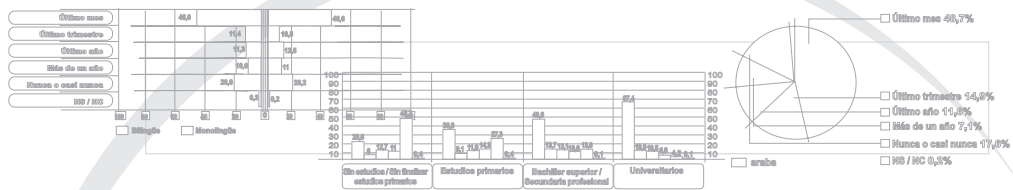




AZTERKETA

Sorkuntza fabrikak



Aurkibidea

Aurkezpena **3**

1.	ELEMENTU DESKRIBATZAILEAK	5
	1.1. Definizio programatikoa	5
	1.2. Kudeaketa-Ereduak	8
	1.3. Finantzaketa	10
	1.4. Sortzeko prozesua	11

2.	GARATU BEHARREKO EREDU PROPOSAMENA	13
	2.1. Proiektuaren orientazio filosofikoa	13
	2.2. Proiektuaren egiturazko orientazioa	14
	2.3. Azken gomendioak	16

Eranskina: Erreferentziazko espazioen eta ereduaren deskribapena

1.	ERREFERENTZIAZKO EREDUAK	18
-----------	---------------------------------	-----------

2.	ERREFERENTZIAZKO ZENTROAK	20
	1.1. Sorkuntza-fabrikak. Barcelona	20
	1.2. El Matadero. Madril	24
	1.3. La Friche la Belle de Mai. Marsella	27
	1.4. Artsadmin. Londres	30
	1.5. Radialsystem. Berlin	32

AURKEZPENA

Sorkuntza-fabrikak hirietako sormen-laborategi nagusietakoak bilakatu dira; horrela, hiriek berrikuntza eta ikerketa artistikorako eta kultura-ekoizpenerako politikaren zati garrantzitsu gisa jartzen dituzte abian horrelako fabrikak. Orobat, sorkuntza-fabrikak sortzaile berri edo gazteei zuzendutako politiken zati garrantzitsua ere badira, sortzaile horiek profesionalizatorako lehen urratsak egiteko aukera gisa ikusten baitituzte horrelako lekuak.

Izan ere, sorkuntza-fabriketan diziplina artistiko askotarako (ikusizko arteak, musika, antzerkia, arte eszenikoak, dantza, zirkoa, ikus-entzunezkoak, eta abar) sorkuntzarako eta entseguetarako espazioa eskaintzen da, eta proiektuak garatzeko hasierako babes behar duten artista eta kolektiboek zuzenduta daude bereziki.

Sormenaren inkubagailu izaki, fabrikak bereziki esperimentazioari begirako guneak dira, hain zuzen ere, mintzaira berriarekin edo diziplinen arteko elkarrizketarekin loturiko esperimentaziori begirakoak. Kasu askotan, «gaur egungo hirietako sorkuntzaren biodibertsitatea ahalbidetzen duten espaziotzat» hartzen dira. Arlo digitalaren, teknologia berrien eta sorkuntza artistikoaren inguruko ikerketaren eragile bihurtu dira, eremu horretan dauden aukerak probatzeko laborategi. Azken batean, kultura-arloko I+Garen punta-puntako espazio bihurtu dira.

Ondare-politikaren barruan ere sortu dira hainbat tokitan; sorkuntza-fabrikak tresna garrantzitsuak dira kultura hurbiltasun-estrategietan. Kontuan izan behar da oso egiteko garrantzitsua betetzen dutela tokiko sormenaren adierazpidean. Espazio horietako askotan sortzaile gazteei babes ematen zaie, sormen-proposamenak garatu ahal izan ditzaten eta, horrelako babesik gabe, nekez gauzatu ahal izango liratekeen proiektuak mamitzeko baliabideak eskainiz. Baina sorkuntza eta produkzioa ahalbidetzeaz gain, sorkuntza-fabrikek eginkizun erabakigarria betetzen dute zabalkuntzan. Publikoa sortzeko lan egiten dute; hain zuzen ere, mintzaira berriekiko erne dagoen eta kultura-proposamen berritzaileenekiko sentikorra den publikoa.

Txosten exekutibo hau egiteko, nazioko eta nazioarteko hainbat esperientzia aztertu ditugu eta analisi horri esker, Euskadin sorkuntza-fabriken proiektua garatzeko aintzat hartu beharreko giltzarriak zein diren zehaztu ahal izan dugu. Hona hemen aztertu ditugun kasuak:

- Sorkuntza-fabrikak. (Bartzelona)
- El Matadero. (Madril)
- La Friche la Belle de Mai. (Marseilla)
- Artsadmin. (Londres)
- Radialsystem. (Berlin)

Txostena hiru zatitan antolatu dugu:

Elementu deskribatzaileak. Sorkuntza-fabrika zer den eta nola kudeatzen den zehazteko oinarrizkoak diren elementu deskribatzaileak aipatuko ditugu.

Garatu beharreko ereduaren proposamena. Horrelako proiektu bat garatzeko garaian kontuan izan beharreko giltzarriak nabarmenduko ditugu.

Eranskina. Erreferentziatzat hartu ditugun espazioen eta ereduaren deskribapena (fitxa moduan) azalduko dugu.

1. ELEMENTU DESKRIBATZAILEAK

1.1. DEFINIZIO PROGRAMATIKOA

1.1.1. Nolabaiteko indefinizio-maila

Paradoxa dirudien arren, ezarri nahi den proiektua definitzeko premia dugunean, sorkuntza-espazio batean berezkoa den nolabaiteko indefinizio-maila batetik abiatu behar dugu.

Aztertu ditugun kasu guztietan, garrantzitsuena zera da, espazio «zuriak, malguak, edozer gauza gertatzeko modukoak» lortzea. Hortaz, inprobisazioak tokia behar du proiektuan, funtzioak etengabe definituz, aldaketetara egokituz...

Baina jokaleku bat mugatzea ezinbestekoa den arren, esperientzia guztietan ohartarazi digute ez dela proiektuaren etorkizuna hipotekatu behar erabilera jakin baterako oso mugatuta dauden espazioekin, funtzionamenduari buruzko oso araudi zorrotzekin eta antzeko gauzekin. Sorkuntzaren abiapuntu izaki, elkartrukeak, elkarrizketak, esperimentazioa sortzeko oinarriak finkatu behar direla frogatua dago.

1.1.2. Egoitzak versus proiektuen harrera

Artistek edo kolektiboek zentroetan duten presentzia ulertzeko hainbat modu proposatzen dituzte ekimenetan. Funtsean, bi modutan laburbil genitzake: egoitzak eta proiektuen harrera.

Egoitzetan, espazioak utzi egiten zaizkie sortzaileei beren sormena lantzeko, baina ez du zergatik proiektu jakin batekin loturik egon. Hori baino gehiago, sorkuntza gertatu ahal izateko espazioa eta baliabideak, ingurunea, azken batean, eskaintzea da kontua. Egoitza bateko egonaldia luzea izaten da, baina, logikari jarraiki, mugak ezartzen dira. La Friche la Belle de Mai zentroan (Frantzia), egoitzak dira nagusi eta zentroko espazioak bi edo hiru konpainiei uzten dizkiete; beraz, La Friche da konpainia horien operazio-zentro nagusia. Instalazio horietatik artista gehiago ere igarotzen dira, baina kolektibo horiek egoiliar nagusizat har daitezke.

Aldiz, egoitzak izan gabe, proiektuen harrera egitea hautatzen dute beste hainbat zentrok; kasu horretan, espazioak utzi egiten dituzte ekintza jakin bat garatzeko, denbora mugatu baterako.

Hautatutako proiektua burutu ahal izateko espazioa eta baliabideak eskaintzen dituzte, eta burututakoan, beste proiektu bati ekiten diote. Beraz, aukera hori dinamikoagoa da, sortzaile gehiago igarotzen dira, txandaka; alegia, zentroa erabiltzen duten artistak etengabe berritzen dira. Esaterako, Bartzelonako Fabra i Coats-en proiektuen arabera lan egitea hautatu dute, egoitza izan beharrean; izan ere, oso espazio dinamikoa izatea baita haien asmoa.

1.1.3. Sortzaile hasiberriei laguntzea

Eskarmentu handieneko ekimenei erreparatuz gero, argi ikusiko dugu sortzaile hasiberriak —ohiko moduan, gazteak— fabrika baten espazioak okupatzeko deialdietatik at geratu ohi direla. Prozedurak ez dituztenez behar bezala ezagutzen, edo ez dutenez nahikoa baliabide asmo handiko proiekturik aurkezteko, haiei zuzendutako espazio eta zerbitzuetatik baztertuta geratzen dira.

