Teil unseres Ertrags unsere Aufwendungen als operativ tätige und fördernde Kulturstiftung. Wir investieren ebenfalls in Tätigkeiten im Bereich Immobilien, die zur Erreichung unserer Vision beitragen. Die SKKG entlohnt Mitarbeitende und Partner:innen angemessen und fair.

### **Die SKKG hat eine langfristige Perspektive**

Wir planen im Sinn des langfristigen Potentialerhalts, der künftigen Entscheidungsträger:innen Handlungsspielraum sichert. Wir denken in grossen Zyklen und schaffen Voraussetzungen, unter denen auch Modellvorhaben und junge Initiativen unterstützt werden können. Wir bewirtschaften das Stiftungsvermögen werterhaltend und finanzieren die Stiftungsaktivitäten aus dem Vermögensertrag. Die Allokation der Vermögenswerte und finanziellen Mittel der Stiftung hat eine grosse Wirkung. Deshalb richten wir unsere Finanz- und Vermögensstrategie auf unsere Vision aus. Dabei entscheiden wir uns bewusst dazu, Potenzial auch brach liegen zu lassen für die Nutzung und Gestaltung durch künftige Generationen.

# Strategische Schwerpunkte 2022–2026

Mit den übergeordneten strategischen Schwerpunkten definiert die SKKG den Fokus für die Strategieperiode 2022–2026.

## **Schwerpunkt 1: Sammlung**

Wir schaffen die konservatorischen und betrieblichen Voraussetzungen, damit die Sammlung für die Öffentlichkeit als Kulturerbe in Wert gesetzt werden kann. Als operativ tätige Stiftung mit einer eigenen Sammlung positionieren wir uns innerhalb der Schweizer Museumszene als attraktive, innovative und inspirierende Partnerin. Wir bauen unser Netzwerk an Partner:innen-Institutionen weiter aus und schaffen die Grundlage, um mit Kooperationen Breitenwirkung zu erzielen.

## **Schwerpunkt 2: Förderung**

Mit unseren Förderungsprogrammen zielen wir auf Innovation und Stärkung der Museumszene im Bereich Partizipation im Kulturerbe. Wir fördern und initiieren Projekte – auch, um für die eigene operative Arbeit zu lernen. Die dabei gemachten Erfahrungen bereiten wir auf, spiegeln sie mit Anderen und teilen sie mit interessierten Akteur:innen. Damit etablieren wir uns als innovative Förderungstiftung in der Fachcommunity.

## **Schwerpunkt 3: Immobilien**

Wir entwickeln und renovieren unsere Immobilien mit einem hohen Anspruch an die fachliche und gestalterische Qualität und Innovation. Die umgesetzten Projekte machen so die wertbasierte Haltung und die Zugehörigkeit zu einer Kulturstiftung erfahrbar. Wir analysieren unser Portfolio umfassend und entwickeln sinnvolle Lösungen für alle Liegenschaften. Für die besetzten Liegenschaften

wollen wir Lösungen finden. Wir investieren prioritär in Projekte, die positiv zum Ertrag und zur Wirkung der Stiftung beitragen.

## **Schwerpunkt 4: Finanzen**

Wir setzen unsere Ressourcen wirkungsorientiert ein und finden dabei eine Balance zwischen dem langfristigen Erhalt des Immobilienportfolios und der Finanzierung der SKKG, der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit sowie der Finanzierung von innovativen Projekten als Impact Investment. Risiken in der Mittelallokation begegnen wir durch eine sorgfältige Diversifikation in der Anlagestrategie.

