



Pot do prožnosti v kulturi je tlakovana s privlačnimi, uresničljivimi in delujočimi inovativnimi pristopi, s katerimi lahko dosežete učinek, ki ste si ga zamislili

Poročilo s konference Onkraj kulturnega modela

Konferenco je v okviru študijskega obiska iz Ukrajine pod naslovom [Onkraj horizontov](#) organiziral zavod Motovila (CED Slovenija) v sodelovanju s platformo Center za kreativnost, ki jo izvaja Muzej za arhitekturo in oblikovanje. 16. oktober 2018.

Čeprav je od svetovne gospodarske krize minilo že deset let, slovenske organizacije in podjetja iz kulturnega in ustvarjalnih sektorjev še vedno čutijo posledice. Vsi govorijo o prožnosti (*resiliency*) v kulturi, kaj narediti, da bi jo dosegli, pa ostaja neizgovorjeno. Če delaš za organizacijo iz kulturnega ali ustvarjalnih sektorjev, je precejšnja verjetnost, da ima tvoja organizacija dvostranski poslovni model. Pa je to res edini način za poslovanje? Morda obstajajo še drugi viri prihodkov, ki jih niste odkrili? Ali pa morda stroški, brez katerih bi lahko shajali? Si prizadevate, da bi našli delujoče in uresničljive načine, s pomočjo katerih bi vaša organizacija lahko udeleževala svoj pomembni program in uresničevala učinke, ki ste si jih zamislili v okviru ekipe? Če je tako, potem je najbrž čas, da dobro in temeljito pregledate svoj kulturni (poslovni) model, in sicer s pomočjo orodij, ki vam ga bodo pomagala preoblikovati.

Vsi govorijo o prožnosti, kako pa jo lahko dosežemo?

Govorci na konferenci [Onkraj kulturnega modela](#) so predlagali določene pristope v tej smeri. Poslovna svetovalka **Julie Aldridge** (VB) je spregovorila o tem, kako lahko organizacije iz kulturnega in ustvarjalnih sektorjev dosežejo način za izjemno udeležanje svojih vizij na podlagi prenove poslovnega modela. Nato je **José Rodríguez** (Švedska), strokovnjak za komunikacijo in svetovalac za kulturne modele, delil svoje izkušnje in navdihujoče študije primerov iz projektov Trans Europe Halles in Creative Lenses. Nazadnje pa je **Edgar Garcia Casellas** s Katalonskega inštituta za kulturna podjetja (ICEC) pojasnil, kako so s preoblikovanjem katalonskega modela za kulturni in ustvarjalne sektorje oblikovali edinstven sistem podpore in financiranja, ki tako neprofitnim organizacijam kot profitnim podjetjem iz kreativnih sektorjev nudi podporo pri uspešni izvedbi projektov.

Udeležanje vizije na izjemen način

Kje se lotiti premislekov o morebitnem preoblikovanju organizacije, in, kar je še pomembneje, **kdaj** to storiti? Julie Aldridge je poročala, da jo na žalost mnoge organizacije pokličejo šele takrat, ko se že znajdejo v krizi in od nje pričakujejo, da bo izvlekla čarobno paličico. Sama svetuje, da je čas za razvijanje strategij pred zlomom. Za koncept, ki ga imenuje »zaščita prihodnosti« (*Future Proofing*) je v okviru programa Združenja za trženje umetnosti (AMA) napisala [kratek e-vodič](#), ki vas bo vodil skozi proces.

Če pokličete njeno podjetje Julie Aldridge Consulting Ltd, bo vzela v roke [platno poslovnega modela](#), kakršnega je na primer razvil Alexander Osterwalder s platforme Strategyzer.com, zavihala rokave in vam postavila vrsto vprašanj, kot so: Kakšno vizijo imate v organizaciji? Kakšno je zanimanje ljudi za vaše projekte in programe? Kakšne učinke ustvarjate z njimi? Potem bo naredila korak naprej z naslednjim vprašanjem: Kako bi lahko dosegli, da bi vaš program več ljudem – občinstvom, financerjem, podjetjem – pomenil več? Kaj bi bilo treba narediti, da bi svojo vizijo udeleževali na *izjemen način*?

