



# ЭКОНОМИКА ПАРТНЕРСТВА: СОТРУДНИЧЕСТВО, НЕСМОТРЯ НА РАЗЛИЧИЯ

Примеры деятельности культурных  
институций Нидерландов



# **ЭКОНОМИКА ПАРТНЕРСТВА: СОТРУДНИЧЕСТВО, НЕСМОТРЯ НА РАЗЛИЧИЯ**

Примеры деятельности культурных  
институций Нидерландов





# Содержание

|      |                                                                                      |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.   | ВВЕДЕНИЕ                                                                             | 6  |
| II.  | СООБЩЕСТВА И КУЛЬТУРА —<br>МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ                                     | 18 |
| III. | ОТ КУЛЬТУРНОГО РЕСУРСА МЕСТА К КУЛЬТУРНОМУ<br>ПРОИЗВОДСТВУ                           | 36 |
| IV.  | НИДЕРЛАНДЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ КУЛЬТУРНОМ<br>СОТРУДНИЧЕСТВЕ: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПАРТНЕРСТВА | 54 |
| V.   | СТАЖИРОВКА В НИДЕРЛАНДАХ —<br>ОТЗЫВЫ УЧАСТНИКОВ И ПЕРВЫЕ ЭФФЕКТЫ                     | 58 |

< I. >

# Введение





**Мария Морозова**  
генеральный директор  
Благотворительного фонда Елены  
и Геннадия Тимченко

## Приветственное слово

*Международные стажировки для победителей конкурсов «Культурная мозаика» направлены на углубленное изучение того, как развивается социокультурная среда той или иной страны, того или иного региона.*

*В Нидерландах участники познакомились с работой специальных фондов поддержки культуры и искусства, моделями вовлечения сообществ, подходом «глокальности»<sup>1</sup>, при котором проекты опираются одновременно на современные международные тенденции и на особенности местных традиций. Например, музей в Тилбурге, созданный для сохранения образцов текстильного производства, со временем стал центром притяжения для дизайнеров и инновационных разработок в текстильном искусстве. Значительная часть коллекции музея производится в открытой при нем лаборатории.*

*Был также представлен опыт управления проектами, которые осуществляются несколькими партнерскими командами. Стажировка позволила увидеть, как стирается грань между различными типами культурных учреждений и на первый план выходит культура соучастия сообществ.*

*Программа международных стажировок для победителей конкурсов «Культурная мозаика малых городов и сел» дает им не только новые знания, но также возможность познакомиться с ценностями и особенностями других культур. А развитие международного культурного диалога как основы выстраивания дружественных отношений — это одна из задач программы «Культура» Фонда Тимченко.*

*Еще одним важным результатом стажировок становятся новые контакты. Они закладывают основу для дальнейшего сотрудничества — участники «Культурной мозаики» начинают создавать совместные проекты и друг с другом, и со своими зарубежными коллегами. Сегодня, в условиях глобальной изоляции, важно оставаться на связи с партнерами, обмениваться опытом по преодолению кризисной ситуации и строить общие планы. Рано или поздно они обязательно реализуются.*

*Насыщенная, разнообразная программа поездки обогатила ее участников новым опытом и идеями. Надеемся, это приведет к появлению интересных проектов, направленных на развитие местных сообществ.*

<sup>1</sup> Глокальность – термин, образованный сращением корней global – глобальный и local – местный и означающий сочетание и сближение процессов глобализации и локализации.



**Елена Коновалова**  
руководитель программ  
Благотворительного фонда Елены  
и Геннадия Тимченко

## О программе стажировок в международном измерении

*Сегодня вопрос «Что может стать ресурсом устойчивости?» актуален как никогда. Один из ответов — культура: она является тем стержнем отношений и переживаний, который объединят базовые ценности. Это своего рода стабилизирующий механизм.*

*Благодаря интенсивным обучающим и стажировочным программам, которые Фонд Тимченко реализует в России и за рубежом, лидеры сообществ знакомятся с лучшими социокультурными практиками.*

*Ежегодно фонд выбирает тему и географию стажировки, стараясь показать наиболее успешные международные кейсы. Выбор Нидерландов в 2019 году был обусловлен желанием изучить модели культурной деятельности этой страны и механизмы их устойчивости. В Нидерландах серьезное внимание уделяется формированию связей и установлению профессиональных контактов, в результате чего складываются интересные межсекторные партнерства, в которых рождаются инновационные идеи.*

*Участие в международных стажировках формирует у наших проектантов более объемную картину мира и расширяет представление о собственных возможностях. У них формируется экспертная позиция, появляются новые знания, растут компетенции. Возвращаясь в свои малые города и сельские поселения, они начинают обсуждать и планировать проекты на качественно новом уровне.*

*Стоит отметить, что контакты, сложившиеся в ходе стажировки, поддерживаются и в дальнейшем. Дискуссию о моделях устойчивости культурных проектов и институций удалось продолжить уже в рамках программы онлайн-стажировок «Адаптация: практики о практиках», которую Фонд Тимченко совместно с Ассоциацией менеджеров культуры запустил летом 2020 года.*



**Инна Прилежаева**  
куратор стажировки

## О программе стажировки в Нидерландах

*Нидерланды — страна, которая нас привлекает многие годы своим умением создавать партнерские творческие проекты, работать с традицией, привлекая профессионалов из области дизайна и новых технологий, умением создавать условия для развития талантов и привлечения человеческого капитала в страну.*

*Когда мы начинали складывать программу стажировки с нашими голландскими партнерами, то при определении общих проблем озадачились. Какие у нас могут быть общие проблемы? Нидерланды — маленькая и очень компактная по проживанию страна, аграрная отрасль является одной из ведущих, но при этом уровень жизни людей, живущих в сельской местности, порой даже выше, чем в большом городе. Это возможно благодаря тому, что в стране развита инфраструктура общественного транспорта, и сельский житель может потратить всего 30–60 минут на дорогу, чтобы оказаться в центре культурной жизни страны.*

*В России не так. Но, в процессе подготовки программы стало ясно, что вопросы, связанные с вовлечением местных жителей в производство культуры, поиск механизмов, запускающих коллективную вовлеченность и действие — это общие для культурных проектировщиков России и Нидерландов вопросы.*

*Как создать сообществу на локальной территории (будь то отдаленный район мегаполиса или сельская местность) новую перспективу, вдохновить на создание нового? Ведь именно в этой зоне начинается развитие!*

*Как выстроить культуру доверия? Как создать чувство места и дома?*

*Как сформировать эффективную локальную культурную политику, и, при чем здесь «мейкеры»?*

*Второй блок общих вопросов был связан с новыми экономическими сценариями для исторических производств, музеефикации промышленного наследия и развития культуры инноваций. В этой области опыт голландских коллег подарил нам вдохновение, идеи на будущее и технологии работы с различными рынками культуры.*

*География стажировки охватила 8 городов: Амстердам, Заандам, Делфт, Тилбург, Роттердам, Эйндховен, Маастрихт, Леердам. Здесь участники познакомились с опытом деятельности 30 культурных организаций Нидерландов: музеев, культурных центров, библиотек, международных арт-лабораторий, творческих мастерских и общественных организаций. Мы изучили технологии, с помощью которых голландские коллеги создают партнерские сети, работают с сообществом и развивают территории. Были организованы и встречи с представителями организаций, работающих по программам финансирования российско-нидерландских культурных инициатив: Европейский культурный фонд (The European Cultural Foundation), Фонд Мондриана (The Mondriaan Fund), Фонд поддержки творческих индустрий (Creative Industries Fund).*

*С 19-го по 26 мая в Нидерландах проходила международная стажировка, организованная Благотворительным фондом Елены и Геннадия Тимченко для победителей конкурса «Культурная мозаика: партнерская сеть» 2018 года.*

*Программа «Культурная мозаика малых городов и сел» проводится с 2014 года. За это время Фонд Тимченко поддержал более 320 инициатив в 65 регионах России — сумма грантового пула превысила 160 млн. рублей.*

*Целевая аудитория конкурса — 19 руководителей проектов «Культурная мозаика: партнерская сеть 2018», в конкурсе приняли участие 15 специалистов, экспертный отбор прошли 7 победителей из Оренбургской, Калининградской, Астраханской, Волгоградской областей, Республики Карелии, Ненецкого и Ямало-Ненецкого автономных округов.*

*Основным критерием отбора стало наличие стратегического видения, обеспечивающего развитие своего проекта/организации/территории.*

#### УЧАСТНИКИ СТАЖИРОВКИ:

- Брусницына Анна, Шурышкарский районный музейный комплекс, ЯНАО, с. Мужы
- Вильк Наталья, Общество помощи ручному труду «Заонежская изба», Р. Карелия, с. Великая Губа
- Кандыбина Виктория, Историко-мемориальный музей Виктора Степановича Черномырдина, Оренбургская обл., с. Черный Отрог
- Меньшакова Елена, Историко-культурный и ландшафтный музей-заповедник «Пустозерск», НАО, г. Нарьян-Мар
- Наталич Инесса, Музей «Старая немецкая школа Вальдвинкель», Калининградская обл., п. Ильичёво
- Кликунова Марина, Карпогорская межпоселенческая библиотека, Астраханская обл., с. Карпогоры
- Мелованова Валерия, Урюпинский художественно-краеведческий музей, Волгоградская обл., г. Урюпинск

## Нидерланды: система культурной политики

### Краткий обзор

Систему культурной политики Нидерландов формируют четыре важных элемента: профильное законодательство, консультативные органы, государственные фонды поддержки культуры и разделение ответственности между тремя уровнями власти.

### ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Основные вопросы политики в области культуры регулируются Законом о культурной политике 1993 г., который обязывает Министерство образования, культуры и науки каждые четыре года представлять парламенту план реализации культурной политики с оценкой деятельности за предыдущий период, планируемыми действиями и цифрами стабильного финансирования на четырехлетнюю перспективу.

По закону, министр образования, культуры и науки отвечает за создание условий, способствующих сохранению, развитию и распространению (как в географическом, так и в социальном отношении) разных форм проявления культуры. Государственная культурная политика Нидерландов пересматривается каждые четыре года, но на практике наблюдается значительная степень ее преемственности. К основным приоритетам последнего времени относятся интернационализация, культурное участие, образование, инновации, творческое развитие, предпринимательство и сохранение культурного наследия. Динамика изменений в обществе требует значительного участия организаций культуры, музеев, музыкальных и театральных организаций и других культурных институций. В 2013 г. в программном заявлении министра образования, культуры и науки «Культура в движении» подчеркивалась важная социальная роль культуры и креативности в меняющемся обществе. К приоритетным направлениям поддержки относились

творческое развитие, образование в области культуры и искусства, расширение охвата и участия аудиторий, особенно в регионах.

Программный документ 2018 г. «Культура в открытом обществе» определил следующие приоритетные темы:

- культура, пробуждающая любопытство,
- пространство для новой культуры и ее создателей,
- вдохновляющая среда,
- культура без границ
- сильный культурный сектор.

