



Décision de l'Assemblée plénière | 21 mars 2024

## Ordonnance COVID-19 culture ; étude sur les projets de transformation : décision

### Considérations du Secrétariat général

- 1 Le soutien aux projets de transformation a été lancé lors de la deuxième phase des aides COVID-19. Il s'agissait de soutenir des projets visant à opérer la réorientation structurelle d'une entreprise culturelle ou à lui faire gagner du public. Ce dispositif avait pour objectif de soutenir activement le secteur culturel, fortement touché, en permettant aux entreprises culturelles d'adapter leurs activités pendant la crise ou de répondre aux changements induits par cette dernière. Les projets de transformation reposaient sur les art. 7 à 10 de l'ordonnance du 14 octobre 2020 sur les mesures dans le domaine de la culture prévues par la loi COVID-19. Les aides étaient financées conjointement par la Confédération et les cantons tandis que les demandes étaient traitées par les cantons. Au 31 octobre 2023, tous les projets de transformation étaient achevés.
- 2 Une étude a été consacrée à ces projets. Elle a permis de rassembler des exemples de changements dans la pratique de l'encouragement de la culture et de mettre en lumière de nouvelles manières de soutenir la culture. La CDIP et l'Office fédéral de la culture (OFC) étaient tous deux mandants de l'étude, qu'ils ont cofinancée à parts égales. Puisque les cantons se sont chargés de traiter les demandes pour les projets de transformation, la base de données est également de leur ressort. Les services cantonaux d'encouragement de la culture étaient libres de choisir les données qu'ils souhaitaient rendre accessibles au mandataire de l'étude, Interface. Le Comité de la CDIP a été informé lors de sa séance des 4 et 5 mai 2023 de la réalisation de cette étude.
- 3 La Conférence des déléguées et délégués cantonaux aux affaires culturelles (CDAC) a procédé à une évaluation professionnelle de l'étude. Il convient d'en interpréter les résultats en tenant compte du contexte bien particulier qui a entouré le lancement des projets de transformation, c'est-à-dire pendant la pandémie de coronavirus, lors d'une période de grande insécurité et alors qu'il était difficile de prévoir comment la pandémie et ses implications affecteraient la culture et la promotion culturelle.

### Décision de l'Assemblée plénière

L'Assemblée plénière prend connaissance de l'étude sur les projets de transformation.

Berne, le 21 mars 2024

### Conférence des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique

Au nom de l'Assemblée plénière :

sig.

Susanne Hardmeier | Secrétaire générale

Annexes :

- Étude sur les projets de transformation menés dans le cadre des art. 7 ss de l'ordonnance COVID-19 culture, rapport final du 7 février 2024 à l'attention du Secrétariat général de la CDIP et de l'OFC (en allemand ; résumé en français)



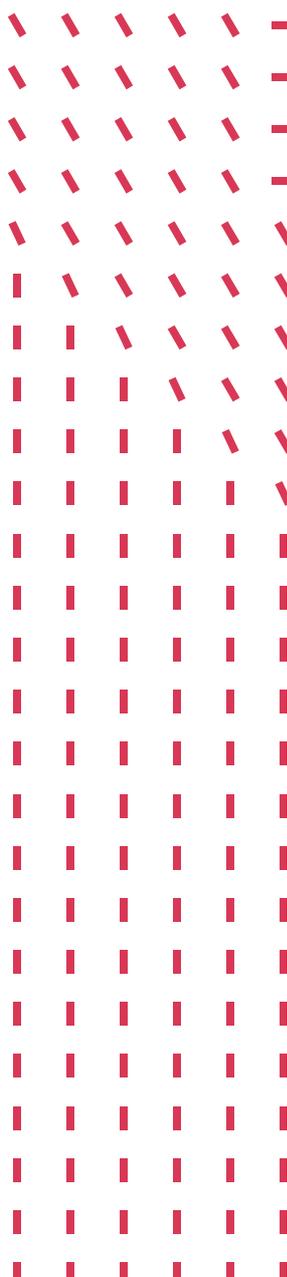
- Évaluation professionnelle de la CDAC du 19 février 2024 concernant l'étude sur les projets de transformation

Notification :

- Membres de la Conférence
- Membres de la CDAC

La présente décision sera publiée sur le site web de la CDIP.

411.2-11.2 fj/pome



# **Studie über die Transformationsprojekte gemäss Art. 7 ff. Covid-19-Kulturverordnung**

**Schlussbericht zuhanden des Generalsekretariats der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (GS EDK) und des Bundesamts für Kultur (BAK)**

Luzern/Lausanne, den 7. Februar 2024

**| Autorinnen und Autoren**

Dr. Christof Schwenkel (Projektleitung)

Sarah Mariéthoz

Manuel Ritz

Deborah Intelisano

Jessica Ermanno

**| INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**| Auftraggeber**

Generalsekretariat der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (GS EDK) und  
Bundesamt für Kultur (BAK)

**| Projektgruppe**

Anne-Catherine Sutermeister (KBK), Lisa Fuchs (Kanton Zürich), Dr. David Vitali (BAK)

**| Laufzeit**

April 2023 bis Februar 2024

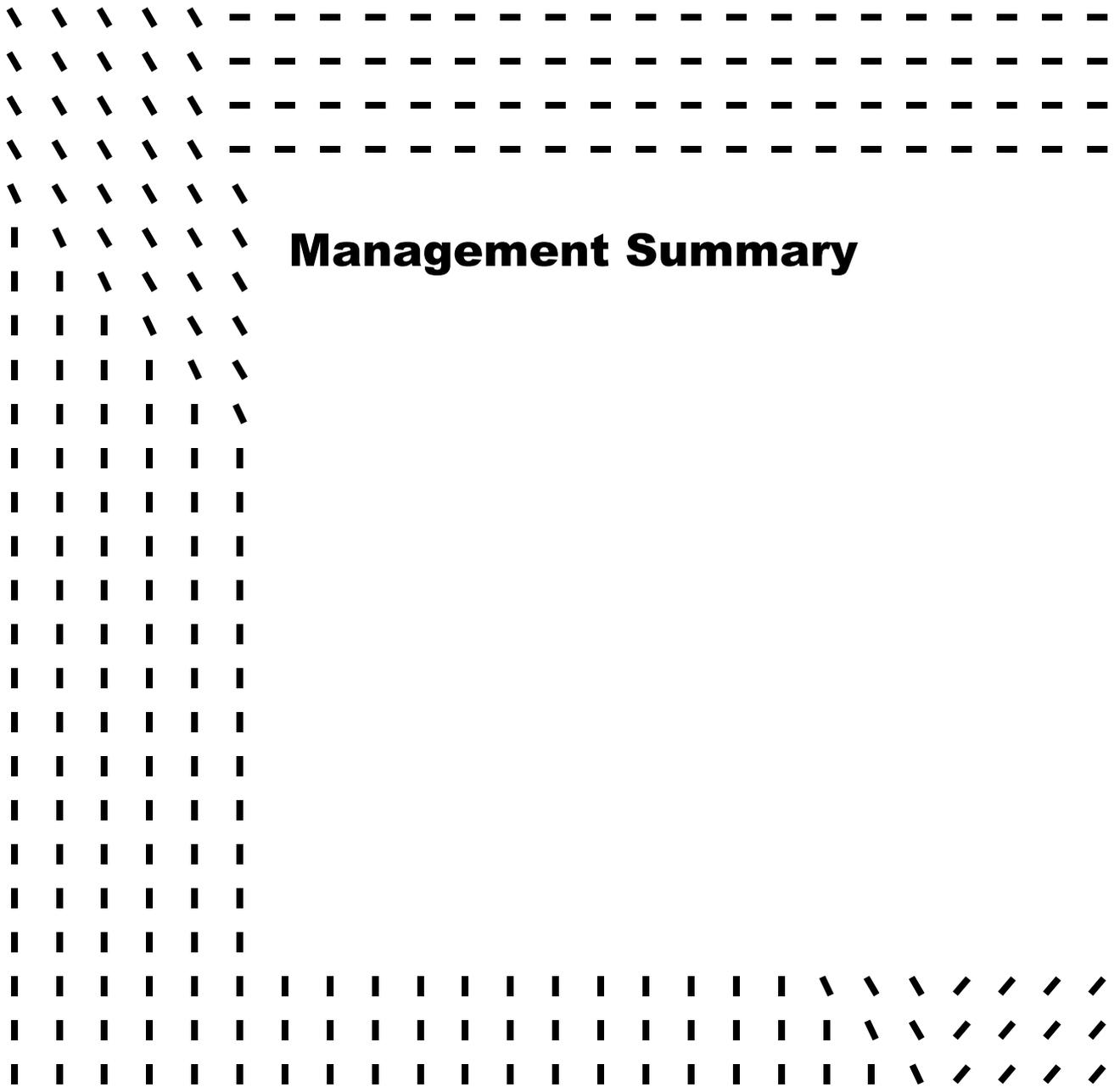
**| Traduction du résumé**

Service linguistique de la CDIP

**| Projektreferenz**

Projektnummer: 23-034

<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>Résumé</b>	<b>8</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>12</b>
1.1 Ausgangslage und Ziele	13
1.2 Fragestellungen	14
1.3 Methoden	14
<b>2. Statistische Übersicht zu allen Transformationsprojekten</b>	<b>16</b>
2.1 Gesuche	17
2.2 Bewilligte Projekte	19
2.3 Umfang der bewilligten Mittel	23
<b>3. Beschreibung und Bewertung der 125 untersuchten Transformationsprojekte</b>	<b>29</b>
3.1 Kennzahlen der untersuchten Projekte	30
3.2 Kategorisierung der untersuchten Projekte	32
3.3 Beschreibung und Bewertung der untersuchten Projekte nach Kategorien	35
3.4 Übergeordnete Erkenntnisse zu den untersuchten Projekten	46
<b>4. Gesamtbeurteilung und Lehren für die Kulturpolitik</b>	<b>50</b>
4.1 Fazit der Datenanalyse	51
4.2 Fazit der Beschreibung und Bewertung ausgewählter Projekte	52
4.3 Lehren für die Kulturpolitik	53
<b>Anhang</b>	<b>55</b>
A 1 Kurzbeschrieb der 125 untersuchten Projekte	56
A 2 Interviewte Projektverantwortliche	68



Mit den Transformationsprojekten wurde im Zuge der Corona-Pandemie ein neues Instrument zur Unterstützung von Akteuren im Kulturbereich geschaffen. Die Transformationsprojekte verfolgten das Ziel, Kulturunternehmen bei der Anpassung an die durch die Corona-Pandemie veränderten Verhältnisse zu unterstützen. Förderfähig waren erstens Vorhaben, die eine «Strukturelle Neuausrichtung von Kulturunternehmen» zum Gegenstand hatten und zweitens Vorhaben, die eine «Wiedergewinnung von Publika/Erschliessung neuer Publikumssegmente» bezweckten. Bund und Kantone haben im Zeitraum zwischen Herbst 2021 und Herbst 2023 über 100 Millionen Franken für die Umsetzung solcher Projekte bewilligt – schweizweit wurden so über 1'400 Projekte gefördert.

Die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektionen (EDK) (mit der Konferenz der kantonalen Kulturbeauftragten [KBK]) und das Bundesamt für Kultur (BAK) haben eine externe Studie zu den Transformationsprojekten in Auftrag gegeben. Die Durchführung der Studie erfolgte durch *Interface Politikstudien Forschung Beratung* im Zeitraum zwischen April 2023 und Februar 2024.

### Vorgehen

Für die Studie wurden Daten bei allen Kantonen zu den geförderten Transformationsprojekten gesammelt und systematisch analysiert. Für 125 Transformationsprojekte, die von den Kantonen vorgeschlagen wurden und die gemäss den kantonalen Kulturfachstellen neue Wege bezüglich Organisation, Geschäftsmodell oder Art der Publikumsgewinnung beschritten haben, erfolgte eine Auswertung von Gesuchen und Projektberichten. Auf Grundlage dieser Informationen hat das Studienteam von Interface die Projekte in sechs Kategorien eingeteilt und pro Kategorie drei bis vier Projekte ausgewählt, die vertieft analysiert wurden (total 20 Projekte). Mit den Projektverantwortlichen dieser 20 Projekte wurden Interviews geführt. Die Studie leitet aus den Resultaten dieser Erhebungen Lehren für die Kulturpolitik ab.

### Gesamtübersicht der Transformationsprojekte

Die Kantone haben rund 2'500 Gesuche für Transformationsprojekte bearbeitet und mit 1'444 geförderten Projekten knapp 60 Prozent der Gesuche bewilligt. Die Vielfalt der geförderten Projekte hinsichtlich kultureller Sparte, Art des Projekts und Projektgrösse ist gross. Zwar wurden bis auf zwei Ausnahmen in allen Kantonen Transformationsprojekte gefördert, die Daten zeigen aber, dass in der französischsprachigen Schweiz überdurchschnittlich viele Projekte umgesetzt worden sind. Weiter lassen die Daten darauf schliessen, dass die Kantone den grossen Ermessensspielraum im Vollzug ausgenutzt haben und dabei auch den politischen und finanziellen Gegebenheiten im jeweiligen Kanton Rechnung getragen wurde. Im Durchschnitt wurde einem Projekt rund 70'000 Franken zugesprochen. 90 Prozent der Transformationsprojekte wurden von Organisationen durchgeführt, die nicht- oder eher nicht-gewinnorientiert sind, also von gemeinnützigen Kulturorganisationen, Verbänden, Stiftungen oder Vereinen.

### Kategorisierung und Beurteilung der Transformationsprojekte

Die unterschiedlichen Inhalte der (untersuchten) Projekte haben es erlaubt, im Rahmen der Studie induktiv sechs Kategorien zu bilden und die Projekte entsprechend zuzuordnen. Dabei fällt auf, dass viele Projekte weniger die Transformation einer Organisation zum Ziel hatten, sondern darauf ausgerichtet waren, dass die Organisation neue Leistungen und Angebote (teilweise auch angepasst an die Pandemie) erbringen, sich besser vermarkten und entsprechend auch Publikum gewinnen können. Eine Erkenntnis dabei ist auch, dass neue Angebote häufig zusätzlich und nicht zu Lasten bestehender Angebote geschaffen wurden. Die Betrachtung der im Rahmen der Studie untersuchten Projekte erlaubt es, viele innovative Elemente und Beispiele aufzuzeigen, die sich teilweise auch für eine Übertragung auf andere Akteure eignen würden.

Die Transformationsprojekte haben Wirkungen erzielt, indem die Geförderten neue Kompetenzen erwerben und sich grundsätzliche Gedanken über ihre Ausrichtung und Weiterentwicklung machen konnten. Positive Auswirkungen auf die geförderten Organisationen liegen in zusätzlichen Einnahmequellen, der Steigerung der Bekanntheit und der Optimierung von Prozessen. Weiter haben die Projekte zu einer grösseren Vernetzung und zu mehr transdisziplinärem Arbeiten geführt. Bezüglich Infrastruktur und Digitalisierung ist der Kultursektor durch die Transformationsprojekte besser aufgestellt als vor der Pandemie.

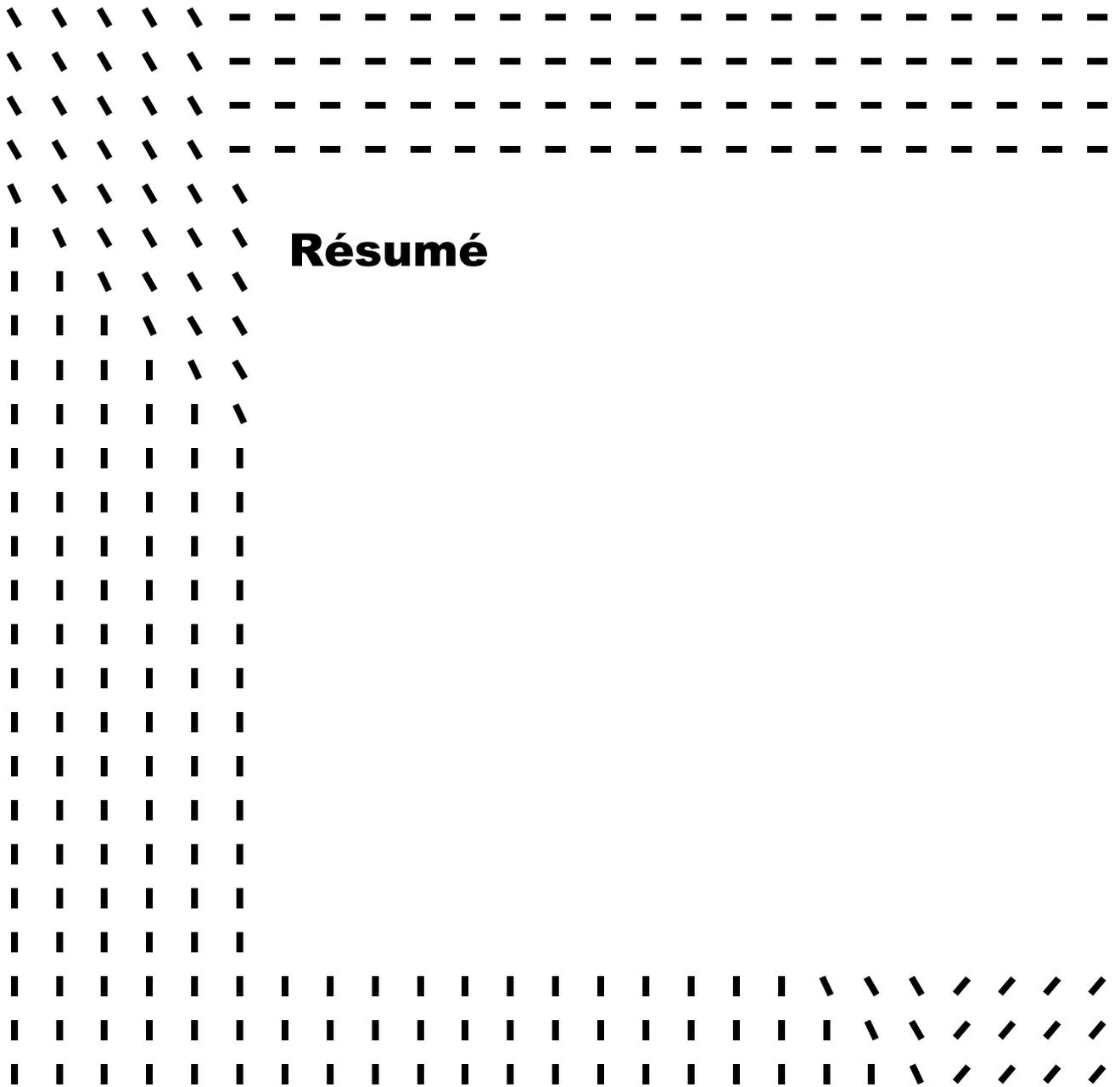
### Lehren für die Kulturpolitik

Aus den Ergebnissen der Studie leiten die Studienautorinnen und -autoren folgende sechs Lehren für die Kulturpolitik ab:

- *Organisations- und Strategieprojekte fördern:* Die Förderung der organisatorischen und strategischen Weiterentwicklung im Kulturbereich ist nützlich und gefragt. Insbesondere nicht-gewinnorientierte Kulturakteure haben oftmals nicht die Ressourcen und das Know-how, solche wichtigen Prozesse aus eigener Kraft durchzuführen, und sind deshalb auf Förderung und auf eine externe Unterstützung angewiesen. Wenn die öffentliche Hand solche Prozesse fördert, sollte sie sich über den Zeithorizont der Förderung Gedanken machen.
- *Bestehende Angebote in Frage stellen und Folgekosten berücksichtigen:* Wenn in Zukunft Organisationen bei einer Neuausrichtung unterstützt werden, sollte die Kulturförderung stärker darauf achten, dass auch bestehende Angebote kritisch überprüft und gegebenenfalls eingestellt werden. Zudem sollten mögliche Folgekosten neuer Aktivitäten realistisch ausgewiesen werden.
- *Ganze Wertschöpfungskette berücksichtigen:* Die Tatsache, dass mit den Transformationsprojekten Forschungsphasen und nicht nur die Schaffung neuer Angebote gefördert wurden, ist positiv zu sehen. Hingegen kam die Berücksichtigung der nachgelagerten Schritte im Wertschöpfungsprozess (Vermarktung, Vermittlung) bei den Projekten teilweise zu kurz. Dies sollte in zukünftigen Programmen von Anfang an stärker mitgedacht werden.
- *Wissenstransfer in Förderprogrammen ermöglichen:* Der Wissenstransfer zwischen den Projektverantwortlichen und zwischen den Kantonen stand bei den Transformationsprojekten nicht im Vordergrund. Die Möglichkeit, voneinander zu lernen oder Projekte regional aufeinander abstimmen zu können, hätte jedoch einen Mehrwert für die Projektträger dargestellt. Bei der Lancierung neuer Förderinstrumente sollten deshalb Ressourcen für den Wissenstransfer reserviert werden.
- *Übergeordnete Kommunikationsaktivitäten stärken:* Bund und Kantone hätten die Förderung der Transformationsprojekte als Chance dafür nutzen können, ihr Engagement gegenüber den Medien, der Politik und der Öffentlichkeit bekannter zu machen. Eine übergeordnete Kommunikation bei zukünftigen Programmen birgt Poten-

zial für die Geförderten bezüglich Bekanntheit und Profilierung sowie für den Wissenstransfer.

- *Wirksamkeit überprüfen*: Dort, wo Transformationsprozesse erst angestoßen worden sind, sollte in einigen Jahren überprüft werden, wo weitere Wirkungen liegen und wie nachhaltig diese sind.



Créés dans le cadre de la pandémie de coronavirus, les projets de transformation ont constitué un nouvel instrument de soutien pour les acteurs du secteur culturel. Ces projets avaient pour objectif d'aider les entreprises culturelles à s'adapter aux conditions modifiées par la pandémie. Deux catégories de projets étaient éligibles : ceux qui visaient à opérer une « réorientation structurelle » des entreprises culturelles et ceux qui visaient à « regagner du public ou à toucher de nouvelles catégories de public ». Entre l'automne 2021 et l'automne 2023, la Confédération et les cantons ont accordé plus de 100 millions de francs pour la mise en œuvre de tels projets, permettant ainsi de soutenir plus de 1400 projets dans toute la Suisse.

La Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP, avec la Conférence des déléguées et délégués cantonaux aux affaires culturelles [CDAC]) et l'Office fédéral de la culture (OFC) ont commandé une étude externe sur les projets de transformation. L'étude a été réalisée par *Interface Politikstudien Forschung Beratung* entre avril 2023 et février 2024.

### Démarche

Des données ont été collectées auprès de tous les cantons concernant les projets de transformation ayant été soutenus puis elles ont été analysées de façon systématique. Les demandes et les rapports de 125 projets de transformation proposés par les cantons et qui, selon les services cantonaux de la culture, ont adopté de nouvelles approches en termes d'organisation, de modèle d'affaires ou de mode d'acquisition du public, ont ainsi été évalués. Sur la base de ces informations, l'équipe d'Interface a classé les projets en six catégories et a sélectionné dans chacune d'elles trois ou quatre projets qu'elle a analysés de manière approfondie (20 projets au total). Elle a aussi mené des entretiens avec les responsables de ces 20 projets. Les résultats de ces évaluations ont permis de tirer des enseignements pour la politique culturelle.

### Vue d'ensemble des projets de transformation

Les cantons ont traité quelque 2500 demandes de projets de transformation et ont soutenu 1444 projets, accédant ainsi à près de 60 % des demandes. Les projets soutenus étaient très variés, tant du point de vue du domaine culturel que de leur type et de leur taille. Si, à deux exceptions près, des projets de transformation ont été soutenus dans tous les cantons, il ressort des données que le nombre de projets mis en œuvre en Suisse romande est supérieur à la moyenne. Par ailleurs, les données indiquent que, lors de l'exécution, les cantons ont fait usage de leur grande marge d'appréciation tout en tenant compte des conditions politiques et financières qui leur sont propres. Le montant moyen des aides attribuées à un projet s'élève à 70 000 francs. Au total, 90 % des projets de transformation ont été menés par des organisations à but non lucratif ou plutôt à but non lucratif, c'est-à-dire des organisations culturelles, des fédérations, des fondations et des associations d'utilité publique.

### Catégorisation et évaluation des projets de transformation

Les différents contenus des projets (examinés) ont permis de définir au moyen d'un raisonnement inductif six catégories et de classer les projets de l'étude en conséquence. Il a été frappant de constater que de nombreux projets ne visaient pas tant à transformer les organisations mais plutôt à leur permettre de fournir de nouvelles offres et prestations (parfois adaptées à la pandémie) et de gagner du public en améliorant leurs modes de commercialisation. L'une des conclusions est notamment que les nouvelles offres ont souvent été créées en plus et non au détriment des offres existantes. L'examen des 20 projets permet de mettre en évidence de nombreux éléments et exemples innovants, dont certains pourraient se prêter à une transposition à d'autres acteurs.

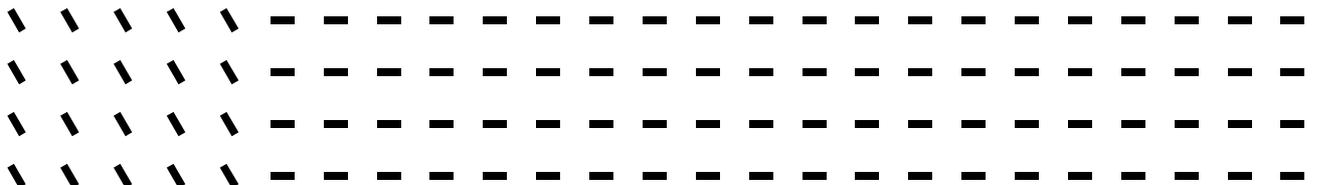
Les projets de transformation ont eu un impact dans la mesure où les équipes des structures soutenues ont acquis de nouvelles compétences et où elles ont été amenées à mener une réflexion de fond sur l'orientation et le développement de leur structure. Les organisations soutenues ont bénéficié de plusieurs effets positifs, notamment des sources de revenus supplémentaires, une augmentation de leur notoriété et une optimisation de leurs processus. En outre, les projets ont favorisé la mise en réseau des acteurs culturels et la création de travaux transdisciplinaires. En matière d'infrastructure et de numérisation, les projets de transformation ont permis au secteur culturel d'être désormais mieux équipé qu'avant la pandémie.

### Enseignements pour la politique culturelle

Sur la base des résultats de l'étude, les auteurs et autrices de l'étude tirent les six enseignements suivants pour la politique culturelle :

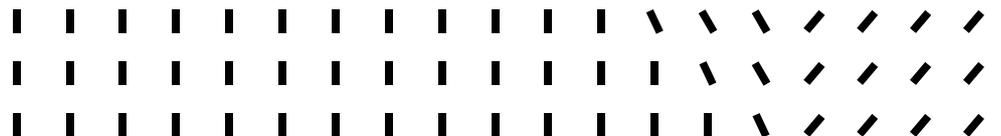
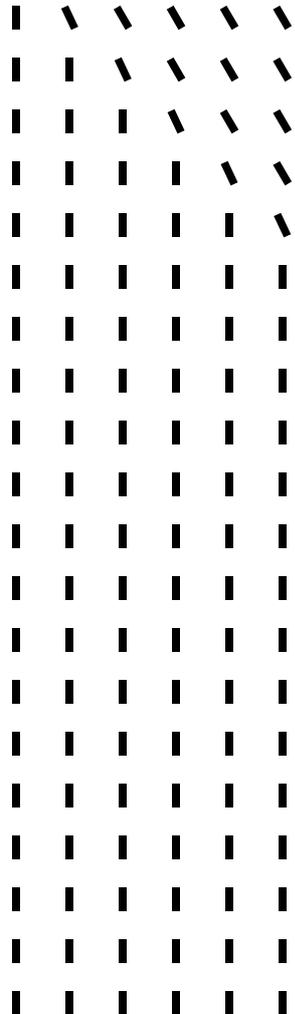
- *Encourager les projets organisationnels et stratégiques* : l'encouragement du développement organisationnel et stratégique dans le domaine culturel est utile et répond à une demande. Les entreprises culturelles à but non lucratif, en particulier, ne disposent souvent pas des ressources et du savoir-faire nécessaires pour mener à bien des processus d'une telle envergure par leurs propres moyens et sont donc tributaires de soutiens et de financements externes. Quand les pouvoirs publics encouragent de tels processus, il faudrait qu'ils réfléchissent à l'horizon temporel du soutien.
- *Remettre en question les offres existantes et tenir compte des coûts subséquents* : si, à l'avenir, des organisations bénéficient d'un soutien pour une réorientation, l'autorité à l'origine du soutien devrait davantage veiller à ce que les offres existantes soient également examinées d'un œil critique et, si besoin, supprimées. Par ailleurs, il faudrait que ces organisations présentent les éventuels coûts induits par les nouvelles activités de manière réaliste.
- *Prendre en compte l'ensemble de la chaîne de valeur* : le fait que les projets de transformation aient permis de soutenir des phases de recherche et pas uniquement la création de nouvelles offres doit être considéré comme un point positif. En revanche, les étapes en aval du processus de création de valeur (commercialisation, diffusion) n'ont parfois pas été suffisamment prises en compte dans ces projets. Dans les futurs programmes, il faudrait accorder dès le départ davantage de poids à cet aspect.
- *Permettre le transfert de connaissances dans les programmes d'encouragement* : le transfert de connaissances entre les responsables de projet et entre les cantons n'était pas un aspect prioritaire dans les projets de transformation. La possibilité d'apprendre les uns des autres ou de coordonner les projets au niveau régional aurait cependant constitué une valeur ajoutée pour les porteurs et porteuses de projet. Lors de la mise en place de nouveaux instruments d'encouragement, il faudrait donc prévoir des ressources dans cette optique.