Kot pravi Julie, »**Pri tem ne gre izrecno za služenje denarja, temveč za ustvarjanje vrednosti.**« Ko bomo razumeli, v kakšnem smislu je naša organizacija pomembna za našo skupnost in prebivalstvo, bomo lahko ustvarjali vizije in cilje. Da bi to lahko naredili, pa je pomembno, da se posvetimo **privlačnosti, uresničljivosti in uspešnosti** tega, kar počnemo ali nameravamo početi. Za to pa si je treba vzeti čas – pred krizo – da raziščemo neskončno odgovorov na vprašanje **Kaj pa če ...?**

Pokažite mi nekdanji industrijski kompleks, jaz pa vam pokažem morebiten kulturni center

José Rodríguez je z udeleženci delil svoje uvide v prenove kulturnih modelov. Rodríguez je avtor orodja [To Sell or Not to Sell?](#), ki vsebuje tudi nekoliko za kulturno področje prilagojeno platno poslovnega modela. Pri delu za mrežo Trans Europe Halles (TEH) s sedežem v Lundu na Švedskem se je seznanil tudi s tem, kako 108 državljskih ali umetniških pobud v 33 državah upravlja kulturne centre v nekdanjih industrijskih prostorih ali kompleksih. In kakšen je najpogostejši poslovni model, ki ga uporabljajo? Če povemo s štirimi besedami: skupnost + prostor + dogodki + pivo. Navedel je primere sestavnih delov in dejavnikov, ki vplivajo na člane TEH, in sicer urbane ali podeželske lokacije, lastništvo zgradbe, pravna ureditev, ustvarjanje dohodkov in tokovi prihodkov. Kot pravi Rodríguez, je ključna **diverzifikacija dohodkov**. Tako na primer pogosto opazimo mešanico finančne podpore, sponzorstva, prodaje vstopnic, koncesij, hrane in pijače, pri čemer vsaka vrsta zagotavlja približno 20 % skupnih prihodkov organizacije.

Rodríguez je predstavil profile štirih različnih modelov, ki se pojavijo v okviru Trans Europe Halles:

- 1) model veleblagovnice:** za 50 % programa poskrbi center, multidisciplinarno strokovno osebje;
- 2) nakupovalno središče:** kulturni center upravlja prizorišče in oddaja prostore kulturnim organizacijam za njihove programe;
- 3) butična trgovina:** izjemno osredotočen, specializiran program, ki zagotavlja izjemno kakovosten učinek;
- 4) trgovina z dobrim namenom:** »hipijevski model«, upravljajo ga prostovoljci, umetniki dobijo plačilo, dejavnosti so zelo povezane z lokalno skupnostjo.

Obstajajo seveda tudi hibridni modeli, ki združujejo različne profile. Čeprav opisani modeli temeljijo na »komercialnih« podjetjih, jih uporablja za opisovanje kulturnih dejavnosti.

Predstavil je tudi projekt [Creative Lenses: močnejše umetniške in kulturne organizacije za večji družbeni učinek](#) (2015–19), v okviru katerega se postavlja vprašanje: *Kateri so najdragocenejši načini, ki umetnosti zagotovijo, da je pomembna?* Vprašanje je brez dvoma zahtevno, zato je vredno preveriti spletno stran projekta, kjer najdete študije primerov. V okviru projekta Creative Lenses je potekal tudi 18-mesečni eksperimentalni proces pod naslovom [Catalyst Programme](#). Izbrali so osem kulturnih organizacij, ki so se udeležile usposabljanja na temo razvoja občinstev, bile deležne svetovanja o prenovi poslovnega modela in prejele 20.000 evrov za uvedbo sprememb. Omogočeno jim je bilo, da se prestrukturirajo na drugačen način, da bi videli, kaj se bo zgodilo.