Предполагается, что реализация обновленной культурной политики будет способствовать развитию творческой и художественной деятельности, обеспечению доступа к культуре для всех (вне зависимости от возраста, образования, дохода или места проживания), развитию широкого спектра традиционных и новых видов искусства и развитию искусства как необходимого пространства для размышлений об обществе и его гражданах. Больше внимания будет уделяться поддержке новых создателей культурного поля, а не только финансированию уже известных трупп, симфонических оркестров и музеев; планируется дать шанс таким новым художественным и культурным направлениям, как цифровая культура, искусство виртуальной реальности, мода и городские искусства. Бюджет, выделяемый на культуру, в последнее время не увеличивался, но в рамках этого плана появились возможности для роста.

### КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ ОРГАНЫ

Основной принцип государственной культурной политики — сохранение нейтралитета, невмешательство в оценку творческих вопросов. Здесь государство оставляет решение за различными комитетами независимых экспертов и консультативными органами. Один из главных консультативных органов — Совет по культуре, который функционирует автономно от правительства, но при этом совместно с ним занимается разработкой культурной политики. По рекомендации



Совета по культуре из центрального бюджета напрямую финансируются культурные институции, имеющие национальное значение, и фонды поддержки культуры. Список таких организаций национального значения или национальной инфраструктуры определяется каждые четыре года. Эти организации могут планировать свою деятельность, зная, что получат долгосрочное государственное финансирование. На 2017–2020 гг. Совет по культуре рекомендовал правительству 88 организаций и 6 культурных фондов для получения четырехлетних субсидий.

Собственные консультативные органы и совещательные структуры есть как на уровне провинций, так и на местном уровне.

#### **ФОНДЫ ПОДДЕРЖКИ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВА**

Продолжая принцип невмешательства в творческий процесс, финансирование организаций культуры осуществляется по принципу «вытянутой руки»: в соответствии с Законом о культурной политике 1993 г. в Нидерландах регламентируется процесс создания специальных фондов поддержки культуры и искусства. В обязанности центрального правительства входит только вопрос о выделении средств, направляемых из бюджета, и утверждение условий функционирования фондов. В настоящее время по рекомендации Совета по культуре и при поддержке правительства работает шесть культурных фондов: Фонд исполнительских искусств, Литературный фонд, Фонд Мондриана, занимающийся изобразительным искусством и культурным наследием, Фонд культурного участия, поддерживающий образование в области культуры и искусства, любительское искусство и популярную культуру, Фонд голландского кино и Фонд поддержки творческих индустрий. Каждые четыре года государственные культурные фонды проходят независимую оценку.

#### **ЦЕНТР — РЕГИОНЫ**

В Нидерландах трехуровневая система управления: центральное правительство, региональные

правительства (провинции) и органы местного самоуправления (муниципалитеты). Все три уровня относительно автономно определяют цели культурной политики, отражающие их политические приоритеты. Совместная ответственность закрепляется в соглашениях о совместном финансировании и деятельности между центральным правительством, провинциями и муниципалитетами.

Центральное правительство, Совет по культуре и региональные власти стремятся к развитию сотрудничества и большей координации действий разных управленческих уровней в области культурной политики.

Для координации их взаимодействия в 2012 г. был принят общий рамочный документ, регулирующий отношения разных уровней власти в сфере культуры и объясняющий принципы взаимодействия в области культурного наследия и в области образования в сфере культуры. Принципы и положения документа были разработаны совместно зонтичными организациями разных уровней — Ассоциацией регионов, Ассоциацией муниципалитетов и центральным правительством. Координация культурной политики национального правительства и культурных политик регионов является предметом ежегодного обсуждения. В последние годы правительство Нидерландов прицельно выделяло финансирование западным и северным регионам страны и таким город, как Амстердам, Роттердам и Гаага. В дальнейшем планируется сосредоточить культурно-политическое сотрудничество центрального правительства с 9 крупнейшими нидерландскими городами (Амстердам, Гронинген, Маастрихт и др.).

Муниципалитеты и провинции все чаще подчеркивают необходимость более тесного сотрудничества и более тщательного рассмотрения функций и уровня региональных и муниципальных культурных институций. В 2017 г. Совет по культуре предложил национальному министерству рассмотреть возможность создания списка региональных инфраструктурных организаций (по аналогии с организациями национального значения) и провести совместно с региональными,

местными властями и культурным сектором инвентаризацию потребностей культуры и существующих ресурсов.

В 2018 г. регионы в сотрудничестве с муниципалитетами предоставили свое видение развития культуры и культурные профили территорий. Культурные профили регионов помогут дополнить процесс культурного планирования с учетом состава и потребностей местных жителей, региональной идентичности и развития творческой среды для авторов и художников в различных областях культуры и искусства (Cultuurbeleid 2021–2024 Stedelijke en regionale profielen). Приоритеты национальной культурной политики на 2021–2024 гг. будут формироваться с опорой на эти профили, и, возможно, список инфраструктурных организаций будет расширен.

### МЕЖДУНАРОДНОЕ КУЛЬТУРНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

Международная культурная политика Нидерландов способствует росту качества и международной значимости культуры Нидерландов. Одновременно она служит достижению целей внешней политики Нидерландов и используется в культурной дипломатии.

Это совместная политика министерства образования, культуры и науки, а также министерств иностранных дел и внешней торговли. Вместе с этими министерствами за реализацию политики отвечают ряд культурных фондов и зонтичных организаций. Одна из главных организаций — Dutch Culture, финансируемая совместно двумя министерствами (министерством образования, культуры и науки и министерством иностранных дел), формирует культурный имидж

Нидерландов и соединяет в своей деятельности культуру, экономику, социальные и политические вопросы, работая совместно с художниками, дипломатами, дизайнерами, исследователями, различными фондами и университетами.

За пределами страны Нидерланды не имеют собственного уполномоченного культурного агентства, как, например, Германия (Гете институт) или Великобритания (Британский Совет), эту роль выполняют посольства и консульства.

Общей целью международной культурной политики Нидерландов, сформулированной на период 2017–2020 гг., является укрепление международного присутствия и значимости нидерландской культуры.

Основные цели:

- усиление культурного сектора и его качественный рост в процессе международных обменов и долгосрочного сотрудничества, расширение его международного признания и значимости;
- расширение возможностей и вклада культуры в создание безопасного, справедливого будущего мира;
- эффективное использование культуры в современной дипломатии.

Нидерланды участвуют в многосторонних культурных соглашениях и входят в состав различных межправительственных организаций: Бенилюкс, Европейский Союз, Совет Европы, ООН (ЮНЕСКО) и Всемирная торговая организация (ВТО).

### > Ирина Щербакова

*(по материалам сайтов Dutch Culture, The Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe)*

## Рынки культуры. Введение к анализу практики

*Беседа с экспертом программы стажировки Юлией Рыбаковой. Ведет Инна Прилежаева, куратор стажировки*

**Инна Прилежаева** Какова, по-твоему, роль культуры в современной жизни? — Не новый вопрос, но периодически требующий пересмотра ряда позиций в соответствии с актуальным контекстом.

**Юлия Рыбакова** В современном мире культура, по моему мнению, определяет ключевые вещи, связанные со страхами в отношении все более усложняющегося окружающего мира. Общество становится все более многополярным, и на первый план выходит способность культурных институтов помогать договариваться и снимать страхи по поводу того, что другие люди, сообщества, нации думают иначе, чем ты. Именно культурные организации могут через свои проекты рассказывать о том, что мигранты — это не страшно и безопасно, потому что у них есть своя культура и свое представление о мире. Они занимаются гастрономией и ремеслами — вышивают, что-то плетут, поэтому они не такие страшные, как нам кажется.

Раньше мы были мономиром, а сейчас, конечно же, ключевая роль культуры — снятие страхов через коммуникационные техники, через рассказ, через объяснение, через пояснение, через актуализацию красоты каждого сообщества. Очень важно умение организовать диалог по поводу сложных вопросов, например, по вопросу качества жизни в городах или в локальных местах. Культура может организовать сложный разговор в вопросах экологии или строительства сложных объектов; работать с вызовами, стоящими перед



локальным сообществом, например, ухода молодежи из малых сельских территорий. Культурные проекты могут поднять разговор на сложные темы, наполнить его новыми смыслами и предложить решения.

**И. П.** В Нидерланды мы приехали с запросом на изучение моделей эффективности культурных проектов для территорий и сообществ. И одна из систем координат, в которой мы видим и стараемся определять эту эффективность, — экономика и социальная сфера. Несмотря на то, что мы не придерживаемся чисто инструментального понимания культуры, все же англосаксонская традиция оценки и оцифровки культурных эффектов есть в нашей управленческой культуре (правда, пока тоже только как запрос, так как собственных методик оценки такой эффективности в России не разработано). А в Нидерландах мы обнаружили совсем другой подход — разговор про рынки и прагматику культуры оказывается периферийным,

**а вот создание среды и развитие культуры инноваций в приоритетах культурной политики.**

**Ю. Р.** В моем понимании как раз в этом и состоит государственная культурная политика — заниматься вызовами и определять зоны деятельности, которые невозможно запустить и реализовать за счет рынка. Поясню: не задача государства, например, усилить коммерциализацию государственных институтов культуры. Правильно? Задача государства — находить решения вызовам, которые стоят перед этим государством, инструментами культуры и культурными практиками. Например, известно, что агрессия общества снимается более высоким культурным образованием и большей культурной жизнью, большими возможностями для проявления самореализации, самовыражения через культурные проекты. Если люди увлечены, имеют возможность реализации, то они не пойдут громить и стрелять, не пойдут на митинги. У них больше возможностей канализировать эту негативную энергию.

**И. П.** Да, есть аналитика, выводящая закономерности: повышение бюджета на культуру на 2% снижает расходы на медицину, например.

**Ю. Р.** Именно так. В России происходит процесс переосмысления роли культурной инфраструктуры, развернутой при СССР, и идет процесс оптимизации бюджета на культуру, потому что возникает вопрос эффективности бюджетных вложений. Сегодняшняя культура все еще недостаточно точно и аргументированно объясняет, зачем государству увеличивать затраты на культуру с учетом новых ценностей государства и граждан. К сожалению, этот посыл об эффективности часто интерпретируется на местах очень просто: «Вы должны быть более эффективными в экономическом смысле. Вы должны зарабатывать больше денег». Это зачастую единственная аргументация, которую предлагают и транслируют в региональных практиках вместо реальных приоритетов в развитии городов и территорий ресурсами культуры.

Роль государства — обозначать зоны, которые тревожат общество или становятся вызовами для страны, и передавать, доверять их культурным институциям. Такими вопросами сегодня являются вопросы будущего локальных территорий и городов, диалог по поводу общественных пространств, темы будущих профессий, специализации депрессивных территорий, решения вопросов взаимодействия разных групп жителей. Например, вопросы трудовой миграции и мобильности населения и их связь с устойчивым развитием малых городов. Кто возьмет ответственность за территориальные проекты при отсутствии людей с длинным временным интересом к территории? Это сложный и интересный вопрос, который сегодня стоит перед многими нашими городами, и он может эффективно решаться с помощью культурных практик. У нас пока есть лишь немногочисленные примеры в региональном масштабе — это коломенская пастила, Кенозерский национальный парк, развитие Мышкина в 90-е годы. Но в целом у нас очень мало системных и амбициозных проектов в региональном масштабе. Помимо Культурной столицы Поволжья, Пермской культурной столицы и Московской программы развития общественных пространств, реализованных в 2000-е годы, нам сложно выделить что-то еще.