## **Schwerpunkt 5: Nachhaltigkeit**

Wir machen bis 2026 in allen Tätigkeitsbereichen einen substanziellen Schritt in Richtung einer ökologischen Nachhaltigkeit gemäss den Grundsätzen der Kreislaufwirtschaft, orientieren uns am Ziel Netto Null und fördern die Artenvielfalt in der Umgebung unserer Immobilien. Wir definieren die Rahmenbedingungen dafür, was für uns ökonomisch nachhaltig bedeutet, was wir unter fairen Mieten und einem attraktiven Preis-Leistungsverhältnis verstehen und wie wir mit Partizipation im Kulturerbe zur sozialen Nachhaltigkeit beitragen. Zudem bauen wir eine Nachhaltigkeitsberichterstattung auf, um unsere Aktivitäten und ihre Wirkung direkt zu messen und zu dokumentieren. Dafür orientieren wir uns an den Standards der Global Reporting Initiative. Die Verantwortung für die Erstellung der Berichterstattung liegt bei Terresta. Wo immer möglich und sinnvoll kooperieren wir mit anderen Akteur:innen des kommunalen und des gemeinnützigen Wohnungsbaus.

## **Schwerpunkt 6: Organisationsentwicklung**

Wir entwickeln und leben für unsere Organisation eine gemeinsame Kultur, mit implementierten Führungsprinzipien

und etablierten Formen der Zusammenarbeit zwischen allen Bereichen der SKKG sowie mit Partner:innen. Diese richten wir an den Grundsätzen und der Haltung der Stiftungsstrategie sowie an den Werten des Leitbilds aus. Mit regelmässiger Reflexion verbessern wir uns stetig und entwickeln uns als lernende Organisation weiter. Analyse und Evaluation der Zielerreichung sind in all unseren Tätigkeiten als fester Bestandteil verankert. Damit stärken wir die Wirkung unserer Tätigkeit. Dieser strategische Schwerpunkt liegt in der Verantwortung der Direktion.

### **Schwerpunkt 7: campo**

Mit campo bauen wir einen Ort für die Sammlung der SKKG, für Kultur und für Winterthur. Als gemeinsamer Sitz aller Bereiche der SKKG ist campo gleichzeitig Plattform für den operativen Betrieb der Sammlungs-, Förderungs- und Immobilientätigkeit wie auch für das Erforschen von Neuem. Indem wir Kultur, Arbeit, Wohnen und Leben miteinander verbinden, bilden wir eine Wirkungseinheit. Die Sammlung prägt nicht nur das Sammlungshaus, sondern das gesamte campo-Projekt. Innovatives Gewerbe und ein Wohnangebot für unterschiedliche Lebensformen erweitern den campo zu einem umfangreichen, komplexen, lebendigen Gesamtprojekt.

### **Schwerpunkt 8: Grandson**

Wir unterstützen die FCG bei der Neupositionierung des Château de Grandson. Die Attraktivität des Ortes, die Qualität der Vermittlung und die Vernetzung innerhalb der Fachcommunity sollen markant gesteigert werden. Ziel ist insbesondere die gute Verankerung in der lokalen Bevölkerung, die höhere Verweildauer der Besucher:innen sowie die Steigerung der Besucher:innen-Zahlen.

# Bereichs- strategien

## SAMMLUNG

### Geltungsbereich

Die Sammlungsstrategie schafft die Grundlage und den strategischen Rahmen für die Sammlungstätigkeit der SKKG.

### Positionierung

Als operativ tätige Stiftung mit einer eigenen Sammlung positionieren wir uns innerhalb der Museumszene als attraktive, innovative und inspirierende Partnerin. Wir nutzen unsere einzigartigen Ressourcen dazu, museale Themen in einer Art und Dimension zu adressieren, wie es andere Institutionen aus finanziellen und politischen Gründen nicht können oder wollen. Der Umgang mit unserer Sammlung hat aufgrund ihrer Grösse und Bedeutung eine potenziell hohe Sichtbarkeit, die wir bewusst nutzen.

Wir schaffen die konservatorischen und betrieblichen Voraussetzungen, damit die Sammlung für die Öffentlichkeit als Kulturerbe in Wert gesetzt werden kann. Wir beachten dabei die ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit. Bei der Erarbeitung der Grundlagen wird in Etappen gedacht und die spätere Nutzung mitbedacht.

Wir haben den Anspruch, dass Projekte und Prozesse modellhaft sind oder die Qualität eines Diskussionsbeitrags für die Museumsszene haben. Gewonnenes Wissen um Sammlungsobjekte und Projekte kommunizieren und dokumentieren wir für ein Fachpublikum und darüber hinaus, unsere Erkenntnisse teilen wir aktiv. Mit der Digitalisierung unserer Sammlung machen wir die Objekt-

daten gemeinfrei zugänglich und unterstützen Aneignung und Weiterverwendung als Voraussetzung für partizipative Formate.