Udeleženci programa niso edini, ki poskušajo ugotoviti, kako se lotiti stvari na drugačen način. Frederic Laloux je v svoji knjigi [Reinventing Organizations](#) predstavil novo paradigmo organizacij, ki svoj način delovanja spreminjajo na radikalen način. Uvedel je koncept »zelenomodrih« organizacij kot tistih, ki so zmožne ob zagotavljanju lastne trajnosti misliti tudi na našo človeškost in evolucijski namen.

Kot pravi Rodríguez, recept ne obstaja, vendar za prenovo poslovnega modela na podlagi tveganja predlaga naslednjo metodologijo. **Ključnega pomena so odločitve in proces odločanja. Razmislite, kdo in kdaj jih sprejema ter kakšne vrste odločitve to so. Do preobrazbe bo prišlo tedaj, ko spremenite kdo, kdaj ali kakšne vrste.**

Tudi vladne institucije prenavljajo svoje modele denarne pomoči in financiranja

V zadnjem predavanju je **Edgar Garcia Casellas** spregovoril o tem, kako **Katalonski inštitut za kulturna podjetja** (ICEC) v okviru Katalonskega ministrstva za kulturo pomaga kulturnim podjetjem in posameznikom iz **katalonskega zasebnega sektorja**, da bi postali konkurenčnejši in uspešnejši na področjih poslovnega razvoja, pridobivanja občinstev in dostopa do trga. V splošnem velja, če imate zasebno podjetje s sedežem v Kataloniji, ki deluje na področju avdiovizualnega ustvarjanja, glasbe,

scenskih umetnosti, založništva, računalniških iger, vizualne umetnosti ali digitalnih medijev, imate v okviru službe za razvoj podjetništva ICEC dostop do številnih edinstvenih shem za financiranje vaših dejavnosti.

ICEC je bil ustanovljen leta 2001, delovati je začel leto pozneje. Čeprav je javna institucija v okviru Ministrstva za kulturo, deluje kot zasebna ustanova – ima upravo in splošni odbor. Člani njegovega odbora so predstavniki različnih področij kulturnega in ustvarjalnih sektorjev, za to je ICEC močno povezan s temi sektorji in jim je na voljo.

Če imate na primer kulturno organizacijo s sedežem v Kataloniji, ki deluje na omenjenih področjih, kakšno podporo pri poslovnem razvoju lahko prejmete? ICEC v osnovi nudi petstopenjski cikel: svetovanje; sindicirana posojila ICEC-ICF; nepovratna sredstva; povračljiva pomoč/vračljivi prispevki in kulturna posojila ICF.

Svetovanje je mogoče v vseh fazah. Služba za razvoj podjetništva ICEC organizira konference, delavnice in usposabljanja; ukvarja se z okoljskimi vprašanji v kulturnem sektorju, nudi svetovanje s področja kulture, pomaga pri internacionalizaciji in digitalizaciji, svetuje pri razvoju strateških načrtov in/ali ponovni opredelitvi poslovnih modelov.

Morda imate zagonsko digitalno podjetje na področju kulture, ki nudi digitalne produkte in/ali storitve, ali ste podjetnik, ki ima samo skupino ljudi. ICEC lahko z javnim denarjem upravlja na podoben način kot ponudniki zasebnega tveganega kapitala, in dodeljuje **sindicirana posojila ICEC-ICF** v vrednosti od 40.000 do 200.000 evrov. Uspešno podjetje na svoje posojilo plača višje obresti, kar ni mišljeno kot kazen za uspeh, temveč omogoča, da lahko zaščitijo finančno manj uspešna podjetja.