Hori horrela izanik, sortzaile horiei laguntzeko estrategiak abiarazi behar dira, fabriketarako sarbidea izan dezaten, lanbide-ibilbideak garatzen laguntzeko zerbitzuekin, hasierako eta etengabeko prestakuntza-zerbitzuekin, bekak... Horrelako estrategiarik aplikatu ezean, hain ezaguna ez den sorkuntza alde batera uzteko arriskuan egongo dira sorkuntza-fabriketan ere.

1.1.4. Espezializazioa edo diziplinak bateratzea

Aztertu ditugun ekimenetan, honako bi aukera hauen arteko eztabaida izaten da: diziplina artistiko jakin baten inguruan espezializatzeko eredia, edo diziplinak bateratzeko eredia.

Espazioen dimentsioarekin edo ezaugarriekin loturiko elementuak erabakigarriak izaten dira bi eredu horien artean bat aukeratzeko garaian. Espezializazioaren eredian proiektua diziplina artistiko bakarrera bideratzen da (antzerkia, dantza, musika, ikusizko arteak, eta abar) eta espazio nahiz zerbitzuak diziplina horretako sorkuntza-produkzioak eragiten dituen premietara egokitzen dira.

Aldiz, diziplina artistikoen bateratzean oinarritutako ereduak biodibertsitatearen alde egiten du, eta ez du finkatzen, a priori, zein diziplinetara bideratuko diren espazioak eta zerbitzuak. Eredu horretan, jatorri askotariko sortzaileak erakarri nahi dira, jakinduria eta esperientzia ere

askotarikoak dituztenak, elkartruckerako, elkarrizketarako gune bat eskaintzeko asmoz. Aukera hori hautatzen duten zentroetan, espazioek erraz egokitzeko modukoak izan behar dute, denborarekin aldatzen diren askotariko premien arabera.

1.1.5. Sorkuntzatik haratago

Antza, zentro guztiek ondorio bat ateratzen dute: zabalkundea sorkuntza-lanak bere-berea duen zatitzat onartu behar da. «Sorkuntza-zentro» edo «sorkuntza-fabrika» izenari eusten dioten arren, sorkuntza-zikloaren fase guztiak betetzen dituzten guneak dira: sorkuntzatik zabalkunderaino, prestakuntza ere tartean dela.

Egia da sorkuntza-fabrika bat bereziki sorkuntza eta produkzio artistikoari laguntzeko zentrotzat definitzen dugula oraindik ere, baina sortzaileek fabrikaren instalazioetan egiten duten lana zabaldu eta ezagutarazteko ere balio behar dute; zabalkunde hori estu-estu loturik dago sorkuntza-prozesuarekin, zeren zerbait sortzen denean, egunen batean ikusia izateko sortzen baita; eraikitzen ari den lanaren —work in progress— emaitzak kontrastatzeko (publikoarekin, beste sortzaile batzuekin, adituekin) zabalkunde da.

1.1.6. Zerbitzuak garatzea

Sorkuntza-fabrikaren definizioa premisa batean oinarritzen da: funtsean, bereziki sorkuntza eta produkzio artistikoari laguntzeko zentroa da, sortzaileei edo artisten kolektiboek espazioak utziz merke-merke.

Eginkizun nagusi hori oraindik ere indarrean dagoen arren, egia da, halaber, fabriketan joera bat izan dutela; hain zuzen ere, sorkuntzari eta produkzioari laguntzeko programa eta zerbitzuak garatzeko joera, espazioak erabiltzea bezain garrantzitsuak diren heinean. Programa horiek —bekak, elkartrukeak, banatzaile eta programatzaileekiko harremanak, eta abar— balio erantsi nagusi bihurtu dira sorkuntza-fabriken kasuan.

Programa horiek garatzea, beraz, zentroaren izaeraren oinarrian dago: estrategiak sorkuntza hasiberrirantz bidera ditzake, edo artearen funtzio sozialerantz, edo teknologia berrien erabilerarantz... Zerbitzu-kartera ona izatea eta horiek egoki kudeatzea erabakigarriak dira, hein handi batean, sorkuntza-zentro baten etorkizunari begira.

1.1.7. Ingurunearekiko harremana

Aztertu ditugun esperientzia guztietan, hainbat ikaskuntza nabarmentzen dituzte, baina bat bereziki: zentroak bere ingurunearekin lotura izan behar du (eta lotura hori zaindu eta landu egin behar du), ezinbestean. Ez dugu ahaztu behar proiektu horiek garatzen diren tokiak, ohiko moduan, ondare-balio handikoak izaten direla, industriarekin loturiko iragan bereziaren memoriari eusten diotela eta kanpoaldeko auzo edo barrutietan egoten direla. Garatu beharreko kultura-proiektuak ezin du iragan hori ahantzi eta orainari begira berriz interpretatzeko aukera eskaini behar du.

Baina ingurunea diogunean, ez gara espazioaz soilik ari, baita jendeaz ere. Nola erantzun auzoaren premia sozialei, haur, gazte, familia eta zaharrei ateak irekiz? Nola egin harremanak zentrotik at lan egiten duten baina zentroaren jardueretan parte har lezaketan erakunde, kolektibo, pertsona eta eskolekin? Zentro guztietan egin beharreko galderak dira horiek, baita erantzun beharrekoak ere. Eta horregatik, ingurunearekiko harremana elementu garrantzitsutzat hartu behar da proiektuaren baitan.

1.2. KUDEAKETA-EREDUAK

1.2.1. Kudeaketa motak

Oinarrizko bi kudeaketa mota ikusi ditugu titulartasun publikoko zentroetan: zuzeneko edo zeharkako kudeaketa.

- Zuzeneko kudeaketa publikoa ez da oso ohikoa, eta hein handi batean, zentro handienetan aplikatzen dute, zentroaren konplexutasuna eta garrantzia dela-eta, administrazio batek baino gehiagok esku hartu behar izaten duenean. Kasu horretan, partzuergoak eratzen dituzte proiektuak kudeatu eta finantzatzeko.
- Zeharkako kudeaketa publikoa izan da gehien topatu duguna. Kasu gehienetan, antolaketa-eredu berritzaileak jarri dituzte martxan, eta sektore publikoak beste zenbait agente pribatu, elkarte, kolektibo, sortzaile eta abarrekin ados jarri behar izan du. Zentro gehienak artisten premia zuzenaren ondorioz sortuak izaki, ezinbestekoa da artistek kudeaketan parte hartzea. Era berean, ekimen asko komunitateak berak sortu ditu, eta, a posteriori, administrazioak ekimen horien interesa onartu eta babesa eman die.

Kudeaketa publikoko mota horietaz gain, ez dugu ahaztu behar ekimen eta kudeaketa pribatuko zentroak ere badirela. Horrelakoa da, hain justu, Berlingo Radialsystem zentroa; bi kudeatzailek sortu zuten, sorkuntzarako zentro autofinantzatu bat abiarazi nahi baitzuten (ekitaldietarako espazioak alokatzeko politika osagarriarekin, diru-iturri garrantzitsua izanik) eta sektore publikoaren laguntza ekonomikoa jasotzen dute, baina hezkuntza-proiektu sozial jakin batzuk garatzeko laguntza baino ez.

1.2.2. Kontratazioa

Zeharkako kudeaketako kasuetan, kontratazioa kolektibo edo elkarte arduradunekin egindako programa-kontratuen bitartez bideratzen da. Kontratu horiei esker, administrazioak helburu zehatzak ezar ditzake; helburu horietan, titularraren eta kudeatzailearen arteko erantzunkidetasuna eta negoziazioa oso garrantzitsuak izaten dira, proiektuak aurrera egin dezan.

1.2.3. Zentrozen formula juridikoa

Zentroak kudeatzeko askotariko egitura juridikoak erabiltzen dira (partzuergoak, fundazioak, izaera publikoko erakunde publikoak, eta abar). Egitura horiekin guztiekin, kudeaketan autonomia eta malgutasuna lortu nahi dira. Merkatu artistikoaren premia aldakorrei berehala erantzun behar dieten proiektuak izaki, erabakiak hartzeko garaian autonomia eta arintasuna izatea faktore garrantzitsuenekotzat jo dute aztertu ditugun esperientzietan.

1.2.4. Administrazioak kudeaketarekiko duen distantzia, edo arm's length printzipioa

Ekimen gehientsuenetan, konturatu gara sektore publikoak distantzia/independentzia izan nahi zuela, hein batean, sorkuntza-zentrozen kudeaketarekin (autonomia kudeaketan). Artista egoiliarrekiko kontratazio-prozesuak arindu egin behar direnez eta berehalako premiei erantzuteko malgutasuna ezinbestekoa izaki, logika pribatuan oinarritutako egitura juridikoak ezarri behar dira.

Hala eta guztiz ere, administrazioaren distantziak ez du oso handia izan behar, baliabide publikoak egoki baliatzen direla eta zerbitzu publiko, irekia, gardena eta kalitatezkoa ematen dela kontrolatu beharra baitu. Hori dela-eta, titulartasun publikoko zentro guztietan administrazioak presentzia garrantzitsua du patronatuetan, zuzendaritza-batzordeetan, eta, azken batean, zentroen zuzendaritzaz arduratzen diren organoetan.