- *Renforcer les activités de communication à une échelle supérieure* : la Confédération et les cantons auraient pu tirer profit de l'encouragement des projets de transformation pour mieux faire connaître auprès des médias, des politiques et du public leur engagement en faveur de la culture. Lors de projets futurs, communiquer à une échelle supérieure présenterait aussi un bénéfice potentiel pour les organisations soutenues, que ce soit sur le plan de la notoriété et du profilage ou pour le transfert de connaissances.
- *Vérifier l'efficacité* : dans les organisations où les processus de transformation n'en sont encore qu'à un stade initial, il conviendra de vérifier dans quelques années quels autres effets ont été remarqués et dans quelle mesure ceux-ci sont durables.



## **1. Einleitung**

**In diesem Kapitel werden die Ziele und Fragestellungen der Studie erläutert. Weiter finden sich Informationen zum gewählten methodischen Vorgehen.**



### 1.1 Ausgangslage und Ziele

Gestützt auf das Covid-19-Gesetz hat der Bundesrat am 14. Oktober 2020 die Covid-19-Kulturverordnung erlassen. Neben der Abfederung der unmittelbaren Folgen der Massnahmen zur Pandemiebekämpfung auf die betroffenen Kulturakteure sollten damit Organisationen bei der Anpassung an die durch die Corona-Pandemie veränderten Verhältnisse unterstützt werden. Als zentrales Instrument hierfür konnten Organisationen auf Gesuch hin Beiträge in Form von nicht-rückzahlbaren Finanzhilfen zur Unterstützung von Transformationsprojekten erhalten. Transformationsprojekte konnten dabei einen Schwerpunkt in den folgenden beiden Bereichen haben:

- Strukturelle Neuausrichtung von Kulturunternehmen
- Wiedergewinnung von Publika/Erschliessung neuer Publikumssegmente

Die Ausrichtung des Beitrags für das Transformationsprojekt erfolgte durch den zuständigen Kanton (gemäss Sitz der Gesuchstellenden), wobei sich der Bund zur Hälfte an den von den Kantonen zugesagten Beiträgen an die Projekte beteiligte. Gesuche bei den Kantonen konnten dabei in einer ersten Phase bis Herbst 2021– und nach Verlängerung der gesetzlichen Grundlage für die Unterstützungsmassnahmen – bis Herbst 2022 gestellt werden. Der Abschluss der letzten geförderten Transformationsprojekte hatte bis im Herbst 2023 zu erfolgen. Bei der Auswahl der Projekte respektive der Ausgestaltung der Förderkriterien wurde den Kantonen ein grosser Ermessensspielraum gewährt.

Die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) und das Bundesamt für Kultur (BAK) möchten die Erfahrungen aus den vom Bund und den Kantonen unterstützten Transformationsprojekten nutzen und eine Studie dazu durchführen. Mit der Durchführung der Studie haben sie Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern und Lausanne betraut. Die Studie verfolgt dabei die folgenden Ziele:

- Erstens ist eine quantitative Aufstellung aller Gesuche und geförderten Projekte mit relevanten Kennzahlen zu erstellen.
- Zweitens ist eine Auswahl an besonders innovativen geförderten Projekten auf Grundlage nachvollziehbarer Kriterien zu treffen, mit einem besonderen Fokus auf innovative Geschäftsmodelle/innovative Modelle zur Publikumsgewinnung.
- Drittens sind die Modelle der von den Kantonen ausgewählten Projekte in Kategorien einzuteilen, zu vergleichen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu beschreiben.
- Viertens sind die Modelle der von den Kantonen ausgewählten Projekte hinsichtlich möglicher positiver Auswirkungen zu bewerten und Lehren für die Kulturpolitik zu identifizieren (z.B. zu neuen Unterstützungskriterien und Förderinstrumenten).

## 1.2 Fragestellungen

Mit der Studie sollen folgende Fragen beantwortet werden:

### I Fragen zur Gesamtheit der Projekte

- Wie viele Gesuche für Transformationsprojekte wurden bei den Kantonen eingereicht? Wie viele Gesuche wurden bewilligt?
  - Nach Kanton?
  - Nach Art der Organisationen?
  - Nach Ziel des Projekts (strukturelle Neuausrichtung oder Publikumsgewinnung)?
  - Nach Kultursparte?
  - Nach Umfang der finanziellen Unterstützung?
  - Nach weiteren Merkmalen?

### I Frage zur Auswahl von Projekten

- Welche Projekte sind besonders innovativ oder implementieren neuartige Elemente bezüglich Geschäftsmodell oder Art der Publikumsgewinnung?

### I Fragen zur Beschreibung der Projekte/Modelle

- Gemäss welchen Kriterien lassen sich die ausgewählten Projekte miteinander vergleichen?
  - In welchen Kultursparten liegen die Projekte?
  - Welche Aktivitäten zur Transformation werden von den Projekten verfolgt?
  - Welche Akteure verfolgen besonders häufig innovative Ansätze?
  - Wo liegen Gemeinsamkeiten zwischen den Projekten? Wo gibt es Gemeinsamkeiten zwischen Projekten aus unterschiedlichen kulturellen Sparten?
  - Wo liegen Unterschiede zwischen den Projekten von gemeinnützigen und gewinnorientierten Organisationen?
- Was sind weitere neuartige Elemente der Projekte, welche die Resilienz und Nachhaltigkeit von Kulturorganisationen stärken können?

### I Fragen zu Lehren für die Kulturpolitik

- Wo lagen und liegen Schwierigkeiten in der Umsetzung der neuen Modelle?
- Wie sind die neuen Modelle hinsichtlich Effizienz zu beurteilen?
- Inwiefern haben die neuartigen Modelle positive Auswirkungen für die Organisationen? Wo sind bereits erste Wirkungen erkennbar? Wo wurden erhoffte Wirkungen nicht erreicht?
- Welche Lehren lassen sich aus den Erfahrungen bei der Umsetzung der Transformationsprojekte für die Entwicklung neuer Förderinstrumente und -kriterien ableiten?
- Wie könnten solche neuen Förderinstrumente und -kriterien aussehen?
- Wo liegen mögliche Chancen und Risiken solcher neuer Förderinstrumente und -kriterien?

## 1.3 Methoden

Für die Beantwortung der Fragen wurden folgende aufeinander aufbauende Methoden eingesetzt:

- *Datenanalyse*: Alle kantonalen Kulturfachstellen wurden um eine Übersicht zu allen Gesuchen für Transformationsprojekte und geförderten Projekten gebeten. Für die Studie wurde festgelegt, welche Informationen hierzu benötigt werden. Die Angaben aller Kantone wurden zu einem Datensatz zusammengefügt und bereinigt. Die Daten wurden anschliessend systematisch analysiert und im Hinblick auf die Fragestellungen ausgewertet.

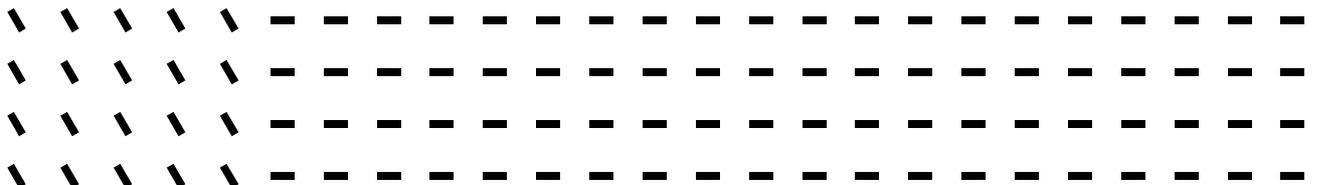
- *Dokumentenanalyse:* Alle Kantone wurden bei der Übergabe der Daten darum gebeten, drei bis maximal 15 besonders innovative Projekte zu markieren. Besonders innovativ meint, dass diese Projekte bezüglich Organisation, Geschäftsmodell oder der Art der Publikumsgewinnung neue Wege bestritten hatten. Die Kantone haben 125 Projekte als besonders innovativ markiert. Diese Auswahl umfasst Projekte aus 18 Kantonen. Die Kantone haben für diese Projekte Unterlagen (in der Regel Gesuche und Projektberichte) zur Verfügung gestellt, die im Rahmen dieser Studie ausgewertet wurden. Diese Dokumentenanalyse bildet die Grundlage für die Kurzbeschreibung der Projekte im Abschnitt A 1 im Anhang und für die Einteilung in sechs Kategorien. Da keine Rücksprache mit den jeweiligen Projektverantwortlichen der 125 Projekte erfolgt ist, sind die Projekte in dieser Studie nicht namentlich genannt und Beurteilungen zu den Wirkungen werden nur übergeordnet, und nicht auf Ebene einzelner Projekte vorgenommen. Projekte, die von den Kantonen als nicht innovativ eingestuft wurden oder komplett gescheitert sind, sind nicht in die Auswahl eingeflossen
- *Interviews mit Projektverantwortlichen:* Nach der Kategorisierung und Beschreibung der 125 Projekte auf Grundlage der Gesuche und Projektbeschriebe hat das Studienteam aus diesen Projekten 20 idealtypische Projekte ausgewählt. Für jedes Projekt wurde ein rund einstündiges leitfadengestütztes Interview mit den Projektverantwortlichen geführt. Massgebend für die Auswahl der 20 Projekte war dabei, inwiefern eine Übertragung auf andere Organisationen/Akteure möglich ist und ob andere Akteure aus den Erfahrungen des Projekts lernen können. Ausserdem wurde bei der Auswahl darauf geachtet, möglichst vielseitige Projekte aus verschiedenen Sparten und Kantonen und aus unterschiedlichen Kategorien, zu berücksichtigen. Die Limitierung auf 20 Projekte bedeutet dabei auch, dass es weitere spannende und erfolgreiche Transformationsprojekte gibt, die in der Auswahl nicht berücksichtigt werden konnten. Eine Liste der interviewten Projektverantwortlichen findet sich im Abschnitt A 2 im Anhang.

Die folgende Darstellung illustriert das methodische Vorgehen und das Vorgehen bei der Auswahl der vertieft analysierten Projekte.

**D 1.1: Übersicht Methoden**

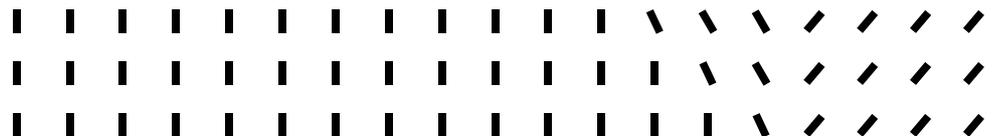
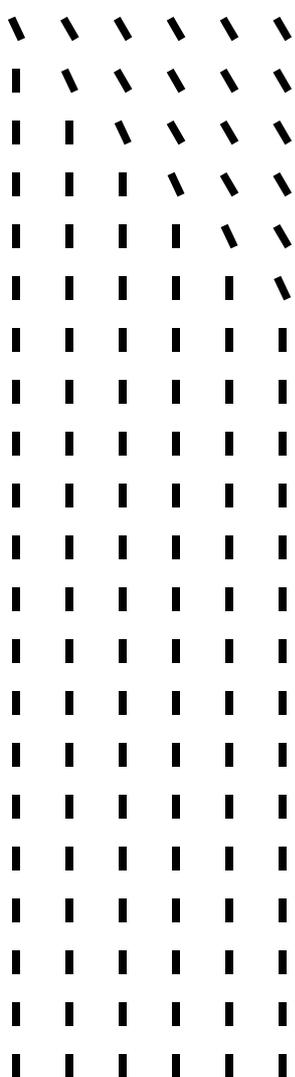
Methode	Datenanalyse	Dokumentenanalyse	Interviews mit Projektverantwortlichen
Grundlage	Statistiken der Kantone zu den Transformationsprojekten	Gesuche und Projektberichte von Projekten, die von den Kantonen als innovativ bezeichneten wurden	Erkenntnisse aus leitfadengestützten Interviews mit Projektverantwortlichen von «idealtypischen» Projekten
Mengengerüst	2'504 Gesuche und 1'444 bewilligte Projekte	125 Projekte	20 Projekte
Kriterien für die Auswahl	keine Auswahl (Vollerhebung)	Projekte, bei denen neue Wege bezüglich Organisation, Geschäftsmodell oder der Art der Publikumsgewinnung bestritten wurden	Projekte, bei denen eine Übertragung auf andere Unternehmen/Akteure möglich ist respektive von denen Akteure lernen können. Berücksichtigung möglichst unterschiedlicher Projekte aus verschiedenen Sparten, Kategorien und Kantonen
Auswahl durch		Kulturfachstellen der Kantone	Interface in Rücksprache mit der Projektgruppe

Quelle: Darstellung Interface.



## **2. Statistische Übersicht zu allen Transformationsprojekten**

**In diesem Kapitel wird die deskriptive Statistik der 1'444 Transformationsprojekte beschrieben.**



In diesem Kapitel finden sich Informationen zur statistischen Auswertung aller Gesuche, zu den bewilligten Transformationsprojekten und zu den finanziellen Aufwendungen für die Projekte. Es ist dabei zu beachten, dass es auch einige interkantonale Projekte respektive Gesuche für solche Projekte gab. Diese Projekte können bei mehreren Kantonen aufgeführt sein, die bewilligten Mittel stellen dann einen Teilbetrag pro Kanton dar. Insgesamt ist bei der Betrachtung kantonaler Unterschiede auf den grossen Ermessensspielraum der Kantone im Vollzug hinzuweisen. Kantonale Unterschiede sind dabei auch vor dem Hintergrund unterschiedlicher politischer und finanzieller Voraussetzungen in den jeweiligen Kantonen zu betrachten.

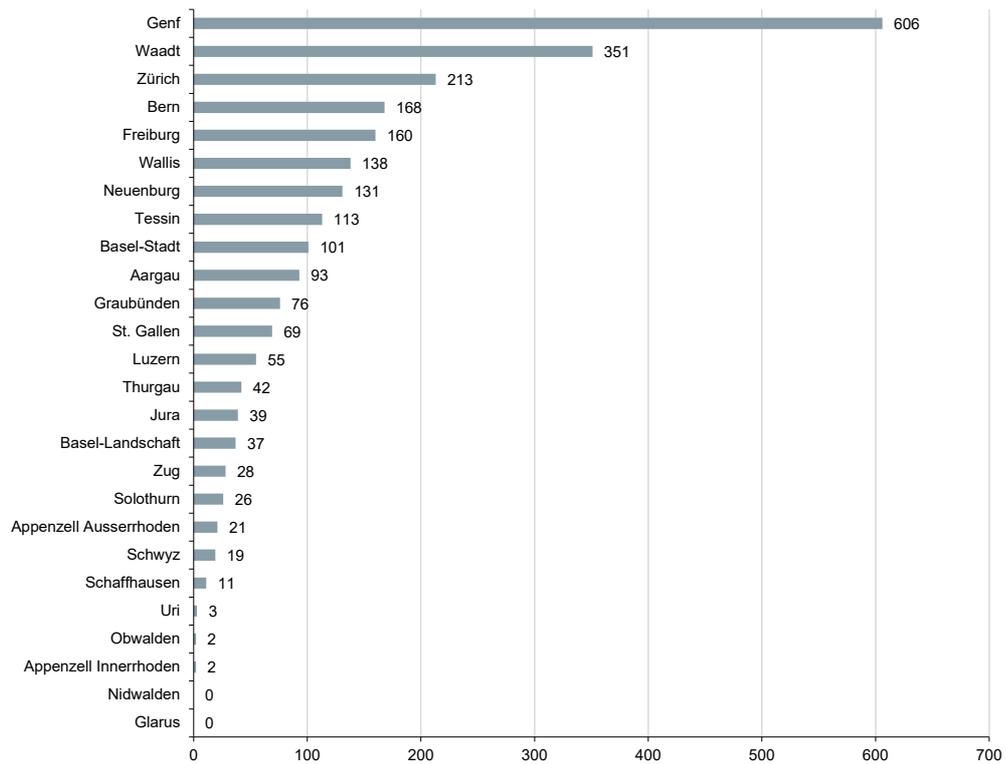
### 2.1 Gesuche

Die Kantone haben 2'504 Gesuche für Transformationsprojekte erhalten. Bezüglich der Gesuche pro Kanton bestehen dabei grosse Unterschiede: Während im Kanton Genf 606 Gesuche eingegeben worden sind, haben die Kantone Glarus und Nidwalden keine Gesuche erhalten. Im Durchschnitt hat jeder Kanton rund 96 Gesuche bearbeitet. Die folgende Darstellung zeigt die Zahl der Gesuche pro Kanton auf.

---

#### D 2.1: Gesuche Transformationsprojekte pro Kanton

---

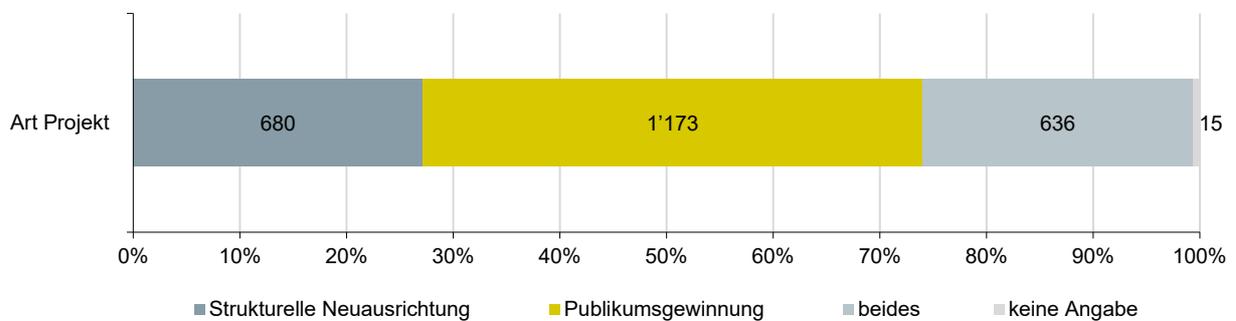


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 2'504.

Die Darstellung zeigt, dass in der französischsprachigen Schweiz verhältnismässig mehr Gesuche gestellt wurden.

Gemäss der Covid-19-Kulturverordnung haben Transformationsprojekte die strukturelle Neuausrichtung einer Organisation oder die Publikumsgewinnung zum Gegenstand. Betrachtet man die eingegangenen Gesuche nach Art der geplanten Projekte, so zeigt sich folgende Verteilung:

**D 2.2: Gesuche Transformationsprojekte nach Art der Projekte**

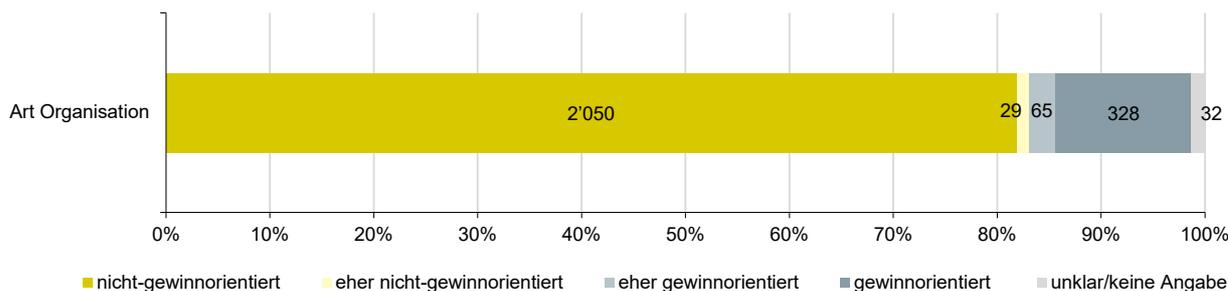


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 2'504.

Fast die Hälfte aller Gesuche hatte also die Wiedergewinnung von Publikum respektive die Erschliessung neuer Publikumssegmente zum Ziel.

Welche Art von Organisationen haben Gesuche für Transformationsprojekte gestellt? Hierzu wurden die Kantone gebeten, bei jedem Gesuchsteller anzugeben, ob es sich um eine *gewinnorientierte* oder um eine *nicht-gewinnorientierte* Organisation handelt. Da es für manche Kantone in Einzelfällen schwierig war, Organisationen klar einer der beiden Art von Organisationen zuzuordnen, bestand zudem die Möglichkeit, *eher gewinnorientierte* und *eher nicht-gewinnorientierte* Gesuchsteller auszuweisen. Folgende Darstellung zeigt die Verteilung der Gesuche auf die vier Arten von Organisationen.

**D 2.3: Gesuche Transformationsprojekte nach Art der Organisation**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 2'504.

Grossmehrheitlich handelt es sich also bei den Organisationen, die ein Gesuch eingereicht haben, um nicht-gewinnorientierte Organisationen. Nur rund 15 Prozent der Gesuche wurden von Organisationen eingereicht, die gewinnorientiert oder eher gewinnorientiert sind.

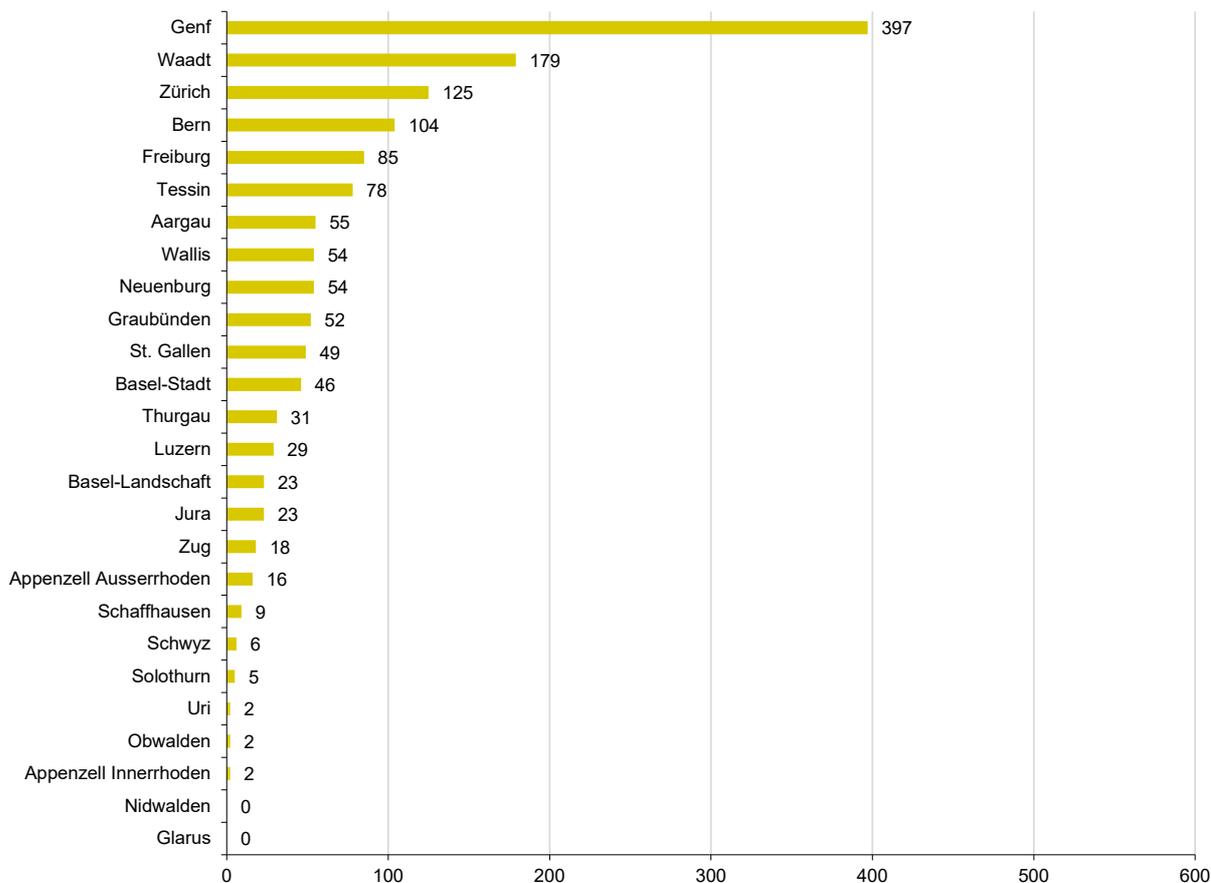
Der Umfang der bei den Kantonen eingereichten Mittel für Transformationsprojekte beträgt rund 250 Millionen Franken. Der Mittelwert der beantragten Mittel pro Projekt liegt bei 101'434 Franken.

**2.2 Bewilligte Projekte**

Die Kantone haben 1'444 Transformationsprojekten Mittel zugesprochen. Die Zusagequote (also der Anteil der Projekte, für die erfolgreich ein Gesuch gestellt wurde), liegt damit bei 58 Prozent.

Die folgende Darstellung zeigt, wie sich die 1'444 bewilligten Projekte auf die Kantone verteilen.

**D 2.4: Bewilligte Projekte pro Kanton**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 1'444.

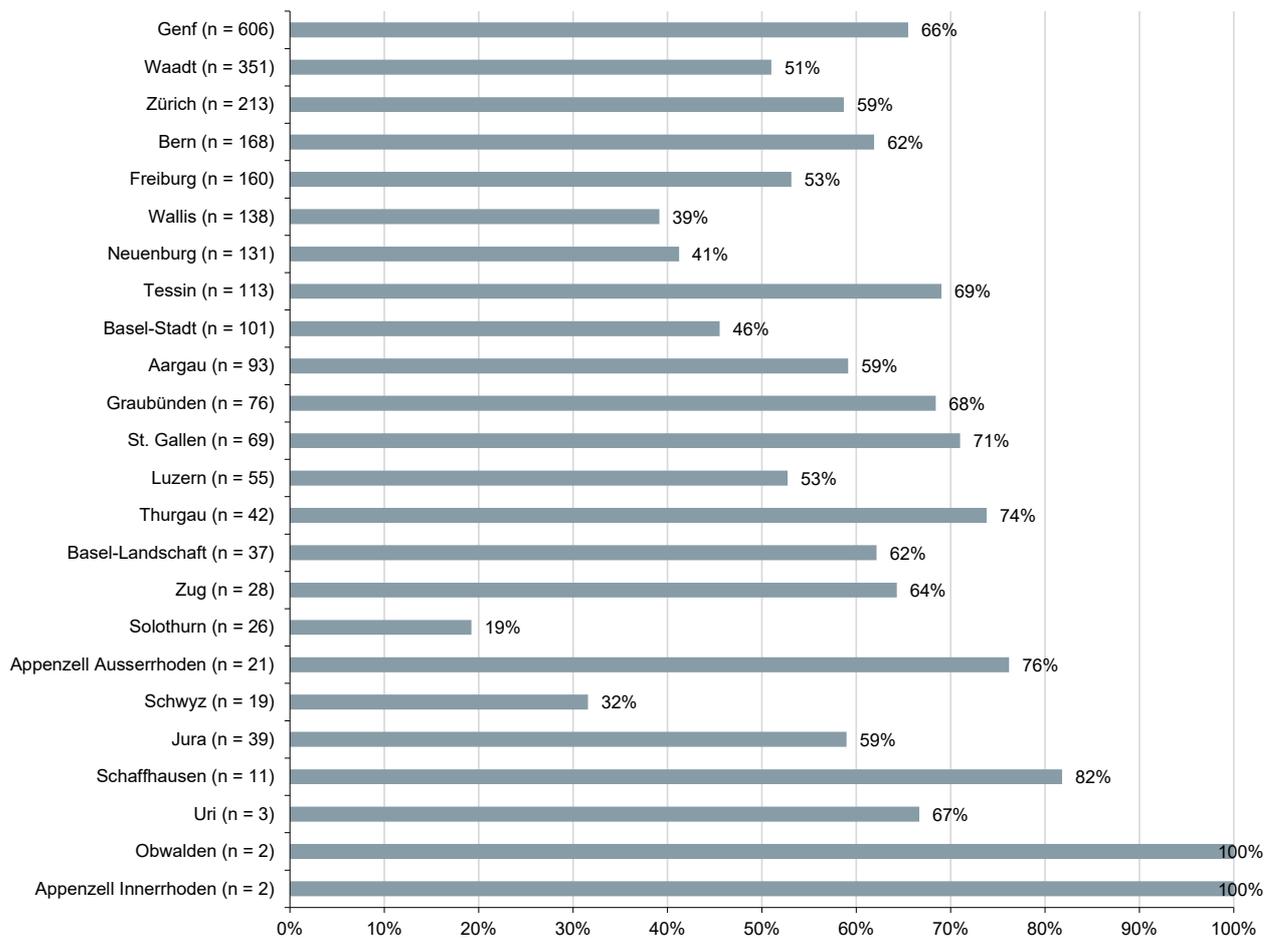
Am meisten Transformationsprojekte wurden in den Kantonen Genf, Waadt, Zürich, Bern und Freiburg gefördert – also in denjenigen fünf Kantonen, die auch am meisten Gesuche erhalten haben.