Wir gehen direkt auf potenzielle Leihnehmer:innen und Forschungspartner:innen zu und streben gemeinsame Umsetzungen an. Der Leihverkehr ist ein zentrales Element für den öffentlichen und analogen Zugang zur Sammlung. Wir nutzen dabei das Potenzial bestehender Institutionen als Vermittlerinnen, um eine gesellschaftliche Breite zu erreichen.

## Leistungen und Angebot

Aktuell und bis zum Umzug in campo steht die Aufarbeitung der Sammlung im Vordergrund der Aktivitäten. Ist diese zentrale Aufgabe erledigt, werden sich im Sammlungs- haus neue Perspektiven und Möglichkeiten ergeben, die jedoch in die nächste Strategieperiode fallen. Aktuell gibt es vier Schwerpunkte der Sammlungsarbeit:

- Bereinigung, Registrierung der Sammlungsbestände und Auflösung aller Aussenstandorte bis zum Einzug ins Sammlungs- haus.
- Klärung von materiell und ethisch problematischen Beständen und Etablierung von Prozessen zum Umgang damit, bis hin zur Provenienzforschung.
- Inhaltliche Aufarbeitung der Sammlung und Publikation der Sammlungsgeschichte.
- Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen zu Ankauf, Vermittlung, Leihverkehr und Deakzession mittels prototypischer Projekte.

Die Sammlung richtet sich an Museen und Forschende und öffnet sich perspektivisch der Allgemeinheit. Mit Kulturinstitutionen, Museen und Hochschulen in der Schweiz und im Ausland pflegen wir Partnerschaften.

Wir steigern mit einem zeitgemässen Verständnis von Zugang zum Kulturerbe dessen Wahrnehmung und Nutzung. Für die Fachcommunity sind wir eine Partnerin in aktuellen Diskussionen. Mit Angeboten an die Fachcommunity und darüber hinaus regen wir mit unserer Sammlung zur Auseinandersetzung mit Kulturerbe an.

## Ziele

Ziele der Sammlung für die Strategieperiode 2022–2026:

1. Wir schaffen die Grundlagen der Sammlungsarbeit, indem wir die Sammlung registrieren, die Aussenstandorte auflösen und die Sammlungsdaten digital zugänglich machen. Für die Einlagerung im Sammlungs- haus (campo) treffen wir alle technischen und betrieblichen Vorbereitungen.
2. Der Umgang mit sensiblen Kulturgütern aus den Sammlungsbeständen ist zeitgemäss und vorbildlich. Wir etablieren dafür die Provenienzforschung: Die «Unabhängige Kommission» prüft allfällige Provenienzfälle und fällt Entscheide. Wir erarbeiten ein Konzept für den Umgang mit weiteren sensiblen Konvoluten und dokumentieren erste Erfahrungen in Bezug auf Eigentum, Lagerung, Dokumentation und Leihverkehr.
3. Wir erarbeiten das inhaltliche Verständnis der Sammlung, indem wir das Archiv erschliessen und digital zugänglich machen sowie eine wissenschaftliche Sammlungsgeschichte ausarbeiten. Mit Zeitzeugengesprächen dokumentieren wir die unterschiedlichen Aspekte der Tätigkeit Bruno Stefaninis.
4. Dank prototypischen Projekten liegen strategische Grundlagen zu Ankauf, Vermittlung, Leihverkehr

und Deakzession vor. Wir klären dafür die thematische Ausrichtung und klären den Prozess der Sammlungserweiterung durch modellhafte Ankäufe. Wir testen die Sammlungsvermittlung in Bezug auf unterschiedliche Publika, Themen und Vorgehen durch drei Projekte. Ausserhalb des musealen Kontexts sammeln wir Erfahrungen und werten diese aus. Für Erweiterung und Deakzession erarbeiten wir ein Konzept.