**И. П.** У нас все говорят про инновации, однако...

**Ю. Р.** ...Однако не формулируют вызовы и не отдают их для решения. Мое мнение, что это связано с низким уровнем доверия — государства, бизнеса и общества — друг к другу. Многое меняется, но все-таки пока еще порог недоверия довольно высок, и не очень много эффективных практик системной поддержки культурных проектов, в том числе из-за нашего короткого избирательного цикла во власти и отсутствия преемственности. У нас пока власть заточена на быстрые победы. Сегодня сформирована политическая система, когда нужны короткие результаты, и это сильно ограничивает культурное программирование развития и городов, и регионов, и страны в целом.

**И. П.** В Нидерландах минимальный такт планирования бюджетов и приоритетов культурной политики 4 года. Культурные институции получают финансирование на этот период, спокойно работают и разворачивают свои эффекты. Мы наблюдали целый ряд ярких, влиятельных проектов, созданных в межпрофессиональных средах. В чем здесь секрет?

**Ю. Р.** В Нидерландах объектами управления в культурной политике являются транспрофессиональные коммуникации и команды, которые используют для решения проблемы самые разные знания. И на стыке этих знаний, на их взаимодействии и рождаются новые идеи. То есть базовый процесс — управление межпрофессиональной коммуникацией через создание таких команд. У нас объектом управления пока является сеть учреждений или инфраструктура традиционных культурных институтов и группа крупных творцов и больших художников. То есть мы пока не делаем фокус на среду, в которой много игроков и участников культурного процесса и из которой потом появляются прорывные проекты.

**И. П.** Иными словами, не делаем фокус на экосистему.

**Ю. Р.** Да. У нас экосистема культуры пока не является объектом. Нельзя сказать, что это плохо. Это, видимо, просто какой-то определенный этап. Такова сегодня культурная политика.

**И. П.** К вопросу о рынках культуры — в Нидерландах мы увидели, как культурные проекты и институции вышли на самые разнообразные рынки. Это уже не только рынок досуга и образования, это рынок инноваций, городского управления, социальной политики. Как ты видишь ситуацию в России?

**Ю. Р.** Мы же понимаем, что культура гораздо шире, чем то, что под ней подразумевает государство. Государство выбрало для себя зоны, где оно хочет присутствовать: театры, кино, телевидение, СМИ,

музеи, народное творчество, народное образование, художественное образование. Но культура — это гораздо более широкие рамки. Я считаю, что расширение рынков культуры нужно и для устойчивости этих традиционных институций, для повышения их конкурентоспособности, иначе не будет развития. При этом важно формулировать не только количественные критерии эффективности, но и экономические. Это позволит повысить эффективность государственных инвестиций.

Давай возьмем для примера сувенирное производство, народно-художественные промыслы. Это вроде как сфера культуры и наследия, но они работают в очень узком сегменте. А массовый сегмент — это какой-то такой лубок определенного, не обновляемого модельного ряда, и в этом разрыв. Условно говоря, если они хотят существовать, хотят продаваться, надо расширять горизонт. Надо увидеть, что, оказывается, кроме сувениров еще есть рынок текстиля, есть рынок домашнего интерьера, есть рынок одежды, есть рынок бижутерии и украшений. Это колоссально расширяет возможности для экономики. Сегодня у большинства представителей этого сектора действует установка на модель сохранения, на дотации, на государственную поддержку и льготы — «Мы же ценные. Вы должны нас финансировать». В каком-то смысле это важно, особенно в части работы с наследием, но мы воспроизводим это уже 30–50 лет, очень ограничивая свое развитие.

Первое направление в части расширения рынков культуры лежит в этой зоне. Это выход на устойчивость, экономическую независимость, это меньшая зависимость от бюджетного финансирования, ну и востребованность. Если культурные институции хотят реального диалога, лояльности потребителей, лояльности горожан, жителей, вовлеченности, они, конечно же, должны расширять свои рынки и думать о новых потребностях своих посетителей.

**И. П.** Это ведь вопрос модернизации продуктов и создания новых. Как выработать стратегию и тактику для этого и где найти ресурсы?



**Ю. Р.** Да. Это вопрос модернизации своих продуктов путем выявления их ценности для новых аудиторий. Опять же, если вернуться к рынку сувениров, то мы посмотрели в свое время опыт Финляндии и были удивлены жизненному циклу в их ремесленно-сувенирной индустрии. У нас сувенир, созданный 20 лет назад, потом просто долго воспроизводится. Ну покупают же, и пусть покупают, это же такая классная вещь. И тут мы обнаружили разрыв с европейским рынком. У них обновление линейки сувениров происходит два раза в год, к каждому сезону. Два раза в год! Конечно, один раз в 20 лет и два раза в год — это колоссальный разрыв. Та же самая история у нас с музейным продуктом на локальном уровне. Если в федеральных институциях худо-бедно какие-то процессы запущены, то на локальном уровне не хватает ни ресурсов, ни компетенций.

**И. П.** А насколько часто нужно обновлять предложение?

**Ю. Р.** К сожалению, по поводу музейной истории я не знаю таких исследований, а вот по ремесленно-сувенирной мы внимательно смотрели дизайнерские бутики в таких городах, как Хельсинки, Стокгольм и Копенгаген. Нам там сказали так: «Если я раз в год не обновлю витрину и вход, то я вылетаю с рынка, ко мне просто перестают заходить».

А у наших музейных институций все довольно сложно в части обновления. У них выставочная деятельность — это ключевой инструмент обновления предложения и удержания интереса аудитории. А попробуй-ка найти инвестиции на экспозицию основную. В лучшем случае ты ее меняешь раз в пять лет, и это уже круто. Некоторые же по 15–20 лет живут с одними и теми же экспозициями.

**И. П.** В Нидерландах мы увидели достаточно новую для России модель партнерских и меценатских отношений культуры и бизнеса. Меня, скажем, захватил пример модели формирования бюджета крупной выставки музея, построенной на идее

инвестирования, а не спонсорства или меценатства. Компании и частные инвесторы вкладывают в проект средства с расчетом получить дивиденды от проката выставки. Эта модель делает их соучастниками экономического успеха проекта, так как каждый на своем уровне начинает привлекать ресурсы для ее продвижения. Видишь ли ты перспективность такой модели для России?

**Ю. Р.** Да, это важный вопрос. В последнее время механизмы простого меценатства, когда у вас в тексте «дайте, дайте, дайте», не работает. Мир вообще поменялся, и вы должны найти обоюдный интерес с вашим потенциальным партнером. Необходимо увидеть множество вариантов этого партнерства. Например, спонсоры — это больше про рекламу, у этой технологии есть своя специфика, и ее нужно понимать и правильно предлагать. Инвесторы же интересуются прибылью и доходностью — а уж об этих вещах в культуре на региональном и локальном уровне очень боятся говорить. Людей надо этому учить и снимать эти страхи.

Условно говоря, музей керамики находит себе партнера, занимающегося керамическим производством, и они выпускают совместную коллекцию. В результате инвестор увеличивает свои продажи. И не потому, что он спонсирует музей, а потому, что у него появляется качественно другой продукт с дополнительной символической добавочной стоимостью. А музей получает, например, ресурсы для выставки. Не просто финансовые ресурсы, а стратегическое партнерство, основанное на капитализации регионального культурного наследия.

**И. П.** Для России это довольно новая модель в культуре. Я замечаю такие примеры, скажем, в гостиничном бизнесе. В Петербурге некоторое время назад активно звучал проект: хотите стать соинвестором гостиницы — купите свой квадратный метр, он будет работать. Это модель микроинвестирования (10–15 человек могут являться владельцем одного гостиничного номера). Могут ли культурные проекты стать предметом инвестирования? У нас

**этого пока нет. Но голландский опыт показывает, что культура вышла на рынок инвестиций.**

**Ю. Р.** Да, я тоже считаю, что культура сегодня начинает восприниматься в качестве ценности, равной деньгам и фондовому рынку. Мы это зафиксировали в Ярославской области, когда обнаружили около ста предпринимателей, проинвестировавших в свое время в свои частные коллекции, выстроившие со временем вокруг этого бизнес, который им позволяет кормить себя и свои семьи. Это рынок, который позволяет туристическим регионам, особенно новым, быть независимыми и вполне себе выживать. Как пример Музей утюгов и музей «Конь в пальто» в Переславле-Залесском. Или село Вятское под Ярославлем. Объектом инвестиций выступает объект культуры в формате частного музея, который приносит собственнику огромную радость и позволяет не сильно зависеть от постоянного места работы.

**И. П.** Для Нидерландов культура стала реальным механизмом привлечения человеческого капитала в страну. Эта маленькая страна, благодаря своей культурной политике, привлекает креативных людей со всего мира. Здесь главная ценность — люди, которые способны придумывать и создавать. Их называют «мейкерами».

**В этом существенное отличие от российской системы. В России мы видим поддержку творческих проектировщиков пока только на уровне частных фондов (вот, скажем, Фонд Тимченко ориентирован на поддержку людей, меняющих ситуацию на своих местах).**

**Ю. Р.** Я думаю, что на самом деле это, вообще, глобальный запрос на мейкеров. Могу сказать, что и в Рос-

сии очень мало настоящих проектировщиков. И еще меньше людей, способных не только что-то придумать, но и качественно это сделать. Более того, мне кажется, что новое поколение не сильно готово не спать ночами и заниматься проектированием в условиях ограниченных ресурсов. А ресурсы ограничены всегда. И нам еще придется с этим пожить и понять, насколько это критично для нашей конкурентоспособности. Людей, которые что-то делают своими руками, всегда было немного, их всего несколько процентов. То, что голландцы научились с этим работать, это здорово. Они просто финансируют это как приоритет культурной политики. Если ты что-то придумал с кем-то из другой страны и этот кто-то приедет и тут что-то придумает вместе с тобой, мы оплатим все затраты этого человека. Главное — придумайте и реализуйте.

**И. П.** Какие мысли появились у тебя по итогам стажировки?

**Ю. Р.** Я еще раз отметила для себя, что появилось много партнерских проектов бизнеса и культуры. Крупный бизнес довольно серьезно смотрит в эту сторону. Конечно, нам пока еще не сравниться с Нидерландами, которые очень много вкладывают в культурные проекты, организуют поддержку по разным каналам и рассматривают эту сферу вполне себе как экономическую. А в России мы до сих пор больше вкладываем в спорт и придаем проектам в спорте более высокий статус, чем проектам в культуре. Мы про спорт больше понимаем, знаем, как с ним работать, а в работе с культурными проектами у нас еще мало успешного опыта. Конечно, этот тренд уже проявлен и разворачивается, но повсеместного признания еще нет. В этом смысле меня, конечно, очень сильно вдохновляет возможность поработать с этой повесткой в ближайшие годы.