In 376 Fällen wurde Projektträgern für unterschiedliche Projekte Geld gesprochen – beispielsweise, weil diese für die unterschiedlichen Phasen unterschiedliche Projekte vorgesehen hatten oder je ein Projekt zur Publikumsgewinnung und zur strukturellen Neuausrichtung durchgeführt wurde. Auch hier gibt es kantonale Unterschiede: Am häufigsten wurden mehrere Projekte desselben Projektträgers in den Kantonen Genf (in 94 Fällen), Waadt (in 57 Fällen) und Freiburg (in 38 Fällen) bewilligt. 170 Projektträger haben zwei oder mehr Transformationsprojekte durchgeführt.<sup>1</sup> Im Rahmen der geförderten 1'444 Projekte haben demnach 1'274 Organisationen Unterstützung erhalten.

Die folgende Darstellung zeigt die Zusagequoten für die Projekte aller Kantone.

**D 2.5: Zusagequoten nach Kanton**

<sup>1</sup> 141 Projektträgern wurden zwei Projekte, 23 Projektträgern drei Projekte, fünf Projektträgern vier Projekte und einem Projektträger fünf Projekte bewilligt.

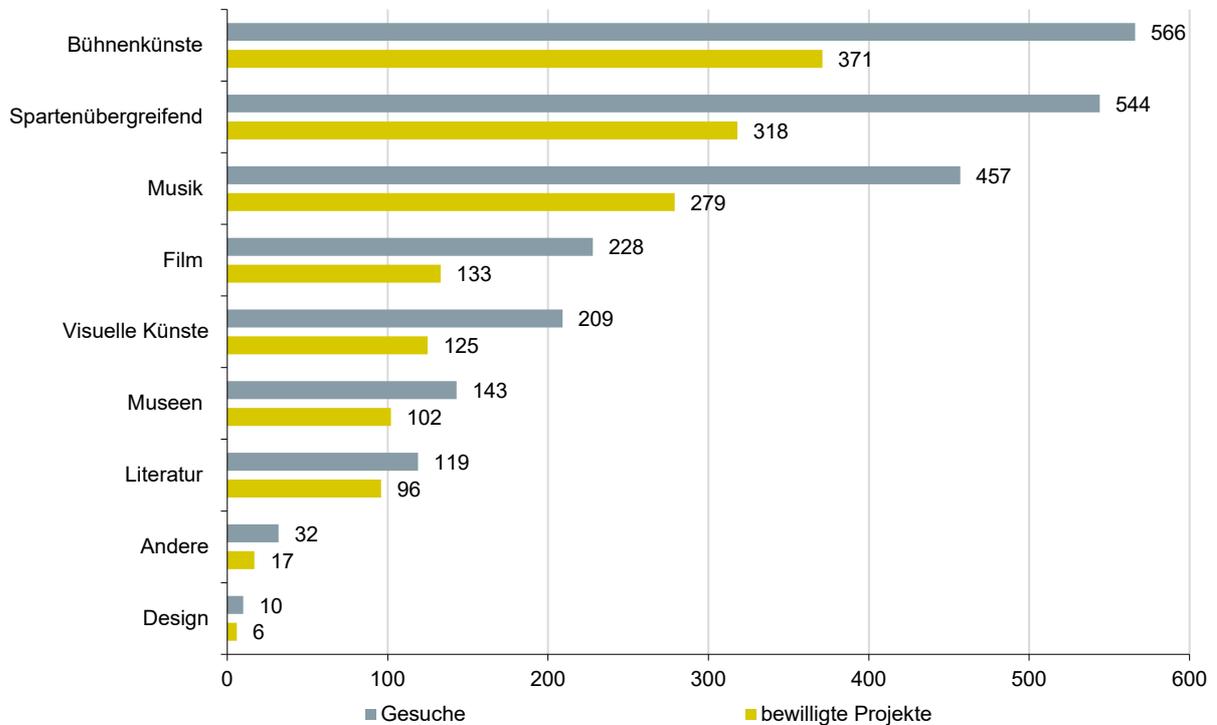


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: Keine Transformationsprojekte in den Kantonen Nidwalden und Glarus; n = 2'504.

Die Zusagequoten sind in den Kantonen Solothurn, Schwyz und Wallis am tiefsten (zwischen 19 und 39%), in den Kantonen Schaffhausen, Obwalden, Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, Thurgau und Jura wurden zwischen 74 und 100 Prozent der Projekte, die Gesuche gestellt haben, auch gefördert.

Die folgende Darstellung zeigt die Verteilung der Gesuche und der bewilligten Projekte auf die unterschiedlichen Sparten auf.

D 2.6: Gesuche Transformationsprojekte und bewilligte Projekte nach Sparte

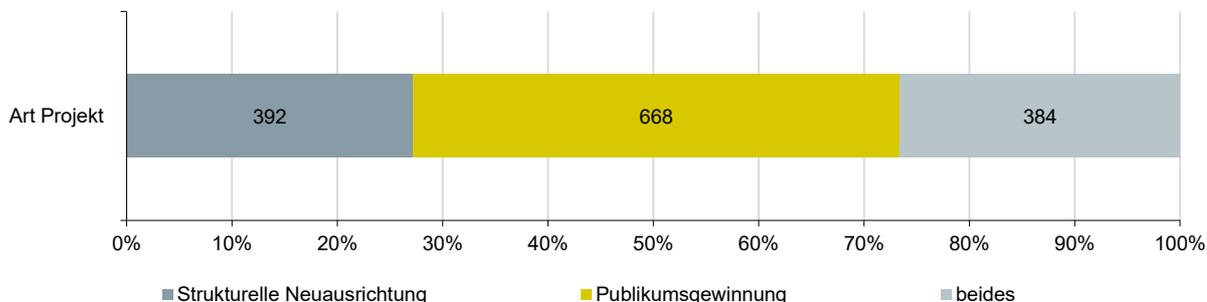


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: Für 193 (nicht bewilligte) Gesuche wurde keine Sparte angegeben, deshalb sind diese Gesuche hier nicht aufgeführt; n = 2'311.

Am meisten Transformationsprojekte lassen sich der Sparte *Bühnenkünste* zuordnen, gefolgt von den Sparten *spartenübergreifende Projekte* und *Musik*. Der Vergleich zwischen Gesuchen und Projekten zeigt, dass die Zusagequoten von Projekten aus den Sparten *Literatur* und *Museen* verhältnismässig höhersind. Vergleichsweise tief sind die Zusagequoten in den Sparten *Film*, *Spartenübergreifend* und *Visuelle Künste*.

Die geförderten Projekte lassen sich den beiden Arten von Transformationsprojekte (strukturelle Neuausrichtung und Publikumsgewinnung) wie folgt zuordnen.

**D 2.7: Bewilligte Projekte nach Art der Projekte**

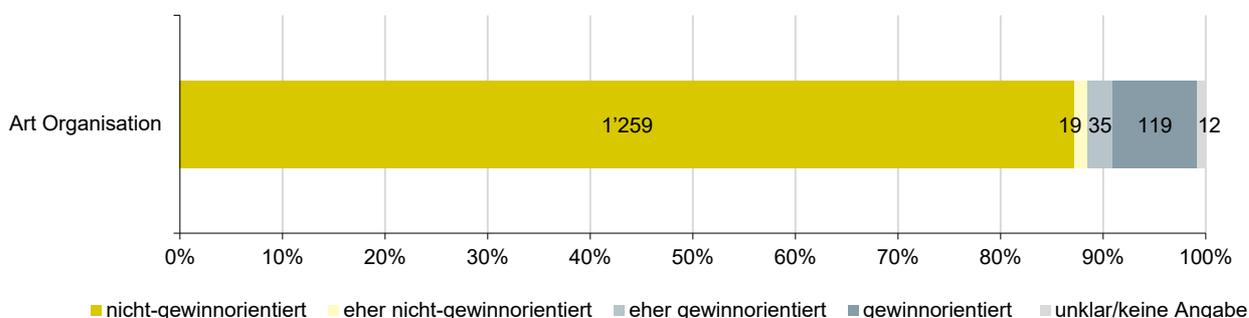


Quelle: Darstellung Interface auf, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 1'444.

Die meisten bewilligten Transformationsprojekte haben die Publikumsgewinnung zum Ziel. Die Zusagequoten unterscheiden sich nur marginal zwischen den Arten von Projekten.

Der weitaus grösste Teil der Transformationsprojekte wird von Organisationen durchgeführt, die nicht-gewinnorientiert sind. Die folgende Darstellung zeigt die Verteilung der bewilligten Projekte auf die Art der Organisation.

**D 2.8: Bewilligte Projekte nach Art der Organisation**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 1'444.

Mit 154 Projekten wurden nur rund 10 Prozent der bewilligten Projekte von gewinnorientierten oder eher gewinnorientierten Organisationen durchgeführt. Bei diesen Gesuchstellenden sind dabei auch die Zusagequoten mit 39 Prozent deutlich tiefer als im Durchschnitt.

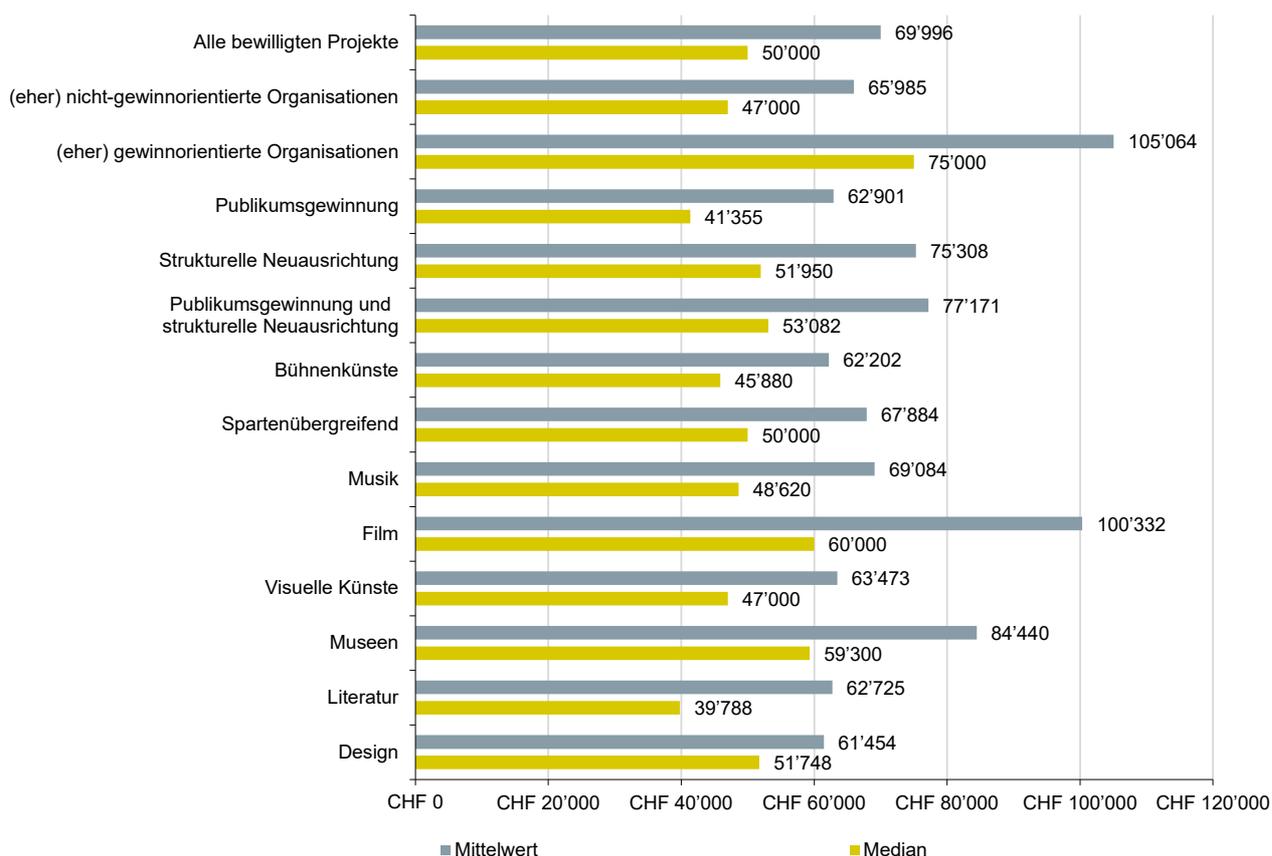
**2.3 Umfang der bewilligten Mittel**

Bei den Kantonen sind 2'504 Gesuche eingegangen, die rund 250'000'000 Franken beantragt haben. Die Kantone haben 1'444 Gesuche bewilligt und für diese Projekte 101'074'136 Franken gesprochen. Damit wurden rund 40 Prozent aller beantragten Mittel für Transformationsprojekte tatsächlich vergeben. Die Projektträger dieser 1'444 Projekte haben 138'865'771 Franken beantragt, wovon die Kantone

101'074'136 Franken bewilligt haben. Die Kantone haben also 73 Prozent der von den Projektträgern beantragten Mittel gesprochen.

In der folgenden Darstellung werden die durchschnittlichen bewilligten Mittel pro Projekt (Mittelwert) sowie der Median<sup>2</sup> pro Projekt dargestellt.

**D 2.9: Mittelwert und Median pro Projekt in Franken**



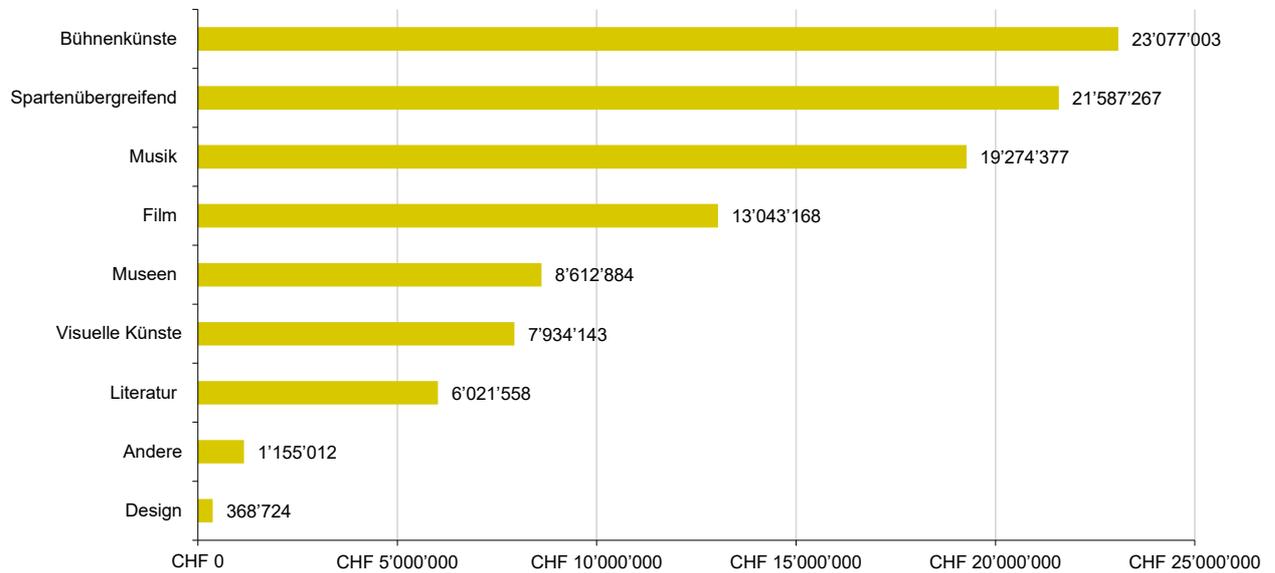
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023.

Im Durchschnitt hat ein Projekt also knapp 70'000 Franken erhalten. Überdurchschnittlich grosse Summen wurden Projekten aus den Sparten *Film* und *Museen* zugesprochen. Der Förderumfang von Projekten mit dem Ziel einer strukturellen Neuausrichtung war zudem höher als der von Projekten zur Publikumsgewinnung. Auffällig ist zudem, dass für Projekte von gewinnorientierten oder eher gewinnorientierten Organisationen überdurchschnittlich viele Mittel pro Projekt akquiriert werden konnten.

<sup>2</sup> Der Median ist der Wert, der in einer der Grösse nach geordneten Liste aller Werte in der Mitte steht. Gegenüber dem Mittelwert ist der Median unempfindlich gegenüber Ausreissern.

Die folgende Darstellung zeigt die Verteilung der gesamten bewilligten Mittel nach Sparten.

**D 2.10: Summe der bewilligten Mittel nach Sparten in Franken**

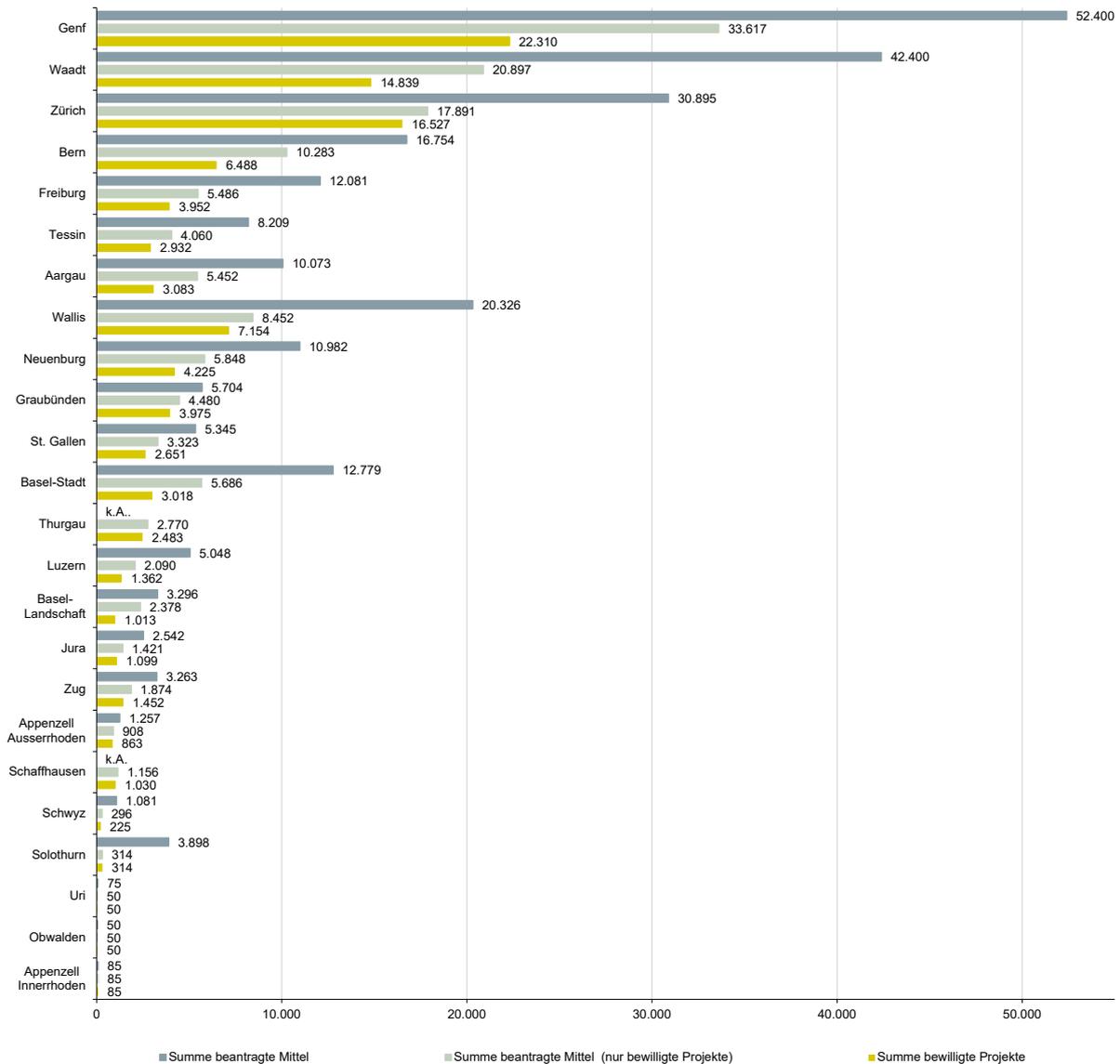


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023.

Absolut wurden am meisten Mittel für Projekte in der Sparte Bühnenkünste vergeben. An zweiter Stelle folgen spartenübergreifende Projekte.

Die folgende Darstellung zeigt für jeden Kanton auf, in welchem Verhältnis die bewilligten Mittel zu den beantragten Mitteln stehen. Dabei wird zwischen beantragten Mitteln für alle Projekte und beantragten Mitteln für die bewilligten Projekte unterschieden.

D 2.11: Vergleich beantragte und bewilligte Mittel nach Kanton in Tausend Franken

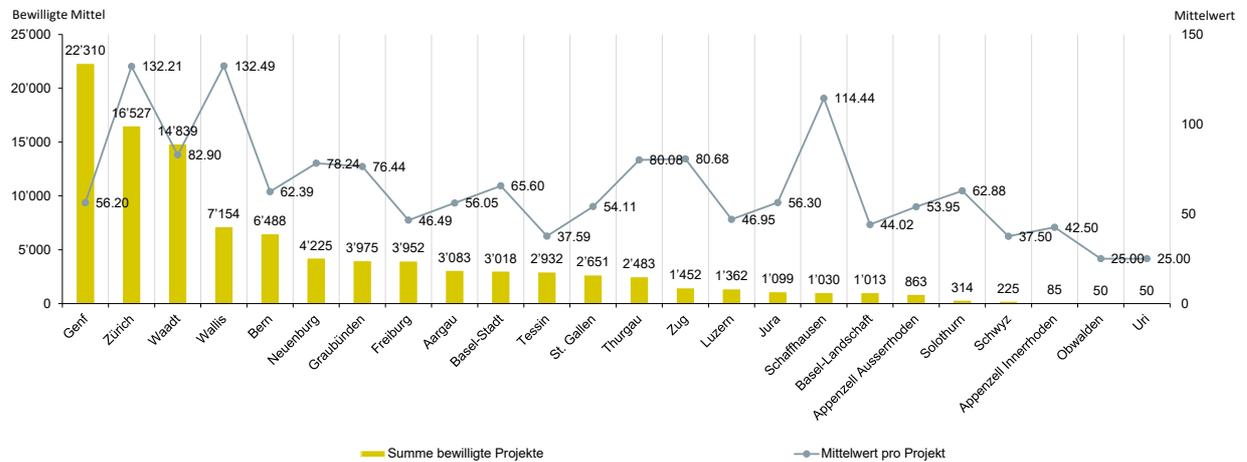


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: Keine Transformationsprojekte in den Kantonen Nidwalden und Glarus.

Hier zeigen sich Unterschiede zwischen den Kantonen: So wurden beispielsweise im Kanton Zürich bei geförderten Projekten die beantragten Mittel viel weniger gekürzt, als dies beispielsweise in den Kantonen Genf, Waadt oder Wallis der Fall ist. Bei der Interpretation der Darstellung muss beachtet werden, dass bei kantonsübergreifenden Projekten zwar die bewilligten Summen pro Kanton ausgewiesen sind, es aber möglich ist, dass beantragte Mittel bei mehr als einem Kanton aufgeführt sind.

Aufgeschlüsselt nach den Kantonen gibt es Unterschiede bezüglich der Summe der bewilligten Mittel und des Mittelwerts pro Projekt. Folgende Darstellung zeigt die bewilligten Mittel pro Kanton und den Mittelwert der bewilligten Mittel pro Projekt.

**D 2.12: Bewilligte Mittel und Mittelwert pro Kanton in Tausend Franken**

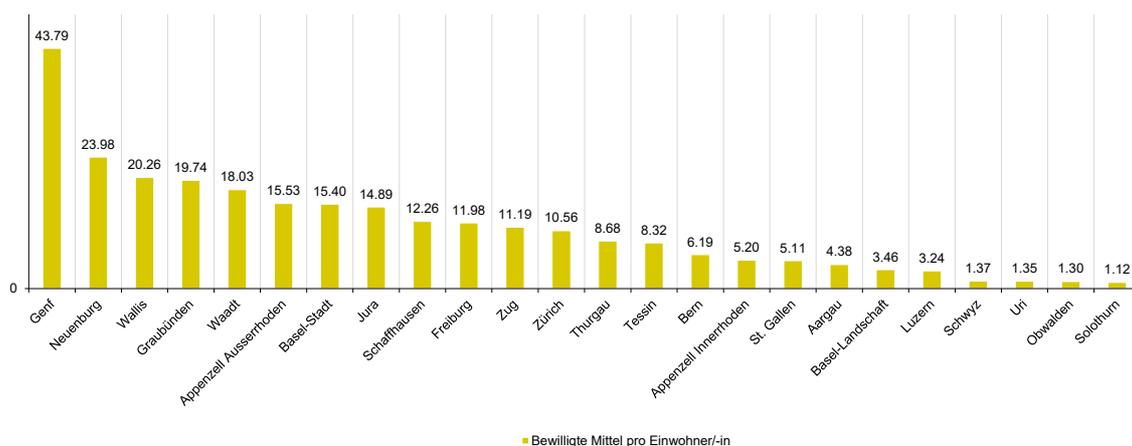


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: Keine Transformationsprojekte in den Kantonen Nidwalden und Glarus.

Die Kantone Genève, Zürich, Vaud, Valais und Bern haben insgesamt am meisten Mittel für Transformationsprojekte gesprochen, der mittlere Umfang der gesprochenen Mittel pro Projekt ist in den Kantonen Zürich, Valais und Schaffhausen am höchsten.

Folgende Darstellung zeigt die bewilligten Mittel für die Transformationsprojekte pro Einwohner/-in für alle Kantone.