# FÖRDERUNG

## Geltungsbereich

Die Förderungsstrategie regelt, welche Wirkung wir mit unserer Förderungstätigkeit erreichen wollen und welche Förderungsgefässe dafür zur Verfügung stehen. Sie beschreibt, welche Institution für eine Förderung antragsberechtigt sind, wie wir die eingereichten Vorhaben bewerten und wie wir den Erfolg messen wollen.

## Positionierung

Wir realisieren unsere Förderungstätigkeit innovativ und vorbildlich. Als gemeinnützige Stiftung mit grosser Kulturgüter-sammlung fördern wir, um die Museen und Sammlungen in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen und um für unsere eigene Arbeit zu lernen. Bei der Bewertung der Förderungsprojekte orientieren wir uns an den eigenen Grundsätzen und strategischen Zielen. Ausserdem an den Ausführungen des «Swiss Foundation Code» in der aktuellen Fassung.

Die SKKG fördert pionierhaft und risikobereit und ist dabei partnerschaftlich und kollaborativ. Wir versuchen dabei, alle Dimensionen der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Wir wollen, dass aus unseren Förderungen gelernt wird. Deshalb sind uns Nachvollziehbarkeit und Transparenz wichtig.

Um eigene Erfahrungen in Partizipation zu machen, insbesondere um zu erleben, was es bedeutet, wenn Entscheidungsmacht abgegeben wird, realisieren wir eigene Projekte. Zum Beispiel das «Kultur Komitee Winterthur». Dabei sollen Menschen, die das sonst nicht tun, über ein relevantes Förderungsbudget entscheiden.

# Leistungen und Angebot

Die SKKG richtet sich mit ihrer Förderung an Museen und Sammlungen in der Schweiz. Wir sehen dafür ein Förderungsbudget von drei Millionen Franken pro Jahr vor.

Für die Förderung stehen drei Programme zur Verfügung:

1. Die Projektförderung «Wagnis». Hier ist eine Bewerbung möglich.
2. Die Förderung von Good-Practice-Museen mit dem Programm «Skalierung». Ziel ist es, die guten Beispiele bekannt zu machen und sie darin zu bestärken, weiter mutig zu experimentieren.
3. Mit «Struktur» unterstützen wir die notwendigen Infrastrukturen, um das Thema bekannt zu machen, weiter zu erforschen und auch andere dafür zu befähigen und zu begeistern.

Wir erzielen insbesondere dann Wirkung bei den geförderten Museen und Sammlungen, wenn die unterstützten Vorhaben nachhaltige Ziele verfolgen, in der Organisation breit abgestützt sind und neue Zielgruppen angesprochen werden. Wir vernetzen interessierte Akteur:innen und unterstützen Wissensaustausch, Zusammenarbeit und Meinungsbildung.

## Ziele

Ziele der Förderung für die Strategieperiode 2022–2026:

1. Museen bewerben sich um Förderung im Programm «Wagnis», schlagen mutige Vorhaben vor und setzen diese um. Ausgewählte, von den Museen umgesetzte Projekte evaluieren wir.

2. Im Programm «Skalierung» entwickeln sich die Good-Practice-Museen der Schweiz in ihrer Vorbild-Rolle weiter und entwickeln neue Partizipationsmöglichkeiten. Die geförderten Museen werden auch von anderen Institutionen im In- und Ausland als Good-Practice genannt. Die umgesetzten Vorhaben werden von den Besuchenden gut aufgenommen und von der SKKG evaluiert. Die Ergebnisse aus der Evaluation teilen wir mit der Museumsszene.
3. Mit dem Programm «Struktur» tragen wir dazu bei, dass das Thema Partizipation von Dachverbänden, Bildungsanbieter:innen und Journalist:innen mit Artikeln, Beratung, Aus- und Weiterbildung forciert wird. Bis 2026 sollen anerkannte Bildungsanbieter:innen mindestens eine Weiterbildung/ein Modul mit finanzieller Unterstützung der SKKG entwickeln, welches partizipative Ansätze und Praktiken vermittelt.