1.2.5. Zerbitzu publikoaren bermea

Zerbitzu publikoaren bermea eta administrazio publikoak distantzia egokia izateko, kudeaketaren eta zuzendaritza artistikoaren alderdiak ongi bereizi behar dira. Hori horrela izanik, proiektu guztietan Aditu Batzordeak edo Batzorde artistikoak izaten dira, fabriketako espazioak/tailerrak okupatuko dituzten proiektuak hautatzeko. Irizpide artistikoak, independenteak izatea funtsezkoa da komunitate artistiko osoari zabalduetako prozesuen sinesgarritasunari eusteko.

Hortaz, zerbitzu publikoa bermatu behar da araudi zehatz baten bidez, ongi zabaldu eta ezagutarazita, eta kalitatea eta berrikuntza lehenesten dituzten irizpide zorrotzak aplikatuz.

1.3. FINANTZAKETA

1.3.1. Finantzaketa

Sorkuntza-fabrika gehienak maila anitzeko finantzaketan oinarritzen dira: hainbat administrazioetako baliabide publikoak eta finantzaketa pribatua uztartzen dituzte.

Horrelako proiektuen kasuan, finantzaketa da arrisku-elementu nagusietako bat. Baliabideen zati handi bat espazioen —espazio handiak izan ohi dira, hornidura-gastu handiekin— mantentze-lanetarako izaten da. Aldiz, espazio horiek okupatzeagatiko diru-sarrerak txikiak izaten dira, tailerren alokairua merkatuko prezioak baino merkeagoa izaten baita.

Horregatik, zentroetako finantza-estrategiaren zati bat zerbitzuak dibertsifikatzea eta espazioak errentagarri egitea izaten da.

1.3.2. Proiektuaren iraunkortasun ekonomikoa

Azken aldiko ekimenetan argi ikusi da ekonomiari dagokionez proiektu iraunkorren etorkizuna espazioak errentagarri egitea dela. Balio erantsia duen zentro bat —kalitate, sormen eta berrikuntza artistikoarekin loturiko zentroa— kultura-merkatuan jartzea oso erakargarria da erakunde publiko eta pribatuentzat, beren proiektuak horrelako ideiekin lotu nahi badituzte.

Hori dela-eta, sorkuntza-fabrika bateko espazioak mota guztietako ekitaldiak (bilerak, jardunaldiak, biltzarrak, publizitatearekin, telebistarekin edo zinemarekin loturiko grabazioak, eta abar) egin ahal izateko pentsatu behar dira, baita mota guztietako erakundeentzako ere (enpresak, komunikabideak, erakunde publikoak, eta abar).

Zentroaren proiektu nagusiaren osagarri, espazioak merkaturatzeko politika egoki bat izatea gero eta garrantzitsuago bihurtu da azken urteotan. Lagungarri diren behar adina zerbitzu (jatetxea, cateringa, erraztasun teknikoak, eta abar) jarri beharra dago merkatuan lehiakor izateko, eskaintza gero eta dibertsifikatuagoa eta kalitatezkoa eginez ekitaldiak antolatzeke eta espazioak alokatzeko garaian.

1.4. SORTZEKO PROZESUA

1.4.1. Bottom-up (behetik gorakoa)

Aztertu ditugun esperientzien kasuan, sortzeko prozesuak behetik gorakoak izan dira (bottom-up). Eratze-prozesu hori gizarte-eskaera batek bultzatutako ekimenak gehitzearen ondorio izan da; ekimen horiek behe-behetik sortu direnez, pixkanaka errekonozimendu publikoa lortu izan dute.

Ekimen pribatu horiek edo hirugarren sektoreko ekimenek izan dezaketen interes orokorragatik inplikatzeko administrazio publikoak, dela laguntza edo diru-laguntzen bidez, dela ekimen pribatua kapital publikoarekin osatuz, betiere ekimen pribatuak kudeaketari eustea ahalbidetuz. Ingalaterrako Artsadmin zentroa da horren adibide: ekimen pribatua da eta gizartean errekonozimendu handia irabazten ari denez, babes publikoa lortu du.

1.4.2. Top-down (goitik beherakoa)

Top-down ereduak esku-hartze publikoa oso handia izaten da. Fabrika sortzeko ekimena erakunde publiko batek bultzatzen du, gizartearen eskariari erantzunez. Administrazioaren ekintza esku-hartzailea da, gizartearen premia bati erantzun eta premia hori arautzera bideratzen dena, zuzenean kudeatu dezakeen espazio bat sustatuz, edo kudeaketa erakunde pribatuaren esku utzita. Titulartasun publikoa eta kudeaketa pribatuaren top-down ereduko adibideak da Frantziako Friche la Belle de Mai; Marseillako Udalak sustatu du eta Système Friche Théâtre elkarteak kudeatzen du.

Aldiz, Madrilgo El Matadero zentroa titulartasun eta kudeaketa publikoko sorkuntza-fabrika da.

1.4.3. Enpresa-forma berriak

Bada hirugarren eredu bat ere: kultura-jarduerak ardatz dituen espazioen ustiapena da nagusi, baina bestelako jarduerekin ere uztartuta eta zerbitzu osagarriak edo gehigarriak ere eskainiz, errentagarritasuna bermatzearen.

Enpresa-forma berri horien kudeaketa pribatua da eta sozietate pribatu batek kudeatzen du; sozietate horrek, aldi berean, espazioak laga ditzake espazio horietan zerbitzuak ustiatu edo jarduerak garatzeko.

Horrelakoxea da Alemaniako Radialsystem; eredu pribatua da, eta espazioa errentagarri egiteko produktu bat izango balitz bezala kudeatzen du, helburu mistoa betez: alde batetik, programazioan egonkortasuna kultura-edukiarekin, kultura-arloko konpainia edo erakundeak erakarri baitituzte egoitza egonkorra bertan izateko; eta bestetik, espazioa errentagarri izatea alokairuaren bidez.

2. GARATU BEHARREKO EREDU PROPOSAMENA

2.1. PROIEKTUAREN ORIENTAZIO FILOSOFIKOA

Sorkuntza-fabriken proiektu batek oinarri sendoa behar du; hona hemen oinarri horren bost zutabeak:

- *Bertan behera lagatako fabrika zaharrei erabilera berria emateko espazioak.* Sorkuntza-fabrikek industria espazio zaharrak, erabiltzen ez direnak, baliatzen dituzte, aukera ugari eskaintzen dituzte-eta. Hasteko, azpiegiturak oso merkeak izaten direlako; abandonatuta egoten dira sarri, eta oso zaila izaten da eraberritze arkitektonikoa egitea, hiri-inguruneetan industria-erabilera berria lortzearen. Bigarrenik, espazio zabal eta garbiak direlako fisikoki (egiturazko hipoteka finko gutxi izaten dituzte, premia aldakorretara egokitzeko zailtasunak murriztuz).
- *Ibilbideak eraikitzen dituzten espazioak.* Sorkuntza-fabriketan ibilbide artistiko bereziak sortu, bultzatu eta garatzeko aukera eskaini behar da. Sorkuntza eta produkzio artistikoari laguntzea oinarri hartuta, espazio horietan haztegiak sortzen dira, eta gerora, esperimentu artistiko berritzaileen iturri izaten dira. Hastapenez, ideien sorburuaz arduratzen den balio-katearen barruan, funtsezko pieza dira, ideia horiek gauzatu eta etorkizunean iraunkorrak izateko aukera guztiak eskainiz.
- *Sorkuntza hasiberriari irekitako espazioak.* Sorkuntza-fabriketan kate-maila ahulenari entzun eta irtenbidea ematea izaten da ardatz, hau da, sortzaile hasiberriari, errekonozimendurik ez duenari, eta, horren ondorioz, ibilbidearen hasierako urratsetan lagunduko dioten plataforma solidoak behar dituenari. Hori horrela izanik, sorkuntza-fabrikak baliabide bat dira, xede-hartzaile horiek gogoan izan eta horiengana heltzeko estrategia espezifikoak garatu behar dituen baliabidea.
- *Berrikuntzari irekitako espazioak.* Egia esan, sorkuntza eta berrikuntza nahastu egin daitezke, antzeko kontzeptuak diren heinean, baina sorkuntza-fabriketan indartu behar duten berrikuntza esperimentazioan oinarritzen da, mintzaira artistiko berriekin egindako esperimentazioan, edo mintzaira klasikoekin nahasturarekin egindakoan; edo teknologia berriekin elkarrekin; finkatutako kanonak urratu behar ditu. Ildo horietan guztietan sustatu behar da berrikuntza, ez soilik sortzaileari exijitu, baizik eta baliabide fisiko, material eta programatiko guztiak eskainita gauzatu ahal izateko.