← II. →

**Сообщества  
и культура —  
модели  
взаимодействия**





# IMAGINE IC, АМСТЕРДАМ

[www.imagineic.nl](http://www.imagineic.nl)

*Imagine IC является комбинацией архива, музея и дискуссионного центра, зарегистрированная как общественная некоммерческая организация. Деятельность направлена на работу с актуализацией культурного наследия и вовлечение жителей района в создание общей культурной памяти. Основная миссия – документация, презентация и обсуждение повседневной жизни района с целью пополнения и дополнения (музейных) коллекций города и страны.*



**КОНТЕКСТ**

Население юго-восточного района Амстердама составляет порядка 100 тысяч человек. Более 60% населения составляют мигранты (самый высокий показатель среди районов Амстердама), значительная часть из которых — мигранты из Суринама (всего в районе представлено 180 национальностей). После того, как колониальный Суринам стал в 1975 году независимым государством, часть его жителей получили нидерландское

гражданство. Многие из них переселились на окраину Амстердама, куда привезли свою культуру, язык и религию. В 1992 году на территории района произошло крушение грузового самолета, в ходе которого было разрушено два жилых комплекса и погибло более 40 жителей (точное число не определено, поскольку многие проживали без регистрации). Позднее здесь были построены новые кварталы, и район преобразился.

Несмотря на то, что мигрантские сообщества довольно давно проживают на территории Амстердама, музейные и архивные институции города демонстрируют в основном историю с точки зрения коренного населения. Это ведет к тому, что у мигрантских сообществ чувствуется недостаток связей с общим наследием города и его повседневностью.

## Аудитории и работа с сообществом

Одной из важнейших задач Центр считает формирование у жителей района эмоциональных связей с общим наследием через предъявление собственной истории (в том числе истории с точки зрения первой волны мигрантов). При этом Центр не стремится занимать экспертную исследовательскую позицию, делая акцент именно на эмоциональной значимости и личном опыте, формировании чувства места и дома.

Приоритетом деятельности Центра являются демократичные форматы работы с населением: встречи, круглые столы, дискуссии, вечера, кинопоказы, музейные и фотовыставки и др. Взаимодействие с местным сообществом выстраивается на двух важнейших принципах:

- ключевыми темами работы выбираются актуальные для населения вопросы и вызовы: независимость Суринама, крушение самолета, антигендерность, ислам и т. д.;
- мероприятия организуются и проводятся совместно с жителями (например, сбор предметов для музейной выставки, посвященной национальной одежде суринамцев, интервью с населением, подготовка витрин).

Итогом социального воздействия считают вовлечение в мероприятия проекта не менее 10% жителей района. Социальное воздействие выражают числом посетителей и их отзывами. Число посетителей в год составляет более 260 тысяч человек.



## Особенности программирования

- Imagine IC располагается в одном здании с муниципальной (городской) библиотекой, с которой их объединяют общие формы работы с сообществом и 20-тилетний опыт сотрудничества. Эта кооперация обеспечивает синтез ресурсов НКО и муниципального учреждения на содержательном и организационном уровне.
- Imagine IC выстраивает партнерские отношения с библиотекой, музеем, архивом, различными институтами культуры и художниками. Сеть специализированных партнеров позволяет решать широкий круг задач организации, привлекая ресурсы, специальные знания и включать профессиональную инфраструктуру партнеров в деятельность Центра. Так, например, организовано хранение архива местной истории (в том числе включающего документацию устной истории) в городском архиве, имеющем все необходимые условия для хранения. Активно развивается сотрудничество с Музеем Тропиков Амстердама (Tropenmuseum — музей о мировых культурах), в том числе в формате временного экспонирования музейных предметов, которые являются частью культуры местного сообщества.
- Imagine IC активно участвует в разрешении противоречий между сообществом и местной властью и решении проблем, возникающих на данной территории.



- Штат Imagine IC состоит из 9 человек. Актив местного населения, плотно сотрудничающий с Центром, составляет 300 человек.
- Кадровый вопрос в Центре решается через обучение представителей местного сообщества и использование уже имеющихся у местного сообщества компетенций. Привлечение представителей местного сообщества — это сознательный выбор и политика организации.
- Каждые 4 года составляется бизнес-план развития организации. 75% финансовых средств поступает со стороны муниципалитета, оставшиеся 25% организация должна привлечь или заработать самостоятельно.

*В городе долгое время не решался вопрос пустующих зданий гаражного комплекса. Для привлечения внимания общественности к этому вопросу Центром совместно с партнерами была организована музейная выставка с макетами гаражей. Также был проведен опрос местных жителей, сбор вещей, писем, личных историй, связанных с этим зданием. Мнения посетителей были оформлены в виде открытого письма, которое помогло администрации принять решение с учетом мнений и интересов организаций, вовлеченных в процесс реконструкции, и жителей района.*



## НАШ ОПЫТ:

- ✓ Интересен подход к программированию деятельности, который учитывает местный контекст. Поиск путей передачи и формирования знания о месте, городе, культуре для мигрантских сообществ не через книги, а соучастное проектирование. Формировать чувство места и дома через культурные проекты, давать людям инструменты и площадку для представления своей истории. Формировать эмоциональные связи с наследием.
- ✓ В технологии программирования проектной деятельности Центра обязательным является этап проведения открытых консультаций и круглых столов с местными жителями. Так определяется круг тем, которые волнуют людей и происходит формирование команд с участием местных жителей.
- ✓ Центр делает ставку на максимальное использование талантов и умений жителей района. Так, дизайн и оборудование выставок делают местные люди. На старте работ они получали тьюторское сопровождение опытных дизайнеров и производителей специального выставочного оборудования, а сегодня сами являются мастерами высокого класса.



*«Сразу после поездки в Голландию я провела два семинара с работниками библиотек и художниками района. Мы обсудили, что можем внедрить из полученного опыта. В результате художники, вдохновленные рассказом о художнице Ванке Феенстра, организовали «Выставку народных умений» и представили ее на Дне города в Полесске. Как раз на этот праздник были приглашены гости из Германии, целый автобус. Раскупили всё! Немцы были в восторге от картин и разных поделок! Городская библиотека, вдохновленная работой неотразимого и кипучего Бьорна Стенверса, подготовила проект по оборудованию симпатичной книжной беседки «Турист читающий». Теперь посетители библиотеки смогут почитать сказки вместе с детьми на свежем воздухе. А мой проект «История здания в людях» 14 октября 2019 стал победителем конкурса Президентских грантов! Проект направлен на восстановление и музеефикацию Полесского старинного здания пивоварни Лабиау. А идеи я привезла из Голландии! Задумки голландской художницы Ванке Феенстра), проект Imagine IC (партнерская сеть), пивоварня Маастрихт (индустриальный туризм) легли в основу для нового подхода к созданию музея и оборудованию трех музейных выставок.*

*> Инесса Наталич  
(п. Ильичево, Калининградская обл.)*

# CBK ZUIDOOST, АМСТЕРДАМ

[www.cbkzuidoost.nl](http://www.cbkzuidoost.nl)

ЦЕНТР ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОГО  
ИСКУССТВА РАЙОНА ЮГО-ВОСТОК

*CBK Zuidoost — мультикультурный центр искусств, работа которого направлена на экспонирование современного искусства и на содействие в решении актуальных социальных вопросов. Обращение к социальной компоненте в своей работе привело центр к созданию качественно нового типа продукта и новой аудитории. Программа выставок отражает актуальные проблемы, затрагивающие аудиторию центра.*







### КОНТЕКСТ

Поликультурная среда района Юго-Восток Амстердама является постоянным источником вдохновения для команды СВК Zuidoost. Миссия СВК Zuidoost заключается в том, чтобы представлять современное искусство с разнообразными культурными акцентами. Художественное качество и общественный резонанс — два основных критерия, которые определяют программирование центра.

## Аудитории и работа с сообществом

СВК Zuidoost ежегодно принимает от 16 000 до 18 000 гостей (посетителей и участников мероприятий):

- жители (в том числе мигранты) района Юго-Восток;
- ученики местных школ;
- художники.

Центр периодически предлагает своей аудитории активную роль консультанта или создателя/участника творческого процесса.

## Особенности программирования

- Выставочная программа СВК Zuidoost формируется с учетом текущих социальных проблем, важных для местного сообщества. Таким образом, центр привлекает не только профессионалов в области искусства, но и людей, изначально интересующихся определенной темой, например: идентичность, деколонизация истории, реновация, социальные проблемы.
  - Арт-резиденция — важная часть программы центра. Она ежегодно принимает от 6 до 8 художников, которые в течение 4–6 недель создают произведение искусства, вдохновленное местным контекстом. Раз в год проводится выставка работ резидентов, формирующая своеобразный «портрет района». Центр оплачивает аренду резиденции и выделяет небольшую сумму на создание работ. Партнерами программы выступают такие институции, как, например, Bradwolff Projects и Stedelijk Museum.
  - Паблик-арт-проекты СВК Zuidoost реализуются в сотрудничестве с муниципалитетом — как постоянные или как временные. Работы создаются с учетом контекста и мнения общественности.
- Сообщество может, например, участвовать в выборе окончательного варианта работы из нескольких предложенных эскизов или выступать инициатором появления того или иного объекта (как, например, было с установкой памятника участнику Сопrotивления Антону де Кому).
- Библиотека искусства /Art Library — аренда произведений искусства, позволяющая поддерживать художников и обеспечивать внебюджетные средства. Art Library объединяет 600 постоянных членов, которые могут резервировать, арендовать и приобретать работы из собрания Центра. Каждый месяц со счета арендатора списывается фиксированная сумма, в которую заложена в том числе страховка произведения. Стоимость аренды варьируется от 6–10 евро в месяц за небольшие работы до 8–25 евро за полотна больших размеров. Если член Art Library решит выкупить произведение, он сможет использовать сумму, ранее потраченную на его аренду.
  - СВК Zuidoost на 75% финансируется со стороны муниципалитета, 25% составляет софинансирование.







## НАШ ОПЫТ:

- ✓ Арт-резиденция может стать эффективным инструментом работы с местной спецификой, создания более широких контекстов за счет привлечения внимания к жителям района и их культуре международного творческого сообщества.
- ✓ Механизм Артотеки (искусство напрокат) становится эффективным при внесении социальной мотивации ее пользователей. Это близко к идее «Покупая местное, ты поддерживаешь местную экономику». Общество заинтересовано в поддержке своих авторов-творцов. Именно в этом кроется успех этого направления коммерческих услуг центра.