Zudem entwickeln wir eigene, nicht kommerzielle Weiterbildungsangebote, die nachgefragt und evaluiert werden. Dabei bringen wir unser Fachwissen ein und kooperieren wo sinnvoll mit interessierten Weiterbildungsanbieter:innen. Wir bieten jährlich ein Vernetzungsangebot an, das den fachlichen Austausch zum Thema «Partizipation im Kulturerbe» befördert.

4. Wir teilen die Erkenntnisse aus unseren Förderungen mit anderen. Dafür schaffen wir die Grundlagen für Auswertung, Evaluation und Kommunikation von Erkenntnissen aus den geförderten Projekten. Wir bereiten Erfahrungen aus mindestens 30 Prozent der geförderten Projekte der drei Programme auf und machen sie interessierten Akteur:innen zugänglich. Die Nutzung dieses Angebots wollen wir evaluieren.

## Geltungsbereich

Die Immobilienstrategie definiert, wie das Leitbild und die Stiftungsstrategie im Bereich Immobilien umgesetzt werden. Sie gilt für sämtliche Grundstücke der SKKG und der Belplan sowie die Tätigkeiten von Terresta.

## Positionierung

Für die Bewohnenden ist Terresta eine engagierte Immobilienverwaltung, welche zweckmässige Wohnungen zu fairen Mieten anbietet. Weil die Wohnungen ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis bieten, ermöglicht Terresta Menschen ein Zuhause, die auf preiswerten Wohnraum angewiesen sind. Zudem will Terresta innovative neue Formen des Wohnens erproben.

Für die Behörden ist Terresta eine verlässliche Partnerin bei der Stadtentwicklung, welche über die eigenen Parzellen hinausdenkt. Als Teil der SKKG ist auch Terresta dem Gemeinwohl verpflichtet und bietet bei Bauprojekten Möglichkeiten zur Partizipation.

Für die Öffentlichkeit ist Terresta eine ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltige Immobilienverwaltung, welche zur Finanzierung der SKKG beiträgt. Weil wir Erneuerungen ökologisch und sozial vorbildlich planen, können wir die Anliegen aller Anspruchsgruppen miteinbeziehen. Mit den historischen Bauten gehen wir sorgfältig um, entsprechend werden diese langfristig erhalten und zugänglich gemacht. Durch Kunst im Raum sowie die Pflege und die Vermittlung von Baukultur ermöglichen wir die

Verschränkung von Kultur und Immobilien und machen die Wirkungseinheit erlebbar.

## Leistungen und Angebot

Mit unserer Vision «Faire Mieten und Kultur für alle: Zusammenleben neu denken» sichern wir einen breiten Zugang zu Wohn-, Gewerbe- und Arbeitsraum und fördern mit einem vielfältigen Angebotsmix die soziale Durchmischung.

Wir stärken die Gemeinschaft der Bewohnenden und fördern Austausch und Zusammenleben. Wir machen Angebote, um das Zusammenleben zu fördern, unterstützen gemeinschaftliche Nutzungen (Sharing) und stärken das Engagement der Bewohnenden. Die zentralen Bedürfnisse, Ziele und Motivation der Bewohnenden sollen einfließen und zur Kultur des Zusammenlebens beitragen.

Wir ermöglichen die Zwischennutzung von nur vorübergehend zur Verfügung stehenden Mietobjekten und vermeiden, dass Raum ungenutzt bleibt. Bei gewerblichen Flächen werden Zwischennutzungen, die einen Mehrwert für den Ort schaffen, zu fairen Konditionen ermöglicht.

Wir berücksichtigen einen haushälterischen und nachhaltigen Umgang mit Ressourcen entlang der gesamten Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung bis zur Nutzungsphase. Dies erreichen wir über einen angemessenen Umgang mit Wohnfläche, eine angemessene Belegung der Wohnung, eine effiziente Nutzung von Flächen und ein Verzicht auf nicht Notwendiges. Wir erreichen eine maximale Lebensdauer der Immobilien durch grosszyklische Renovationen. Wir verfolgen dabei den Grundsatz «weniger ist mehr» und erneuern nur das Wesentliche. Wir verzichten wo immer möglich auf

fossile Brennstoffe und ersetzen die fossilen Heizungen aktiv. Wir machen den Energieverbrauch transparent und befähigen die Bewohnenden, einen individuellen Beitrag zu Energieeffizienz und ökologischer Nachhaltigkeit zu leisten. Der Förderung der Biodiversität, dem klimagerechten Bauen und dem nachhaltigen Wasserhaushalt schenken wir grosse Beachtung.