**D 2.13: Bewilligte Mittel pro Einwohner/-in in Franken**

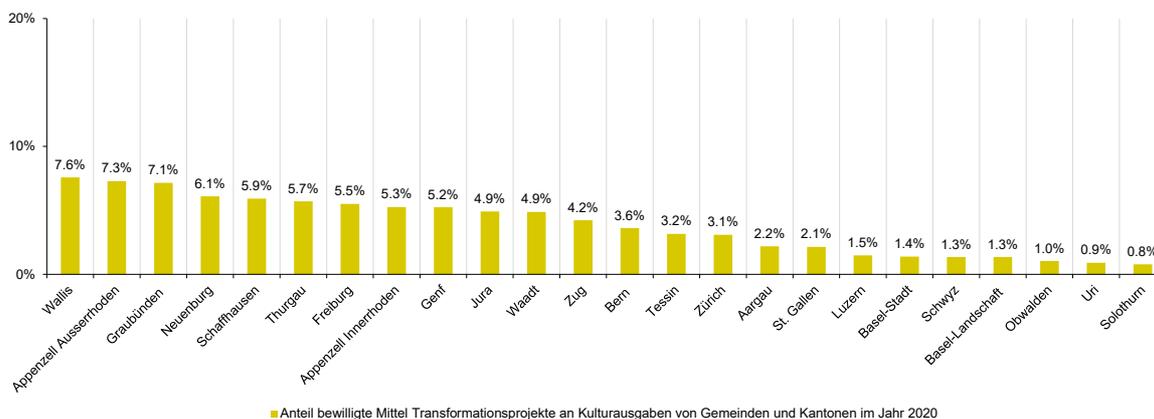


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023 und des Bundesamts für Statistik: Statistik zur ständigen Wohnbevölkerung nach Kanton, Stand 31.12.2022. Legende: Keine Transformationsprojekte in den Kantonen Nidwalden und Glarus.

Mit knapp 44 Franken liegt der Kanton Genève auch bezüglich der bewilligten Mittel pro Einwohner/-in an der Spitze der Kantone.

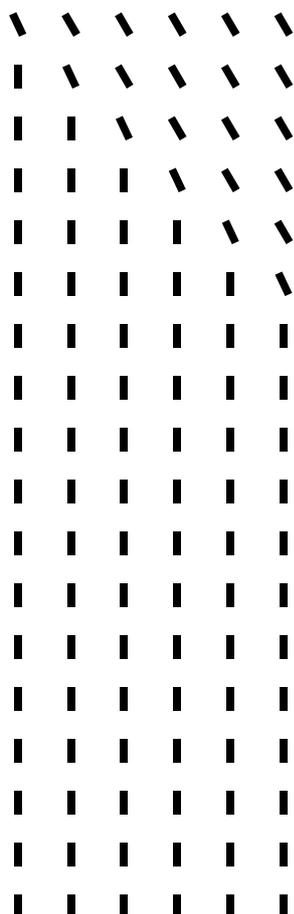
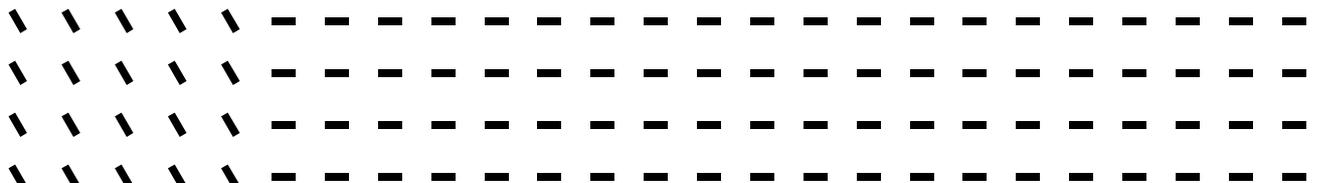
In welchem Verhältnis stehen die Ausgaben für die Transformationsprojekte zu den Kulturausgaben insgesamt? Folgende Darstellung zeigt den Anteil der bewilligten Mittel für Transformationsprojekte an den Kulturausgaben von Kantonen und Gemeinden aus dem Jahr 2020, die durch das Bundesamt für Statistik publiziert werden.

**D 2.14: Anteil bewilligte Mittel Transformationsprojekte an Kulturausgaben von Gemeinden und Kantonen**



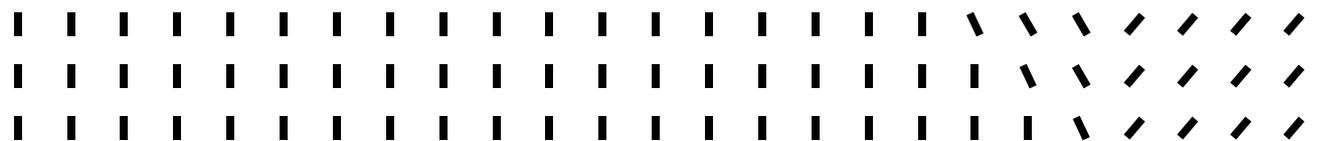
Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023 und des Bundesamts für Statistik: Statistik zur öffentlichen Kulturfinanzierung (BFS-Nummer je-d-16.02.05.16). Legende: Covid-Hilfsgelder sind in der BFS-Statistik nicht Teil der Kulturausgaben.

Der Anteil der Mittel für die Transformationsprojekte beträgt zwischen 7,6 und 0,8 Prozent der Ausgaben von Kantonen und Gemeinden für die Kultur in einem Jahr. Die Werte können so interpretiert werden, dass die Kantone Wallis, Appenzell Auserroden, Graubünden und Neuenburg im Vergleich zu den ordentlichen Ausgaben für die Kultur die Transformationsprojekte überdurchschnittlich stark unterstützt haben. In den Kantonen Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Schwyz, Obwalden, Uri und Solothurn war dies hingegen am wenigsten der Fall. Bei den bewilligten Mitteln pro Einwohner/-in schwingt der Kanton Genf im Vergleich mit den anderen Kantonen oben auf. Werden die Ausgaben für die Transformationsprojekte mit den jährlichen Kulturausgaben (Stand 2020) verglichen (vgl. Darstellung D 2.13), liegt der Kanton Genf jedoch im Mittelfeld.



### **3. Beschreibung und Bewertung der 125 untersuchten Transformationsprojekte**

Die Kantone haben 125 Transformationsprojekte als innovativ markiert. Diese Projekte werden in diesem Kapitel kategorisiert, beschrieben und bewertet.

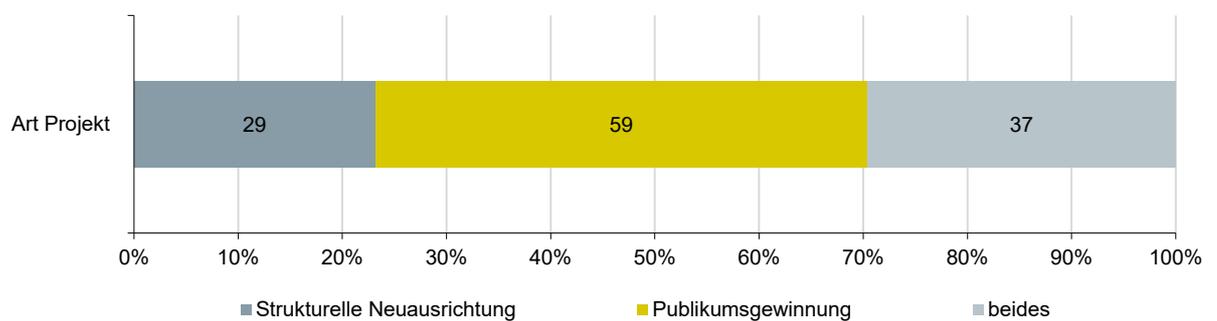


Die Kantone haben 125 Projekte als innovativ markiert. Innovativ bedeutet hier, dass diese Projekte bezüglich Organisation, Geschäftsmodell oder der Art der Publikumsgewinnung neue Wege beschritten haben. Diese Projekte wurden im Rahmen dieser Studie näher untersucht. In den folgenden Abschnitten finden sich Informationen zu den Kennzahlen, die Beschreibung und Bewertung dieser Projekte sowie übergeordnete Erkenntnisse zur Umsetzung, Effizienz und zu den Wirkungen dieser Transformationsprojekte.

### 3.1 Kennzahlen der untersuchten Projekte

Folgende Darstellung zeigt die Verteilung der untersuchten Projekte auf die zwei Arten von Projekten.

D 3.1: Art der 125 untersuchten Projekte

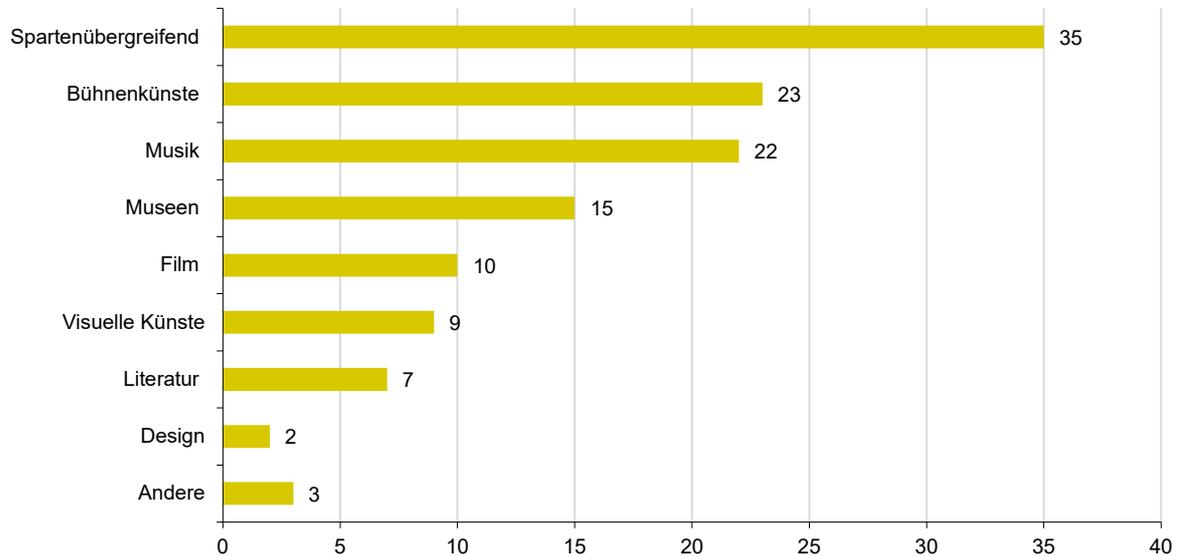


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 125.

Die 125 untersuchten Projekte verteilen sich etwa gleich auf die Art des Projekts (strukturelle Neuausrichtung und Publikumsgewinnung) wie die Grundgesamtheit (vgl. Darstellung D 2.7).

Die folgende Darstellung zeigt die Verteilung der untersuchten Projekte auf die Sparten.

**D 3.2: Sparte der 125 untersuchten Projekte**

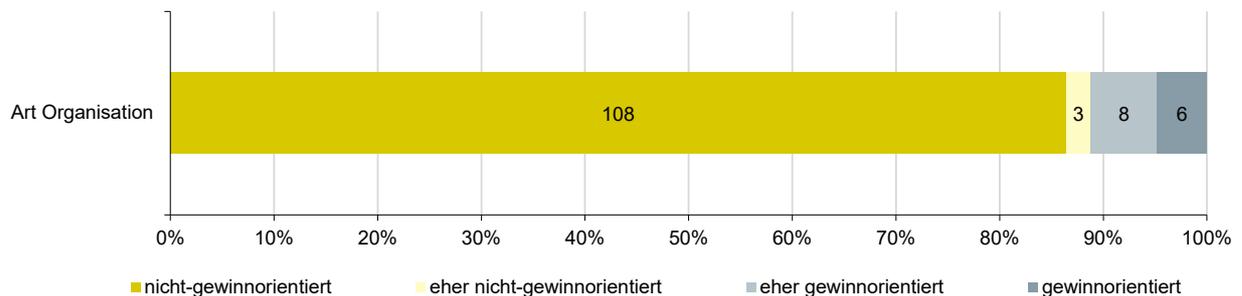


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 125.

Die Kantone haben am häufigsten spartenübergreifende Projekte als besonders innovativ markiert. Diese sind im Vergleich mit allen bewilligten Projekten (vgl. Darstellung D 2.6) überrepräsentiert. Alle anderen Sparten, in denen Transformationsprojekte gefördert wurden, sind bei den untersuchten Projekten jedoch ebenfalls vertreten.

Die folgende Darstellung zeigt, wie sich die untersuchten Transformationsprojekte auf die Art der Organisation verteilen.

**D 3.3 Art der Organisation der 125 untersuchten Projekte**

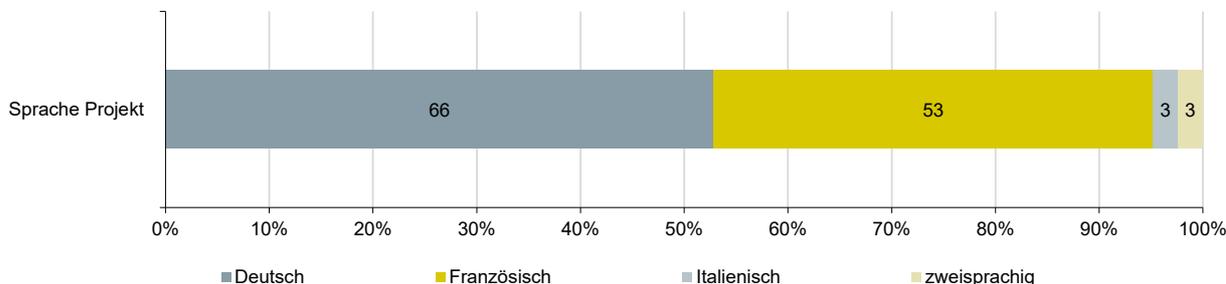


Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: n = 125.

108 der 125 Projekte der von den Kantonen als innovativ markierten Projekte stammen von nicht-gewinnorientierten Organisationen. Dies entspricht in etwa der Verteilung dieser Organisationen an der Gesamtheit der Projekte (vgl. Darstellung D 2.8). Die Kantone haben auch einige Projekte von Organisationen als innovativ markiert, die von gewinnorientierten oder eher gewinnorientierten Organisationen eingereicht wurden.

Die folgende Darstellung zeigt, wie sich die untersuchten 125 Projekte hinsichtlich der Sprache einteilen lassen.

**D 3.4: Sprache der untersuchten 125 Projekte**



Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Daten der Kantone 2023. Legende: Keine Auswahl von rein romanischsprachigen Projekten; n = 125.

Die Sprachverteilung entspricht ebenfalls in etwa der Grundgesamtheit der geförderten Projekte.<sup>3</sup> In beiden Gruppen sind französischsprachige Projekte im Vergleich zu den Bevölkerungsanteilen der Sprachregionen überrepräsentiert.

Für die 125 untersuchten Projekte wurden 14'060'812 Franken gesprochen. Weitere Kenngrössen sind folgende:

- *Mittelwert* bewilligter Beträge der untersuchten Projekte: 113'394 Franken
- *Median* bewilligter Beträge der untersuchten Projekte: 89'319 Franken
- *Tiefster bewilligter Betrag* für ein untersuchtes Projekt: 8'500 Franken
- *Höchster bewilligter Betrag* für ein untersuchtes Projekt: 300'000 Franken (maximal mögliche Summe gemäss Verordnung)

Ein Vergleich des Mittelwerts und des Medians der untersuchten Projekte mit den Angaben in Darstellung D 2.9 (vgl. «Alle bewilligten Projekte») zeigt, dass die Fördermittel bei den untersuchten Projekten in der Tendenz höher sind, als dies in der Grundgesamtheit der Fall ist.

**3.2 Kategorisierung der untersuchten Projekte**

Die Kantone haben dem Studienteam für alle Projekte, die sie als innovativ markiert hatten, Dokumente zur Verfügung gestellt, insbesondere Gesuche und Projektberichte. Diese Dokumente wurden ausgewertet und auf dieser Grundlage sechs Kategorien definiert, in welche die 125 Projekte eingeteilt wurden. Massgebend für die Einteilung war, wo die Projekte gemäss ihrem Projektbericht Schwerpunkte gesetzt hatten. Jedes Projekt wurde nur einer Kategorie zugewiesen, auch wenn teilweise Tätigkeiten in mehreren Kategorien durchgeführt worden sind. Die folgende Darstellung zeigt die Kategorien und die Verteilung der Projekte.

<sup>3</sup> Da nicht für *alle bewilligten Projekte* die Sprache angegeben wurde, wurden bei der Verteilung die Kantone respektive die Sprachregionen berücksichtigt.

**D 3.5: Zuordnung Projekte zu sechs Kategorien**

<i>Bereich / Kategorie</i>		<i>Anzahl Projekte</i>
Insbesondere «Publikumsgewinnung» (total 81 Projekte)		
A	Neue Angebote und Leistungen	49
B	Infrastruktur	18
C	Vermarktung	14
Insbesondere «Strukturelle Neuausrichtung» (total 44 Projekte)		
D	Forschung/Weiterbildungen/Residenzen	23
E	Organisationsentwicklungen/Kooperationen	14
F	Strategieentwicklungen	7

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Es zeigt sich, dass der Kategorie «Neue Angebote und Leistungen» am meisten Projekte zugeordnet wurden. Analog zu Darstellung D 3.1 illustriert die Auflistung zudem, dass die untersuchten Projekte häufiger Schwerpunkte bei der Publikumsgewinnung als bei der strukturellen Neuausrichtung setzen.. Betrachtet man den Mittelwert der bewilligten Mittel pro Kategorie, zeigt sich, dass am meisten Geld für Projekte der Kategorien B (Infrastruktur: 145'000 Franken) und E (Strategieentwicklungen: 177'000 Franken) gesprochen wurde. Am wenigsten Mittel erhielten Transformationsprojekte aus den Kategorien E (Organisationsentwicklungen: 95'000 Franken) und C (Vermarktung: 79'000 Franken).

Nach der Analyse der Gesuche und Projektberichte der 125 Projekte hat das Studienteam pro Kategorie drei bis vier Projekte (insg. 20 Projekte) zur vertieften Analyse ausgewählt und Interviews mit den jeweiligen Projektverantwortlichen geführt. Die folgende Darstellung zeigt die vertieft analysierten Projekte in der Übersicht.

**D 3.6: 20 vertieft analysierte Projekte**

<i>Nr.</i>	<i>Projekt</i>	<i>Sparte</i>	<i>Kanton</i>
Kategorie «Neue Angebote und Leistungen»			
A1	Verein Feines Kino Roxy Romanshorn: Ciné Cité	Film	Thurgau
A2	Strohmuseum im Park: Geschichten aus Chly Paris	Museum	Aargau
A3	Association BravoBravo: Radio Bascule	spartenübergreifend	Genf
Kategorie «Infrastruktur»			
B1	Gare du Nord	spartenübergreifend	Basel-Stadt (mit BL)
B2	Cinérive SA	Film	Waadt
B3	Cultur Manufactur GmbH	spartenübergreifend	Freiburg
B4	Clubbüro IG Rote Fabrik: CB Lab	Musik	Zürich
Kategorie «Vermarktung»			
C1	Associazione Chiasso Letteraria: imprese per la cultura	spartenübergreifend	Tessin
C2	Culture Valais ABOBO	spartenübergreifend	Wallis
C3	Association PETZI: Optimisation de l'agenda culturel online	Musik	Freiburg (mit GE)
Kategorie «Forschung/Weiterbildung/Residenzen»			
D1	Stiftung Bernisches Historisches Museum	Museum	Bern
D2	Kleintheater Luzern: Hybride Spielzeit 2021/22 und Festival unprogrammiert	spartenübergreifend	Luzern
D3	Concilio Sàrl	Museen	Waadt
D4	Cine3D association: mapping video and arts vivants	Film	Freiburg
Kategorie «Organisationsentwicklungen/Kooperationen»			
E1	Verein SofaLesungen	Literatur	Basel-Stadt
E2	Fondation Ton sur Ton	spartenübergreifend	Neuenburg
E3	Association Union Romande de l'Humour	Bühnenkünste	Waadt (mit GE)
Kategorie «Strategieentwicklungen»			
F1	Operettenbühne Hombrechtikon	Musik	Zürich
F2	Stiftung Klangwelt Toggenburg: Transformation	Musik	St. Gallen
F3	Fondation pour l'Art Dramatique	Bühnenkünste	Waadt

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

### 3.3 Beschreibung und Bewertung der untersuchten Projekte nach Kategorien

In den folgenden sechs Abschnitten werden die 125 Projekte – inklusive der 20 vertieft analysierten Projekte – entlang der Kategorien beschrieben und bewertet. Grundlage für die Bewertung und Beurteilung sind die Gesuche, die Projektberichte und die Interviews mit den Projektverantwortlichen.

#### 3.3.1 Projekte der Kategorie «Neue Angebote und Leistungen»

Die 49 untersuchten Projekte dieser Kategorie wurden überdurchschnittlich oft von Museen, Festivals, Vereinen und Stiftungen durchgeführt. Eine häufige Gemeinsamkeit der Projekte ist die Schaffung von Angeboten im digitalen Raum – ergänzend zu den bestehenden Angeboten der Kulturinstitutionen. Hierzu gehören beispielsweise virtuelle Ausstellungen oder die Schaffung von Apps, Podcasts und Filmen. Teilweise wurden aber auch komplett neue Angebote geschaffen, wie Streamingshows, Hörbücher, Games oder Festivals und es wurden neue Orte bespielt oder Aufführungen und Ausstellungen im öffentlichen Raum durchgeführt. In einigen Projekten erfolgte auch eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in Produktion und Vermittlung.

Bei den untersuchten Projekten dieser Kategorie änderte sich häufig im Verlauf des Projekts die Ausrichtung: insbesondere Projekte, die hybride Angebote oder eine Verlagerung ihres Angebots in den digitalen Raum aufgrund der Covid-Beschränkungen geplant hatten, mussten sich aufgrund von Lockerungen, aber auch aufgrund von Veränderungen bei den Einschränkungen (z.B. Zertifikatspflicht), flexibel zeigen. Der Auswertung der Projektberichte ist zu entnehmen, dass das in vielen, aber nicht allen Fällen gelungen ist.

Wirkungen dieser Projekte liegen vor allem in der Erhöhung der Vielfalt des Angebots. Die Nachhaltigkeit für das Publikum sieht hier jedoch unterschiedlich aus: Es wurden auch einmalige Aktionen umgesetzt, die nicht unbedingt zu einer Transformation von Organisationen oder der Angebote führen. Eine weitere Wirkung ist in der Digitalisierung bei Diffusion und Vermittlung zu sehen: Vielen Transformationsprojekten ist es gelungen, die Möglichkeiten des digitalen Raums besser zu nutzen und damit gemäss eigener Beurteilung auch ein neues Publikum anzusprechen. Nicht zu unterschätzen ist zudem der Kompetenzerwerb: Die Projekte haben den Projektverantwortlichen ermöglicht, «on the project» Kompetenzen in einem neuen Bereich zu erwerben. Eine weitere Erkenntnis aus der Auswertung der Gesuche und der Projektberichte ist, dass die neuen Angebote oftmals weniger genutzt und Veranstaltungen weniger stark besucht wurden, als dies erhofft wurde.

#### I Drei vertieft analysierte Projekte

Die folgende Darstellung stellt die drei vertieft analysierten Projekte der Kategorie «Neue Angebote und Leistungen» vor.

**D 3.7: Kurzbeschrieb Projekte der Kategorie «Neue Angebote und Leistungen»**

Nr.	Projekt	Zentrale Ziele Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
A1	Verein Feines Kino Roxy Romanshorn: Ciné Cité	Stärkung von Bewusstsein und Wertschätzung für Film- und Kino-Kultur bei Oberstufenschülern/-innen durch eine interaktive Lernplattform.	Schaffung einer interaktiven Website (mit Click and Collect Game, Filmbeiträgen), Promotion der Website.
A2	Strohmuseum im Park: Geschichten aus Chly Paris.	Sicherung des Wissens von Zeitzeugen für Archiv (Oral-History-Filme) und Vermittlung.	Durchführung und Filmaufzeichnung von Interviews, Erstellung und Publikation eines Videoarchivs, Vermittlungsaktivitäten mit Nutzung der neuen Archivinhalte.

Nr.	Projekt	Zentrale Ziele Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
A3	Association BravoBravo: Radio Bascule	Diffusion de contenus artistiques, stabiliser le bureau stratégique par le biais de nouveaux partenariats et activités.	Lancement d'une plateforme pour la production et la diffusion de podcasts, publication de divers podcasts, mise en place d'un studio d'enregistrement et de diffusion professionnel, organisation d'ateliers de podcasting pour les enfants et les adultes.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Für die interviewten Projektverantwortlichen liegt eine Stärke ihrer Transformationsprojekte darin, dass sie erstens neue Inhalte schaffen und sichern und diese zweitens mit neuen Formen der Auswertung für das Publikum zugänglich machen konnten.

Alle drei Projekte können insofern als nachhaltig betrachtet werden, als nicht einmalige Aufführungen oder Ausstellungen gefördert wurden, sondern neue Inhalte auch nach Abschluss des Transformationsprojekts genutzt werden können und sollen. Unterschiede liegen bei den drei Projekten aber darin, wie stark die Aktivitäten im Rahmen des Transformationsprojekts auch zur Verbreitung geführt haben. So hat beispielsweise das Projekt A3 viel Medienaufmerksamkeit erfahren, die Plattform für die Erstellung und Verbreitung von Podcasts wird rege genutzt und Workshops werden besucht. Bei Projekt A2 erfolgt die Nutzung der neuen Inhalte (Oral-History) für Vermittlungsaktivitäten. Beim Projekt A1 hätte laut dem Projektverantwortlichen die interaktive Website noch besser vermarktet werden müssen, um eine stärkere Nutzung an Schulen zu erreichen.

Die Projektverantwortlichen aller drei Projekte sehen in ihrem Projekt Elemente, die auch auf andere Organisationen übertragen werden könnten, beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen Darstellenden Künsten und Tongestaltung, das Angebot von Workshops zur Audioproduktion, die Befragung von Zeitzeugen für das Archiv und die Nutzung interaktiver Lehrmittel. Zu den Learnings gehören laut den Interviewten die Bedeutung des Einbezugs potenzieller User in die Vorbereitung und Umsetzung eines Projekts, die Sensibilisierung dafür, wie wichtig ein Follow-up auch nach Abschluss der Projektförderung ist, sowie die Bedeutung und den Nutzen einer multidisziplinären Zusammenarbeit.

Eine Transformation auf Seiten der Projektverantwortlichen ist vor allem bei Projekt A3 zu sehen. Das Transformationsprojekt hat es ermöglicht, Radio Bascule als neues Produkt zu etablieren und hat damit auch die Tätigkeit der Organisation verändert. Wie bei vielen anderen Projekten dieser Kategorie stand die Transformation der Organisationen bei A1 und A2 hingegen weniger stark im Fokus.

### 3.3.2 Projekte der Kategorie «Infrastruktur»

Die 18 Projekte dieser Kategorie wurden überdurchschnittlich oft von Kulturhäusern, Vereinen und Kinos durchgeführt. Häufig wurden in den Projekten Anschaffungen finanziert, um bestehende Räume besser respektive anders zu nutzen. In einigen Projekten ist aber auch eine komplett neue Infrastruktur respektive die Renovation eines neuen Ortes ein zentraler Aspekt des Transformationsprojekts. Bei fünf der 18 Projekten wurden mobile Bühnen oder die Infrastruktur für mobiles Kino angeschafft, um auch an anderen Orten Aufführungen zu ermöglichen. Im Rahmen der Transformationsprojekte wurden viele verschiedene Anschaffungen an Infrastruktur unterstützt, beispielsweise Netzwerktechnik, Mobiliar, Touch-Screen-Tische, Equipment für Virtual-Reality- und Motion Capture-Technologie sowie die genannten Anschaffungen für mobile Bühnen/mobiles Kino.

Die Auswertung der Projektberichte zeigt, dass die Projekte in den meisten Fällen auch umgesetzt werden konnten – auch wenn es an einigen Stellen Verzögerungen gab respektive der Aufwand höher war als erwartet.

Wirkungen der Projekte mit einem Fokus auf Infrastruktur liegen darin, dass neue Orte genutzt werden konnten oder eine Umnutzung erfolgt ist. Damit konnten vielerorts auch neue Besuchergruppen angesprochen werden. Ausserdem konnten Kulturakteure bezüglich Infrastruktur und technischer Kompetenzen auf einen neuen Stand gebracht werden und ihre Infrastruktur kann auch neuen Nutzergruppen zur Verfügung gestellt werden – teilweise auch im Sinne einer neuen Einkommensquelle. Die Nachhaltigkeit ist häufig gegeben, wenn auch nicht in allen Projekten gleichermaßen Überlegungen zum zukünftigen Unterhalt oder auch zum Marketing der Infrastruktur erfolgt sind.

**I Vier vertieft analysierte Projekte**

Die folgende Darstellung stellt die vier vertieft analysierten Projekte der Kategorie «Infrastruktur» vor.