*«Центр визуальных искусств имеет не только насыщенную выставочную программу и арт-резиденцию, но и усовершенствованную систему аренды произведений искусства, которую можно перенести в реалии малого города для поддержки местных художников. Интересно, что муниципалитет нередко приобретает или берет в аренду работы, созданные сообществом и профессиональными художниками, для размещения в общественных пространствах района»*

*> Валерия Мелованова  
(г. Урюпинск, Волгоградская обл.)*

# INTERNATIONAL COMMUNITY ARTS FESTIVAL (ICAF), РОТТЕРДАМ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
КОМЬЮНИТИ-АРТ-ФЕСТИВАЛЬ

[www.icafterrotterdam.com](http://www.icafterrotterdam.com)

*ICAF — крупнейший в мире фестиваль community arts, охватывающий различные художественные дисциплины (театр, танец, музыку, кино, визуальные и цифровые искусства). На него в Роттердам приезжают художники со всего мира. ICAF является своего рода лабораторией, в которой художники-резиденты создают искусство для местного сообщества и вместе с ним. Фестиваль стартовал в 2001 году по инициативе двух театральных организаций — Rotterdams Wijktheater (RWT) и ZuidpleinTheatre. Он проводится раз в три года и длится пять дней.*



**КОНТЕКСТ**

Проект работает в логике «глобальность»: с одной стороны, он ориентируется на международное и национальное профессиональное сообщество художников, работающих в направлении community arts, с другой — на местных жителей (при этом не стараясь привлечь туристов и жителей соседних городов).

Целями фестиваля являются взаимодействие и обмен опытом, это связано с тем, что художники, работающие с сообществом, зачастую изолированы от профессиональной среды. «Желание вдохновлять, делиться опытом с коллегами и привело к созданию ICAF».

Фестиваль проходит на территории одного из самых бедных районов города IJsselmonde, где проживают 28 000 семей. Инициаторы проекта видят проблему в том, что большинство жителей района не вовлечены или слабо вовлечены в культурную жизнь города. Проблема интеграции мигрантов, которые составляют существенную часть жителей района, остается весьма актуальной.



## Аудитории и работа с сообществом

Каждый день фестиваль принимает около 300 участников профессиональных треков из Нидерландов и международного сообщества и 400 посетителей и участников вечерних мероприятий из числа местных жителей.

Ориентация, с одной стороны, на профессиональное сообщество художников, работающих в направлении community arts, с другой – на местных жителей.

Основная целевая аудитория – профессиональное сообщество:

- опытные профессионалы (художники, а также творческие продюсеры и арт-менеджеры);
- молодые специалисты;
- студенты художественных академий или социокультурных учебных программ;
- участники общественных художественных проектов.



## Особенности программирования

- Крупное событие с глобальной повесткой, проходящее раз в три года, плюс поддерживающая программа. В перерывах между фестивалями ICAF подпитывает растущую международную сеть посредством публикаций (в том числе сборников эссе участников ICAF), съемки документальных фильмов, развития интерактивного веб-сайта, работы с местными художниками и кураторами и, начиная с 2016 года, проведения летних школ с участием профессионалов (как состоявшихся специалистов, так и студентов) и местного сообщества.
- Конкурсная программа культурных проектов со всего мира и арт-резиденция как инструмент создания новых культурных проектов/произведений с участием местного сообщества Роттердама — это два якорных элемента в формировании программы фестиваля.
- Для создания уникального контента используется механизм проведения арт-резиденций, которые открываются за несколько недель до фестиваля. Иностранные и местные художники создают художественные произведения различных форм визуального и перформативного видов искусства с местным сообществом и про местное сообщество, вовлекая людей, обычно не включенных в процесс создания искусства.

*«Мы хотим работать с людьми, чья история еще не рассказана, вовлечь их в искусство, разглядеть талант каждого участника, — рассказывает Ясмينا Ибрагимович. — При этом мы должны создать с непрофессионалами эстетически сильную постановку».*



- Профессиональная программа (ворк-шопы, презентации, дискуссии) для специалистов community arts и событийная программа для публики.
- Каждый фестиваль имеет свою тему, которая объединяет все события. Важно, чтобы тема имела потенциал для широкой интерпретации. К примеру, тема фестиваля 2020 года — «Vision», что означает акцент VIII ICAF на визуальных искусствах, «слепых зонах», инклюзии, видении контекста.
- Министерство образования, культуры и науки Нидерландов выделяет ICAF ежегодный бюджет: 70% уходит на зарплату команде фестиваля, 30% частично покрывает траты на программу. Определенный процент расходов покрывает доход от продажи билетов: это и участие в профессиональной программе (270–350 евро), и входные билеты на событийную программу (5 евро). ICAF не платит гонорар приглашенным художникам и специалистам, но покрывает расходы на размещение и питание. Основной финансовый партнер фестиваля — The Cultural Participation Fund, но для каждого проекта организаторы ищут дополнительное финансирование из других европейских и нидерландских фондов.



## НАШ ОПЫТ:

- ✓ Небольшая региональная творческая организация может получить ресурсы для развития с выходом на глобальные культурные рынки и работу с узким сегментом профессионального сообщества.
- ✓ Распределение ресурсов: важно правильно составить программу проекта, совмещая крупное событие с программой поддержки событий, рассчитанных на более нишевые сообщества. Это позволяет привлекать ресурсы, необходимые для развития проекта и его функционирования в информационном поле, а также находить новых партнеров.
- ✓ Фестиваль может стать успешным и получить высокий профессиональный отклик, если задана тема, которую можно достаточно широко интерпретировать.
- ✓ Принцип «глокальности» дает устойчивость, позволяя соединять локальные и глобальные ресурсы.

«Кейс ICAF показал важность сотрудничества, развития партнерской сети и обмена опытом для укрепления профессионального сообщества и community arts и доказал, что небольшая команда способна объединять единомышленников со всего мира. В будущем, опираясь на кейс роттердамского фестиваля, мы планируем развивать данное направление в сотрудничестве с российским и международным профессиональным сообществом community artists. К сожалению, community arts зачастую не воспринимаются в качестве полноценного вида искусства и рассматриваются как нечто, необходимое неким маргинальным группам. Это, а также отсутствие аналогичного термина и профессиональной литературы на русском языке, во многом препятствует распространению практики в России. Тем не менее, с нашей точки зрения, community arts являются наиболее доступной и естественной коммуникативной практикой, способствующей развитию города и укреплению сообществ».

> *Валерия Мелованова*  
(г. Урюпинск, Волгоградская обл.)

# CASCOLAND АМСТЕРДАМ ВЕСТ

[www.cascoland.com](http://www.cascoland.com)

РАЙОН КОЛЕНКИТ/  
KOLENKIT

Cascoland — партнерская сеть творческих профессионалов, работа которой направлена на развитие экологического и устойчивого общества. Среди целей партнерства — содействие развитию неблагополучных территорий средствами современного искусства и актуализации культурного наследия.

Округ Коленкит, на территории которого работает Cascoland, — это окраина района West в Амстердаме. Построенный в середине XX века, район изначально не имел названия, поэтому жители стали называть его по имени церкви, вокруг которой он образовался. К 2004 году район был объявлен самым неблагополучным в городе: мигранты, высокий уровень безработицы, бедность, преступность. Однако в 2009 году здесь были снесены многоквартирные дома, слишком тесные и возведенные с нарушениями, их заменили на просторное жилье, в которое включены и общественные пространства. Муниципалитет решил осуществлять программу улучшения «снизу вверх», чтобы укрепить контакты между жителями. Cascoland, небольшая международная сеть художников, архитекторов и дизайнеров, сформированная голландскими художниками Фионойде Белл и Рулэм Шенмейкером, получила поддержку на осуществление проектов социального взаимодействия.

Cascoland позиционирует себя как площадка коммуникации жителей, властей и девелоперов (район в настоящее время активно застраивается). Жители района при содействии команды Cascoland могут управлять общественными пространствами. Взаимодействие с местными жителями позволяет Cascoland собирать мнения и необходимые данные, касающиеся возможностей развития территории. Это позволило Cascoland, например, выступить экспертом и спроектировать ма-

газины и общественные пространства для жилищной корпорации Rochdale уже в соседнем районе.

Cascoland пропагандирует устойчивое использование пространств, навыков и ресурсов, внедрение инновационных решений, учитывающих местные потребности. Искусство при этом воспринимается как инструмент для осуществления перемен (все пространства имеют отличный и функциональный дизайн). Проекты Cascoland балансируют между искусством и социальной значимостью.

*Весной 2017 года был открыт Cascoland (буквально «каркас») — сооружение, напоминающее теплицу. Переход под магистралью, место крайне недружелюбное, теперь стал площадкой для мастер-классов, встреч, консультаций, языковых курсов, просмотров фильмов, секонд-хенда, Repair Cafe. Использование Cascoland бесплатное, за работой следят Cascoland и волонтеры из окрестностей. Летом 2019 еще две такие «теплицы» были открыты на крыше нового жилого комплекса. Стекло вместо стен говорит об открытости пространства.*



Согласно традициям ислама, хлеб нельзя выбрасывать в мусор. Поэтому местные жители оставляют его для бездомных животных, что привело к увеличению популяции крыс. Учитывая эту традицию, Cascoland предложили собирать остатки хлеба в отдельный контейнер. В штабе Gascoland появился биоварочный котел (который тут шутливо прозвали GAScoland), в нем черствый хлеб перерабатывается, выделяя биогаз, который используется для приготовления нового хлеба.

## НАШ ОПЫТ:

Успех проекта в том, что люди увидели общественные пространства как место встречи, а не как государственную собственность. Жители могут участвовать в управлении территорией, беря на себя часть ответственности. Эта модель может быть эффективной в сельских поселениях в России.

«Проекты Cascoland хотя и появились под влиянием культуры, имеют ярко выраженный прикладной характер (результаты проекта абсолютно очевидны). Искусство больше не цель, а средство. Интересна роль, которую берут на себя авторы проекта – организаторы разговора между жителями, муниципалитетом, строителями и художниками».

> Валерия Мелованова  
(г. Урюпинск, Волгоградская обл.)



# ВАПКЕ ФЕЕНСТРА, MYVILLAGES РОТТЕРДАМ

[www.myvillages.org](http://www.myvillages.org)

У этого проекта два географических измерения. Во-первых, художники группы myvillages работают в глобальном масштабе — их сельские проекты развиваются в деревнях Великобритании и Ганы, Германии и Голландии, Испании и России, Франции и Швейцарии. Второй (и важнейший) масштаб — локальный. Встреча с жителями Конистона, Хефена, Стратфорда, Лас-Кондес, Лангенталя, Рымнику-Вылчи, Звизжей — это проявление особенностей и проблем места. Традиция, истории, навыки, знания постоянных жителей соединяются с исследовательским интересом, художественным и проектным опытом гостей-художников. Важно, что в ходе периодического, но долговременного сотрудничества непонятное становится понятным, «чужие» — «своими», к известному добавляется новое.

Вапке Феенстра и Антье Шифферс не просто «глобально путешествуют по локальным деревням» мира — результаты их сельскохозяйственных работ экспонируются на больших и малых выставках современного искусства. Так, два года в Калужской области уже были представлены на «Фризе» в Лондоне, в залах Амстердамского Гете-Института, на Московской биеннале современного искусства и т.д.).

Искусство взаимодействия — опасная территория. Пространство взаимных интересов сторон, встречающихся в ходе проекта (международных художников и местных жителей) изначально минимально. Деревня слабо воспринимает цели современного искусства, а зарубежные авторы мало что знают о культурно-исторических

особенностях сельского бытия и плохо разбираются в особенностях социально-экономических. Художницы из myvillages не эксплуатируют «натуру», «фактуру» и прочие местные ресурсы. Они рассматривают огороды, изучают рецепты, вникают в специфику ремесленных технологий, а затем предлагают новые возможности: передают фотоаппараты для съемки «важных мест», привозят новые семена, конструируют оборудование для магазина и приглашают различных специалистов, которые по-новому открывают деревню для ее жителей. Экспозиция полезного — «магазина», «продуктов», «оборудования» — роскошь, которую редко могут себе позволить современные художники. Именно тонкий баланс между эффективностью развития проекта для местных и интересностью его творческой реализации для художников — суть понятия «естественный обмен».