Wir investieren in Projekte, die positiv zum Ertrag und somit zur nachhaltigen Finanzierung des Stiftungszweckes beitragen. Investitionen in Bestandsliegenschaften und Entwicklungen werden langfristig geplant.

Wir erhalten das baukulturelle Erbe sowie Liegenschaften, die zurzeit nicht vollumfänglich strategiekonform sind, um Nutzung- und Gestaltungsmöglichkeiten für künftige Generationen zu sichern. Historische Liegenschaften werden als Zeitzeugen in engem Austausch mit der Denkmalpflege saniert und mit entsprechender Sensibilität bewirtschaftet. Eigene Mitarbeitende mit entsprechender handwerklicher Kompetenz stellen den Betrieb und den Unterhalt des Portfolios in hoher Qualität und unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit sicher.

Für jedes Objekt nehmen wir eine individuelle Gewichtung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit sowie der Wirkungseinheit im Gesamtkonzept vor. Wir investieren prioritär in Projekte, die positiv zu den Nachhaltigkeitszielen und zur Wirkung beitragen. Die Vision «Faire Mieten und Kultur für alle: Zusammenleben neu denken» nimmt dabei den höchsten Stellenwert ein.

## Ziele

Ziele des Bereichs Immobilien für die Strategieperiode 2022–2026:

1. Wir richten unser Portfolio langfristig aus mittels Segmentierung und Festlegung von individuellen Objektstrategien. Dazu werden die vier Schwerpunkte soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit sowie Wirkungseinheit pro Objekt priorisiert und gewichtet. Um den Stiftungszweck langfristig finanzieren zu können, wollen wir mit den Immobilien durchschnittlich eine angemessene Rendite erwirtschaften.
2. Mit unseren Immobilien tragen wir zur ökologischen Nachhaltigkeit bei. Dafür definieren wir die für uns wesentlichen Themen der ökologischen Nachhaltigkeit (Grundsätze der Kreislaufwirtschaft, Netto-Null, Artenvielfalt etc.) und entsprechende Messgrößen. Dazu gehören auch Absenkpfade zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen im Bestand, im Betrieb und im Unternehmen sowie zur Reduktion der grauen Energie in der Erstellung. Ein Nachhaltigkeitsreporting über alle Nachhaltigkeitsaspekte der gesamten SKKG zeigt den Fortschritt auf.
3. Mittels Partizipation teilen wir Verantwortung. Wir etablieren Prozesse, um bei Renovierungen von Bestandsliegenschaften die Mitwirkung von Bewohnenden bei der Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Bei Neubauten schaffen wir gemeinschaftliche Räume, deren Nutzung durch die Bewohnenden aktiv mitgestaltet werden kann, sowie Prozesse, um diese aktive Mitgestaltung zu ermöglichen.

4. Unsere Mietobjekte bieten ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis. Dazu definieren wir, was mit «faire Mieten» gemeint ist und legen fest, wie sich die Objektstrategien unseres Portfolios auf die Mietzinse auswirken. Wir stellen sicher, dass preiswerter Wohn- und Gewerberaum in Regionen mit hoher Nachfrage insbesondere denjenigen Personen zur Verfügung steht, die auf diesen angewiesen sind.
5. Mittels Kunst im Raum stärken wir die Wirkungseinheit. Wir entwickeln Grundsätze zur Verschränkung von Kunst und Immobilien und etablieren entsprechende Prozesse in unseren Projekten.

# FINANZEN

## Geltungsbereich

Die Finanzstrategie gilt für die drei Rechtseinheiten Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte, Belplan Immobilien AG sowie Terresta Immobilien- und Verwaltungs AG. Die Kunstsammlung ist nicht Teil des Anlageportfolios und wird in der Finanzstrategie nicht berücksichtigt.