- *Lurraldean errotutako espazioak*. Sorkuntza-fabrikek ez dute ingurunearekiko isolatuta egon behar; kontrakoa baizik: ingurunearen ezaugarri, berezitasun eta premietara erabat irekita egon behar dute. Hortaz, fabrika bakoitza bere kokalekuko ingurunearen isla izango da, eta denak ezberdinak izango dira. Ingurunearen premiei erantzutea eta inguruneke agente nagusiekin konplizitatea ezartzea ezinbestekoa izaten da proiektuen arrakasta bermatzeko.

2.2. PROIEKTUAREN EGITURAZKO ORIENTAZIOA

Aztertu ditugun planteamendu guztien artetik, honako eskema honi jarraitzea proposatzen dugu:

Espazioaren definizio programatikoari dagokionez.

- *Espezializazioarekin eta espezializaziorik gabe*. Diziplina artistiko baten inguruko espezializazioa espazio erabilgarrien dimentsioaren eta ezaugarrien araberakoa izango da. Dena den, ahal dela, zentro berean diziplinak nahastearen alde egitea gomendatzen da, mintzaira ezberdinen arteko elkarrizketa sustatzearen. Horregatik, espazio garbiak behar dira, edo partzelazio harikorrek, unean uneko premietara egokitu ahal izateko.
- *Programak garatzea*. Hasieratik, zentroaren zerbitzu eta programen katalogoa erabaki behar da, planteatu diren helburu operatiboak eta gogo-oinarriak erreparatuta. Nabarmenezkoak dira, besteak beste, sortzaile hasiberriak laguntzeko programak (bekak, atzerriko elkartrukeak, eta abar barnean hartuta) eta fabriketan bertan landutako produkzioak ustiatzeko aholkularitza-zerbitzuak, kultura-eremuko enpresa-garapenerako zerbitzuen esperientzian oinarrituta.
- *Teknologia berriak oinarritzeko arreta ematea*. Bereziki erne egon behar da zentroko programak teknologia berriei hornituta egon daitezkeen, teknologia berrien eta artistek egindako sorkuntza eta produkzioaren arteko elkarrizketa etengabea lehenetsita. Hori dela-eta, inbertsioaren zati handi bat bideratu behar izaten da zentroetan beharrezko teknologia-azpiegiturak jartzera.

Kudeaketari dagokionez.

- *Arkitektura suntsikorra*. Espazioak birmoldatzeko arkitektura-proiektuak elkarrizketa izan behar du abiapuntu; hain zuzen ere, espazio horien etorkizuneko erabiltzaileekin eta erabiltzaile potentzialekin zuzenean izandako elkarrizketa. Halaber, eta hartutako proiektuek izan dezaketen bilakaera eta aldaketa bermatzeko asmoz, proiektuak arkitektura suntsikorraren logikan oinarritu beharko du (erabilera anitzeko moduluak, premia ezberdinetara egokitzeko modukoak, espazioak azkar transformatzeko aukera ematen dutenak, eta abar).

Kudeaketari dagokionez.

- *Kudeaketa elkarkorra*. Lurraldean diren artisten elkarteekin hitzartutako proiektuaren kudeaketa. Hartara, eragindako sektorea zuzenean inplikatzeko da, gerora erabiltzaile nagusi izango diren agenteekin lotura zuzena eginez. Elkarte sendoenak, egonkorrenak detektatu behar dira, sektorean onarpen eta ordezkaritza handiena dutenak.
- *Kontrol publikoa*. Espazioaren titulartasuna kasu bakoitzean aldatu egiten da; baina sektore publikoak zehatz-mehatz eta etengabe kontrolatu behar du proiektuaren garapena.

Finantzaketari dagokionez.

- *Finantzaketa mistoa*. Finantzaketaren zati handi bat publikoa izango da, baina lurraldean eskumenak dituzten administrazioen eta sektore pribatuaren inplikazioa ere lor daiteke.
- *Espazioak merkaturatzea*. Diru-sarreraren ezohiko iturri bat arakatu gabe dago: espazioak merkaturatzea. Zentroari nortasun sendoa ematea lortzen bada —zentroan hartzen diren proiektuen kalitatean eta berrikuntzan oinarrituta—, espazio erakargarria «saltzea» lortuko da, mota guztietako ekitaldiak antolatzen. Horretarako, espazioak errentagarri egiteko zer aukera dauden aztertzea beharko lirateke, baita zer zerbitzu abiarazi beharko liratekeen ere.

2.3. AZKEN GOMENDIOAK

Hona hemen azken gomendioak, Euskadin sorkuntza-fabriken proiektua behar bezala garatzeko kontuan izan beharreko hainbat baldintza aipatuz:

- *Lehendik hor dagoen errealitatetik abiatzea oso garrantzitsua da.* Sorkuntza-fabrika bat martxan jartzeko oinarritzko baldintzat hartzen da aldez aurretik hor dagoen errealitatetik abiatzea. Lehenik, kultura-sektorearen premia bati erantzun behar zaio (sorkuntzarako eta produkziarako espazio bat izateko premiari); bigarrenik, espazio egokia bilatu behar da, sorkuntza-zentro bihurtzeko aukera ematen duena; eta, hirugarrenik, lurraldean lehendik hor dauden ekimenak ere kontuan izan behar dira, ildo berean lanean ari diren ekimenak, alegia, ahaleginak batu eta dagoen errealitatearekin bat datorren proposamena egiteko.
- *Baliabide guztiak eskura izatearen eta jardueren hasieraren arteko oreka.* Jardueri ekiteko, ez da beharrezkoa baliabide guztiak eta azpiegitura guztiak egokituak izatea. Work in progress izaera hori sorkuntza-fabriken proiektuan bertan ere aplikatu daiteke, instalazioak ireki baitaitezke, proiektu artistikoak hartzen hasi baitaitezke den-dena martxan jarri gabe egonda ere. Behar baino lehen hasi ahal izatearen abantaila bat zera da, espazioak okupatuta eta jardueri ekinda, erabilgarritasuna, funtzionamendua, egokitasuna... balioesteko aukera ematen duela, eta etengabeko feedback-prozesu batean, proiektua hobetu daitekeela, garatzen ari den heinean.
- *Aldaketetara egokitzeko moduko eredu malgua ezartzea.* Malgutasuna da gakoa; sorkuntza-fabriken proiektua eta antzekoak ongi ateratzeko oinarritzko baldintzetako bat malgua izatea da. Eredu bat izan behar dugu (gogo-oinarri bat, antolamendu bat, jarduera-programa bat, eta abar), horri jarraitu ahal izateko, baina gauza guztien gaintetik, malgua izan beharko du. Malgua, bereziki, zeren testuinguru aldakor bati zerbitzua ematen ari baikara, denborarekin aldatzen diren premiak dituenari, solaskide ezberdinekin..., eta testuinguru horretan, ezin da proposamen itxi eta zurruna egin. Beraz, aldatetara egokitzeko gaitasuna oinarritzko premisa duen eredu definitu behar da.
- *Kudeatzaileen erabateko askatasunetik kontuak eman behar izatera.* Lehen ere esan dugunez, lurraldeko agente edo elkarrekin hitzartutako kudeaketa aukera egokia da

horrelako proiektu bat bideratzeko. Kudeaketa-eredu horretan, zentroetako kudeatzaileek ahalik eta askatasun-maila handiena izan behar dute, betiere askatasun hori aldaketa hobeto kudeatzeko eta aldaketara egokitzeko baliatuz gero. Alabaina, askatasun horrek badu muga: ematen den zerbitzua publikoa izaki, kontuak eman behar izango dituzte. Hori horrela izanik, bi aukera hauek ahalbidetzeko mekanismo guztiak aintzat hartu eta abiarazi behar dira: askatasuna kudeaketan eta kontu eta emaitzen berri ematea aldizka.

- *Proiektuen amaiera berritze-bermetzat*. Prozesu osoa arrakastatsua izan dadin, oinarrizko baldintzetako bat da proiektuei amaiera finkatzea. Kudeaketa-proiektuek ongi definitutako hasiera eta amaiera izan behar dituzte, une jakin batean, proiektuaren orientazioa erabat aldatzeko aukera izan dadin. Fabrika bakoitzaren kudeaketa-arduradunek une oro jakin behar dute proiektu bat garatzen ari direla ekipamendu publiko batean, eta, premien arabera, norabidea alda daitekeela (zentroa beste diziplina artistiko batera bideratuz, esaterako). Hasiera-hasieratik argi eta garbi utzi behar da kudeaketa-proiektua ere «alokairu»-erregimenean dagoela, eta, ekimenak epe luzera irautea lortu nahi den arren, espazioa ez da kudeatzaileena, ez dira «jabeak».

1. ERANSKINA: ERREFERENTZIAZKO EREDUAK

Alemaniarako ereduak

Ziurrenik, Alemanian ez da eredu bakarra izango sorkuntza-fabriki dagokienez; izan ere, espazioen oinarriko bi tipologia aurkitu ditugu, sortzeko unearekin estu-estu loturik. Esan beharra dago Europa osoan, Alemanian topatu ditugula horrelako esperientzia gehien. Libre geratu diren espazio asko dituen lurraldea da; alokairuaren prezioak ere merkeak dira, eta administrazio publikoa, oro har, ez da oso esku-hartzailea izan eremu horretan.