**D 3.8: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Infrastruktur»**

Nr.	Projekt	Zentrale Ziele Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
B1	Gare du Nord	Aufrüstung der technischen Infrastruktur eines Kulturhauses, stärkere Verbindung von Kultur und Gastronomie, Ermöglichung hybrider Produktion, mehr Einnahmen durch Vermietungen.	Anschaffung von Netzwerk-, Präsentations- und Audiotechnik.
B2	Cinérive SA	Transformation d'une salle de cinéma en escape room, afin de s'adapter à la baisse de fréquentation des cinémas (antérieure au covid mais accélérée par la pandémie).	Travaux de transformation d'une des salles, développement du concept de l'escape room en lien avec les films, communication, inauguration.
B3	Cultur Manufactur GmbH	Weiterentwicklung und Diversifizierung einer Organisation mittels eigener mobiler Bühne und Koordination anderer mobiler Bühnen.	Umsetzung einer modularen, mobilen, professionell ausgestatteten, nachhaltig gebauten solarbetriebenen Bühne für mittelgrosse und kleine Veranstaltungen.
B4	Clubbüro IG Rote Fabrik: CB Lab	Schaffung eines niederschwellig zugänglichen und selbstorganisierten Kreationorts (für elektronische und elektroakustische Musik) zur Nutzung durch professionelle Kunstschafter und Laien, der Kreativität sowie Wissenstransfer und Vernetzung ermöglicht.	Schaffung Raum für Musikschafter zur Produktion und Vernetzung, Durchführung von Workshops und Schulungen, selbstgebautes Soundsystem, neues Governance-System, Gründung eines Vereins.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Aus den Interviews mit den Projektverantwortlichen wird eine Gemeinsamkeit bei der Umsetzung dieser Projekte deutlich: Der Aufwand für den Aufbau oder die Erneuerung der Infrastruktur wurde in allen Projekten unterschätzt. So haben technische Probleme, Lieferschwierigkeiten oder administrative Vorgaben dazu geführt, dass Projekte nicht im geplanten Zeitrahmen umgesetzt werden konnten und teurer wurden als geplant. Die interviewten Projektverantwortlichen weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, wie wichtig es sei, geeignete Partner für die technische Umsetzung der Infrastrukturprojekte zu finden. Ein Learning besteht insgesamt darin, mehr Aufgaben in neuen Feldern an professionelle Dritte auszulagern respektive ausreichend Zeit in die Auswahl von geeig-

neten Partnern zu investieren. Damit könnte auch die Belastung bei den Projektverantwortlichen reduziert werden.

Neuartige Elemente der vier vertieft untersuchten Projekte sind der selbstorganisierte Prozess der Nutzenden für den Aufbau einer Infrastruktur und die Möglichkeit zur Kreation an einem Veranstaltungsort (B4), die Nutzung von Sonnenenergie für die mobile Bühne (B3) und die Verknüpfung des Escape Rooms mit dem Thema Film (B2). Im Projekt B1 wurde die Infrastruktur so eingerichtet, dass eine zeitgemässe Durchführung von Veranstaltungen möglich ist. Aufgrund der Nachfrage nach guten Räumlichkeiten und nach interaktiven Erlebnissen durch das Publikum kann bei den Projekten B1 und B2 das grösste Potenzial für eine Übertragbarkeit auf andere Akteure gesehen werden. Aus dem Projekt B4 könnten beispielsweise Aspekte aus der Selbstverwaltung einer neuen Infrastruktur durch die Nutzenden auf andere Akteure übertragen werden.

Elemente der Transformation liegen gemäss der interviewten Projektverantwortlichen vor allem darin, dass die Projekte ihre Einnahmequellen respektive ihr Angebot diversifizieren konnten. Konkrete Wirkungen sind dabei insbesondere bei den Projekten B1 und B2 zu sehen – so werden die Räume des Gare du Nord stärker gebucht und der Escape Room der Cinérive AG findet grossen Anklang beim Publikum.

Ohne die Unterstützung im Rahmen eines Transformationsprojekts hätten die Projekte nicht oder nicht so schnell realisiert werden können. Die Interviewten weisen weiter darauf hin, wie wichtig neben den Beiträgen von Bund und Kantonen eigene finanzielle und personelle Ressourcen respektive andere Finanzierungsquellen für die Umsetzung waren. In den Interviews wird schliesslich deutlich, wie wichtig Promotionsaktivitäten sind, welche die neue Infrastruktur und die damit verbundenen Angebote bekannt machen.

### 3.3.3 Projekte der Kategorie «Vermarktung»

Die 14 Projekte der Kategorie «Vermarktung» wurden am häufigsten von Vereinen und Stiftungen umgesetzt. Bei diesen Projekten sind die Sparten Literatur, Musik, Film, Museen, Bühnenkünste, Visuelle Künste und spartenübergreifende Projekte vertreten.

Betrachtet man die Projekte dieser Kategorie, so fällt auf, dass in der Mehrzahl der Fälle nicht die Vermarktung der eigenen Organisation und deren Leistungen, sondern eine gemeinsame Vermarktung verschiedener Organisationen und/oder Kulturschaffender angestrebt wurde. Beispielsweise durch gemeinsame Veranstaltungsverzeichnisse, einer Dachmarke oder einer Plattform, die Kulturakteuren neue Absatzmöglichkeiten bieten sollte. In acht von 13 Projekten wurde eine Website erstellt – teilweise als Kern des Projekts, teilweise als eines von mehreren Instrumenten zur Vermarktung. In zwei ähnlichen Projekten versuchen unterschiedliche Kulturakteure, mittels eines Abonnements neues Publikum anzuziehen und zu halten.

Dort, wo einzelne Organisationen unterstützt wurden, sind Massnahmen zur personalisierten Werbung, zum Aufbau des Online-Ticketing und zur Nutzung Sozialer Netzwerke umgesetzt worden. Ein Projektträger hat zudem einen Fokus auf die Gewinnung von hörbehindertem Publikum gesetzt und entsprechende Aktivitäten umgesetzt.

Die Auswertung der Projektberichte zeigt, dass geplante Aktivitäten in der Regel auch umgesetzt werden konnten. Einige der Projekte zeigten zudem Wirkungen im Sinne einer stärkeren Vernetzung von Akteuren und der Sichtbarkeit des kulturellen Angebotes. Inwiefern mit den Projekten zur Vermarktung die Zahl der Besucher/-innen respektive die Einnahmen von Organisationen oder Kulturschaffenden gestiegen sind, kann

unterschiedlich gesehen werden. Teilweise verzeichnen die Projektverantwortlichen aber einen Publikumszuwachs und weisen auf gute Nutzerzahlen auf Websites respektive in den Sozialen Medien hin. Ob die Nachhaltigkeit der Projekte gewährleistet ist, ist nicht immer klar – so stellen sich Fragen zur Folgefinanzierung (also inwiefern aufgrund des Projektes der Bedarf nach Fördermitteln gestiegen ist) und zur längerfristigen Bewirtschaftung neuer Websites und Plattformen.

**I** Drei vertieft analysierte Projekte

Die folgende Darstellung stellt die drei vertieft analysierten Projekte der Kategorie «Vermarktung» vor.

**D 3.9: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Vermarktung»**

Nr.	Projekt	Zentrale Ziele Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
C1	Associazione ChiassoLetteraria: imprese per la cultura	Schaffung einer gemeinsamen Marke zur Vernetzung der lokalen Kulturakteure und zur Erleichterung des Fundraisings für lokale Kulturveranstaltungen durch lokale Organisationen.	Erstellung einer gemeinsamen Website, eines Kalenders und eines Newsletters, Organisation einer öffentlichen Veranstaltung und gemeinsame Nutzung von Ressourcen.
C2	Culture Valais ABOBO	Mettre en vente un abonnement culturel unique donnant accès à 50 lieux-partenaires.	Création d'une coopérative avec 50 lieux partenaires, plan de communication. Démarrage d'une 2 <sup>e</sup> saison.
C3	Association PETZI: Optimisation de l'agenda culturel online	Développer une fonction de recommandation de concerts et/ou de festivals, qui puisse générer une newsletter personnalisée (mensuelle ou bimensuelle) suggérant des événements en fonction des préférences et de la langue des individus.	Mise en place de la fonction de recommandation, envoi à des échantillons de plus en plus conséquents. Analyse de données récoltées, optimisation technique et de pertinence. Pérennisation de la fonction de recommandation dans les développements standards.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Die interviewten Projektverantwortlichen der ersten beiden Projekte betonen, wie wichtig es ist, für die Vermarktung Kräfte verschiedener Organisationen zu bündeln. Dies war teilweise herausfordernd, beispielsweise mussten beim Projekt C2 die Partner überzeugt werden, beim Walliser Kulturpass Abobo mitzumachen, ohne zu wissen, welche Auswirkungen sich bezüglich des Publikums und der Einnahmen ergeben würden.

In allen drei Projekten wurden Ressourcen für den Aufbau von technischen Lösungen für die Vermarktung oder den Verkauf und die Reservierung eingesetzt. Ein Learning besteht auch hier für die interviewten Projektverantwortlichen darin, dass der notwendige Aufwand nicht einfach zu planen ist und professionelle Unterstützung wichtig ist.

Die Ideen eines Jahrespasses, einer gemeinsamen Marke und eines individualisierten Newsletters werden von den interviewten Projektverantwortlichen als Modelle beschrieben, die sich in anderen Bereichen bereits gut bewähren. Als Vorbilder können der Magic Pass der Seilbahnen, geschützte (regionale) Herkunftsbezeichnungen im Absatzmarketing oder die individualisierten Musikvorschläge von Streaminganbietern angeführt werden. Die Neuartigkeit liegt hingegen darin, diese Modelle auf Kulturveranstaltungen zu übertragen und entsprechend anzupassen. Bei allen drei Projekten sind die interviewten Projektverantwortlichen der Ansicht, dass sich das Modell auch für eine Übertragung auf andere Regionen oder Kulturakteure eignen.

Bei den Projekten C2 und C3 gibt es eine positive Korrelation zwischen den Aktivitäten, die im Rahmen der Transformationsprojekte umgesetzt wurden und der Auslastung von Veranstaltungen respektive verkauften Tickets. Die Kausalität ist dabei gemäss interviewten Projektverantwortlichen jedoch nur schwer nachzuweisen.

Die Bekanntheit von Kulturveranstaltungen und/oder Orten konnte durch die Transformationsprojekte gesteigert werden. Beim Projekt C2 habe die geteilte Kommunikation rund um Veranstaltungen einer Vielzahl von Partnern die Reichweite klar erhöht. Eine Erkenntnis aus dem Projekt C1 ist, dass die Bekanntheit dabei auch in einem regionalen Kontext bei potenziellen Besuchenden und Organisationen weniger hoch war, als erwartet.

Ohne die Unterstützung im Rahmen der Transformationsprojekte wären die untersuchten Projekte nicht realisiert worden. Für das Projekt ABOBO hat die öffentliche Hand eine Verlängerung ermöglicht und die Weiterführung ist vermutlich weiterhin auf zusätzliche Mittel angewiesen.

### **3.3.4 Projekte der Kategorie «Forschung/Weiterbildung/Residenzen»**

23 Projekte wurden der Kategorie «Forschung/Weiterbildung/Residenzen» zugeteilt. Der grösste Teil dieser Projekte wurde von Kulturhäusern und Museen durchgeführt, es gibt jedoch auch Transformationsprojekte von Vereinen und Kollektiven sowie von zwei privaten Unternehmen, die in diese Kategorie fallen. Bezüglich der Zugehörigkeit zu den Sparten sind die Projekte dieser Kategorie sehr heterogen.

Viele der Projekte dieser Kategorie sind dadurch gekennzeichnet, dass Kulturakteure die Möglichkeit hatten, etwas zu erforschen oder zu entwickeln, ohne dass notwendigerweise ein konkretes Produkt zu resultieren hatte. Inhaltlich sind die Projekte dabei divers und umfassen beispielsweise Publikumsforschung und -befragungen, Bedarfsanalysen, digitales Marketing, Kulturadministration, Inklusion, digitale Katalogisierung im Museum, digitales Theater, Erprobung neuer Ausdrucksformen, Virtual Reality, Nutzung von KI bei der Kreation und Vermittlung, Forschung zu Avataren und die Nutzung von Web3-Gemeinschaften. Projekte, die Residenzen angeboten haben (insg. in vier Fällen), zählen ebenfalls zu dieser Kategorie, da sie Kulturschaffenden künstlerische Kreativephasen – unabhängig vom Verfolgen konkreter Projekte – ermöglicht haben.

Vielen Projekten dieser Kategorie ist ein Vernetzungsgedanke gemein, beispielsweise zwischen Kulturakteuren und Wissenschaft, aber auch zwischen verschiedenen Kulturhäusern und -organisationen, unterschiedlichen Sparten und einzelnen Kulturschaffenden. Eine weitere Gemeinsamkeit einer Reihe von Projekten liegt darin, dass Wissen und Kompetenzen weitergeben wurden – beispielsweise mit einer Laufbahnberatung für professionelle Musiker/-innen; Good Practices für Musikvereine, Coachings zur Kulturvermittlung, Angebote und Workshops für Museen im Bereich der Digitalisierung oder Werkzeugen für die Administration und IT für unabhängige Kompagnien. Es gibt aber auch Projekte, die den Wissensaufbau nur innerhalb ihrer Organisation vorgesehen haben.

Den Projektberichten ist zu entnehmen, dass die meisten Projekte realisiert werden konnten – häufig jedoch mit Anpassungen gegenüber den ursprünglichen Zielen. Die Projektverantwortlichen haben es geschätzt, dass bei den Förderstellen eine Flexibilität bezüglich der Ergebnisse vorhanden war. So wurde oft auch bereits in den Projektgesuchen darauf hingewiesen, dass die Zielsetzungen sich im Laufe des Projekts ändern können (z.B. je nach Resultaten der Forschung). Dort, wo eine externe Unterstützung (bspw. durch Berater/-innen) bestand, sei es schwierig gewesen, die richtigen Partner/-

innen zu finden. Einen Erfolg sehen viele Projektverantwortliche in einer guten Resonanz spezifischer Zielgruppen, beispielsweise bei der Teilnahme an Online-Befragungen, aber auch bei Schulungen oder der Nutzung neuer Instrumente.

Wirkungen der Projekte sind gemäss den Projektberichten in verschiedenen Bereichen zu verorten. Erstens haben die Projekte dazu beigetragen, die Arbeit von Kulturakteuren professioneller und systematischer zu gestalten – beispielsweise im Bereich der Administration, Digitalisierung und Vermittlung –, und diese Arbeit bis zu einem bestimmten Grad auch auf andere Aktivitäten zu übertragen. Eine zweite Wirkung liegt darin, dass Kulturakteure die Möglichkeit hatten, sich Gedanken über ihre Positionierung, ihr Publikum und generell über die Weiterentwicklung ihrer Arbeit zu machen. Mit den Transformationsprojekten war es möglich, dies auch auf Grundlagen (bspw. Befragungen) abzustützen. Drittens sehen die Projektberichte mancher Projekte auch Wirkungen bezüglich konkreter Innovationen von Organisationen und Kulturakteuren respektive ein Potenzial für Innovationen in der Zukunft. Beispiele für neuartige Elemente der Projekte sind die Forschung zu einem Instrument zur automatisierten Live-Übersetzung in Gebärdensprache im Theater, die Möglichkeit für eine neue Art von community-basierter Filmproduktion durch Block Chain-Technologie oder die Nutzung von Virtual Reality für die Bühne.

**I Vier vertieft analysierte Projekte**

Die folgende Darstellung stellt die vier vertieft analysierten Projekte der Kategorie «Forschung/Weiterbildungen/Residenzen» vor.

**D 3.10: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Forschung/Weiterbildungen/Residenzen»**

Nr.	Projekt	Zentrale Ziele Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
D1	Stiftung Bernisches Historisches Museum	Einbindung von Freiwilligen den in Museumsbetrieb, um Zugänglichkeit zu schaffen und dem Publikum einen Mehrwert zu bieten.	Potenzialanalyse zum Einbezug von Freiwilligen im Museum, Lancierung Freiwilligenprogramm.
D2	Kleintheater Luzern	Durchführung einer Spielzeit eines Theaters mit digitalen Formaten und Wissensvermittlung rund um Ästhetiken, Funktionieren und Potenziale von Produktionen mit hohem digitalem Anteil.	Digitale Gastspiele, Workshops, Bedarfsanalyse zur digitalen Bühne.
D3	Concilio Sàrl	Tester la faisabilité de modules numériques priorisant l'acquisition de nouveaux publics, expérimenter avec des nouvelles méthodes de travail, explorer les enjeux de la transition numérique pour les musées.	Expérimentation avec des nouvelles méthodes de travail, liste de projets et inventaire des agences qui soutiennent ou mènent des projets de transformation, conception d'un dispositif numérique, d'une plateforme de ressources pour la transition numérique pour les petits et moyens musées, organisation d'un forum et d'un workshop.
D4	Cine3D association: mapping video and arts vivants	Proposer un laboratoire à la croisée du mapping (projection vidéo dans l'espace public) et des arts vivants (danse, théâtre, cirque) afin de développer une boîte à outils destinée aux créateurs intéressés à de nouvelles formes d'expression.	Réalisation de différents essais (dans de grands espaces, en forêt, en façades, dans la rue, de nuit, endroits excentrés) pour mesurer l'impact d'une chorégraphie/mise en scène alliant mapping et arts vivants.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Auch die interviewten Projektverantwortlichen der Projekte dieser Kategorie betonen die Nützlichkeit der Projekte für die Möglichkeit, etwas Neues zu erproben oder mit neuen Partnern/-innen zusammen zu arbeiten. So sei es wichtig gewesen, dass im Sinne von «trial-and-error» nicht alle Aktivitäten zu einem Erfolg führen mussten. Gemeinsam ist den vier Projekten, dass sie neuartige Ansätze entwickelt und getestet haben.

Laut den interviewten Projektverantwortlichen hat die Übertragbarkeit der Forschung in die Projekte eine wichtige Rolle gespielt und es wurde versucht, Ergebnisse zu verbreiten. So stehen die Erfahrungen des Projekts D4 beispielsweise bezüglich Publikumsreaktionen und technische Machbarkeit/Hindernissen in einem Open-Source-Bericht zur Verfügung und im Projekt D3 bietet eine Webplattform kleinen und mittelgrossen Museen Grundlagen und Know-how für die digitale Transformation. Workshops im Projekt D2 verfolgten unter anderem das Ziel, Know-how zur Nutzung von Virtual Reality zu verbreiten. Teilweise wird aber auch erwähnt, dass ein stärkerer Austausch mit anderen (ähnlichen) Projekten nützlich gewesen wäre.

Für alle vier Projekte haben sich konkrete Learnings ergeben – in der Regel aber spezifisch auf den Untersuchungsgegenstand oder die Ausrichtung des Projekts.

Von allen interviewten Projektverantwortlichen werden die Resultate als nützlich für die zukünftige Arbeit und damit auch als nachhaltig eingestuft. Beispielsweise sollen Freiwillige im Bernischen Historischen Museum in Zukunft als Teil des Museums gesehen werden und bei Projekten von Anfang an eingebunden werden. Die Firma Concilio sieht sich durch das Transformationsprojekt besser dafür aufgestellt, Museen zu unterstützen und zu begleiten. Und das Kleintheater Luzern konnte sich bezüglich interaktiver Formate profilieren, was sich bereits bei Projekten und Gastspielen bemerkbar macht. Schliesslich hat das transdisziplinäre Projekt Ciné3D den Projektpartnern neue Werkzeuge für zukünftige Projekte mitgegeben und Türen für neue Arten der Zusammenarbeit geöffnet.

### **3.3.5 Projekte der Kategorie «Organisationsentwicklungen/Kooperationen»**

14 der untersuchten Transformationsprojekte fallen in die Kategorie «Organisationsentwicklungen/Kooperationen». Elf dieser Projekte wurden von Vereinen umgesetzt, die anderen drei von Stiftungen und einer Kooperative. Die grösste Gruppe der Projekte verfolgt spartenübergreifende Vorhaben. Weiter fällt auf, dass in dieser Kategorie keine Projekte von gewinnorientierten Organisationen vertreten sind.

In einigen Projekten dieser Kategorie sind neue organisatorische Strukturen entstanden, beispielsweise ein Berufsverband, ein Produktionsbüro oder ein neuer Verein, in dem bestehende Vereine fusioniert wurden. Weiter umfasst diese Kategorie Projekte, die gezielt Synergien durch Kooperationen nutzen möchten. Hierzu gehören beispielsweise ein gemeinsames BackOffice und ein Buchhaltungssystem für Vereine. Nur bei drei der Projekte in dieser Kategorie ging es um die interne Organisationsentwicklung (eines Vereins).

Tatsächlich standen betriebliche oder prozessuale Veränderungen bei den Projekten dieser Kategorie weniger stark im Fokus als die Veränderung der Organisation, um beispielsweise neue Angebote anzubieten oder Akteure zusammen zu bringen. Es wurde beispielsweise das Ziel verfolgt, mit organisatorischen Anpassungen eine institutionalisierte Vernetzung von Kulturakteuren zu fördern oder neue Dienstleistungen, wie ein Beratungsservice für Künstler/-innen, aufzubauen.

Die Projektberichte zeigen Wirkungen vor allem darin, dass gewisse Arbeiten effizienter gemacht werden können und Synergien genutzt wurden, beispielsweise durch eine Zusammenarbeit und die Professionalisierung administrativer Abläufe. Weiter ist eine Wirkung darin zu sehen, dass insbesondere kleine Vereine oder einzelne Künstler/-innen in einer neuen Organisation mehr Gewicht erhalten – auch bezüglich kulturpolitischer Fragen. Inwiefern sich neue Organisationen bewähren und Angebote auch nachhaltig genutzt werden, ist in den Schlussberichten kaum ersichtlich.

**I** Drei vertieft analysierte Projekte

Die folgende Darstellung stellt die drei vertieft analysierten Projekte der Kategorie «Organisationsentwicklungen/Kooperationen» vor.

**D 3.11: Kurzbeschrieb Projekte der Kategorie «Organisationsentwicklungen/Kooperationen»**

Nr.	Projekt	Zentrale Ziele Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
E1	Verein Sofaesungen	Organisationsentwicklung für einen Verein, Optimierung der digitalen Kommunikation.	Durchführung von Workshops mit einer Organisationsentwicklerin, Implementierung einer Organisationsentwicklung, Erarbeitung und Umsetzung eines Kommunikationskonzepts.
E2	Fondation Ton sur Ton	Transformation du fonctionnement interne d'une fondation, repositionnement de ses missions.	Développement d'une unité de formation, d'un pôle permettant de dialoguer et d'échanger avec les principaux acteurs pertinents du domaine de la culture (niveaux national, intercantonal, cantonal, communal), d'un chèque culture emploi, d'un centre de digitalisation, d'un forum inclusion.
E3	Association Union Romande de l'Humour	Création d'une entité regroupant les humoristes romands afin de représenter leurs intérêts, les soutenir, les conseiller, leur offrir une plateforme d'échange et de rencontre, valoriser et faire reconnaître l'humour comme art spécifique de la scène.	Conseil permanent aux membres, création d'un site internet regroupant des informations pertinentes, lien entre les entreprises culturelles et les artistes, organisation de workshops autour de sujets utiles dans la réalisation des projets, faciliter les collaborations, stimuler la diversité. Engagement d'un administrateur en charge de la mise en œuvre de ces actions. Création d'un projet d'accompagnement de jeunes humoristes féminines.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Zwei der drei vertieft analysierten Transformationsprojekte dieser Kategorie hatten zum Ziel, eine bestehende Organisation weiterzuentwickeln (E1, E2), während in einem Projekt die Gründung einer Organisation im Vordergrund stand (E3).

Die Umsetzung der Projekte hat gemäss der interviewten Projektverantwortlichen generell gut funktioniert und die geplanten Arbeiten konnten mehrheitlich durchgeführt werden. In einem Projekt sei es herausfordernd gewesen, gleichzeitig den Betrieb am Laufen zu halten und das Transformationsprojekt voranzutreiben (E1). Die Transformationsprojekte hätten dabei geholfen, den Prozess zu strukturieren und eine Verbindlichkeit zu schaffen, aber es sei eine Herausforderung gewesen, die vielen Arbeiten innerhalb des definierten Zeitraums umzusetzen (E2). Eine weitere Schwierigkeit war es, laufend auf neue Entwicklungen zu reagieren (z.B. das Aufkommen von Programmen, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten). Der Aufwand zur internen Umsetzung des Transformations-

projekts sei für die Entscheidungsträger/-innen der Organisation (Geschäftsstelle, Vorstand) schwierig abzuschätzen gewesen ebenso wie die Abgrenzung, was zum Transformationsprojekte gehöre und was nicht. Der benötigte Aufwand für Externe (z.B. Grafiker/-innen) war gemäss den interviewten Projektverantwortlichen einfacher abzuschätzen (E1). Den Projektverantwortlichen zufolge haben die Transformationsprojekte dazu geführt, Personen mit unterschiedlichem Wissen zusammenzubringen und externe Spezialisten/-innen beiziehen zu können. Dies wurde sehr geschätzt.

Die Transformationsprojekte konnten unterschiedliche Wirkungen entfalten. Die Ziele der Organisationen konnten definiert beziehungsweise geschärft, Prozesse vereinfacht und die Kommunikation verbessert werden. Ausserdem sind die Humorschaffenden in der Romandie gemäss den interviewten Projektverantwortlichen durch das Transformationsprojekt besser vernetzt und kennen ihre Rechte besser, wovon sie beispielsweise in Vertragsverhandlungen profitieren können (E3). Die Transformationsprojekte haben auch dazu beigetragen, das kulturelle Angebot in der Pandemie aufrechtzuerhalten, beispielsweise für Menschen mit einer Behinderung (E2). In einem Fall ist es durch die neuen Strukturen zu Anpassungen bei den Angeboten gekommen (E1).

Mindestens in einem Fall hatte die Organisationsentwicklung einen positiven Effekt auf die Wirtschaftlichkeit der Organisation, indem die internen Abläufe effizienter gestaltet werden konnten (E1). Die Übertragbarkeit der Projekte kann so auch insbesondere in Bezug auf standardisierte Prozesse zur Weiterentwicklung von Organisationen als gegeben beurteilt werden. Gemäss den interviewten Projektverantwortlichen ist es sinnvoll, die internen Strukturen und Abläufe zu analysieren, um gezielt den Hebel ansetzen zu können (E1).

Die Nachhaltigkeit der Projekte ist unterschiedlich zu beurteilen. Bei einem Projekt konnte das Funktionieren der Organisation und deren Resilienz erhöht werden, indem die Verantwortung nun auf mehr Schultern verteilt ist und die Vernetzung innerhalb der Organisation gefördert wurde (E1). Die interviewten Projektverantwortlichen beurteilen es als sehr wertvoll, während einer bestimmten Zeit unterstützt worden zu sein. Eine Herausforderung sei es jedoch gewesen, dass die Transformationsprojekte abrupt geendet haben (E2, E3).

In diesem Zusammenhang wird auch auf den Bedarf an weitergehenden Fördergefässen für die Optimierung von Strukturen und Abläufen von Organisationen im Kulturbereich hingewiesen. Auch eine Supervision durch eine externe Fachperson sei eine Möglichkeit, Organisationen in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

### **3.3.6 Projekte der Kategorie «Strategieentwicklungen»**

Sieben der untersuchten Projekte fallen in diese Kategorie. Bei allen Projekten ging es um die strategische Weiterentwicklung von nicht-gewinnorientierten Organisationen, konkret von Vereinen, Stiftungen und Kulturhäusern. Den Projekten ist gemeinsam, dass die Ausrichtung der Organisation systematisch untersucht wurde und daraus Anpassungen abgeleitet wurden. Als Grundlage für die Weiterentwicklung der Strategie wurden beispielsweise SWOT-Analysen, Workshops, Fokusgruppen und Befragungen durchgeführt –in der Regel mit Einbezug einer externen Begleitung. Ein solches Vorgehen hat sich gemäss den Projektberichten auch bewährt.

Wirkungen der Projekte sind darin zu sehen, dass Organisationen ihr Profil schärfen konnten und sich bewusst wurden, welche Ziele für die kommenden Jahre zu erreichen sind und inwiefern eine Neuausrichtung der Organisation notwendig ist. In einigen Fällen ging begleitend dazu auch eine Weiterentwicklung der Prozesse einher. Produkte der

Strategieentwicklungen sind beispielsweise eine strategische Roadmap oder eine Konkretisierung von Massnahmen in einem Ausführungskonzept. Eine Beurteilung dazu, inwieweit die Umsetzung der Strategien (die oft auch nicht Teil des Transformationsprojekts waren) gelungen ist, konnten den Projektberichten jedoch nicht entnommen werden.