## Positionierung

Die Finanzstrategie soll mittel- bis langfristig den Erhalt des Stiftungsvermögens sowie die nachhaltige Entwicklung der Vermögenserträge sicherstellen, damit ausreichende und zeitlich unbegrenzte Mittel zur Umsetzung des Stiftungszwecks und der Vision zur Verfügung stehen. Damit soll künftigen Stiftungsrät:innen ein ausreichender finanzieller Handlungsspielraum erhalten bleiben.

## Ziele

Finanzielle Ziele für die Strategieperiode 2022–2026:

1. Erhalt des Stiftungskapitals und finanzielle Sicherheit: Mit dem Erhalt des Stiftungskapitals sichern wir das Potenzial der Stiftung langfristig, damit auch künftige Entscheidungsträger:innen Handlungsspielraum haben. Die umfangreichen Investitionen in unsere Immobilienprojekte können wir nur teilweise aus eigenen Mitteln finanzieren, weshalb der Einsatz von Fremdkapital notwendig ist. Um weiterhin eine hohe finanzielle Sicherheit, Unabhängigkeit

und Handlungsspielraum zu gewährleisten, begrenzen wir den Einsatz von Fremdkapital durch einen maximalen Verschuldungsgrad der Immobilien.

2. **Aufbau eines nachhaltigen Wertschriftenportfolios:** Mit dem Aufbau eines Wertschriftenportfolios erhöhen wir die Diversifikation des Stiftungsvermögens und damit dessen Sicherheit und Ertragskraft. Das Wertschriftenvermögen soll hohen Nachhaltigkeitskriterien genügen, indem Anlagen mit positiver Zielsetzung im Sinne des Gemeinwohls berücksichtigt und solche mit negativen Wirkungen vermieden werden.
3. **Langfristig planbare Ausgaben der Stiftung:** Die SKKG finanziert ihre Ausgaben aus einem Anteil der Immobilienerträge. Wir legen fest, welcher Anteil pro eigenommenen Mietfranken für die Umsetzung des Stiftungszwecks eingesetzt werden soll. Damit werden die Ausgaben für den Stiftungszweck langfristig planbar.
4. **Finanzielle Transparenz:** Die Werte der SKKG wie aktive und offene Kommunikation nach innen und aussen sowie Nachvollziehbarkeit und Transparenz gelten auch für Finanzthemen. Sie sollen abgestimmt auf die Gesamtkommunikation der Organisation umgesetzt werden.
5. **Impact Investing:** Wir etablieren das gemeinsame Verständnis für Impact Investing und schaffen entsprechende Grundlagen.

# SCHLOSS GRANDSON

## Allgemeines

Die SKKG hat das Schloss Grandson mit der Auflage erworben, das Gebäude teilweise der Öffentlichkeit zugänglich zu machen und als historisches Objekt sowie als touristische Attraktion zu erhalten. Die SKKG ist Eigentümerin des Schlosses Grandson, die Fondation du Château de Grandson (FCG) ist dessen Betreiberin.

## Geltungsbereich

Die Strategie Grandson definiert, wie wir die übergeordnete Wirkung aus der Stiftungsstrategie erreichen wollen: Sie ist das Bindeglied zwischen Stiftungsstrategie und operativem Bewirtschaftungskonzept der FCG. Sie schafft die Grundlage und den strategischen Rahmen für die FCG, welche für die Nutzung und den Erhalt des Potenzials des Schlosses gelten.

## Positionierung

Das Schloss Grandson ist Teil des historischen und kulturellen Gedächtnisses der Schweiz. Es ist Wissensspeicher und Medium für die Geschichte der Schweiz und deren Vernetzung mit den umliegenden Ländern. Die Verhandlung der schweizerischen Werte ist im Stiftungszweck der SKKG verankert, was unser Engagement in Grandson legitimiert. Durch Schloss Grandson haben wir eine Partnerin, mit der wir unsere in der Stiftungsstrategie verankerte Wirkungsorientierung umsetzen können und die in der Vision formulierte «Kultur für alle» durch das aktive in Wert setzen

des Kulturerbes möglich machen. Die Verbindung und Kooperation der beiden Stiftungen SKKG und FCG trägt massgeblich dazu bei, dass wir gesamtschweizerisch tätig sind und unsere Wirkung auch in der Westschweiz entfalten. Mit seinem starken Bezug zur Westschweiz hilft Schloss Grandson, die Positionierung der SKKG als national tätige Stiftung zu stärken.