Naslednja faza je kombinacija **nepovratnih sredstev in vračljivih prispevkov**, kar imenujejo tudi **povračljiva pomoč**. Takšna pomoč je na voljo za financiranje *projektov* podjetij, ki imajo vsaj dve leti izkušenj in bi radi izvedli tržno usmerjene projekte. Takšna podjetja potrebujejo denar za plačilo dobaviteljev, da lahko izvedejo svoj projekt na področju kulture ali poskrbijo za izdelavo produkta, preden ga pošljejo na trg. Gre za **inovativno mešano orodje financiranja** – delno KREDIT in delno NEPOVRATNA SREDSTVA, pri čemer podjetje kredit vedno vrača z 0 % obrestmi, ne glede na uspeh projekta. Sredstva so zagotovljena vnaprej in namenjena plačilu dobaviteljev. Nepovratna sredstva pomenijo, da se v primeru, če je projekt finančno uspešen (pokrije stroške), vrne celoten znesek. **Povračljiva pomoč se v okviru EU ne obravnava kot državna pomoč. Garcia Casellas pravi, da je to »dobra novica za vlade, ki bi želele vpeljati takšno shemo,«** saj to pomeni, da se denar vrne na Ministrstvo za kulturo za financiranje novih projektov podjetij iz kulturnega in ustvarjalnih sektorjev.

Kulturna posojila ICF, kot zadnja, zrelejšim organizacijam zagotavljajo sredstva v višini od 20.000 do 1 milijona evrov. Posojila zagotavlja katalonska nacionalna banka, zavarovanje posojil pa zagotavlja ICEC s kapitalom v višini 10 milijonov evrov.

Oddelek za razvoj podjetništva ICEC si prizadeva »spremeniti filozofijo med katalonskimi podjetji na področju kulture za prehod iz kulture nepovratnih sredstev v kulturo financiranja in vračanja.« Gre za model, ki ga je vredno spremljati, da bomo videli, kako lahko spodbuja podjetja in projekte v sektorju, ki sicer morda ne bi zacveteli.

POROČILO Z DELAVNICE: Vzemi v roke pisalo in prenovi poslovni model

Na delavnici, ki je sledila kosilu z Julie in Joséjem, je 30 udeležencev imelo priložnost poglobljenega dela z orodji, ki pomagajo pripeljati do prenove poslovnega modela in boljšega razumevanja ponujene vrednosti in občinstva/tev določene organizacije. Julie je samo v dveh urah z nekoliko Joséjeve pomoči predstavila hiper-pospešeno različico delavnice, ki jo ponavadi z organizacijami in podjetji izvede v enem tednu. Udeleženci so delali s štirimi platni ali zemljevidi: s platnom poslovnega modela (predstavljenim zgoraj ob Juliejinem predavanju), z matričnim zemljevidom, s platnom zemljevida empatije in platnom ponujene vrednosti.

Da bi udeleženci imeli okvir za preizkušanje možnosti na igriv način, ne da bi jih bremenilo takojšnje vnašanje njihove organizacijske strukture v model, so bili povabljeni, da za začetek izrišejo poslovni model s kravo kot ponujeno vrednostjo. Tako je, naloga je bila predstavljati si, da vaša organizacija

temelji na posedovanju velike štirinožne molzne živali. Najprej so delali kot posamezniki nato v skupinah po 3 ali 4, da so si izmenjali zamisli in jih izpopolnili do najboljše, pozneje pa so te ad-hoc skupine predstavile najbolj ustvarjalne in inovativne ideje. Ko bi bilo le tako enostavno v povezavi z našimi lastnimi organizacijami. Morda lahko tudi je, če uporabimo skupinski pristop, ki nas spodbuja, da razmišljamo izven naših standardnih parametrov in načina razmišljanja.

Pri tem je najpomembneje, da so udeleženci večkrat delili vrednost, ki je izhajala iz izvajanja vaje po skupinah, saj je tudi to zelo uporabna metoda za zaznavanje, kako drugi ljudje vidijo isto organizacijo glede na svojo vlogo v njej in odnos z njo. Predstavljena orodja so vodila, ki odražajo organizacijo v določenem trenutku. Kadar se zgodijo ključne notranje ali zunanje spremembe, je seveda vodila treba ponovno poiskati, obdelati in popraviti, še enkrat preizkusiti, in šele potem so lahko resnično koristna na poti k prožnosti.

Jana Renée Wilcoxon

© Vse pravice pridržane. Poročila ni dovoljeno niti v celoti niti delno razmnoževati ali razširjati brez predhodnega pisnega dovoljenja Motovile in Centra za kreativnost (Muzej za arhitekturo in oblikovanje).