**I** Drei vertieft analysierte Projekte

Die folgende Darstellung stellt die drei vertieft analysierten Projekte der Kategorie «Strategieentwicklungen» vor.

**D 3.12: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Strategieentwicklungen»**

Nr.	Projekt	Zentrale Ziele Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
F1	Operettenbühne Hombrechtikon	Analyse zur Repositionierung einer Kulturorganisation, Verbesserung des Images.	Durchführung einer SWOT-Analyse, Erstellung eines Organisationshandbuchs, Erstellung einer strategischen Roadmap.
F2	Stiftung Klangwelt Toggenburg	Strategische Neuausrichtung einer Stiftung, Anpassung der Organisationsstruktur, Entwicklung und Einführung neuer digitaler und analoger Angebote.	Durchführung einer SWOT-Analyse, Erarbeitung eines Zielbilds, Weiterentwicklung der Marke, Schärfung des Profils, Überarbeitung eines Festivals
F3	Fondation pour l'Art Dramatique	Mettre un focus sur la durabilité en réalisant et en partageant des expériences, s'insérer dans des réseaux de théâtres internationaux, identifiant et coopérant avec des partenaires locaux, formant les équipes.	Réalisation d'ateliers participatifs pour réfléchir aux dynamiques socio-économiques de l'institution, établissement de 56 mesures pour atteindre un théâtre avec moins d'impact carbone et plus d'impact social, réalisation d'un bilan carbone du théâtre, réalisation d'ateliers (conférences, formations), développement de projet de production de spectacles alternatifs.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Die interviewten Projektverantwortlichen der drei Projekte dieser Kategorie haben es geschätzt, dass sie sich durch die Transformationsprojekte vertieft mit der strategischen Weiterentwicklung der Organisation beschäftigen konnten. Sie konnten gute Grundlagen schaffen für das Fortbestehen und die Weiterentwicklung der Organisation. Auch haben sich die Grundlagenarbeiten bestehend aus Markt- und Organisationsanalysen, Online-Befragungen und SWOT-Analysen bewährt, ebenso wie der Beizug externer Expertise. Die Interviewten sehen es als Erfolg, organisationsintern den Mehrwert des Projekts aufzuzeigen und die Mitarbeitenden gut zu informieren und einzubeziehen. Alle drei Organisationen hätten sich jedoch gewünscht, in der Umsetzung des Transformationsprozesses weiter voranzukommen, als dies bis zum Abschluss effektiv der Fall war. Auch hat sich gezeigt, dass tiefgreifende Änderungen in der strategischen Ausrichtung der Organisation Zeit benötigen und auch personelle Veränderungen beziehungsweise Veränderungen im Aufgabenprofil verursachen.

Trotzdem sind einige Wirkungen bereits spürbar – dank den Transformationen können die Organisationen der Klimakrise besser begegnen (F3) oder konnten die Digitalisierung der Organisation vorantreiben (F2). Die Transformationsprojekte haben geholfen, dass während der Pandemie ein Angebot für die Zielgruppe bestand (F2), man umgehend nach den Lockerungen der Massnahmen wieder auftreten konnte (F1) oder Partnerschaften neu aufgelegt beziehungsweise vertieft werden konnten (F2).

Bei zwei Projekten (F1 und F2) hat das Transformationsprojekt auch einen potenziell positiven Effekt auf die Eigenwirtschaftlichkeit, indem ein neues Publikum erreicht oder bestehendes Publikum gehalten werden konnte. Das Projekt F3 verfolgte nicht das Ziel, neues Publikum zu gewinnen, entsprechend ist eine Monetarisierung des Projekts auch in Zukunft schwierig.

Die Nachhaltigkeit der Projekte kann noch nicht abschliessend beurteilt werden. Beim Projekt F3 konnte die Stelle einer/eines Nachhaltigkeitsbeauftragten nach Abschluss des Transformationsprojekts nicht dauerhaft besetzt werden, aber die Massnahmen bleiben für die Zukunft bestehen und eine Transformation des Denkens innerhalb des Theaters hat stattgefunden. Beim Projekt F2 werden digitale und hybride Angebote, die entwickelt wurden, heute nicht mehr nachgefragt, aber bei neuen Angeboten sei die Überführung in den ordentlichen Betrieb gelungen.

Die Übertragbarkeit der Projekte ist gemäss interviewten Projektverantwortlichen insbesondere bezüglich des Prozesses gegeben. Im Fall von Projekt F3 wird das entwickelte Diagnose- und Navigationsinstrument zur Förderung der Nachhaltigkeit im Theater weiteren Akteuren kostenlos zur Verfügung gestellt. Die Bekanntmachung des Modells muss durch die Stiftung selbst finanziert werden.

Die Reflexionsprozesse der Organisationen waren teilweise (F1 und F3) bereits vor Beginn des Transformationsprojekts gestartet worden, indem beispielsweise eine Befragung von Kunden/-innen durchgeführt worden war. Eine Weiterentwicklung der Strategie der Organisation wäre gemäss den interviewten Projektverantwortlichen ohne die Transformationsprojekte nicht in der gleichen Zeit und im selben Umfang möglich gewesen und auch das Risiko für ein Scheitern wäre höher gewesen.

### 3.4 Übergeordnete Erkenntnisse zu den untersuchten Projekten

Anhand der Gesuche und der Projektberichte der 125 von den Kantonen als innovativ markierten Projekte und anhand der geführten Interviews mit Projektverantwortlichen von 20 vertieft analysierten Projekten lassen sich übergeordnete Erkenntnisse ableiten.

#### I Schwierigkeiten in der Umsetzung neuer Modelle

In den meisten untersuchten Transformationsprojekten konnten Grundlagen für neue Geschäfts-/oder Managementmodelle geschaffen werden respektive bereits umgesetzt werden. Die Neuartigkeit des Förderinstruments hat es für die Kantone und die Geförderten jedoch schwierig gemacht, die Projekte und die Zielerreichung zu planen. So wurde der Aufwand für die Umsetzung in vielen Fällen unterschätzt (oder nicht realistisch antizipiert). Weiter hatten viele Projekte Schwierigkeiten damit, in der begrenzten Projektlaufzeit die gesteckten Ziele hinsichtlich der Umsetzung neuer Modelle zu erreichen. Die Planung gestaltete sich auch deswegen als schwierig, weil sich die Schutzmassnahmen veränderten und Projekte von Organisationen neben dem (wieder) laufenden Betrieb umgesetzt werden mussten. Aus der begrenzten Projektlaufzeit ergibt sich auch für einige geförderte Organisationen die Herausforderung, dass nach Abschluss des Transformationsprojekts nicht ausreichend Mittel für eine Weiterführung oder die Implementation neuer Modelle zur Verfügung stehen.

Die Durchführung von Vorstudien oder Pilotprojekten hat sich in den Transformationsprojekten bezahlt gemacht und es ermöglicht, die Machbarkeit zu bewerten und den Aufwand abzuschätzen. Jedoch waren solche explorativen Phasen nicht in allen Projekten möglich und haben die Zeit für die Durchführung der Projekte verlängert. Es ist aber auch darauf hinzuweisen, dass der Charakter vieler Projekte bewusst darin lag, etwas Neues auszuprobieren und dabei auch ein mögliches Scheitern in Kauf zu nehmen.

Die interviewten Projektverantwortlichen hatten Schwierigkeiten damit, die richtigen externen Partner für die Zusammenarbeit auszuwählen. Zudem weisen insbesondere grössere Organisationen auf die Schwierigkeit hin, die Mitarbeitenden ausreichend in die Transformationsprojekte zu involvieren, Bedürfnisse früh abzuholen und eine angemessene interne Kommunikation umzusetzen.

#### I Effizienz neuer Modelle

Da die Finanzhilfen der Transformationsprojekte höchstens 80 Prozent der Kosten eines Projekts decken konnten, mussten alle geförderten Organisationen selbst finanzielle Mittel für die Durchführung aufbringen. Auch wurden in der Regel Eigenleistungen zur Umsetzung in Form von Arbeitsstunden durch die Geförderten erbracht. Bei den untersuchten Projekten zeigt sich, dass der Anteil der finanziellen und personellen Eigenleistung der Organisationen oft sehr hoch war und auch weitere Drittmittel oder Darlehen für eine Durchführung der Projekte genutzt wurden. Es wurden also deutlich mehr als die von Bund und Kantonen gesprochenen rund 100 Millionen Franken für die Umsetzung von Transformationsprojekten eingesetzt.

Die Auswertung der Projektberichte und die Interviews haben Beispiele gezeigt, bei welchen sich die Investitionen für Organisationen auch auf wirtschaftlicher Seite gelohnt haben oder abzusehen ist, dass sie sich lohnen werden. Beispielsweise, weil Einkommen durch die Nutzung neuer Angebote generiert oder der Aufwand für die Administration reduziert wurden. In einigen Projekten, in welchen Aktivitäten zur Digitalisierung durchgeführt wurden, können Leistungen mit weniger Aufwand erbracht werden. Die Projektberichte und die Interviews zeigen aber auch, dass eine Transformation in der Regel mehr Zeit benötigt als die Dauer des befristeten Transformationsprojekts. So kann eine Beurteilung der Effizienz neuer Modelle – insbesondere aufgrund von Organisationsentwicklungen oder strategischer Neuausrichtungen – erst einige Zeit nach Abschluss des Projekts geleistet werden.

Es fällt auf, dass es in den Transformationsprojekten selten darum ging, alte (gegebenenfalls weniger effiziente) Leistungen abzubauen oder sich auf Kerntätigkeiten zu fokussieren. Stattdessen sind in der Tendenz eher neue Aktivitäten hinzugekommen. Die Projektberichte und Interviews weisen darauf hin, dass entsprechend viele Organisationen nach Abschluss des Transformationsprojekts eher mehr als weniger Bedarf an Mitteln aus der Kulturförderung haben.

#### I Positive Auswirkungen auf die Organisationen

Die Analysen der untersuchten Projekte zeigen an vielen Stellen positive und auch nachhaltige Auswirkungen auf die Geförderten. So wurde Infrastruktur geschaffen oder erneuert, Know-how erworben, neue Einnahmequellen erschlossen und Optimierungen auf organisatorischer Ebene vorgenommen. Gemäss den Projektberichten und den Interviews ermöglichten die Projekte einigen Organisationen auch, professioneller zu werden und im Wettbewerb um Einnahmen (vom Publikum, von der öffentlichen Hand, von Stiftungen, von Privaten) besser aufgestellt zu sein. Durch die Transformationsprojekte konnten einige Organisationen zudem ihre Aussenwahrnehmung positiv verändern oder sich in einen bestimmten Bereich profilieren. Weiter haben sich auch Partnerschaften und neue Kooperationen, die durch die Projekte entstanden sind, positiv auf die Geförderten ausgewirkt. Darin, dass in vielen der untersuchten Projekte neue Angebote geschaffen wurden, kann schliesslich eine positive Auswirkung auf die kulturelle Vielfalt in der Schweiz gesehen werden. Auch wurden viele Ansätze erprobt, die sich grundsätzlich auch für eine Übertragung auf andere Organisationen eignen.

Bezüglich der Resilienz in zukünftigen Pandemien liefert die Studie ein durchzogenes Bild. Viele Aktivitäten waren auf ein Ausbleiben von Publikum oder auf Reisebeschränkungen ausgerichtet und es wurden hierzu auch Massnahmen umgesetzt und nach der Pandemie weitergeführt. Da viele Organisationen aber nach wie vor davon leben, dass physisch durchgeführte Veranstaltungen möglich sind, wären die Auswirkungen auf den Kultursektor bei einer künftigen Pandemie mit ähnlichen Schutzmassnahmen wieder gravierend.

Grundsätzlich wird in den Interviews auch darauf verwiesen, dass die Corona-Pandemie die Verhältnisse im Kultursektor (insb. das Publikumsverhalten) weniger stark verändert hat, als dies befürchtet wurde.

#### I Lehren im Hinblick auf neue Förderinstrumente und -kriterien

Den Projektberichten der untersuchten Projekte und den Interviews mit Projektverantwortlichen lassen sich folgende Aspekte entnehmen, die bezüglich der Förderung im Rahmen der Transformationsprojekte besonders geschätzt wurden (auch in Abgrenzung zu bestehenden Instrumenten der Kulturförderung):

- *Förderung der strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung und der Forschung:* Mit den Transformationsprojekten war es möglich, Aktivitäten zur strategischen und organisatorischen Weiterentwicklung durchzuführen. Ausserdem wurden Forschungsaktivitäten unterstützt, die nicht unbedingt in konkreten Leistungen münden mussten. Solche Aspekte, bei denen sich Kulturakteure mit sich selbst oder ihrer Organisation beschäftigen können, finden gemäss den Projektverantwortlichen in der regulären Projekt- und Organisationsförderung häufig keinen Platz und würden auch von den Organisationen selbst (aufgrund fehlender Ressourcen, fehlendem Know-how, anderer Prioritätensetzung) wenig vorangetrieben.
- *Förderung externe Unterstützung:* Es wurde als sehr nützlich empfunden, dass in den Projekten eine externe Unterstützung herbeigezogen werden konnte, beispielsweise für eine technische Expertise, eine Supervision oder für die Begleitung einer Organisationsentwicklung.
- *Offenheit für neue Akteure und Themen:* Es wird positiv gesehen, dass mit den Transformationsprojekten Akteure und Themen berücksichtigt wurden, die in der ordentlichen Kulturförderung weniger zum Zug kommen. Erstens haben die Transformationsprojekte auch Akteure stärken können, die zwar die Anforderungen an die Förderkriterien der öffentlichen Hand nicht erfüllen, aber dennoch eine wichtige Rolle im Schweizer Kulturbetrieb einnehmen und/oder innovative Ansätze verfolgen. Hierzu gehören auch die gewinnorientierten Akteure. Zweitens wird die Möglichkeit positiv gesehen, dass neue inhaltliche Bereiche und Aktivitäten ausserhalb bestehender Sparten unterstützt werden konnten. Gegenüber bestehenden Förderkriterien sei es den Kantonen damit möglich gewesen, den Bedürfnissen der Geförderten und aktuellen Themen besser Rechnung zu tragen.
- *Kriterium der Innovation:* Auch das in der Verordnung explizit aufgeführte Kriterium der Innovation wird mehrheitlich als sinnvoll erachtet. So war klar, dass mit den Transformationsprojekten neue Wege gegangen werden sollten. Der Begriff «Innovation» lässt dabei aber viel Interpretationsspielraum und wurde von den Kantonen unterschiedlich eng gefasst.

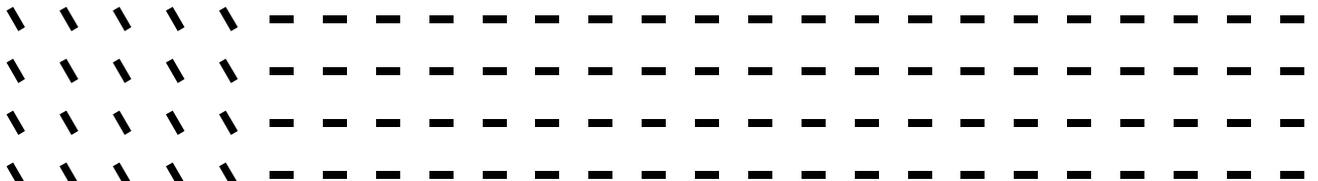
Die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kanton und die Abläufe für Gesuchstellung und Berichterstattung werden von den interviewten Projektverantwortlichen grossmehrheitlich positiv beurteilt. In der Regel seien die Anforderungen für die Transformationsprojekte klar gewesen. Den Interviews ist aber auch zu entnehmen, dass die Kantone den

vorgesehenen Ermessensspielraum genutzt haben, um unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen und Kriterien für die Förderung unterschiedlich auszulegen.

Wo ergeben sich aufgrund kritischer Aspekte Lehren für zukünftige Förderinstrumente und -kriterien? Eine Lehre liegt beim Thema Austausch zwischen den Projektverantwortlichen der Transformationsprojekte. Hier wird in einigen Interviews kritisch angemerkt, dass dieser nicht gefördert worden sei und der Wissenstransfer kaum eine Rolle gespielt habe. So zeigt auch die Auswertung der Projektberichte, dass teilweise ähnliche Aktivitäten umgesetzt worden sind, ohne dass die Geförderten davon wussten oder die Möglichkeit hatten, voneinander zu profitieren. Im Sinne von Lehren für eine zukünftige Förderung wird dabei der Wunsch nach einer Plattform oder einem Forum für den Austausch zu den Projekten und zu aktuellen und zukunftsrelevanten Themen geäußert.

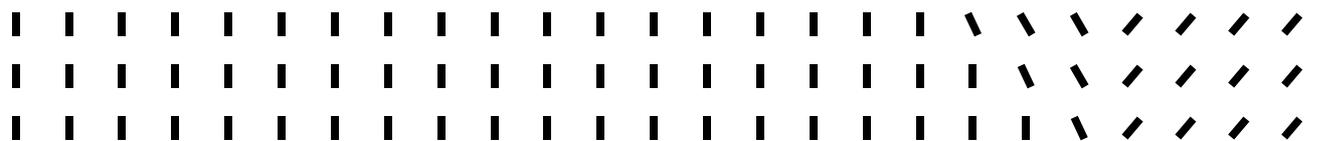
Weiter kritisieren einige interviewten Projektverantwortliche, dass praktisch keine übergeordneten Kommunikationsaktivitäten über die Ergebnisse der Transformationsprojekte (gegenüber der Öffentlichkeit/den Medien, der Politik) stattgefunden haben. Auch wenn dies bei der Lancierung der Transformationsprojekte nicht vorgesehen war, wären solche Aktivitäten aus Sicht der Projektverantwortlichen auch im Hinblick auf die Übertragbarkeit förderlich gewesen.

Schliesslich besteht ein mehrfach aufgeführter Kritikpunkt darin, dass der Zeitraum für die Projektförderung zu kurz war, um eine Transformation umzusetzen. So hätten entsprechende Förderinstrumente gefehlt, um die Transformation auch nach Abschluss des Projekts weiter zu unterstützen.



## **4. Gesamtbeurteilung und Lehren für die Kulturpolitik**

**In diesem Kapitel wird basierend auf den Erhebungen ein Fazit gezogen. Weiter werden aus den Erkenntnissen Lehren für die künftige Kulturpolitik abgeleitet.**



In diesem Kapitel werden aus den durchgeführten Erhebungen ein Fazit gezogen und Lehren für die Kulturpolitik abgeleitet.

#### 4.1 Fazit der Datenanalyse

Gestützt auf Art. 7 ff. der Covid-19-Kulturverordnung haben Bund und Kantone im Zeitraum von Herbst 2021 bis Herbst 2023 1'444 Transformationsprojekte (von 1'274 Organisationen, Vereinen, Stiftungen oder sonstigen Akteuren im Kulturbereich) mitfinanziert. Die Aufwendungen der öffentlichen Hand für die Transformationsprojekte belaufen sich auf über 100 Millionen Franken.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Datenanalyse sind die folgenden:

- *Unterschiedliche Zusagequoten:* Die Kantone waren unterschiedlich streng in der Beurteilung der Gesuche; so wurden im Kanton Solothurn nur 19 Prozent der Gesuche bewilligt, in den Kantonen Schaffhausen, Obwalden, Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, Thurgau und Jura zwischen 74 und 100 Prozent. Die Unterschiede bei der Zusagequote lassen aber auch vermuten, dass die Kantone unterschiedlich verfahren sind, wenn es darum ging, potenzielle Gesuchsteller bei der Antragsstellung zu begleiten.
- *Vergleichsweise wenig Gesuche gewinnorientierter Organisationen:* Nur rund 15 Prozent der Gesuche wurden von Organisationen, die gewinnorientiert oder eher gewinnorientiert sind, eingereicht. Bei den geförderten Projekten ist der Anteil solcher Unternehmen mit rund 10 Prozent noch geringer. Unterstützt wurden damit häufig Organisationen, die bereits Erfahrung mit der Kulturförderung der öffentlichen Hand haben. Die geförderten gewinnorientierten Organisationen haben für ihre Projekte überdurchschnittlich viel Mittel erhalten.
- *Schwerpunkt Bühnenkünste:* Knapp ein Viertel der Finanzmittel für Transformationsprojekte kam Projekten aus der Sparte Bühnenkünste zugute.
- *Schwerpunkt Romandie:* Die französischsprachigen Kantone haben im schweizweiten Vergleich überdurchschnittlich viele Transformationsprojekte unterstützt. Besonders der Kanton Genf sticht hervor: mit 397 Projekten kamen 27 Prozent aller Transformationsprojekte aus diesem Kanton. 22 Prozent der bewilligten Mittel gingen an Genfer Projekte.
- *Schwerpunkt Publikumsgewinnung:* 46 Prozent der geförderten Transformationsprojekte geben den Schwerpunkt Publikumsgewinnung an, 27 Prozent den Schwerpunkt strukturelle Neuausrichtung. Die übrigen Projekte geben an, beide Schwerpunkte zu verfolgen.
- *Kantonale Heterogenität bei der Förderung:* Pro Einwohner/-in haben Bund und Kantone 11,47 Franken für die Transformationsprojekte bewilligt. Während es in zwei Kantonen keine Transformationsprojekte gab, belaufen sich die Ausgaben pro Kopf in sieben Kantonen auf über 15 Franken pro Kopf.

- *Unterschiedlich hohe Fördersummen pro Projekt:* Im Durchschnitt wurden einem Transformationsprojekt 70'000 Franken zugesprochen. Dabei gibt es insbesondere zwischen den Kantonen grosse Unterschiede. Die höchsten Beiträge pro Projekt wurden in den Kantonen Zürich, Wallis und Schaffhausen bewilligt.

Aus Sicht der Studie ist ein Fazit der Datenanalyse, dass der kantonale Vollzug (und die regionalen Besonderheiten) es erlaubte, eine grosse Vielfalt von Transformationsprojekte zu fördern. Die Tatsache, dass zu 90 Prozent nicht- oder eher nicht-gewinnorientierte Organisationen unterstützt wurden, lässt aber darauf schliessen, dass viele Organisationen Gelder erhalten haben, die auch im Rahmen der ordentlichen Kulturförderung unterstützt werden.

#### 4.2 Fazit der Beschreibung und Bewertung ausgewählter Projekte

Durch die Auswahl der Kantone konnten 125 als innovativ markierte Projekte genauer untersucht werden, die gemäss Einschätzung der Kantone neue Wege bezüglich Organisation, Geschäftsmodell oder Art der Publikumsgewinnung beschritten haben. Es fällt auf, dass es sich dabei überdurchschnittlich oft um spartenübergreifende Projekte handelt. Ausserdem wurden eher solche Projekte ausgewählt, bei denen die Unterstützung durch die öffentliche Hand (im Vergleich zur Gesamtheit der Transformationsprojekte) überdurchschnittlich hoch ist. Es ist zu berücksichtigen, dass die Bewertung der Projekte aufgrund der Auswahlmethode positiv verzerrt ist. Projekte, die von den Kantonen als nicht innovativ eingestuft wurden oder komplett gescheitert sind, sind nicht in die Auswahl eingeflossen.

Aufgrund der Analyse der Projektberichte wurden die von den Kantonen als innovativ markierten Projekte in sechs Kategorien eingeteilt:

- A: Neue Angebote und Leistungen
- B: Infrastruktur
- C: Vermarktung
- D: Forschung/Weiterbildung/Residenzen
- E: Organisationsentwicklungen/Kooperationen
- F: Strategieentwicklungen

Die Kategorie A ist bei den untersuchten Projekten mit Abstand am häufigsten vertreten. Die Studie kommt daher zum Schluss, dass (insb. in den Kategorien A und C) viele Projekte gefördert wurden, die weniger die Transformation der Organisation zum Ziel hatten, sondern bei denen Kulturakteure dabei unterstützt wurden, neue Leistungen (teilweise auch angepasst auf die Pandemie) zu erbringen, sich zu vermarkten und entsprechend auch Publikum zu gewinnen. Eine Erkenntnis ist auch, dass neue Angebote häufig zusätzlich und nicht zu Lasten bestehender Angebote geschaffen worden sind.

Inhaltlich sind die Transformationsprojekte sehr heterogen. Die Betrachtung der untersuchten Projekte im Rahmen der vorliegenden Studie erlaubt es, auch projektspezifische Besonderheiten und viele innovative Elemente und Beispiele aufzuzeigen. Wichtige Erkenntnisse liegen beispielsweise in der Bedeutung von Vorstudien, der Auswahl von Projektpartnern und externen Beratern/-innen, im geeigneten Einbezug der Mitarbeitenden in die Transformation und in der Neuausrichtung von Organisationen. Die vertiefte Analyse zeigt zudem Beispiele aus Projekten, die sich auch für eine Übertragung auf andere Akteure eignen würden.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Transformationsprojekte Wirkungen erzielt haben. Den geförderten Organisationen war es möglich, neue Kompetenzen zu erwerben

und sich grundsätzliche Gedanken über ihre Ausrichtung und Weiterentwicklung zu machen. Positive Auswirkungen auf die geförderten Organisationen sind beispielsweise zusätzliche Einnahmequellen, die Steigerung der Bekanntheit und eine Optimierung von Prozessen. Weiter haben die Projekte zu einer grösseren Vernetzung und mehr transdisziplinärem Arbeiten geführt. Bezüglich Infrastruktur und Digitalisierung ist der Kultursektor durch die Transformationsprojekte besser aufgestellt als vor der Pandemie. Die Analysen zeigen Beispiele von Projekten, denen eine Effizienzsteigerung möglich war, diesen steht aber gegenüber, dass nur wenig Leistungen abgebaut worden sind und (aufgrund neuer Leistungen) bei vielen Organisationen eher mehr Bedarf an Mitteln aus der Kulturförderung besteht als vor der Durchführung des Transformationsprojekts. Insbesondere bei Projekten aus den Kategorien E und F ist zum Zeitpunkt der Studie auch schwierig abzuschätzen, inwiefern Wirkungen (durch einen anhaltenden Transformationsprozess) noch zu erwarten sind.

### 4.3 Lehren für die Kulturpolitik

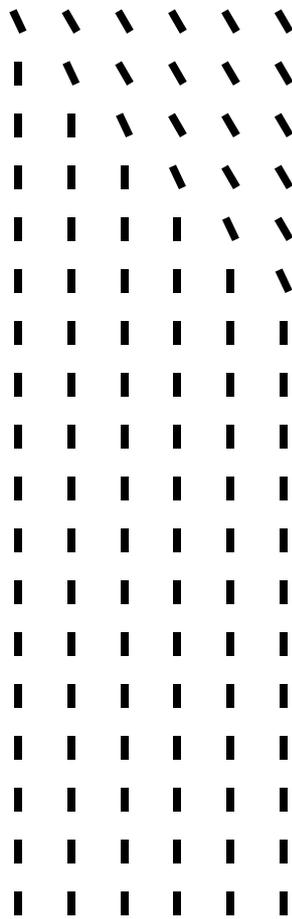
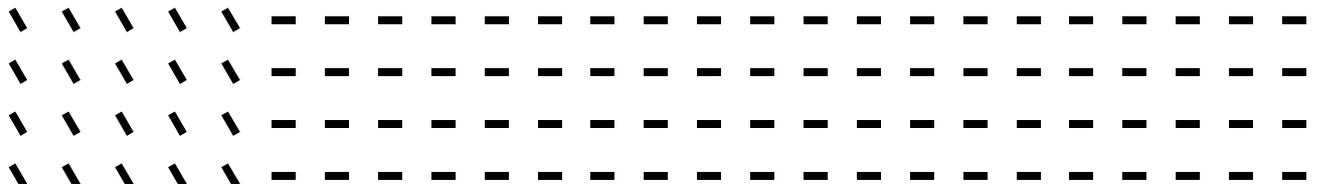
Mit den Transformationsprojekten haben Bund und Kantone ein neues Förderinstrument geschaffen, das in einem befristeten Zeitraum genutzt werden konnte. Die Studie zeigt, dass der Ermessensspielraum der Beurteilung der Projektgesuche von den Kantonen genutzt wurde und entsprechend vielfältige Projekte gefördert wurden. Die grosse Zahl der Gesuche zeigt auch, dass die Nachfrage bei den Kulturakteuren vorhanden war. Vor allem unter dem Ziel der Wiedergewinnung von Publikum wurden dabei jedoch auch viele Projekte finanziert, bei welchen einmalige neue Angebote geschaffen wurden und Aspekte einer Transformation (im Sinne einer Veränderung von gewachsenen Strukturen) weniger evident waren.