## Leistungen und Angebot

Mit seinem Angebot und durch Dialog regt das Schloss Grandson zur Auseinandersetzung mit Kulturerbe an. Es engagiert sich mit wechselnden Formaten für eine zeitgemässe Vermittlung und Diskussion von historischen Fragestellungen mit einem Bezug zur Gegenwart und trägt so zum öffentlichen Diskurs über Identität und Werte bei.

Die SKKG hat die Intention, das Schloss Grandson als schützenswertes Kulturgut von nationaler Bedeutung mit seinen Sammlungen und Ausstellungen bestmöglich der Öffentlichkeit zugänglich zu machen und zu präsentieren.

Ziel ist es, die Attraktivität des Schlosses für die Öffentlichkeit zu fördern, und zwar durch die Instandsetzung der Gebäude, der Umgebung, der Sammlung sowie der Ausstellungen. Für diesen Zweck sollen Veranstaltungen ermöglicht werden, die mit der wertvollen Bausubstanz und der geschichtlichen Bedeutung des Ortes vereinbar sind. Im Zentrum steht eine ganzheitliche Bespielung und Vermittlung des Ortes als kulturelles Erbe und als Ort, der für die Wissenschaft und Fachcommunity nutzbar ist. Ein gastronomisches Angebot trägt zum Gesamterlebnis des Schlosses bei.

## Ziele

Ziele der SKKG für Schloss Grandson in der Strategieperiode 2022–2026:

1. Das Schloss Grandson ist neu positioniert als attraktiver Kultur- und Lernort für Fachcommunity, Interessierte und breite Öffentlichkeit sowie als öffentlicher Lebensraum der lokalen Community. Es wird positioniert als Reflexionsort zum Selbstverständnis der Schweiz und als eine Erlebnisdestination für Kulturerbe.
2. Das Schloss Grandson ist in der lokalen Bevölkerung sowie bei Tourist:innen und in der breiten Öffentlichkeit der Schweiz als Kultur- und Begegnungsort sowie als Identifikationsort verankert.
3. Das Schloss Grandson entwickelt sich bis 2026 zu einem einzigartigen Armbrustzentrum mit nationaler und internationaler Ausstrahlung und einem hohen wissenschaftlichen Anspruch. Es trägt so zur Qualität der Vermittlung und zur Vernetzung innerhalb der Fachcommunity bei.
4. Das Schloss Grandson macht bis 2026 einen substantiellen Schritt in Richtung soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit, unterstützt die Nachhaltigkeitsziele der SKKG und von Terresta bei der Entwicklung der Immobilie und ist um deren langfristige Sicherung im Betrieb besorgt.
5. Die langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit mit der FCG ist gesichert und die institutionellen Rahmenbedingungen sind festgelegt.

# IMPRESSUM

## **Inhalt und Text**

SKKG – Stiftung für Kunst, Kultur  
und Geschichte, Winterthur

Terresta Immobilien- und  
Verwaltungs AG

## **Layout & Gestaltung**

Studio NOI, Zürich

→ [STUDIO-NOI.CH](https://studio-noi.ch)

## **Redaktion**

Kommunikation SKKG

## **Copyright**

Stiftung für Kunst, Kultur  
und Geschichte  
Neuwiesenstrasse 15  
8400 Winterthur

Winterthur, im Oktober 2023  
Weitere Informationen zur  
Stiftung unter

→ [SKKG.CH](https://skkg.ch)

Weitere Informationen zur  
Terresta Immobilien-  
und Verwaltungs AG unter

→ [TERRESTA.CH](https://terresta.ch)

**We love  
Kulturerbe**