- Hasieran, legez kontra okupatu zituzten espazioak (70eko hamarkadan), abandonatutako fabrika industrial zaharretan. Errekonozimendu publikoa eskatu zuten. Lortu zuten errekonozimendu hori, titulartasun publikoko bihurtu ziren, baina kudeaketa asoziatiboari eutsi diote.
- Espazioen belaunaldi berria (gaur egun). Iraunkortasun ekonomikoaren ereduak aplikatuz espazioak kudeatzen dituzten enpresak eratu dira. Udalek ekarpen txikia, eta finantzatzeko zenbait modu. Adibidez: Radialsystem (Berlin).

Ingalaterrako ereduak

Eredu ingelesaren bereizgarria zera da, bottom - up eratze-prozesua izan dutela, behe-behetik sortutako ekimenak gehitzearen ondorio, eta urteak joan, urteak etorri, nolabaiteko errekonozimendu publikoa lortu dute. Fundazioen bidez (laguntza publikoren bat ere jasotzen dute) kudeatzen dituzte espazioak, eta proiektuaren finantzaketaren zati handi bat espazioak alokatuz lortzen dute. Adibidez: Artsadmin (Londres).

Frantziako ereduak

Frantziako ereduak, esku-hartze publikoa handia izaten da; lurralde osoan banatutako ekimenak sustatzen ditu. Adibidez: La Friche la Belle de Mai (Marseille).

Espainiako eredia

Sorkuntza-fabriki dagokienez, Espainiak ez du esperientzia handirik; bereziki tokiko administrazioek bultzatutako ekimenak garatu dira.

Horrela, bada, Frantziako ereduaren (esku-hartze handia) eta Alemaniako hasierako ereduaren (titulartasun publikoa baina kudeaketa sektoreko erakunde edo elkarten esku) hainbat ezaugarri uztartu dira.

Hona hemen adibide ezagunenak: El Matadero eta Medialab (Madril), Sorkuntza-fabriken sarea (Bartzelona), Ca l'Estruch (Sabadell) edo Tabakalera (Donostia).

2. ERANSKINA: ERREFERENTZIAZKO ZENTROAK

2.1. SORKUNTZA-FABRIKAK. BARTZELONA

Identifikazio-datuak

Bartzelonako Kultura Institutuak bultzatzen duen Sorkuntza-fabrikak proiektua egun zortzi zentrok osatutako sarea da, kultura-sektore guztietan sorkuntzari laguntzeko:

- Hangar -Ikusizko arteak.
- Fabra i coats - Arte eszenikoak, musika, ikusizko arteak.
- Ateneo Popular de Nou Barris - Zirkoa.
- La Central del Circo en el Forum - Zirkoa.
- La Seca - Zabalkundea.
- Illa Philips - Dantza.
- Nau Ivanow - Arte eszenikoak.
- La Escocesa - Arte eszenikoak eta ikusizko arteak.

Zentro eta proiektu guztien egoera ez da berdina; batzuk sarea osatu aurretik ere martxan ziren (Hangar, Ateneo Popular de Nou Barris, Nau Ivanow), baina beste batzuk orain dela gutxi sortu dira eta/edo oraindik ez dira martxan jarri (Fabra i Coats, Illa Philips, La Seca). Beraz, zentro publikoak, udalenak diren zentroak konektatzeko asmoz eratu da sarea, betiere zentro horien ezaugarri komuna izanik sorkuntza eta produkzio artistikoari laguntzea, kasuan kasu, berezitasun guztiak errespetatuz.

Sortzeko prozesua: Aurrekariak eta historiaren errepasso laburra

Sorkuntza-fabrikak proiektua premia batetik jaio zen, hiriko artista eta kolektiboek espazioak behar zituztela sumatu zuten, sorkuntzarako. Garai hartan, alokairuak oso garestiak ziren eta fabrika handi eta abandonatuetakoa espazioak hondatzen ari ziren; Poble Nou izeneko auzoan bereziki eragin zuen prozesu horrek. Poble Nou auzo industrial zahar bat da, baina orain hiri-berroneratze proiektu handi bat dago martxan, 22@ barruti teknologikoa abiarazita.

Errealitatea hori izanik, eta premia horri erantzutearren, hiriko gobernuak udalarenak diren espazioak bilatzeari ekin zion, erabiltzen ez ziren espazioak, alegia, Sorkuntza-fabrika bihurtzeko. Hortik abiatuta, sare ireki hori eratu da (zentro gehiago sartu dira eta oraindik ere sartuko dira); sare horretan, lehendik hor zeuden espazioak —funtzionamendu jakin bat zutenak— eta espazio berriak uztartu dira.

Jardueraren/proiektuaren deskribapena

Sorkuntza-fabrikak sarearen barruan, zentroen jarduera espezializatzeko joera nagusitu da, sektore jakin baten inguruan (zirkoa, ikusizko arteak, dantza, eta abar). Fabra i Coats izan ezik —dimensio handikoa izaki, diziplina anitzeko zentroa izango baita—, gainerakoak sektore jakin bati laguntzera bideratu dira.

Horregatik, autonomia osoz, zentro bakoitzak bere diskurtsoa eratu du, proiektu bakoitza zehazteko garaian askatasun handia izanik. Hori dela-eta, sare hori poliedrikotzat har dezakegu. Baina zentro guzti-guztiek sorkuntza eta produkzio artistikoari laguntzea dute xede.

Zentroen oinarrizko funtzionamendua honela egituratzen da: egoitzetan edo askotariko iraupeneko egonaldietan oinarrituta, aurkeztutako proiektuen ebaluazioan (ohiko moduan, urtean bi deialdi egiten dira, irekiak eta nahikoa publizitate eginda) eta hautatutako kolektiboek espazioak alokatuta. Alokairuaren barruan sartzen da oinarrizko azpiegituren hornidura, baina proiektuen arduradunei dagokie behar izango duten materiala lortzea.

Fabra i Coats zentroa oraindik garapenaren hasiera-hasierako fasean dago. Gaur egun, zentro horren proiektua izango dena lantzen ari dira, betiere gainerako zentroetatik bereiziko duen diskurtso propioa izateko premia abiapuntu hartuta.

Oraingoz, diziplina anitzeko zentrotzat definitu da, eta funtsean, arte eszenikoetara, musikara eta ikusizko arteetara bideratuko da. Bereiziki, sorkuntza eta produkzioa izango ditu ardatz, eta zabalkundera bideratutako espazioak ere izango ditu; hala nola, garatzen ari diren work in progress prozesuen bistaratzea. Proiektu artistikoak —ez egoitzak— garatzeko zentroa izan nahi du, kolektiboak eta jarduerak etengabe berritu daitezzen.

Hori dela-eta, Fabra i Coats zentroan sorkuntzari eta produkzioari laguntzeko hainbat programa uztartu nahi dira:

- Espazio/tailer/laborategiak alokatzea.
- Espazioak alokatzea, sortzaile hasiberriei laguntzeko programa eta laguntzekin.
- Etengabeko prestakuntza-jarduerak programatzea.
- Sortzaileei irekitako elkarguneak sustatzea.

Organigrama

Sorkuntza-fabrikak proiektua Bartzelonako Kultura Institutuaren mende dago, eta institutu hori Bartzelonako Udalaren organismo autonomoa da.



Iturria: Bertan egina

Finantzaketa

Zentro gehienak udalaren ekarpenei esker finantzatzen dira. Diru-sarrera horien osagarri, zentro bakoitzeko sortzaile egoiliarrek alokairua ordaintzen dute. Alokairuaren prezioa merkatuko prezioa baino askoz ere merkeagoa izaten den arren, sektore publikoak egiten duen finantzaketa nagusia osatzen du.

Era berean, zentroak kudeatzen dituzten elkarteek ere ekarpenak egiten dituzte, proiektuen mantentze-lanetarako.

Kudeaketa-eredua

Aplikatzen ari den kudeaketa-eredua erabat malgua da, espazio bakoitzaren berezitasunetara egokitu ahal izateko. Hitzarmen espezifiko bat egiten da zentroak kudeatzen dituen sektore-erakunde bakoitzarekin.

- *Hangar*. Erakundea: Kataluniako ikusizko arteen elkartea.
- *Ateneo Popular de Nou Barris*. Erakundea: Bidó de Nou Barris (Ateneoa kudeatzen duen elkartea).
- *La Central del Circo*. Erakundea: Kataluniako zirko-arloko profesionalen elkartea.
- *La Escocesa*. Erakundea: La Escocesa-ko bizilagun, artista eta artisauen kolektiboa.
- *Illa Philips*. Erakundea: Kataluniako dantza-arloko profesionalen elkartea.
- *Nau Ivanow*. Erakundea: Fundación Sagrera Fundazioa.

La Seca zentrorako ez da proiekturik definitu oraindik, eta Fabra i Coats zentroa ICUBek zuzenean kudeatzen duen zentro bakarra da.