Aus Sicht des Studienteams hat es sich bewährt, eine Förderung auch für Akteure und Themen zu öffnen, die in der «ordentlichen» Kulturförderung weniger berücksichtigt werden – obschon vergleichsweise wenig gewinnorientierte Organisationen Transformationsprojekte durchgeführt haben.

Die Kulturpolitik kann aus Sicht des Studienteams die folgenden Lehren aus der Umsetzung der Transformationsprojekte ziehen:

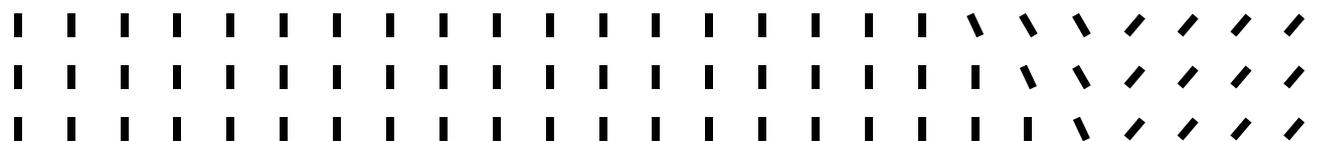
- *Organisations- und Strategieprojekte fördern:* Die Förderung der organisatorischen und strategischen Weiterentwicklung im Kulturbereich ist nützlich und gefragt. Insbesondere nicht-gewinnorientierte Kulturakteure haben oftmals nicht die Ressourcen oder das Know-how, solche wichtigen Prozesse aus eigener Kraft durchzuführen. Hier hat sich auch die Anforderung, externe Unterstützung beizuziehen, bewährt. Wenn die öffentliche Hand solche Prozesse fördert, sollte sie sich über den Zeithorizont der Förderung Gedanken machen.
- *Bestehende Angebote in Frage stellen:* Wenn in Zukunft Organisationen bei einer Neuausrichtung unterstützt werden, sollte die Kulturförderung aus Sicht des Studienteams stärker darauf achten, dass auch bestehende Angebote kritisch überprüft und gegebenenfalls nicht mehr erbracht werden. Kriterien für die Überprüfung können die Effizienz oder die Nachfrage sein, können sich aber auch an den strategischen Überlegungen der jeweiligen Organisation orientieren. Zudem sollten mögliche Folgekosten neuer Aktivitäten realistisch ausgewiesen werden.
- *Ganze Wertschöpfungskette berücksichtigen:* Das Studienteam erachtet es als positiv, dass mit den Transformationsprojekten Forschungsphasen und nicht nur die Schaffung neuer Angebote gefördert wurden. Hingegen kam die Berücksichtigung der nachgelagerten Schritte im Wertschöpfungsprozess (Vermarktung, Vermittlung) bei Projekten teilweise zu kurz. Dies sollte in zukünftigen Programmen von Anfang stärker mitgedacht werden.

- *Wissenstransfer in Förderprogrammen ermöglichen:* Aus Sicht des Studienteams ist es schade, dass bei den Transformationsprojekten dem Wissenstransfer zwischen den Projektverantwortlichen, aber auch zwischen den Kantonen, nicht mehr Gewicht gegeben wurde. Projekte hätten stärker voneinander lernen und ähnliche Projekte aus verschiedenen Regionen besser aufeinander abgestimmt werden können. Bei der Lancierung neuer Förderinstrumente sollten Ressourcen für den Wissenstransfer reserviert werden.
- *Übergeordnete Kommunikationsaktivitäten stärken:* Schliesslich gilt zu konstatieren, dass es kaum übergeordnete Kommunikationsaktivitäten zu den Transformationsprojekten gab. Bund und Kantone hätten die Förderung der Transformationsprojekte als Chance dafür nutzen können, ihr Engagement gegenüber den Medien, Politik und Öffentlichkeit bekannter zu machen. In einer übergeordneten Kommunikation bei zukünftigen Programmen sieht das Studienteam auch Potenzial für die Geförderten bezüglich Bekanntheit und Profilierung sowie für den Wissenstransfer.
- *Wirksamkeit später überprüfen:* Dort wo Transformationsprozesse erst angestossen wurden, sind kurz nach Abschluss der Projekte keine oder nur erste Wirkungen zu erkennen. Aus Sicht des Studienteams scheint es zielführend, einige Jahre nach Abschluss der Transformationsprojekte wieder zu überprüfen, wo weitere Wirkungen liegen und wie nachhaltig diese sind.



## **Anhang**

**Im Anhang finden sich die Kurzbeschriebe der 125 untersuchten Projekte und die Liste mit den interviewten Projektverantwortlichen.**



### A 1 Kurzbeschrieb der 125 untersuchten Projekte

Die folgenden sechs Darstellungen beinhalten eine kurze Beschreibung der 125 Projekte, die von den Kantonen als besonders innovativ markiert wurden. Die vom Studienteam vertieft analysierten 20 Projekte sind blau hinterlegt.

Darstellung DA 1 listet die Projekte der Kategorie «Neue Angebote und Leistungen».

#### DA 1: Kurzbeschreibung Projekte Kategorie «Neue Angebote und Leistungen» (49 Projekte)

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
A1	Film	Stärkung von Bewusstsein und Wertschätzung für Film- und Kinokultur bei Oberstufenschülern/-innen durch interaktive Lernplattform.	Schaffung einer interaktiven Website (mit Click and Collect Game, Filmbeiträgen), Promotion der Website.
A2	Museen	Sicherung des Wissens von Zeitzeugen für Archiv (Oral-History Filme) und Vermittlung.	Durchführung und Filmaufzeichnung von Interviews, Erstellung und Publikation eines Videoarchivs, Vermittlungsaktivitäten mit Nutzung der neuen Archivinhalte.
A3	sparten- über- greifend	Diffusion de contenus artistiques, stabiliser le bureau stratégique par le biais de nouveaux partenariats et activités.	Lancement d'une plateforme pour la production et la diffusion de podcasts, publication de divers podcasts, mise en place d'un studio d'enregistrement et de diffusion professionnel, organisation d'ateliers de podcasting pour les enfants et les adultes.
A4	Bühnen- künste	Wachstum Mitgliederverein eines Theaters, Verjüngung und stärkere Durchmischung bei Verein und Publikum (Diversität erhöhen), digitaler Zugang zum Theater.	Hybride Aufführungen, Aufführungen mit Übersetzung in Gebärdensprache, Stammtisch für Deutschlernende.
A5	Bühnen- künste	Erarbeitung Film durch eine Theaterkompagnie mit Filmschaffenden.	Erarbeitung Drehbuch, Dreharbeiten, Postproduktion, Auswertung.
A6	Bühnen- künste	Anbieten einer Bühne in der Pandemie, auf der Kulturakteure auftreten können.	Gründung eines Vereins, Durchführung von spartenübergreifenden Streamingshows an verschiedenen Orten (mit Livestream und VoD), nach Pandemie Durchführung Festival.
A7	Bühnen- künste	Erarbeitung und Aufführung hybride Theater-Sitcom.	Erarbeitung Theaterstück, Proben, Aufführungen mit Streaming und Videoaufzeichnungen.

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
A8	Bühnenkünste	Salarier huit artistes freelance locaux afin de leur permettre d'assurer un revenu malgré les restrictions sanitaires. Projet de médiation culturelle mené par ces artistes en tant que co-construc-teurs-trices permettant de bénéficier de leurs expériences.	Organisation de divers événements par les artistes salariés, dans le respect des restrictions sanitaires ; action symbolique de gratuité pour les habitant·e·s du quartier.
A9	Bühnenkünste	Créer une plateforme numérique de distribution d'œuvres théâtrales pour un public résidant dans des établissements de soins, de santé et pénitentiaires.	Pas d'information.
A10	Design	Neuausrichtung einer Stiftung und Vorstellung Arbeit, Sammlungen und Arbeitsmethoden an externen Orten und im digitalen Raum. Anlaufstelle werden für die Recherche zu Kunst und Produktion.	Inhaltlicher Ausbau der Webpage und eines Online-Journals, Ausbau von digitalen Kommunikationskanälen, Inhalten und Events. Austausch mit unterschiedlichen Partnern/-innen.
A11	Design	Vermittlung von Wissen zu Archiven einer Stiftung parallel zur physischen Sammlung durch eine digitale Plattform.	Entwicklung neues Format (Materialtouren), Erstellung Texte und Fotos, Verbreitung über Newsletter und Archiv der Stiftung.
A12	Film	Bessere Erreichbarkeit/Erhalt Publikum von Filmen durch digitale Angebote, Überarbeitung digitaler Auftritt und Kommunikation im digitalen Raum.	Weiterbildung Team, Events und Interaktion im digitalen Raum, Erarbeitung Kommunikationskonzept, Anpassung Website.
A13	Film	Erreichen von Publikum, Durchführung Festival trotz Pandemie, Weiterentwicklung Vermittlung.	Anbieten eines Festivals im Jahr 2022 in einer hybriden Version, Ausstrahlung von Filmen über eine VOD-Plattform, Entwicklung digitaler Vermittlungsangebote, virtuelle Q&A-Videos, verstärkte Kommunikation in einer anderen Sprachregion.
A14	Literatur	Aufbau Forum für digitale Literatur und Vermittlung.	Open Call für digitale Literaturprojekte, Beratung und Weiterbildung zur digitalen Literatur, Schaffung Plattform für digitale Literatur, Erstellung interaktive Themenkarte.
A15	Literatur	Diversifikation des Portfolios eines Verlags.	Produktion von Hörbüchern, Überarbeitung Website und Erstellung von Inhalten.
A16	Museen	Erweiterung und Digitalisierung Angebot eines Museums, Wechselwirkungen zwischen physisch erlebbarem und virtuellem Raum schaffen.	Anstellung Projektleitung, Migration der bestehenden Museumsdatenbank, Erstellung Webplattform als Ergänzung zum Museum, digitale Ausstellungsarchitektur für virtuelle Tandemausstellungen mit anderen Kulturorganisationen erstellen.
A17	Museen	Bessere Erreichbarkeit und neue User-Experience für Besucher/-innen eines Museums mit digitalen Angeboten.	Typisierung Zielgruppen, Konzeptentwicklung, Programmierung Web-App mit Integration von Audio-Dateien und Videos.
A18	Museen	Interner Wissensaufbau zu digitalen Museumsformen, Erreichen eines neuen und grösseren Zielpublikums, bessere Planbarkeit und Ausgleich von Besucherschwankungen, Förderung Vernetzung, Budgetoptimierung.	Angebote aus dem Museum in den digitalen Raum verlagern (Workshops, Podcasts, Videobeiträge) und interner Wissensaufbau diesbezüglich.
A19	Museen	Profilstärkung des Museums mittels digitaler Elemente.	Schaffung einer virtuellen Sammlung, digitale Schatzsuche, Erweiterung ausgewählter Objekte mit digitalem Inhalt durch QR-Codes.

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
A20	Museen	Unterstützung kleiner Museen bei der Digitalisierung durch einen Verband.	Struktur- und Sachanalyse für drei Museen, Unterstützung und Weiterentwicklung bei der Nutzung einer Museums-App.
A21	Museen	Erstellung Kurzfilme durch ein Kulturarchiv, um Geschichten auch digital zu verbreiten.	Erarbeitung von 20 Kurzfilmen (z.B. zur Übergabe von Nachlässen), Verbreitung über Website, Online-Publikation von Berichten.
A22	Museen	Erweiterung Angebot Museum, niederschwelliger Besuch eines externen Raumes und Nutzung Besucherapp.	Aufbau eines externen, frei zugänglichen Raums für Besuch ausserhalb des Museums, Entwicklung Besucher-App, Öffentlichkeitsarbeit.
A23	Museen	Eliminer la distance géographique comme frein à la visite d'un musée, transfert dans l'espace numérique.	Création d'une visite virtuelle du musée, d'un portail listant les prestations, d'un accès virtuel au patrimoine mondial d'une organisation internationale.
A24	Musik	Maintenir un événement avec ses valeurs fondamentales, viser la qualité, la pertinence, la satisfaction du public plutôt que la quantité, repositionner un festival par une approche hybride entre digital et live.	Construction d'infrastructures avec zones d'animation et accès au lac. Organiser des concerts de faible capacité dans des lieux uniques, originaux et inattendus.
A25	Musik	Schaffung neuer Vermittlungsangebote für eine Konzertreihe, Stärkung kulturelle Teilhabe.	Ausschreibung, Anstellung Person für zweijährige Residenz für Musikvermittlung, Durchführung Vermittlungsaktivitäten.
A26	Musik	Aufbau hybrides Veranstaltungsformat für Konzerte mit Live-Streams.	Organisation und Verbreitung Live-Streams, Ermöglichung Interaktion durch Live-Chat-Funktion.
A27	Musik	Erweiterung eines Festivals in den digitalen Raum.	Einrichtung Studio für Festival-Fernsehsendung, Übertragung Konzerte auf Plattform (Zugang mit eigenem Ticket), virtuelles Festivalgelände mit Avataren.
A28	Musik	Ermöglichung digitaler und physischer Exkursionen im öffentlichen Raum in einer Stadt zu unterschiedlichen Themen.	Workshop zur Entwicklung von Prototypen, Entwicklung einer App, Kommunikation und Werbung.
A29	Musik	Adaptation aux nouvelles manières de diffuser la musique et création d'une vitrine pour les artistes locaux.	Création d'une plateforme online de référencement participatif de la scène musicale locale.
A30	Musik	Möglichkeit Streaming eines Bandwettbewerbs und Produktion professionelle Live-Aufnahmen für junge Bands.	Aufnahmen Konzerte, Streaming, Marketing.
A31	Musik	Durchführung Bandwettbewerb als Livestream-Event.	Durchführung Konzerte, Streaming, Marketing.
A32	sparten- über- greifend	Organisation d'événements artistiques pluridisciplinaires.	Réadaptation d'un festival en quatre volets distincts, comprenant une exposition, une soirée blind-date et deux soirées clubbing lors de l'assouplissement des restrictions.
A33	sparten- über- greifend	Einsatz digitaler Mittel für den Besuch eines musikalischen Pilgerwegs.	Entwicklung und Veröffentlichung einer App, um einen Besuch zwischen Präsenz und digitalem zu ermöglichen.

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
A34	sparten- über- greifend	Verankerung einer Firma im wachsenden Virtual-Reality-Filmmarkt, Aufbau Virtual-Reality-Wissen, Wissenstransfer im Bereich Virtual Reality für die Branche.	Produktion eines Virtual-Reality-Films, Wissensaufbau über Virtual-Reality-Filmmarkt via Experten/-innen, Gewinnung von Multiplikator/-innen für Zugang zu Virtual-Reality-Publikum, Erstellung Whitepaper.
A35	sparten- über- greifend	Verbreitung eines Festivals über neuen Kanal (Radio), ortsunabhängiger Besuch des Festivals möglich, Vernetzung Radiomacher/-innen.	Einrichtung temporäres Radiostudio, Festivalradio mit Moderationsteams verschiedener Sender, Ausstrahlungen bei sieben Partnerradios in der ganzen Schweiz.
A36	sparten- über- greifend	Erhöhung Zugänglichkeit/Bekanntheit einer Kulturorganisation durch Podcast mit Geschichten zum Haus.	Recherche, Produktion Storytelling Podcast, Öffentlichkeitsarbeit.
A37	sparten- über- greifend	Ermöglichen von Konzerten in der Pandemie, die im Radio übertragen werden.	Durchführung Konzertreihe im Foyer eines Radios und Ausstrahlung.
A38	sparten- über- greifend	Durchführung Festival zu Theater und Digitalität, das Entwicklungen im Bereich des digitalen Theaters zusammenführt.	Organisation Festival mit Virtual-Reality-Erlebnissen, digitalen Gastspielen und Gaming Format.
A39	sparten- über- greifend	Erweiterung Portfolio einer Firma um neue Dienstleistungen im virtuellen Bereich.	Umsetzung eines Animationsfilms als Portfolio-Projekt, Erwerb neuer Kompetenzen und Erfahrungen.
A40	sparten- über- greifend	Création d'un festival qui soutient les différents arts et les acteurs locaux ainsi que l'artisanat, le patrimoine et le terroir, qui se déroule sur plusieurs mois dans différents lieux d'un district avec un seul programme commun.	Identifier les éléments forts et identitaires du district (patrimoine industriel, naturel, historique...), identifier les personnes ressources afin de créer des synergies et imaginer des projets, lancement d'un appel à projets, constitutions de groupes de travail.
A41	sparten- über- greifend	Créer une nouvelle offre en matière d'animation de diffusion, de médiation et de promotion culturelle.	Déplacer en extérieur les activités culturelles ; créer des collaborations avec d'autres villes romandes ; élaborer les expositions (projections vidéo dans des vitrines inoccupées des centres-villes).
A42	Visuelle Künste	Ansprechen Publikum eines Museums durch digitale Angebote, die eine aktive Teilhabe ermöglichen.	Schaffung digitaler Freundeskreis des Museums, Online-Ausstellungsplattform, Vermittlungsangebote, Shop für digitale Kunst.
A43	Visuelle Künste	Faire rayonner les expositions en dehors du lieu (projection extérieure nocturne, podcast, visites adaptées à des publics à besoins particuliers, langage simplifié).	Organisation de rencontres, création de supports adaptés à des publics variés, réalisation de projection artistiques et promotionnelles sur une façade.
A44	Visuelle Künste	Diversifizierung der wirtschaftlichen Basis eines Printmediums, Erreichung jüngerer und eventaffines Zielpublikum.	Lancierung neues wöchentliches eJournal über Kunst in der Schweiz (zusätzlicher Kanal), Marketingmassnahmen.
A45	Visuelle Künste	Erweiterung und Digitalisierung Angebot eines Museums, Voraussetzung für virtuelle Tandemausstellungen mit Partnern schaffen, Wechselwirkungen zwischen physisch erlebbarem und virtuellem Raum schaffen.	Anstellung Projektleitung, Migration der bestehenden Museumsdatenbank, Erstellung Webplattform als Ergänzung zum Museum, Erstellung digitale Ausstellungsarchitektur für virtuelle Tandemausstellungen mit Partnerorganisation.

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
A46	Visuelle Künste	Publikum an bildende Kunst heranführen durch Ausstellung im öffentlichen Raum, Wahrnehmung der Organisation und von Ausstellenden verstärken.	Erarbeitung von Skulpturen; Kunst im öffentlichen Raum ausstellen.
A47	Visuelle Künste	Sichtbarmachen der Arbeit von lokalen Künstlern/-innen im öffentlichen Raum, Ansprechen von Publikum ausserhalb der Kunstszene, Zusammenbringen von verschiedenen Künstlern/-innen.	Bespielung von leeren Schaufenstern durch Künstler/-innen. Auswahl durch ausgewählte Kuratorinnen/-innen, Aktivitäten zur Vermittlung, Podcast-Serie zu Werk und Künstlern/-innen.
A48	Andere	Contribuer au développement de la connaissance de l'histoire d'un canton à travers l'utilisation des technologies et des outils numériques.	Création de « machines à voyager dans le temps » (Time Machines), sous forme de modélisation 3D ou de vidéos, pour la capitale du canton, pour une commune de montagne, pour la constitution cantonale.
A49	Andere	Verbesserung des Videoangebots auf der Website eines Vereins.	Erschaffung und Verbreitung von Videos in guter Qualität (keine Live-Streams) als eigenständiges Angebot im digitalen Raum.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Darstellung DA 2 listet die Projekte der Kategorie «Infrastruktur».

**DA 2: Kurzbeschreibung Projekte Kategorie «Infrastruktur» (18 Projekte)**

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
B1	spartenübergreifend	Aufrüstung der technischen Infrastruktur eines Kulturhauses, stärkere Verbindung von Kultur und Gastronomie, Ermöglichung hybrider Produktion, mehr Einnahmen durch Vermietungen.	Anschaffung von Netzwerk-, Präsentations- und Audiotechnik.
B2	Film	Transformation d'une salle de cinéma en escape room, afin de s'adapter à la baisse de fréquentation des cinémas (antérieure au covid mais accélérée par la pandémie).	Travaux de transformation d'une des salles, développement du concept de l'escape room en lien avec les films, communication, inauguration.
B3	spartenübergreifend	Weiterentwicklung und Diversifizierung einer Organisation mittels eigener mobiler Bühne und Koordination anderer mobiler Bühnen.	Umsetzung einer modularen, mobilen, professionell ausgestatteten, nachhaltig gebauten, solar-betriebenen Bühne für mittelgrosse und kleine Veranstaltungen.
B4	Musik	Schaffung eines niederschwellig zugänglichen und selbstorganisierten Kreationssorts für professionelle Kunstschaffende und Laien, Kreativität sowie Wissenstransfer und Vernetzung ermöglichen.	Schaffung eines Raums für Musikschaffende zur Produktion und Vernetzung, Durchführung von Workshops und Schulungen, selbstgebautes Soundsystem, neues Governance-System, Gründung eines Vereins.
B5	Film	Mettre sur pied un lieu commun de création pour différents domaines artistiques.	Confirmation du lieu d'implantation, discussions quant aux investissements possibles par les collectivités publiques, réflexions quant à la rénovation du lieu.
B6	Film	Bespielen neuer Orte mittels mobiler Kinoanlage, finanzielle Entlastung der Organisation.	Kauf mobiler Kinoinfrastruktur (Projektor, Leinwand, Tonanlage, motorisierter Wagen), Durchführung von Filmveranstaltungen ausserhalb der normalen Räumlichkeiten.

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
B7	Film	Exploration et adaptation aux nouvelles techniques de post-production cinéma : VR et 4K. Création d'une salle de postproduction cinéma et VR répondant aux exigences technologiques actuelles et d'un espace garantissant la préservation du patrimoine lié à la création de certains films.	Transformation d'un local industriel en salle de programmation en Réalité Virtuelle, d'étalonnage et mixage cinéma, et archivage de films numérique. Acquisition d'outils informatiques performant pour les compositions 360 4k/8k et de moyens de prise de vues 360°. Recherche de nouveaux partenaires technologiques. Réaménagement des locaux de post-production.
B8	Bühnenkünste	Expérimentation avec de nouvelles pratiques d'accès aux arts du spectacle pour les publics à distance ou/et sur place, centre de ressources open source pour la recherche et la création numérique.	Équipement d'un studio de danse avec du matériel de motion capture et de création numérique.
B9	Literatur	Upgrade technische/weitere Infrastruktur eines Kulturhauses für hybride Veranstaltungen, Ausbau Website.	Installation neues Equipment, Umbau Bühne, Ausbau Website mit digitaler Bühne.
B10	spartenübergreifend	Kunstschaaffenden unkompliziert eine Bühne bieten, Durchführung Kulturveranstaltungen während Pandemie.	Aufstellen Zirkuszelt zur Durchführung von Kulturveranstaltungen, Organisation Anlässe.
B11	spartenübergreifend	Durchführung Kinoaufführungen im Freien durch zwei Kinos mit mobiler Kinoanlage.	Anschaffung Projektor, Tonanlage, Leinwand, Wagen, Umbau.
B12	Bühnenkünste	Amélioration d'une scène mobile.	La scène mobile a été allégée de manière à pouvoir la déplacer plus facilement. Investissement dans des moteurs électriques plus puissants et ajout de panneaux solaires.
B13	Visuelle Künste	Réhabiliter une friche industrielle en une friche culturelle, mise à disposition d'espaces de travail dédiés.	Mise à l'enquête du projet, lancement des premiers travaux, organisation d'une soirée de présentation du projet aux artistes locaux, exposition inaugurale, pré-réservation des espaces de travail.
B14	spartenübergreifend	Opérer des changements organisationnels par l'ouverture d'un nouvel espace d'interaction, d'implication citoyenne et de création.	Restauration de différents espaces d'un bâtiment, accueil d'artistes et de chercheurs en résidence, achat de matériel, création d'un poste pour la coordination du lieu, création d'une société en collaboration avec des entreprises privées pour l'acquisition du bâtiment, ouverture d'un restaurant, mise en œuvre d'un programme intergénérationnel mensuel d'ateliers, d'animations et d'activités.
B15	Museen	Ermöglichung der kulturellen Teilhabe und Wissensvermittlung der Inhalte eines Museums auch ausserhalb desselben durch andere Organisationen (z.B. in Altersheimen).	Eine Fotosammlung wird digital aufbereitet, gescannt und inventarisiert, Benutzung einer multimedialen Plattform, einer neuen Museumswebsite und mobilen Touch-Screen-Tischen.
B16	spartenübergreifend	Durchführung Konzerte an verschiedenen Orten mit einer mobilen Outdoor-Bühne.	Bau mobiler Konzert- und Theaterwagen, Durchführung Tournee, Werbung und Marketing.

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
B17	Bühnenkünste	Investir dans un nouvel espace modulable, complémentaire à la salle de spectacle existante, permettant d'accueillir de plus petits groupes de spectateurs. Meilleure accessibilité pour les enfants et classes. Permettre une plus grande proximité avec le public, en particulier lors des spectacles pour un public jeune/enfant.	Convention signée avec un Conservatoire, établissement d'un programme pour jeune public, adaptation des spectacles aux normes sanitaires, établissement du matériel promotionnel web et papier.
B18	Musik	Réunion dans un même lieu d'une école de musique et de théâtre, et de trois orchestres.	Mutualisation des coûts de location de salle et de matériel. Visibilité de l'activité culturelle.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Darstellung DA 3 listet die Projekte der Kategorie «Vermarktung».

**DA 3: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Vermarktung» (14 Projekte)**

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
C1	spartenübergreifend	Schaffung einer gemeinsamen Marke zur Vernetzung der lokalen Kulturakteure und zur Erleichterung des Fundraisings für lokale Kulturveranstaltungen durch lokale Organisationen.	Erstellung einer gemeinsamen Website, eines Kalenders und eines Newsletters, Organisation einer öffentlichen Veranstaltung und gemeinsame Nutzung von Ressourcen.
C2	spartenübergreifend	Mettre en vente un abonnement culturel unique donnant accès à 50 lieux-partenaires.	Création d'une coopérative avec 50 lieux partenaires, plan de communication. Démarrage d'une 2e saison.
C3	Musik	Développer une fonction de recommandation de concerts et/ou de festivals, qui puisse générer une newsletter personnalisée (mensuelle ou bimensuelle) suggérant des événements en fonction des préférences et de la langue des individus.	Mise en place de la fonction de recommandation, envoi à des échantillons de plus en plus conséquents. Analyse de données récoltées, optimisation technique et de pertinence. Pérennisation de la fonction de recommandation dans les développements standards.
C4	Museen	Erhöhung Sichtbarkeit und Bekanntheit einer Plattform von Museen, grösseres und breiteres Publikum, Unterstützung Digitalisierung von Sammlungen.	Neue Übersichtsplattform, System für individuelle Bestandesdokumentation, digitale Kulturgüterdatenbank, Veranstaltungskalender.
C5	Bühnenkünste	Renouveler le public en adaptant l'offre et la communication à un public plus jeune (18-40 ans).	Refonte de l'identité visuelle, utilisation des réseaux sociaux et création de contenus vidéo, mise en place d'une billetterie en ligne.
C6	spartenübergreifend	Créer un agenda des événements culturels d'un canton, mis à disposition gratuitement des organisateur-trice-s.	Développement du site Internet, testing par utilisateur-trice-s, mise en ligne de l'agenda (janvier 2023).
C7	Film	Attirer un nouveau public et le sensibiliser aux métiers méconnus du cinéma, grâce à une communication de plus grande ampleur et plus efficace.	Organisation d'événements, sensibilisation des jeunes aux métiers du cinéma, création de supports digitaux et imprimés, campagnes de communication bilingues, engagement d'une chargée de communication.
C8	spartenübergreifend	Rassembler les communes et la population autour d'un événement populaire, attirer des acteurs-trices culturel-les dans la région, permettre la mise en réseaux et les collaborations entre les divers acteurs locaux, valoriser le patrimoine bâti et les infrastructures de la région.	Organisation et programmation (via un collectif créé à cette occasion) d'événements dans les diverses communes du district.