Жертвуя внешними эффектами, художницы создают и развивают простые и ясные по концепции проекты. Успех обеспечивается тем, что общения в них больше, чем коммуникации, а идеи и практики «прорастают» в деревенский быт, становятся органичной частью локальной культуры. Романтика сотрудничества здесь сильнее, чем концепция взаимодействия. Искусство ремесленно-сельскохозяйственного производства превалирует над идеей сельскохозяйственного производства искусства.

> **Георгий Никич,**  
куратор проекта «Естественный обмен»  
*Международный сельский магазин* (Москва, 2015)





«Как (какими методами и способами) креативный художник решает с местными жителями проблемы территории. Сломали стереотип в отношении моего понимания слова «художник»! Важно: «Чтобы изменилось отношение людей к самим себе (повысилась их самооценка), необходимо поместить их в большой (глобальный) контекст!»

> Елена Меньшакова  
(г. Нарьян-Мар, НАО)

← III. →

**От культурного  
ресурса места  
к культурному  
производству**



# TEXTIEL MUSEUM, МУЗЕЙ ТЕКСТИЛЯ

ПРОВИНЦИЯ СЕВЕРНЫЙ  
БРАБАНТ, ТИЛБУРГ

[www.textielmuseum.nl](http://www.textielmuseum.nl)

*TextielMuseum является передовым центром знаний и экспертизы текстиля в Нидерландах. Музей был открыт в 1986 году в пустующих зданиях текстильной фабрики второй половины XIX в. Это единственное место в мире, где встречаются текстильный дизайн, искусство, мода, промышленное наследие и инновации.*





*Музей состоит из залов, где представлены постоянная экспозиция и несколько временных выставок, конференц-залов, занимающей целый этаж библиотеки и экспериментальной лаборатории Textiel Lab. Уникальная коллекция музея состоит из шедевров текстильного дизайна, моды, изобразительного искусства и промышленного наследия (часто произведенного в самом музее).*

*Если изначально целью работы музея было сохранение исторической памяти о текстильном производстве в Тилбурге, то со временем, приоритетным направлением развития стала актуализация наследия путем привлечения художников, дизайнеров и технологов современности к созданию новых продуктов текстильного искусства и ставка на инновации. Одна из отличительных особенностей этого регионального музея — его лидирующая роль в профессиональном сообществе.*



## КОНТЕКСТ

Тилбург расположен на юге Нидерландов, население — около 230 000 человек. Город находится вдалеке от основных туристических маршрутов и больше известен как промышленный центр. Индустриализация Нидерландов сильно повлияла на текстильную промышленность, которая развивалась от кустарной промышленности с ткацкими станками ручного ткачества до крупных фабрик с сотнями текстильных машин. Экономика Тилбурга в основном была сконцентрирована на шерстяной отрасли. Ожидается, что крупнейший музей города показывает, как техника и оборудование развивались на протяжении многих лет. Музей текстиля в Тилбурге — это музеефицированная фабрика с обширной коллекцией текстильного дизайна.

## Аудитории и работа с сообществом

Музей работает с разными аудиториями — как с местными жителями, так и с туристами. В качестве ядерной аудитории ставка делается на профессиональное сообщество (дизайнеров, архитекторов, художников) — как на состоявшихся экспертов, так и на начинающих, например, студентов. Своей важнейшей задачей музей видит создание поля эксперимента в текстильном производстве — через освоение и переосмысление традиционных практик и использование новых технологий.

Всего музей посещают около 70 000 человек в год.

В настоящее время доля местного населения среди посетителей — 10%.

В планах у музея стать культурной точкой Тилбурга — креативным местом встреч, где еще большее число посетителей и пользователей могут наслаждаться выставками и участвовать в образовательных программах.



## Актуализация наследия как ресурс культурного производства

Главный проект музея Textiel Lab — это небольшая, но ультрасовременная версия текстильной фабрики, которая демонстрирует всевозможные методы ткачества, вязания, прядения, вышивки, лазерной резки и тафтинга. В лаборатории дизайнеры, архитекторы, художники и студенты проводят масштабные исследования и работают над инновационными текстильными проектами. Музей предоставляет помещения, где каждый день разрабатываются и производятся эксклюзивные предметы. У художников есть возможность использовать музейную коллекцию и библиотеку в качестве источника информации и вдохновения.

## Особенности программирования

- Профессиональное сообщество музеев рассматривает не только как свою важнейшую аудиторию, но в том числе и как ресурс для развития и программирования собственной деятельности. Результаты исследований и новых разработок экспертов и студентов ложатся в основу выставок. Сам производственный процесс, происходящий в лабораториях, также может становиться объектом показа.
- Textiel Lab является важным коммуникационным и исследовательским центром в современной европейской текстильной промышленности, поскольку поддерживает контакты с мастерскими, машиностроителями, прядильщиками, поставщиками пряжи, текстильными компаниями, учебными заведениями и разработчиками программного обеспечения. Музей проводит огромное количество исследований, регулярно организует симпозиумы.
- Музей эффективно соединяет уникальные возможности исконных текстильных технологий с современным технологическим процессом. С одной стороны, профсообщество получает возможность создавать новые продукты с использованием старых станков и методов, с другой — модернизированные с помощью современных программ станки дают возможность для создания принципиально новых продуктов и образцов.
- Стажировки для студентов в Textiel Lab (порядка 6 проектов в год) от трех до шести месяцев предполагают возможность использования лабораторий по сниженным ценам. Для них лаборатория предоставляет сниженную цену на свои услуги.
- Профессионалы вовлечены в выполнение необычных, индивидуальных проектов. Крупнейшие из них: текстильные навесные стены креативного пространства Loc Hal в Тилбурге, гобелен для «Европа Билдинг» в Брюсселе, оформление аэропорта Схипхол, кейп и платье для королевы Нидерландов Максимы.
- Музей оказывает большое количество услуг: как профильных — библиотека и архив, коллекция образцов (Sample Studio), услуги по стирке деликатных тканей (Damask Laundry,) так и общедоступных — аренда залов, кафе, магазин.
- Инклюзивная деятельность музея направлена на поддержку людей с ментальными особенностями. Они заняты в изготовлении салфеток ручной работы, кухонных полотенец и сумок. Вся продукция продается в отделе ручного ткачества и имеет специальные отметки.
- Textiel Museum субсидируется провинцией и фондом Mommerskwartier. Фонд является результатом государственно-частного партнерства, инициированного в 2006 году городским советом Тилбурга, и распределяет средства через наблюдательный совет. Субсидирование — 60%. Остальные 40% музей зарабатывает на билетах и услугах.
- Важная статья дохода — аренда места для работы в Textiel Lab. Стоимость варьируется от 200 до 640 евро в день. Textiel Lab функционирует с полной загрузкой — в год на площадке работает 250 дизайнеров (увеличение возможно только с использованием новых станков и дополнительной площади). Крупные компании часто изготавливают образцы будущих коллекций в лаборатории, а основную партию отшивают, например, в Китае.



## НАШ ОПЫТ:

- ✓ Сохранять прошлое можно по-разному: не консервировать производство в витринах и фондах, а использовать технологии, знания и опыт для создания новых проектов.
- ✓ Региональный музей может стать передовым центром знаний и экспертизы в своей теме в международном масштабе, объединяя вокруг себя профессиональное сообщество. Секрет успеха — выделение нишевых сообществ (дизайнеров, архитекторов, технологов) и формирование для них условий деятельности и творчества. И конечно — держать руку на пульсе актуальной повестки по теме музея, ориентироваться на все новое, что происходит в связи с текстильными технологиями.

Знания позволяют делать уникальный продукт, а выход на постоянных потребителей обеспечивает устойчивость.

*«Изначально целью работы Textiel Museum было сохранение исторической памяти, но со временем музей увидел в актуализации этого наследия богатый потенциал для своего дальнейшего развития. Музей не просто занимается воспроизведением старых технологий и изготовлением тканей утраченным способом. Актуализация — ответ на современные вызовы, ориентир на образование, культурное предпринимательство и социально ответственную деловую практику».*

*> Виктория Кандыбина  
(с. Черный Отрог, Оренбургская обл.)*

*«В нашем проекте большое внимание уделяется сохранению и развитию ремесел. Но не всегда изделия, созданные в мастерских, находят своего покупателя из-за устаревшего дизайна и, как следствие, низкой востребованности в современном интерьере. Работа лаборатории Textiel Lab с традиционным текстильным промыслом — хороший пример того, что надо привлекать к работе креативных дизайнеров и не бояться идти на эксперименты, уходя от буквального следования традиционным приемам изготовления изделий».*

*> Наталья Вильк  
(с. Великая Губа, Р. Карелия)*

# ROYAL DELFT, ДЕЛФТСКАЯ КОРОЛЕВСКАЯ ФАБРИКА ФАРФОРА

ПРОВИНЦИЯ ЮЖНАЯ  
ГОЛЛАНДИЯ, ДЕЛФТ

[www.royaldelft.com](http://www.royaldelft.com)



*Королевская фабрика делфтского фарфора — единственная сохранившаяся оригинальная фабрика, производящая бело-голубой фарфор с XVII века. Гончарные изделия здесь до сих пор раскрашиваются вручную в соответствии с многовековой традицией.*

*Как объект промышленного туризма, фабрика привлекает десятки тысяч посетителей в год со всего мира. Здесь можно увидеть полный производственный процесс изготовления керамики, понаблюдать за работой художников, в музее, где представлена богатая коллекция фарфора, открыть для себя историю, искусство и инновации этой королевской фабрики, а в фабричном магазине купить фарфор на самый разный вкус — от традиционных образцов и реплик до предметов современного дизайна.*

### КОНТЕКСТ

Город Делфт имеет удобное расположение и находится в непосредственной близости от крупнейших городов Нидерландов — Роттердама и Гааги. Население составляет 102 280 человек. Экономическое развитие города долгое время было связано с подъемом морской торговли и возникновением гончарного производства. Известность ему принесло изготовление

фарфора в сине-белой цветовой гамме, который импортировался во все европейские страны. Высокая конкуренция между английской и голландской керамикой привела к упадку кустарных мастерских по изготовлению делфтского фарфора. В результате Делфт потерял свое торговое значение и только в XIX веке превратился в индустриально развитый город благодаря развитию пищевых

производств. Делфтский фарфор из прибыльного производства превратился в визитную карточку Нидерландов, сохранив историческое значение и старинную традицию. В настоящее время Делфт является одним из основных центров разработки высоких технологий, а делфтский фарфор по-прежнему является визитной карточкой не только города, но и Нидерландов в целом.