Bartzelonako Udalak, Kultura Institutuaren (ICUB) bitartez, espazio bakarra kudeatuko du zuzenean: Fabra i Coats, hain zuzen ere. Oraindik ez dute zehaztu zer forma juridiko emango dioten (fundazioa, enpresa publikoa, eta abar), baina kudeaketan autonomia-maila handia izango du.

Sorkuntza-fabriken sarerako hautatu duten kudeaketa-eredua berritzat har daiteke. Administrazio publikoaren kasuan, ezohiko moduan jardungo du; izan ere, ohiko moduan harremanak estandarizatzeko eta sare uniformeak sortzeko joera baitu. Bartzelonako

proposamenaren berezitasun nagusia hauxe da: errealitate bakoitzera egokitzeari ematen zaio garrantzia.

Espazioak titulartasun publikokoak diren arren (eta espazioen erabilera eta proiektu guztien zerbitzu publikoaren garapena kontrolatzen den arren), kudeaketa asoziatiboa da, erabat. Horrek esan nahi du kasu bakoitzean hurbilketa ezberdinak eta intentsitate aldakorrekoak egin behar direla.

2.2. EL MATADERO. MADRIL

Identifikazio-datuak

Madrilgo El Matadero zentroa Madrilgo udal-hiltegi zaharrean kokatuta dago, XX. mende hasierako Madrilgo arkitektura industrialaren eraikin esanguratsuenetako batean.

Matadero Madrid proiekturako eta ingurunerako Plan Berezian 183.566 m² sartzen dira; horietatik metro gehienak (150.000 m²) Sorkuntza garaikideko zentroari dagozkio.

Sorkuntza garaikideko zentroan hiru eremu artistiko daude: Las Naves del Español, la Central del Diseño eta Intermediae.

Naves del Español 5.900 m²-ko multzo eszenikoa da; arte eszenikoen inguruko ikerketa-tresna bat da, proiektuaren zutabe nagusietako bat izanik. La Central de Diseño espazioan diseinu grafikoarekin, industria-diseinuarekin eta barne-diseinuarekin loturiko edonolako proiektuak sortzen dira. Eta Intermediæ espazioan elkarrizketa kritikoaren balioa eta autokritika sustatzen dira, 1.900 m²-ko azaleran. Jendearen parte-hartzeari irekita dauden proiektu kolektiboak garatzeko eta hausnarketarako espazioa da.

Matadero Madrid proiektuak 7.300 m²-tik gorako berotegi bat du, baita lorategi publiko esperimental bat ere (Avant Garden).

Espazio horretan honako jarduera hauek sustatzen ari dira:

- Zineteka.
- Centro Nacional de la Moda (Modaren Zentro Nazionala).

- La Casa del lector (Irakurlearen Etxea): irakurketarekin loturiko informazioko, ikerketako, esperimentazioko eta zabalkuntzako espazioa.
- Ikusizko arteetarako baliabideen zentroa. Ikusizko arteen eta plastikoen produkzioari laguntzeko espazioa, AVAM Asociación de artistas visuales de Madrid/Madrilgo ikusizko artisten elkarteak kudeatuko duena.

Sortzeko prozesua: Aurrekariak eta historiaren errebaso laburra

Matadero Madrid 2005. urtean sortu zen, bigaitze arkitektonikoko prozesu luze baten ondoren.

Gaur egun, espazioari eta programazioari dagokionez ez dabil bete-betean lanean: % 20 baino ez dago martxan, baina 2011. urterako % 100ean egotea espero dute, Matadero proiektua osatzen duten kultura-proiektu guztiak —la Casa del Lector, ARCO bilduma, arkitekturara bideratutako espazioak edo Calle Matadero merkataritzagunea— abiarazita.

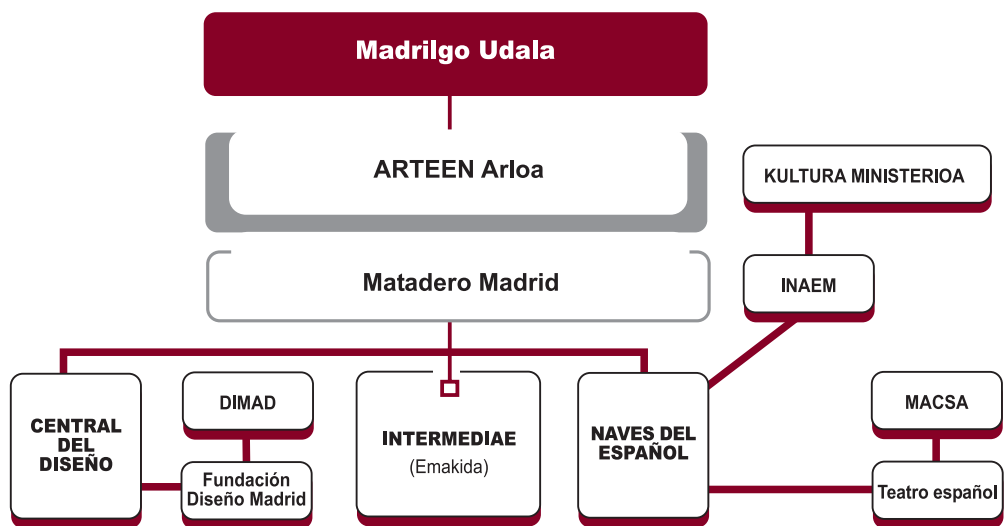
Jardueraren/proiektuaren deskribapena

Matadero diziplinen eta eremuen arteko elkarrizketarako espazioa da. Sorkuntzaren ikuspegi integrala indartu nahi du, betiere ikerketa, produkzioa, erakusketak, prestakuntza eta zabalkuntza ardatz hartuta. Diziplinarteko formula berriak eraiki eta esperimentatzeko laborategia izan nahi du.

Sorkuntzarekiko laguntza hainbat ildotan egituratzen da:

- *Sorkuntzarako laguntzak*. Mataderon sorkuntzarako laguntzen deialdiak sustatzen dira. Sortzaileentzako laguntzak, obra berria produzitzeko eta beren lanak Mataderon aurkezteko; eta nazioarteko mugikortasunerako laguntzak.
- *Madrilgo sortzaileen artxiboa*. Madrilgo artistak edo hirian lan egiten duten artistak ikusarazteko ekimena. Espazio fisiko bat da, Mataderoko atarian kokatua, baina baita espazio birtual bat ere, webgunearen bidez.
- *La noche en blanco*. Madrilgo kultura garaikidea sustatzeko urteroko hitzor.

Organigrama



Iturria: Bertan egina

Finantzaketa

Matadero Madrid proiektua Madrilgo Udalak sustatzen du, Arteen Arloaren bidez, beste erakunde publiko eta pribatu batzuekin lankidetzan. Kultura Ministerioak ere badu partaidetza Mataderon, bai INAEMen bidez —prestakuntza artistikoekin—, bai Arte Ederretako eta Kultura Ondasunen Zuzendaritza Nagusiaren bidez.

Kudeaketa-eredua

Matadero Madrid proiektuaren kudeaketa-ereduan zuzeneko eta zeharkako kudeaketa uztartzen dira: zuzenekoa Udalaren aldetik, eta zeharkakoa erakunde autonomoen aldetik, Udalarekin hitzarmenak eginda, edo udal-emakidekin, lehiaketa publikoaren bidez.

Gaur egun, Central del Diseño zentrala Fundación Diseño Madrid fundazioak kudeatzen du, Madrilgo Diseinatzaileen Elkarteak (DIMAD) sustatuta; Naves del Español zentroa Teatro Español-ek kudeatzen du, MACSA-ren (Madrid Arte y Cultura S.A.) bidez; eta Intermediae zerbitzua emakida publiko bidez kudeatzen da.

2.3. LA FRICHE LA BELLE DE MAI. MARSEILLA

Identifikazio-datuak

La Friche la Belle de Mai zentroa Marseillan dago; 45.000 m² ditu eta Marseillako Udalarena da, nahiz eta kudeaketa Système Friche Théâtre elkartearen esku dagoen.

Lanerako 15.000 m²-ko espazioak ditu, eta 6.500 m² zabalkuntzarako dira. Egoitzetarako areto ugari ditu, edukiera handiko balio anitzeko areto bat, kontzertu-areto bat, bi antzoki, jatetxe bat eta cyberkafe bat.

La Friche zentroan 400 profesionalak egiten dute lan; urte osoan 1.000 artista inguru hartzen dituzte, eta urtean 500 bat jarduera egiten dituzte, 100.000 ikusletik gora erakartzen dituztela.

Sortzeko prozesua: Aurrekariak eta historiaren errebaso laburra

La Friche proiektua 1990. urtean sortu zen; Philippe Foulquié eta Alain Fourneau antzerki-zuzendariak aletegi zahar bat okupatu zuten Marseillako kanpoaldeko auzo batean, sortzaileentzat, oro har, eta antzerki-taldeentzat sorkuntzarako eta entseguetarako espazioak behar zituztelako.