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
C9	Musik	Weniger Silodenken beim Publikum, Anziehung neues Publikum, Erleichterung Zugang zu Konzerten.	Möglichkeit, einen Pass zu abonnieren, der Zugang zu Veranstaltungen verschiedenster Organisationen ermöglicht.
C10	sparten- über- greifend	Interkontinentaler Austausch- und Vernetzung (digital und hybrid), Promotionsmittel für Künstler/-innen.	Website mit digitalem Künstler- und Veranstalter-Verzeichnis und interaktiver Plattform (Debateroom), kostenlose Mitgliedschaft ist Bedingung für Nutzung Verzeichnis, Social Media Strategie.
C11	Musik	Fidéliser et élargir le public, aller vers les publics empêchés, démocratiser la musique classique, donner l'envie de la musique et la partager, activer de nouvelles collaborations, développer les partenariats financiers	Développement d'une stratégie de participation culturelle et de communication, refonte du site internet et de la ligne graphique, acquisition/révision de matériel, achat de gilets vibrants pour personnes sourdes et malentendantes.
C12	Literatur	Fédérer et valoriser l'ensemble de l'offre éditoriale en Suisse romande, création d'un site commercial mutualisé de vente en ligne de livres.	Développement de la plateforme de valorisation et du site de vente en ligne.
C13	Visuelle Künste	Offrir aux artistes un espace de diffusion de leurs œuvres.	Mise en place d'une plateforme réunissant des œuvres sonores originales de sur quatre sessions différentes, travail de promotion.
C14	Bühnen- künste	Reconquérir le public, mutualiser les forces pour faire voyager les publics dans 3 lieux, redonner le goût et la curiosité de la sortie au spectacle, créer une Carte découverte commune « Retournez dans les salles. consommez local ! » avec avantage tarifaire, animation et médiation dédiée à cette communauté.	Engagement d'un-e responsable de la médiation et coordination, réalisation d'un matériel de communication commun aux 3 entités, campagne de communication, vente des Cartes découverte, organisation d'événements spécifiques avec un public adapté aux jauges autorisées, promotion du projet lors de marchés et autres événements populaires.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Darstellung DA 4 listet die Projekte der Kategorie «Forschung/Weiterbildungen/Residenzen».

**DA 4: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Forschung/Weiterbildungen/Residenzen» (23 Projekte)**

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
D1	Museen	Einbindung von Freiwilligen in den Museumsbetrieb, um Zugänglichkeit zu schaffen und dem Publikum einen Mehrwert zu bieten.	Potenzialanalyse zum Einbezug von Freiwilligen im Museum, Lancierung Freiwilligenprogramm.
D2	sparten- über- greifend	Durchführung einer Spielzeit eines Theaters mit digitalen Formaten und Wissensvermittlung rund um Ästhetiken, Funktionieren und Potenziale von Produktionen mit hohem digitalem Anteil.	Digitale Gastspiele, Workshops, Bedarfsanalyse zur digitalen Bühne

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
D3	Museen	Tester la faisabilité de modules numériques priorisant l'acquisition de nouveaux publics, expérimenter avec de nouvelles méthodes de travail, explorer les enjeux de la transition numérique pour les musées	Expérimentation avec de nouvelles méthodes de travail, liste de projets et inventaire des agences qui soutiennent ou mènent des projets de transformation, conception d'un dispositif numérique, d'une plateforme de ressources pour la transition numérique pour les petits et moyens musées, organisation d'un forum et d'un workshop.
D4	Film	Proposer un laboratoire à la croisée du mapping (projection vidéo dans l'espace public) et des arts vivants (danse, théâtre, cirque) afin de développer une boîte à outils destinée aux créateurs intéressés à de nouvelles formes d'expression.	Réalisation de différents essais (dans de grands espaces, en forêt, en façades, dans la rue, de nuit, endroits excentrés) pour mesurer l'impact d'une chorégraphie/mise en scène alliant mapping et arts vivants.
D5	Bühnenkünste	Développer un centre de recherche artistique et scientifique pour les arts vivants.	Collaborations, dialogues, projet de recherche et création intégrant une intelligence artificielle.
D6	Musik	Mettre sur pied un programme de professionnalisation en musique actuelle en proposant des formations (7 workshops) à de jeunes projets.	10 projets sélectionnés, réalisation de 7 workshops sur des thématiques et des outils essentiels à la gestion d'une carrière musicale professionnelle.
D7	Film	Realisierung Projekt in einem neuen Geschäftsfeld für eine Filmproduktionsfirma, Zugewinn an Kompetenz (Blockchain, Web 3, Marketing).	Neue Partnerschaften, Konzeption Projekt, Erstellung Corporate Identity, technische Umsetzung Projekt.
D8	spartenübergreifend	Zusammenführung verschiedener Kulturschaffenden mit Residenzen, Raum für Kreation und Experimente bieten, leerstehende Räume nutzen.	Finanzierung von Residenzen (Spesen, Unterkunft, Tonaufnahmen), Produktion eines Samplers.
D9	spartenübergreifend	Ermöglichung von mehrtägigen Residenzen in einem Kulturhaus.	Durchführung von 15 Residenzen, Aufnahme Mixtape der Gäste.
D10	Literatur	Développer et valoriser les savoirs et les compétences au sein de l'association, notamment par la formation continue ; de restructurer le site internet et son backend ; de définir un usage clair et stable de médias sociaux sélectionnés, diversifier le public grâce à de nouveaux contenus en ligne.	Mise à jour du site web (technique et contenu), acquisition de matériel informatique, création d'une nouvelle place de travail, formation en marketing digital, création et implémentation de nouvelles maquettes (newsletter et site web), conversion de 25 titres au format ePub, développement de 15 nouveaux podcasts, développement e-commerce.
D11	Bühnenkünste	Participer au développement qualitatif de ressources humaines, matérielles et durables utiles, voire nécessaires, à la solution de problèmes existants dans le domaine de l'administration culturelle.	Développement d'outils de gestion et mise à disposition des associations culturelles à moindre coût ; développement de fiches-programmes de stages permettant de faciliter l'accueil de stagiaires ; réunion de bonnes pratiques en matière d'utilisation des données numériques et sensibilisation à la pollution engendrée par une utilisation inefficace des outils informatiques.
D12	Bühnenkünste	Mise en place d'une coopérative administrative afin de fournir un complément de formation, sur le terrain, aux formations théoriques en administration culturelle et développement d'un outil de gestion informatique sur mesure.	Formation de 2-3 stagiaires en gestion culturelle, création d'un logiciel spécifique à la gestion de compagnies/artistes indépendant·e·s et mise à disposition du logiciel, engagement de stagiaires et d'un·e coordinateur·trice pour la supervision des stagiaires.

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
D13	sparten- über- greifend	Offrir un espace pour les artistes en situation de précarité.	Création d'un dispositif de résidence de travail « non-productives », afin que les artistes puissent bénéficier d'un espace pour penser à leurs activités, mais également réfléchir à la création de projets futurs en étant salariés.
D14	Museen	Identifikation und Nutzung System für die digitale Katalogisierung und Verbesserung der Lagerung in Depots und Sammlungen für kleine und mittelgrosse Museen.	Schulungsaktivitäten und Durchführung Workshops für Museumskuratoren/-innen im Bereich der digitalen Katalogisierung und Lagerung.
D15	sparten- über- greifend	Publikumsforschung eines Museums, Aufbau auf Publikumsgruppen massgeschneiderte Vermittlungsangebote, neue digitale Angebote.	Durchführung Publikumsbefragung, Aufbau Datenbank und Buchungs-/Shop-/Ticketing-System, Web-App mit dem interaktiven Audio-Guide für eine Ausstellung.
D16	Musik	Renouer avec les différents publics, donner et/ou faciliter l'accès aux programmations des salles à de nouveaux publics, notamment les publics dits « empêchés » (inclusion), rendre les publics acteurs et actives dans le contexte culturel proposé, lier médiation et participation culturelles à la programmation mais aussi à la vie des salles.	Etude des besoins pour l'organisation d'une soirée musicale inclusive à destination des personnes sourdes et malentendantes, sondage des besoins pour les autres phases du programme, soirée personnes sourdes et malentendantes, projet « Reporters » à destination de jeunes pour découvrir les métiers de la communication culturelle, projet « Programmers » avec un petit groupe de jeunes qui a pu co-programmer et co-organiser des soirées thématiques.
D17	Musik	Augmenter la visibilité, la qualité et l'accessibilité du patrimoine par la création de contenus textuel, visuel et sonore, renforcer la structure et les compétences internes de l'institution, régulariser la production de contenus liés à la collection à hauteur de 8 à 12 documents contextuels par année.	Création de contenus numériques (fiches d'information sur les divers instruments de la collection).
D18	Bühnen- künste	Aide à l'emploi des intermittents d'un spectacle en l'absence de représentation. Créer des espaces de réflexion et de recherche sans contrainte de production, susceptible d'être un gain qualitatif pour les créations à venir.	Mise en place de résidences pour artistes afin qu'ils puissent finaliser leurs projets et bénéficier du temps non productif que génère la situation sanitaire.
D19	Literatur	Erstellung Konzept für die Weiterentwicklung eines Festivals.	Durchführung Workshops und Beratung, Bedarfsanalyse.
D20	Bühnen- künste	Erforschung digitaler Formate im Theater und Etablierung eines digitalen Spielclubs für Jugendliche ab der 3. Oberstufe.	Aufbau digitale Plattform, Workshops und Austauschformate zum Wissenstransfer zwischen Digital Natives und Theaterprofis.
D21	sparten- über- greifend	Förderung Austausch und Kulturschaffen durch Kurzresidenzen von Künstler/-innen.	Finanzierung Kurzresidenzen (verlängerte Wochenenden), Streamingkonzerte, Erstellung und Veröffentlichung Videos, Öffentlichkeitsarbeit.

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
D22	Musik	Réorientation du programme Pôle Suisse avec actions adaptées, élaboration d'un projet de médiation culturelle, étude sur la typologie du public afin de redéfinir la stratégie et les outils.	Augmentation de la rémunération des artistes résident-e-s, séances de coaching internes, adaptation de la programmation pour l'ensemble des publics, actions de sensibilisation à la médiation culturelle, développement d'une étude sur les typologies des publics, élaboration d'un sondage, collecte de données, analyse et rapport, formulation de recommandations.
D23	sparten- über- greifend	Retrouver en 2024 les effectifs des fanfares de 2019 et offrir davantage de concerts multiculturels.	Edition d'un guide de bonnes pratiques, enquête et analyse des besoins des membres, organisation de conférences à destination des acteurs·trices culturel·le·s.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Darstellung DA 5 listet die Projekte der Kategorie «Organisationsentwicklungen/Kooperationen».

**DA 5: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Organisationsentwicklungen/Kooperationen» (14 Projekte)**

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
E1	Literatur	Organisationsentwicklung für einen Verein, Optimierung der digitalen Kommunikation	Durchführung von Workshops mit einer Organisationsentwicklerin, Implementierung einer Organisationsentwicklung, Erarbeitung und Umsetzung eines Kommunikationskonzepts.
E2	sparten- über- greifend	Transformation du fonctionnement interne d'une fondation, repositionnement de ses missions.	Développement d'une unité de formation, d'un pôle permettant de dialoguer et d'échanger avec les principaux acteurs pertinents du domaine de la culture (niveaux national, intercantonal, cantonal, communal), d'un chèque culture emploi, d'un centre de digitalisation, d'un forum inclusion.
E3	Bühnen- künste	Création d'une entité regroupant les humoristes romands afin de représenter leurs intérêts, les soutenir, les conseiller, leur offrir une plateforme d'échange et de rencontre, valoriser et faire reconnaître l'humour comme art spécifique de la scène.	Conseil permanent aux membres, création d'un site internet regroupant des informations pertinentes, lien entre les entreprises culturelles et les artistes, organisation de workshops autour de sujets utiles dans la réalisation des projets, faciliter les collaborations, stimuler la diversité. Engagement d'un administrateur en charge de la mise en œuvre de ces actions. Création d'un projet d'accompagnement de jeunes humoristes féminines.
E4	sparten- über- greifend	Anpassung Betriebsstruktur eines Produktionsbüros, das Künstler/-innen bei der inhaltlichen Konzeption, Finanzierung, Organisation, Öffentlichkeitsarbeit und Diffusion von Projekten unterstützt.	Selbstausbildung, Aufbau neues Buchhaltungssystem, Einstellung Mitarbeitende im Backoffice und Buchhaltung, Änderung von Arbeitsstrukturen und Prozessen.
E5	Visuelle Künste	Organisationsentwicklung eines Kunstvereins, Erschliessen neuer Finanzierungsmöglichkeiten, Wissenstransfer an andere Organisationen.	Online-Befragung, Workshops, Coachings, Training, Gastvorträge.
E6	Bühnen- künste	Aufbau gemeinsames Produktionsbüro verschiedener Kollektive aus der freien Tanz- und Theaterszene für die Schaffung von Synergien, Professionalisierung und	Aufbau Büro, Aufbau gemeinsames Lohnsystem, Vereinheitlichung Vertrags und Personalwesen, gemeinsames Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit.

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
		Wissenstransfer.	
E7	Bühnenkünste	Documenter et cartographier l'offre culturelle existante, et développer des collaborations entre diverses disciplines artistiques.	Mise en réseaux d'acteurs culturels locaux au sein de « groupes-culture » pour proposer des prestations ciblées afin de faciliter l'accès à la culture pour leurs publics respectifs. Engagement d'une chargée de projet, responsable de la mise en réseau.
E8	Musik	Création d'un pôle de compétences commun à trois associations de musique contemporaine en préservant l'autonomie des trois structures quant à leur fonctionnement interne et leur programmation artistique.	Contrat de fusion, statuts de la nouvelle association et constitution de son comité, réglementation interne, cahiers des charges et mise au concours de postes, développement du portail internet commun.
E9	spartenübergreifend	Réorienter une association active dans la promotion de l'offre culturelle cantonale pour en faire une unité capable de fédérer les divers acteurs culturels locaux et de gérer un bureau culturel centralisé.	Création d'une plateforme en ligne recensant les informations et ressources utiles aux acteurs culturels locaux. Création d'un « bureau culturel » : service de conseil et d'information à destination des acteurs culturels.
E10	spartenübergreifend	Professionalisierung einer Lobbyorganisation mit nachhaltigen Strukturen, fundierten Inhalte und einer stabilen Finanzierung. Verbreitung Wissen an Kulturakteure.	Datenpool und Informationsveranstaltungen zur sozialen Absicherung, Pilotprojekt Organisationsentwicklung, Aufbau und Betrieb eines digitalen Informationshubs, Anbieten von Coaching und Beratungsleistungen, Kommunikationsmassnahmen.
E11	spartenübergreifend	Améliorer les conditions de travail des acteurs.trices culturel.le.s actifs.ves dans tous types d'expression artistique, faciliter les démarches administratives de ces acteurs.trices culturel.le.s.	Définition du cadre légal, création de la coopérative, étude des besoins, développement des outils informatiques, réalisation d'une phase pilote, location de locaux à loyers modérés.
E12	Musik	Effizientere Nutzung von Ressourcen durch Kooperation zweier Orchester.	Gemeinsame Auslagerung Finanzmanagement, gemeinsame Nutzung eines auf Bedürfnisse von Orchestern zugeschnittenen Datenmanagementtools, gemeinsamer PR-Auftritt.
E13	spartenübergreifend	Professionaliser l'équipe du festival, amélioration des outils de travail, acquisition de nouveaux publics, création d'une plateforme digitale, traduction de contenus pour un rayonnement international.	Projet encore en cours pas de données sur la mise en œuvre.
E14	Bühnenkünste	Création d'un noyau de collaborateurs·trices permanent·e·s.	Création d'un nouveau bureau de production, engagement de quatre interprètes permanent·e·s.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

Darstellung DA 6 listet die Projekte der Kategorie «Strategieentwicklung».

**DA 6: Kurzbeschreibung Projekte der Kategorie «Strategieentwicklung» (7 Projekte)**

<i>Nr.</i>	<i>Sparte</i>	<i>Zentrale Ausrichtung Projekt</i>	<i>Zentrale Aspekte der Umsetzung</i>
F1	Musik	Analyse zur Repositionierung einer Kulturorganisation, Verbesserung des Images.	Durchführung einer SWOT-Analyse, Erstellung eines Organisationshandbuchs, Erstellung einer strategischen Roadmap.
F2	Musik	Strategische Neuausrichtung einer Stiftung, Anpassung	Durchführung einer SWOT-Analyse, Erarbeitung eines

Nr.	Sparte	Zentrale Ausrichtung Projekt	Zentrale Aspekte der Umsetzung
		der Organisationsstruktur, Entwicklung und Einführung neuer digitaler Angebote.	Zielbilds, Weiterentwicklung der Marke, Schärfung des Profils, Überarbeitung eines Festivals.
F3	Bühnenkünste	Mettre un focus sur la durabilité en réalisant et en partageant des expériences, s'insérer dans des réseaux de théâtres internationaux, identifiant et coopérant avec des partenaires locaux, formant les équipes.	Réalisation d'ateliers participatifs pour réfléchir aux dynamiques socio-économiques de l'institution, établissement de 56 mesures pour atteindre un théâtre avec moins d'impact carbone et plus d'impact social, réalisation d'un bilan carbone du théâtre, réalisation d'ateliers (conférences, formations), développement de projet de production de spectacles alternatifs.
F4	Musik	Anpassung und Professionalisierung der Strukturen eines Vereins für Projekte im Bereich klassischer Musik.	Implementierung neues Buchhaltungssystem, Relaunch Website, Organisationsentwicklung mit externen Partnern (u.a. an Retraite).
F5	Bühnenkünste	Erarbeitung Strategie, Anpassung Abläufe und Neuausrichtung Kommunikation in einer Kulturorganisation.	Strategieworkshops, Erarbeitung Kommunikationskonzept, Pilotprojekte.
F6	Bühnenkünste	Strategische Orientierung eines Kulturhauses, Optimierung Prozesse und Abläufe, Klärung Rollen und Verantwortlichkeiten.	Desk-Research, Workshops, Umfragen, Fokusgruppen.
F7	Museen	Erarbeitung Strategie und Konzept eines Museums für die Erneuerung der Ausstellung und der Vermittlungsformate.	Durchführung SWOT-Analyse, Diskussion und Konkretisierung Ziele und Massnahmen sowie Vision und Mission, Erarbeitung Ausführungskonzept.

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf Gesuchen und Projektberichten.

## A 2 Interviewte Projektverantwortliche

Folgende Darstellung listet die Projektverantwortlichen auf, mit denen wir Interviews geführt haben.

### DA 7: Interviewte Projektverantwortliche

	Name	Vorname	Projekt
1	von Walterskirchen	Isabelle	Clubbüro IG Rote Fabrik: CB Lab
2	Freiburghaus	Ursula	Gare du Nord
3	Giezendanner	Petra	Strohmuseum im Park
4	Vonlanthen	Pascal	Cultur Manufactur GmbH
5	Oswald	Beat	Verein Feines Kino Roxy Romanshorn: Ciné Cité
6	Ostinelli	Armanda	Associazione Chiasso Letteraria: imprese per la cultura
7	Keller Skorzinski	Martina Frederik	Verein Sofalesungen
8	Roth-Kleiner	Eva	Stiftung Bernisches Historisches Museum
9	Mathis	Fabienne	Kleintheater Luzern
10	Müller	Mathias	Stiftung Klangwelt Toggenburg: Transformation

	<i>Name</i>	<i>Vorname</i>	<i>Projekt</i>
11	Werner	Dieter	Operettenbühne Hombrechtikon
12	Guillaume	Samuel	Cine3D association: mapping video and arts vivants
13	della Croce	Anya	Association PETZI: Optimisation de l'agenda culturel online
14	Pralong	Jean-Pierre	Culture Valais ABOBO
15	Schwendi Moser	Gaël Yves	Cinérive SA
16	Mercier	Sophie	Fondation pour l'Art Dramatique
17	Menger	Charles	Association BravoBravo: Radio Bascule
18	Pichard	Nathalie	Concilio Sàrl
19	Studer	Christophe	Fondation Ton sur Ton
20	Rosset	Brigitte	Association Union Romande de l'Humour

Quelle: Darstellung Interface.

19 février 2024

# Étude sur les projets de transformation (Interface)

## Évaluation professionnelle de la CDAC

**Le soutien à des projets de transformation a constitué la deuxième phase des aides Covid. Elle a permis de financer des projets visant à opérer la réorientation structurelle d'une entreprise culturelle ou à lui faire gagner du public. Les art. 7 à 10 de l'ordonnance du 14 octobre 2020 sur les mesures dans le domaine de la culture prévues par la loi COVID-19 (ordonnance COVID-19 culture) en constituent la base. Les moyens ont été mis à disposition conjointement par la Confédération et les cantons, alors que le traitement des demandes a été effectué par les cantons. Tous les projets de transformation se sont achevés avant le 31 octobre 2023.**

### Le mandat

À partir de la deuxième phase de l'ordonnance COVID-19 culture, le dispositif de soutien à des projets de transformation est venu compléter les indemnités des pertes financières. Mis en œuvre en pleine crise, ce dispositif visait à encourager activement la relance du secteur, fortement fragilisé, en permettant aux entreprises culturelles d'adapter leurs prestations pendant la crise ou de répondre aux changements induits par cette dernière. Jusqu'au 31 octobre 2023, date de clôture des projets de transformation, la Confédération et les cantons ont accordé 101 millions de francs à 1444 projets. Au vu du caractère novateur de ce dispositif, le Secrétariat général de la CDIP et l'Office fédéral de la culture (OFC) ont confié la réalisation d'une étude détaillée sur les projets approuvés. L'objectif est notamment de tirer des enseignements pour la résolution de questions actuelles en lien avec la promotion culturelle et pour la gestion de futures situations de crise. La CDAC a pris connaissance avec grand intérêt du rapport, qui contient des statistiques réalisées sur les 1444 projets soutenus (parmi 2504 demandes déposées, ce qui correspond à un taux d'acceptation de 58 %) ainsi qu'une analyse quantitative et qualitative menée sur une sélection de 125 projets (comportant une analyse détaillée de 20 projets). Les résultats de l'étude livrent par ailleurs des conclusions intéressantes sur les modèles d'affaire des entreprises culturelles et sur de futurs dispositifs d'encouragement similaires.

### Les résultats de l'étude

De manière générale, l'étude démontre les effets positifs du dispositif sur les entreprises culturelles : « *Les analyses des projets sélectionnés font ressortir des effets positifs et durables sur les bénéficiaires à de nombreux égards. Le dispositif a permis de créer ou de repenser des infrastructures, d'acquérir un savoir-faire, de trouver de nouvelles sources de revenu et d'effectuer des optimisations au niveau organisationnel. Selon les témoignages recueillis, les projets ont également aidé des entreprises à se professionnaliser et à mieux se positionner par rapport à la concurrence en matière de recettes (qu'elles proviennent du public, des pouvoirs publics, de fondations, de particuliers). Certaines entreprises ont pu modifier positivement l'image qu'elle renvoient ou se profiler dans un domaine particulier. Les partenariats et les nouvelles collaborations qui ont vu le jour grâce aux projets ont également eu un effet positif sur les bénéficiaires. Enfin, on peut voir que les offres créées dans le cadre de nombre des projets sélectionnés ont eu une incidence positive sur la diversité culturelle en Suisse. Parmi*

*les situations expérimentées, de nombreuses idées pourraient en principe être transposées à d'autres organisations. » (traduction de la p. 43).*

En complément du résumé du rapport, la CDAC souhaite soulever quelques éléments pour remettre en contexte la mise en œuvre du dispositif visant à soutenir des projets de transformation :

- **Contexte de crise** : il est essentiel de rappeler que les projets de transformation ont été mis en place en complément des indemnisations, dans une situation d'urgence et dans un contexte de crise afin d'encourager la relance du secteur culturel. Le climat d'inquiétude et d'incertitude concernant la reprise durable des activités culturelles pendant la crise sanitaire puis à moyen terme a fortement influé sur la conception de certains projets de transformation, de même que sur le travail des administrations chargées de l'affectation des fonds. Cette situation de crise et d'instabilité inédite, renforcée par la prise de conscience d'un fort risque de précarisation du secteur, doit être prise en considération à la lecture de cette étude.
- **Soutien exceptionnel** : le principe de subsidiarité du soutien cantonal n'a pas été appliqué pour les aides financières Covid dans le secteur culturel, puisque les projets pouvaient être financés jusqu'à 80 % de leurs coûts. Habituellement, les montants de tels soutiens sont moindres et le rôle du financement communal est prépondérant.
- **Méthode** : afin de tirer des enseignements pour l'avenir, l'étude s'est concentrée sur l'analyse de 125 projets jugés comme particulièrement novateurs parmi les 1444 projets soutenus. Ces autres projets, qui mettent au jour différents aspects du dispositif, ont été analysés de manière quantitative uniquement. Les personnes interrogées par Interface ne constituent donc qu'un petit échantillon et leurs réponses ne concernent que 8,6 % des projets.
- **Diversité cantonale** : comme le prévoit le cadre légal, les cantons ont recouru à ce dispositif de manière variable. En fonction de leurs priorités, certains en ont fait un usage proactif, tandis que d'autres y ont renoncé du tout au tout. Ces différences ne sont pas liées aux projets de transformation, mais découlent de la diversité des écosystèmes culturels. Ces derniers se caractérisent par des degrés variés de professionnalisation ou d'urbanisation, les collectivités publiques n'agissent pas de la même façon dans leur encouragement ou encore dans la manière dont les activités culturelles sont municipalisées/cantonalisées ou non (rappelons que les entreprises culturelles de droit public ne pouvaient pas prétendre à des indemnisations pour pertes financières et ni faire l'objet de projets de transformation). À l'instar des montants alloués pour les dispositifs d'indemnisation pendant la crise du coronavirus, les projets de transformation illustrent la diversité des situations. D'ailleurs, les critères énoncés dans l'ordonnance étaient volontairement formulés en des termes généraux pour laisser aux cantons une marge de manœuvre qui leur permette d'attribuer les soutiens en fonction des spécificités territoriales et des besoins de leurs écosystèmes culturels. Par exemple, dans les cantons romands, qui disposent de plusieurs organisations culturelles qu'ils financent à plusieurs, le dispositif a permis de répondre au besoin de soutenir des projets stratégiques au niveau intercantonal pour faire face à la crise. La CDAC-SR a aussi présenté de manière proactive ce dispositif aux entreprises culturelles, ce qui a probablement joué un rôle sur le nombre de demandes de projets déposées.
- **Durabilité** : la CDAC prend acte du fait que les auteurs ou autrices de certaines demandes ont constaté avoir besoin de financements complémentaires pour que leur projet puisse se poursuivre. Cependant, il convient de rappeler que, si le dispositif a certes été conçu pour prévoir une évaluation de la durabilité des projets, il ne visait pas à poursuivre leur financement : les nouvelles offres devraient en effet assurer leur viabilité sur le long terme. Quant à la durabilité des projets, elle est difficile à mesurer en l'état, puisque l'étude n'a été menée que quelques mois après la fin du dispositif. La réalisation d'une étude complémentaire, dans quelques années, permettrait de vérifier quels auront été ses effets.

- **Modèles économiques** : l'étude montre que les ressources managériales des organisations culturelles qui ont pour mission de concevoir des modèles économiques durables sur le plan financier se révèlent souvent insuffisantes. Les projets de transformation ont constitué un premier pas dans cette direction, et la réflexion doit se poursuivre. La réalisation de l'étude complémentaire envisagée ci-dessus pourrait y contribuer.
- **Temporalité** : les entretiens montrent que les bénéficiaires interrogés ont déploré que le temps imparti pour la réalisation et le bouclage des projets de transformation ait été si court. La soudaineté et l'urgence de la crise ainsi que les exigences légales ont contraint les cantons à imposer des délais courts pour pouvoir respecter le cadre temporel fixé par la Confédération.
- **Communication** : la CDAC note la suggestion des bénéficiaires interrogés, qui serait de mieux communiquer sur de tels dispositifs. Or, dans le contexte particulier et hautement sensible de la pandémie, une information systématique sur les projets soutenus aurait certainement créé davantage de tensions que d'apaisement. De plus, à l'exception des informations véhiculées par les médias, il n'a pas été jugé prioritaire d'adopter de plus vastes mesures de communication, compte tenu de la surcharge administrative générée par la pandémie pour les services culturels cantonaux et pour l'OFC.