## Аудитории и работа с сообществом

С момента создания музея на территории фабрики и открытия производственных помещений для знакомства с процессом изготовления керамических изделий основными посетителями фабрики являются жители Нидерландов и туристы со всего мира. Больше всего туристов из США, на втором месте по количеству групп туристы из Германии и Франции, на третьем — туристы из Китая и Японии. В 2018 году фабрику посетило 135 000 человек, 65% — это организованные группы, привлеченные через работу турагентств, 35% — самостоятельные туристы. При этом 82% — это иностранные туристы, 18% — голландцы.

Фабрика разработала дополнительные пакеты услуг, чтобы заинтересовать широкую аудиторию посетителей: предоставление в аренду помещений для проведения торжественных мероприятий, детские программы во время школьных каникул, мастер-классы по росписи керамики, организация обедов и чаепитий в ресторане и баре на территории фабрики. Для взаимодействия с местным сообществом практикуются дни открытых дверей, когда вход на фабрику бесплатный для всех желающих, а мастер-классы проводятся по сниженной цене, со специальными программами для пожилых людей и детей. Фабрика привлекает к работе профессиональных дизайнеров, художников и студентов.



## Актуализация наследия как ресурс культурного производства

Фабрика сотрудничает с ведущими художниками и дизайнерами по фарфору и находится в постоянном поиске инновационных решений по применению фарфоровых изделий, художественных особенностей рисунка в текстильной и бумажной промышленности при изготовлении тканей, интерьерных обоев и т. д. Так, уникальная технология переноса изображения со старинной вазы на новую посуду для оформления стола получила престижную премию Dutch Design Award. Фабрика принимает заказы от частных лиц на изготовление керамических памятных подарков с привлечением дизайнеров и художников, изготавливает на заказ представительские подарки и бизнес-сувениры для крупнейших компаний Нидерландов. Среди постоянных клиентов фабрики авиакомпания KLM, нефтегазовая компания Royal Dutch Shell.

## Особенности программирования

- Фабрика находится под патронатом королевской семьи Нидерландов. Ее мастера выполняют специальные заказы, приуроченные к памятным событиям, и обеспечивают поставку столовой продукции.
- На территории фабрики организован музей фарфора. Здесь представлены лучшие образцы фабричных коллекций старинного фарфора и новые дизайнерские разработки. Для посетителей открыты производственные помещения, проходят экскурсии, встречи с художниками и дизайнерами. Разработаны различные пакеты предложений для посетителей в зависимости от времени пребывания на территории фабрики, включающие в себя мастер-классы по росписи фарфора, чаепития. Кроме того, экскурсии по музею входят

в большие экскурсионные туры по Делфту.

- В течении года фабрика организывает различные общественные мероприятия, в том числе день открытых дверей «Делфтские голубые дни», с бесплатным входом и участием в мастер-классах по специальным предложениям, с учетом детской аудитории и пожилых людей.
- Фабрика расположена в старинном здании и предоставляет в аренду для проведения торжественных мероприятий свои залы с историческим интерьером, в том числе для свадебных церемоний и юбилейных семейных дат. Также в аренду сдаются оборудованные современной техникой конференц-залы: в пакет 4-часовой или 8-часовой встречи входят проекционный экран, бесплатный вай-фай, флипчат с бумагой, напитки, бесплатная парковка. В помещении фабрики работает ресторан, который обслуживает туристические группы и принимает заказы на вечерние приемы, обеды разработаны для групп от 10 до 100 человек и включают в себя блюда голландской кухни, вегетарианские и безглютеновые блюда, в зависимости от пожеланий заказчиков. На территории фабрики работает кафе с красивой террасой, которое можно посетить вне зависимости от экскурсий.
- Фабричный магазин с широким ассортиментом керамической продукции от напольных ваз и столовых сервизов до ювелирных украшений различной ценовой политики занимает центральное положение. Вся продукция за исключением мелких сувениров низкой ценовой категории производится в стенах фабрики.
- Пакет акций компании принадлежит частному лицу, это обеспечивает 70% постоянных затрат, 30% фабрика зарабатывает за счет продажи своей продукции и туристических услуг. При этом более значимую прибыль приносят организованный через туроператоров прием туристических групп, нежели непосредственная продажа фарфоровых изделий. Входной билет стоит 14 евро, дети до 12 лет посещают фабрику бесплатно.
- На предприятии на постоянной основе работают 56 человек, еще 45 человек — привлеченные гиды-экскурсоводы

## НАШ ОПЫТ:

- ✓ Наглядный пример использования историко-культурной традиции территории в целях ее развития и привлечения внимания к месту, включения его в экономические сценарии развития. Маркетинговая стратегия предприятия не только позволила сохранить убыточное производство, но и увеличила прибыль предприятия за счет привлечения туристов.
- ✓ Сохранение старинного промысла предполагает не только его воспроизводство, но и постоянную интеграцию в современную жизнь и культуру, поиск новых художественных средств интерпретации традиции. Привлечение современных дизайнеров и художников, развитие ассортимента, рассчитанного на разные целевые аудитории — механизмы этого развития.
- ✓ Предприятие активно развивает онлайн-сервисы, тем самым вовлекая потенциальных посетителей в свою историю. Так, на сайте фабрики можно посетить музей в режиме онлайн с помощью VR-технологий, платно посетить мастер-класс по раскраске характерных росписей королевского фарфора ([www.royaldelft.com/royal-delft-voor-thuis/royal-delft-kleurplaten/item8189](http://www.royaldelft.com/royal-delft-voor-thuis/royal-delft-kleurplaten/item8189)), сделать плитку своими руками ([www.royaldelft.com/royal-delft-voor-thuis/diy-tegel-workshops/item8191](http://www.royaldelft.com/royal-delft-voor-thuis/diy-tegel-workshops/item8191)) — фабрика доставляет на дом необходимый набор материалов.
- ✓ По составу сервисов, продуктов и услуг можно судить о том, что фабрика работает для разных целевых аудиторий, для каждой из которых есть свое предложение.
- ✓ Любопытно, что в ассортименте производства четко различаются две линии: для иностранцев, которые склонны покупать традиционные модели и росписи фарфора, и для жителей Нидерландов, которые более склонны к минималистичному дизайну на основе традиционных рисунков.



*«В Заонежье есть свой старинный промысел — заонежская вышивка, с традиционным орнаментом «красным по белому», которая является визитной карточкой территории и связана с жизнью нескольких поколений заонежан. Промысел устарел и не находит себе применения в современной жизни, изделия с вышивкой слабо востребованы и используются крайне редко. Переосмысление традиции, использование опыта по привлечению дизайнеров к разработке новых вариаций использования вышивки станет новым шагом к популяризации традиции и ее сохранению».*

*> Наталья Вильк  
(с. Великая Губа, Р. Карелия)*

# NATIONAAL GLASMUSEUM, НАЦИОНАЛЬНЫЙ МУЗЕЙ СТЕКЛА

ЛЕЕРДАМ

[www.nationaalglasmuseum.nl](http://www.nationaalglasmuseum.nl)







### КОНТЕКСТ

В 1765 году в городе Леердам открылось первое стеклодувное производство. В 1915 году здесь была основана Королевская фабрика стекла, на которой помимо обычного массового производства (например, бутылок) создаются и подлинные произведения стеклодувного искусства. При стеклянной фабрике находится также Музей стекла. Стекло, которое в настоящее время производится в Леердаме известно во всем мире как Royal Leerdam или (особенно в отношении дизайнерского стекла) в качестве Royal Leerdam Crystal.

Деятельность Музея стекла была направлена на исследование накопленного опыта и поиск новых путей развития данной отрасли.

## Путевые заметки

> Юлия Рыбакова

эксперт программы стажировки

Музей стекла расположен в небольшом туристическом городке, выросшем около одного старого предприятия. Мы приехали в выходной день. Было видно, что городок выстроен под поток туристов. Очень много магазинов, половина из которых была уже почему-то закрыта (возможно, мы попали в выходной день). Но, видимо, в другие дни там много туристов или же в свое время там был достаточно серьезный туристический поток. Музей стекла находится немного в стороне от основной туристической трассы. Когда-то бывший собственник завода основал в своем доме частный музей, положив в основу личную коллекцию вещей из стекла, а впоследствии отдал под музей свой дом и территорию вокруг. Бурный рост и развитие музея определялись интересной стратегией формирования коллекции — музейщики обратились к жителям Нидерландов с сообщением о том, что они создают Музей голландского стекла, и им начали передавать частные коллекции. В результате вся экспозиция построена на коллекциях разных голландских семей. Возле каждой коллекции табличка — «семья таких-то».



Таков принцип соучастного коллекционирования, именно он позволил значительно увеличить объем экспозиции. Музей, который начинался с небольшого здания, теперь занимает четыре этажа. Также к нему относится большой сад с выставкой крупных форм для улицы и галереями. Музей занимается исследованием зон развития в стекольном производстве с точки зрения поиска новых форм, поэтому открытая часть экспозиции — это павильоны, в которых выставлены объекты современного дизайна. В итоге там можно посмотреть не только вещи из прошлого, но и современные дизайнерские объекты из стекла в магазине и в уличной галерее, что делает впечатление от музея более ярким и глубоким.

Вторым объектом этого места оказалась открытая мастерская по производству посуды и арт-объектов из стекла. Она разместилась в специально построенном на сваях выставочном павильоне, в котором три зоны: магазины и галереи, открытые мастерские стеклодувов и кафе с окнами во всю стену и видом на реку. Этот объект является частью общественного пространства города и встроено в систему прогулок по довольно длинной набережной.

В основной зоне в режиме нон-стоп идет шоу, во время которого стеклодувы работают, а комментатор рассказывает, что происходит. Вы видите, как мастер работает с изделием, и на ваших глазах из стекла рождается новый объект. В этой зоне стоит штук шесть печек. Три-четыре человека работают и выдувают стекло, а зрители сидят и наблюдают. Завораживающее зрелище, уходить не хочется. Ты видишь, как у мастера что-то не получилось, как он тут же разбивает неудачное изделие и берется за новое. При этом он работает совершенно аутическим образом, как будто он сам за стеклом, то есть зрители ему, в принципе, не нужны. Он не работает на публику. На публику работает медиатор, который поясняет, что происходит в данный момент. Театр и реалити-шоу одновременно. А на выходе из этой зоны посетителей ждут несколько магазинов и проход к кафе через галерею.

При этом несколько лет назад музей попал в очень сложную финансовую ситуацию и оказался практически на грани банкротства, в том числе в связи с уменьшением количества посетителей. Музей был вынужден обратиться к муниципалитету за кредитом, необходи-

мым для поддержания музейной деятельности. Впоследствии ситуация изменилась, организация вновь получила необходимые бюджетные средства и смотрит в будущее с большей уверенностью и энтузиазмом.

Для Европейского союза эта модель уже, как они говорят, устарела (в планах музея на ближайшее будущее — интердисциплинарное сотрудничество и эксперимент), но нас она вдохновила. Мне кажется, что нам полезно пройти этим путем, делая наши аттракционы более привлекательными за счет технологий современного экспонирования и вовлечения посетителей. Так, в Ярославле в этом году открылся интересный объект — Шоу-макет «Золотое кольцо», по аналогии с Петровской акваторией и Гранд-макетом «Россия» в Санкт-Петербурге. Этот формат подачи вызывает большой интерес у посетителей, здесь постоянно много народа. Поэтому я считаю, что модель аттракциона, рассказывающей о процессе уникального производства, плюс открытый театр и мастерская — это очень живая и интересная для российской действительности история, которая точно будет востребована и сделает наш культурный и туристический ландшафт более разнообразным.