Hasiera-hasieratik Système Friche Théâtre (SFT) elkarteak sortu zuten, eta harrezkero, zentroa kudeatzeaz gain, «espazio libre, arin eta ireki batean artearen alde lan egitean» oinarritutako proiektua garatzeaz arduratu ziren.

1992an espazioz aldatu zuten: Marseillako Belle de Mai auzoan tabako-fabrika zahar bat okupatu zuten. Fabrika Udalarena zen, eta azken urte horietan, auzoari bizkar emanda bizi izan zen, oso handia zelako (45.000 m²) eta abandonatuta zegoelako. Zentro berriaren erronka nagusia alferrikako espazio hori (friche, frantsesez) betetzea izan zen, askotariko estrategien bidez.

Jardueraren/proiektuaren deskribapena

La Friche «proiektu-espazioa» behin eta berriz asmatzen ari omen da, aurrera egiten duen heinean. Beharrezko egituraren eta zehaztugabetasunari tokia uzteko borondatearen arteko oreka lortu nahi du.

Bereziki sorkuntzara eta produkziara bideratutako zentroa da, baina zabalkunderako espazioak ere baditu, zentroaren inguruan mugitzen diren artisten emaitza artistikoak elkartrukatzeko prozesutat hartuta. Ez da arte bakarra lantzen; aitzitik, zuzeneko ikuskizunen (antzerkia, dantza, zirkoa, kaleko arteak) sortzaileak, ikusizko arteak, musika, zinema, eta abar uztartzen dira espazioetan.

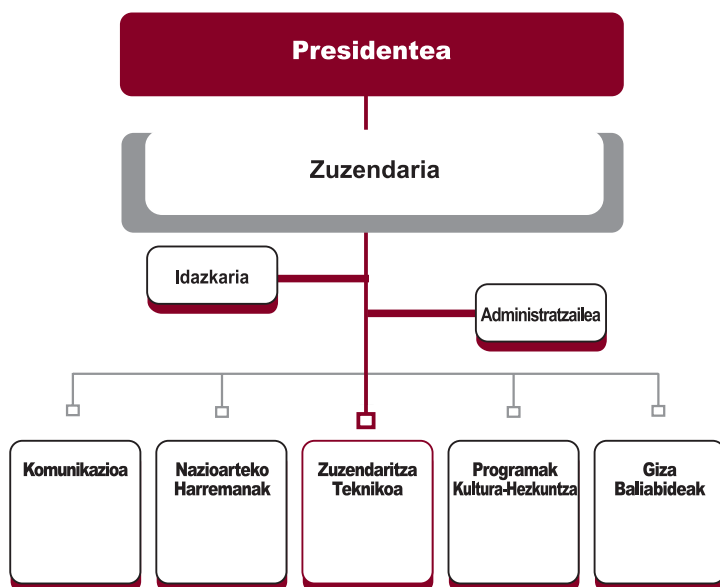
Diziplina anitzekoa izaki, askotariko proiektuak lantzen dituzte:

- Sortzaileentzat egoitzak, iraupen aldakorrekoak.
- Praktika amateurretarako tailerrak.
- Stage profesionalak.
- Auzora irekitzeko proiektuak (haur eta familientzako tailerren bidez).
- Zeharkako proiektuak (ekonomia, enplegua, nazioarteko harremanak, eta hiriko kultura eta politika).

Egoiliarak hautatzeko prozesua SFT elkarteko zuzendariak egiten dute, La Friche-rekin loturiko laguntzaileekin osatutako aholku-batzorde batekin batera.

Organigrama

Gaur egun, SFT-n 43 langile daude (18 teknikariak dira) eta urte osoan aldi baterako hainbat lanpostu ere sortzen dira.



Iturria: Bertan egina

Finantzaketa

La Friche-ren finantzaketa, hein handi batean, erakunde publikoen ekarpenen mende dago: Marseillako Udala, bereziki, Kultura eta Komunikazio Ministerioa, Laneko Ministerioa, hainbat eskualdeko kontseilu (Provence - Alpes - Côte d'Azur, eta abar).

Horretaz gain, hainbat sektoretako enpresa pribatuen finantzaketa ere jasotzen du zentroak, proiektuen zati bat babestuz.

SFT-k ez ditu tailerrak alokatzen; zentroan egoiliar edo stage moduan dauden sortzaile/produktoreei utzi egiten dizkiete. Alabaina, mantentze-lanetako, segurtasuneko eta horniketako gastuak egoiliar guztien artean ordaintzen dituzte, honako faktore hauen arabera: okupatzen duten azalera, ahalmen ekonomikoa, egoiliar emandako denbora, erabiltzen dituzten zerbitzuen garrantzia, edo La Friche-ko proiektuarekiko inplikazio-maila.

Horretaz gain, espazioak errentagarri egin eta baliabide gehiago lortzearren, La Frichek espazioak alokatzen ditu ekitaldietarako. Horretarako, hainbat zerbitzu garatu ditu (cateringa jatetxetik, baliabide teknikoaren eta giza baliabideen erabilera, eta abar), La Friche-ko espazioetan bilerak, ospakizunak... egin nahi dituzten enpresa, erakunde edo pribatuak erakartzeko asmoz.

Kudeaketa-eredua

SFT elkarteak arduratzen da La Friche kudeatzeaz. Marseillako Udalak SFT elkartearen esku utzi du zentroa kudeatzearen erantzukizuna, «espazioak okupatzeko baimen» baten bidez.

Marseillako beste operadore batzuek ere bat egin dute proiektuarekin, hirian jarduera kultural eta ekonomikoaren gune bakarra osatzearren. Honako hauek dira:

- Ondarearen nukleoa: udal-artxiboa, Ondarea Zaharberitu eta Kontserbatzeko Eskualde arteko Zentroa, Marseilla hiriko Museoaren biltegia, eta abar.
- Ekonomia eta kulturaren nukleoa: Multimedia eta ikus-entzunezko sektoreko enpresak eta erakundeak.

2.4. ARTSADMIN. LONDRES

Identifikazio-datuak

Artsadmin zentroak 2.000 m²-ko azalera du. Egoitza Toynbee Studios estudioetan du, Toynbee Hall espazioan; 1884. urtean sortu zen espazio hori, East London gizarteratzeko borrokan modu aktiboan parte hartzeko.

Toynbee Studios-en sorkuntza eszenikorako espazioak daude (entseguetarako bost areto, 280 ikuslerentzako antzokia eta dantza-estudio bat), sorkuntzako talde eta konpainiek lan egiteko espazioak eta taberna.

Sortzeko prozesua: Aurrekariak eta historiaren errepasso laburra

Artsadmin zentroak 1979. urtean ekin zion jarduerari, antzerki-artista hasiberrien proiektuei aholkularitza emateko asmoz. Gizartearen premia batetik sortua izaki, Artsadmin proiektua berehala sendotu eta arrakastatsu bihurtu zen, sektoreko beste erakunde batzuekin batera lankidetzaren dinamikak sortzeko gai dela frogatu baitu, nazioarteko antzoki eta jaialdiekin kontaktuak eginez; Britainia Handiko arte eszenikoen zabalkuntzan eragina baduela onartu diote, pixkanaka-pixkanaka.

Hasieran, Artsadmin honela finantzatzen zen: aholkularitza eman eta ordezkatzeko zituen konpainien diru-sarreraren ehuneko bat eskatzen zuen (management), baina eskaria handitu eta gizartearen errekonozimendua lortzearekin batera, Arts Council inplikatu eta oinarritzko finantza-erakunde bihurtu zen.

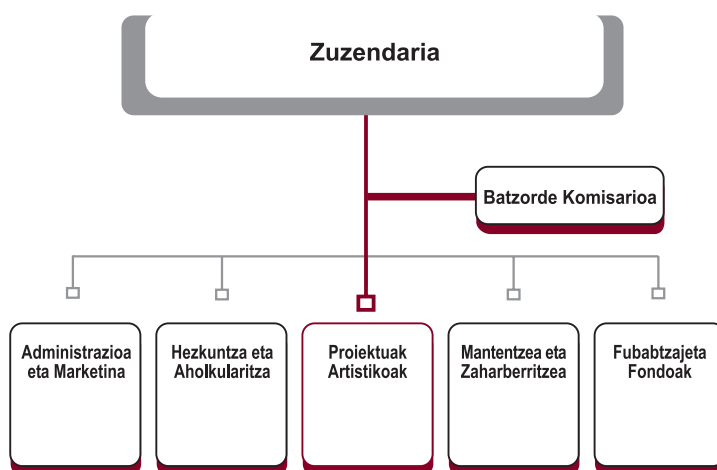
Artsadmin-ek jauzi kualitatibo eta kuantitatibo handia eman zuen 1995. urtean, Toynbee Studios sortuta. Zentroaren egoitza izan zen. Kokapen berriari esker, eragin-eremua beste eremu artistiko batzuetara zabaldu zen eta baliabide berriak eskuratu ahal izan zituzten; horrekin batera, entseguetarako espazio berriak eta erakusketetarako aukera berriak sortu ziren. Biziki urrats garrantzitsua izan zen bai proiektuaren proiektzioa, ikusgaitasuna eta sendotze-maila areagotzeko, baita ekonomikoki errentagarriago bihurtzeko ere.

Jardueraren/proiektuaren deskribapena

Artsadmin zentroan arte eszenikoen eremuan lan egiten duten artistak aurkeztu eta produzitzen dira, batik bat. Artisten agentzia izatetik proiektuen garapen orokorreko eta laguntzarako zentro izatera igaro da, hazkundearen ondorioz. Artista eta enpresei honako hauek eskaintzen dizkie: kudeaketa, aholkularitza, proiektuen jarraipena, garapena eta produkzioa egiteko programak, eta beka-programa bat, sorkuntza bultzatzeko.

Gaur egun, Artsadminen arte plastikoen eta ikus-entzunezko arteen sektoreko jarduerak sustatu eta proiektuak produzitzen dira.

Organigrama



Iturria: Bertan egina

Finantzaketa

Artsadmin zentroak 1,3 milioi euroko aurrekontua du urtean (gutxi gorabehera). Oinarrizko finantzaketa Arts Council ingelesetik datorkio; The Nacional Lottery loteriak garrantzi handia du horretan.

2008ko eta 2009ko ekitaldietako zentroaren memoriak erreferentziatzat hartuta, urteko diru-sarreraren % 45 espazioak ustiatu eta errentagarri egitetik datoz (ordainsariak, alokairuak,

jatetxeko etekinak, partikularren dohaintzak, eta abar). Arts Council-en ekarpena guztirakoaren % 37,7 da. Gainerako % 17,23a zenbait erakundetatik dator: Artist Project Earth, British Council, Calouste Gulbenkian fundazioa, Esmée Fairbairn fundazioa, EBko Kultura Departamentua edo Wellcome Trust; egiten diren zenbait proiektu finantzatzen dituzte.

Kudeaketa-eredua

Arstadmin zentroa kudeaketa pribatuan oinarritzen da. Kudeaketaren barruan, laguntza-sistema oso bat ere sartzen da (Artsadmin Artist Bursary Programme) eta, sistema horren bidez, espazioak, aholkularitza, kudeaketa eta finantza-laguntza eskaintzen zaie artistei, proiektu artistikoen ikerketako, sorkuntzako eta produkzioko lanak garatu ahal izateko.

2.5. RADIALSYSTEM. BERLIN

Identifikazio-datuak

Radialsystem Berlingo erdialdean dago, Friedrichshain, Mitte eta Kreuzberg auzoen artean, XIX. mendearen amaieran Berlin Wasserwerke Berlingo ur-konpainiaren ponpaketa-estazioa zen eraikin batean. 2.500 m²-ko azalera du.

Industria-eraikin zaharraren egitura zati berriarekin uztartu da, eta ekipamenduak proposatzen duen elkarrizketaren kontzeptua indartzen du. Itxuraz kontrakoak diren kontzeptuak uztartzea etengabe gertatzen da erakundearen nortasun-diskurtsoan.

Eraikinak bost solairu ditu. Beheko solairuan areto nagusia dago (578 m² ditu eta 356 ikuslerentzako tribuna eraisgarri bat ere badu), areto txiki bat (394 m²), terraza eta foyer edo atsedenlekua. Lehenengo solairuan hiru tailer (42 m², 71 m², 30 m²) eta hiru gela txiki daude (13 m² bakoitzak). Hiru Estudio-gela (395 m² eta 196 m²) eta Cube aretoa (50 m²) eraikinaren beste lau solairuetan banatuta daude.

Eraikineko espazioak moldagarriak, malguak eta erabilera anitzekoak dira. Erabiltzaileen premien eta jardueraren formatuen arabera, produkzio artistikoetarako eta ekitaldietarako erabil daitezke

(antzerkiko entseguak eta produkzioak, dantza, erakustaldiak, musika-ekitaldiak, filmazioak, bilerak, sinposiumak, biltzarrak, eta abar).

Sortzeko prozesua: Aurrekariak eta historiaren errepasso laburra

Radialsystem 2006. urtean sortu zen, birgaitze arkitektoniko prozesu luze baten ondoren. Telamon taldeko inbertitzaile pribatu baten finantzaketari esker, Radialsystem V GmbH-k eraikina berriz ireki ahal izan zuen 2006. urtean, arte eta kulturarako espazio berri gisa.

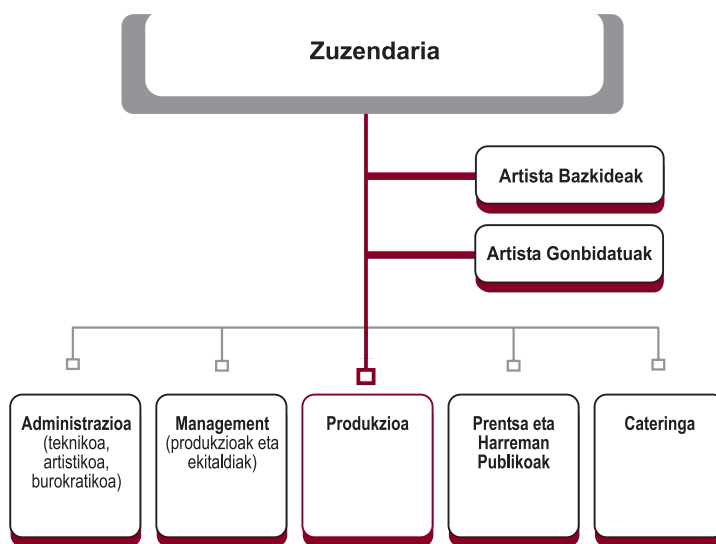
Jardueraren/proiektuaren deskribapena

Radialsystem diziplinen eta eremuen arteko elkarrizketarako espazioa da. Filosofia hori ezagun da zentroaren programa artistikoetan: antzinako musika dantza garaikidearekin uztartzen da, musika klasiko kontzertuak baliabide berriekin, eta abar. Horiek horrela, Radialsystem Berlingo kultura-agertokian txertatu da, ekipamendu integratzailea eskainiz, betiere gaur egungo gizartearen, merkataritzaren, politikaren eta artearen eskarietara egokitutako diziplina eta kategoriak bat eginda.

Radialsystem-eko lan-egitura bost puntutan labur daiteke:

- *Sorkuntza*. Proiektu artistikoak garatzeko espazioak utziz.
- *Banaketa*: Radialsystem-eko produktuen esportazioa.
- *Zabalkuntza*. Produkzio, produktu eta proiektuak erakustea.
- *Prestakuntza*. «Aldi baterako akademien» bidez. Tailerrak, mintegiak, musikari, koreografo eta haurrei zuzendutako proiektuak.
- *Sareko lana*: Radialsystem-ek eginkizun funtsezkoa betetzen du bestelako erakundeekin (komunikabideak edo erakunde politiko, ekonomiko, hezkuntza-arloko eta kultura-arlokoak) lankidetzaren sareak sortzeari dagokionez. Sareko lanari esker, programatzaileen zirkuituekin komunikazio-dinamikak sor ditzakete, hainbat eremutan ospea eta ikusgaitasuna areagotuz.

Organigrama



Iturria: Bertan egina

Finantzaketa

Radialsystem proiekturako hasierako finantzaketa loteriarekin loturiko fondoetatik lortu zen, partikularren eta fundazioen ekarpenez gain.

Gaur egun, hauek dira erakundearen diru-sarrerak:

- Espazioak alokatzea.
- Sarrerak eta kultura-paketeak saltzea.
- Ikastaroetako matrikulak.
- Babesle pribatuen bidezko laguntzak.
- Erakundeen babesa.

Eraikinaren espazioak erabilera anitzekoak direnez, askotariko jardueretarako erabil daitezke eta horren ondorioz, alokairu eskaria oso handia da, espazioen errentagarritasuna bermatzen da eta zentroa jarduera ekonomikoaren gune bihurtzen da.

Diru-sarrerak honela banatzen dira (2008. urtea):

- % 43, produkzio artistikoak.
- % 30, erakunde laguntzaileek sustatutako ekitaldiak.
- % 23, zerbitzu gastronomikoak eta cateringa.
- % 4, bestelako diru-sarrerak, zehaztu gabe.

Artearen eta hezkuntzaren eremuan ekimenak garatzen dituen Tanzplan Deutschland fundazioak ere diruz laguntzen du Radialsystem, zentroak bultzatzen dituen hezkuntza-ekimenak direla-eta.

Kudeaketa-eredua

Radialsystem enpresa pribatu batek kudeatzen du (Radialsystem V GmbH); enpresa horrek kultura-arloko ekintza eta espazioaren merkaturatzea uztartzen ditu. Bi alderdiak uztartuta, kultura-jardueretatik datozen diru-sarreraren osagarria lortzen da, proiektuari egonkortasun eta errentagarritasun handiagoa emanez.