обратились к жителям Нидерландов с сообщением о том, что они создают Музей голландского стекла, и им начали передавать частные коллекции. В результате вся экспозиция построена на коллекциях разных голландских семей. Возле каждой коллекции табличка — «семья таких-то».

Таков принцип соучастного коллекционирования, именно он позволил значительно увеличить объем экспозиции. Музей, который начинался с небольшого здания, теперь занимает четыре этажа. Также к нему относится большой сад с выставкой крупных форм для улицы и галереями. Музей занимается исследованием зон развития в стекольном производстве с точки зрения поиска новых форм, поэтому открытая часть экспозиции — это павильоны, в которых выставлены объекты современного дизайна. В итоге там можно посмотреть не только вещи из прошлого, но и современные дизайнерские объекты из стекла в магазине и в уличной галерее, что делает впечатление от музея более ярким и глубоким.

Вторым объектом этого места оказалась открытая мастерская по производству посуды и арт-объектов

из стекла. Она разместилась в специально построенном на сваях выставочном павильоне, в котором три зоны: магазины и галереи, открытые мастерские стеклодувов и кафе с окнами во всю стену и видом на реку. Этот объект является частью общественного пространства города и встроен в систему прогулок по довольно длинной набережной.

В основной зоне в режиме нон-стоп идет шоу, во время которого стеклодувы работают, а комментатор рассказывает, что происходит. Вы видите, как мастер работает с изделием, и на ваших глазах из стекла рождается новый объект. В этой зоне стоит штук шесть печек. Три-четыре человека работают и выдувают стекло, а зрители сидят и наблюдают. Завораживающее зрелище, уходить не хочется. Ты видишь, как у мастера что-то не получилось, как он тут же разбивает неудачное изделие и берется за новое. При этом он работает совершенно аутическим образом, как будто он сам за стеклом, то есть зрители ему, в принципе, не нужны. Он не работает на публику. На публику



D. Hopkins (1969)  
Two hands connected by a thread | 1995  
Zwei Hände verbunden durch einen Faden  
D. Hopkins (1969)

работает медиатор, который поясняет, что происходит в данный момент. Театр и реалити-шоу одновременно. А на выходе из этой зоны посетителей ждут несколько магазинов и проход к кафе через галерею.

При этом несколько лет назад музей попал в очень сложную финансовую ситуацию и оказался практически на грани банкротства, в том числе в связи с уменьшением количества посетителей. Музей был вынужден обратиться к муниципалитету за кредитом, необходимым для поддержания музейной деятельности. Впоследствии ситуация изменилась, организация вновь получила необходимые бюджетные средства и смотрит в будущее с большей уверенностью и энтузиазмом.

Для Европейского союза эта модель уже, как они говорят, устарела (в планах музея на ближайшее будущее — интердисциплинарное сотрудничество и эксперимент), но нас она вдохновила. Мне кажется, что нам полезно пройти этим путем, делая наши аттракционы более привлекательными за счет технологий современного экспонирования и вовлечения посетителей. Так, в Ярославле в этом году открылся интересный объект — Шоу-макет «Золотое кольцо», по аналогии с Петровской акваторией и Гранд-макетом «Россия» в Санкт-Петербурге. Этот формат подачи вызывает большой интерес у посетителей, здесь постоянно много народа. Поэтому я считаю, что модель аттракциона, рассказывающей о процессе уникального производства, плюс открытый театр и мастерская — это очень живая и интересная для российской действительности история, которая точно будет востребована и сделает наш культурный и туристический ландшафт более разнообразным.

лей: предоставление в аренду помещений для проведения торжественных мероприятий, детские программы во время школьных каникул, мастер-классы по росписи керамики, организация обедов и чаепитий в ресторане и баре на территории фабрики. Для взаимодействия с местным сообществом практикуются дни открытых дверей, когда вход на фабрику бесплатный для всех желающих, а мастер-классы проводятся по сниженной цене, со специальными программами для пожилых людей и детей. Фабрика привлекает к работе профессиональных дизайнеров, художников и студентов.

# BIOART LABORATORIES, ЛАБОРАТОРИИ БИО-АРТА

[www.bioartlab.com](http://www.bioartlab.com)





*Экспериментальные лаборатории, где наука, природа, технологии и творчество идут рука об руку. Лаборатории инициируют и стимулируют сотрудничество между различными дисциплинами с целью достижения инновационных и креативных решений проблем и задач общества. Большое внимание уделяется также развитию (молодых) талантов. Проект получал грантовую поддержку Фонда развития креативных индустрий и является, по мнению экспертов Фонда, одним из самых ярких успешных проектов в Нидерландах, комплексно представляющим потенциал креативных индустрий для общественного и территориального развития.*



#### КОНТЕКСТ

Лаборатории био-арта развивают перекрестные инновации и предоставляют своим резидентам доступ к лабораторному оборудованию, биоматериалам, накопленным знаниям и профессиональным экспертам. Атмосфера творчества и открытости, царящая здесь, способствует появлению новых идей и развитию предпринимательства.

Молодые исследователи могут проверить актуальность своих идей в сфере биотехнологий и биоразработок. Глобальная сеть контактов лабораторий включает университеты, исследовательские центры, специализированные лаборатории.

В состав Лабораторий био-арта входит уникальная гибридная лаборатория, предназначенная для

физических, химических, биологических и микробиологических исследований, создания биоматериалов и прототипирования. Здесь также сформирован банк биоматериалов, который постоянно пополняется. Помимо исследований и разработок, Лаборатории являются платформой для творческих экспериментов и маркетинга.

Именно здесь наиболее вероятно появление талантливых профессионалов в интердисциплинарных областях, создание новых биоматериалов, развитие стартапов, так как территория, где расположены Лаборатории, известна своими достижениями во области высоких технологий и дизайна, в то же время в регионе много сельскохозяйственных предприятий и компаний, занимающихся биотехнологиями.

Лаборатории управляются Попечительским советом, в состав которого входят международные эксперты, и действуют в соответствии с Кодексом управления в сфере культуры и Кодексом добросовестной практики.

В настоящее время лаборатории располагаются в Деревне био-арта (BioArt Village <https://bioartlab.com/about/bioart-village/>) в зеленой зоне района Strijp на окраине Эйнховена на исторической площадке бывшего немецкого военного бункера времен Второй мировой войны. Уникальное местоположение создает атмосферу простоты, первозданной природы, придает жизненных сил всем, кто приезжает сюда.



## Аудитории и работа с сообществом

Целевой аудиторией Лабораторий являются дизайнеры, технические специалисты, студенты, художники, представители бизнеса, ученые — все, кто интересуется перекрестным взаимодействием науки, природы, технологий и творчества. Таким образом, в Лабораториях био-арта концентрируется мощный пул человеческих ресурсов для развития Эйнховена и региона, в котором он находится.

Лаборатории стремятся внести вклад в устойчивое развитие, распространение инноваций, принести пользу обществу. Деятельность Лабораторий на добровольной основе поддерживают спонсоры и волонтеры.

Студенты бакалавриата, магистратуры и программ профессионального образования имеют возможность проходить здесь стажировки.

К участию в программах и мероприятиях привлекают представители местных, национальных и международных сообществ.

## Особенности программирования

- Программа развития талантливых исследователей (Talent Pressure Cooker <https://bioartlab.com/activities/talent-pressure-cooker/>). Каждый год исследователи со всего мира в результате конкурсного отбора получают возможность поработать в лабораториях и получить рекомендации экспертов, как превратить идею или прототип в реальную концепцию или продукт. Через широкую сеть контактов лаборатории исследователи получают возможность заявить о себе на масштабных событиях, таких как Нидерландская неделя дизайна в Эйнховене (DDW Eindhoven <https://www.ddw.nl/>).



- Премия в области био-арта и дизайна (Bio Art and Design Award <http://www.badaward.nl/>). Цель этой награды — способствовать развитию экспериментов в области био-арта и дизайна, а также сотрудничества с известными нидерландскими научными центрами. Наиболее перспективные и инновационные идеи могут получить премию в размере € 25.000.
- Образование (<https://bioartlab.com/activities/education/>). Главная цель программы — научить юных исследователей использовать в работе интердисциплинарный подход, который поможет им найти свое место в современном мире. Для образовательных учреждений и педагогов, работающих с детьми и подростками от 8 до 16 лет, предлагаются готовые учебные курсы дополнительного образования, которые можно использовать целиком или частями.
- Экскурсии (<https://bioartlab.com/contact/activities/>). Экскурсия знакомит с исторической территорией и лабораториями, позволяет побывать в гибридной лаборатории, узнать захватывающую историю места и подышать свежим лесным воздухом.
- Выставки (<https://bioartlab.com/exhibitions/>). Лаборатории организуют и являются участниками выставок, посвященных био-арту, на которых можно познакомиться с результатами исследований в области охраны и рационального использования водных ресурсов, создания тканей из биологических отходов, био-дизайна и других областях.
- Выступления экспертов. Встречи с экспертами проводятся не только для того, чтобы донести информацию до участников, но и вовлечь их в активное обсуждение.

## НАШ ОПЫТ:

- ✓ Новый формат институции — арт-резиденция, позволяет гибко использовать разные механизмы включения аудиторий в деятельность и находить ресурсы.
- ✓ Новые идеи важно уметь представлять — это повышает возможность привлечения партнеров и ресурсов на их реализацию. В Лабораториях учат презентации сложных идей простым способом.
- ✓ Новые идеи рождаются при выстраивании связей между разными дисциплинами. Интердисциплинарный подход — когда художник работает совместно с технологом, ученым и фермером, например, дает возможность создания прорывных идей.
- ✓ Институция разместилась в заброшенных казармах, приведя их в порядок, тем самым наглядно показывая территории и сообществу свою пользу и нацеленность на развитие.
- ✓ В основу программы арт-резиденций заложены актуальные для сообщества темы — проблема воды, проблема утилизации продуктов животноводства и развитие локальной экономики на навозе. Это дает возможность быть востребованными и нужными обществу несмотря на то, что часть идей остаются в зоне лабораторных экспериментов. Безусловная ценность эксперимента в развитии культуры инноваций поддерживается организацией через ряд механизмов — ежегодную премию, грантовую программу для молодых художников и ученых.



**< IV. >**

**Нидерланды  
в международном  
культурном  
сотрудничестве:  
возможности для  
партнерства**





Важное значение международного культурного сотрудничества является для Голландии очевидным, также как и то, что оно требует тесного взаимодействия многих заинтересованных сторон: сектора культуры, общественных организаций, правительства, регионов и частного сектора.

Актуальная ситуация в мире и мировые тенденции, такие как глобализация и дигитализация расширили и изменили условия культурной жизни. То, как мы переживаем, распространяем и рассматриваем культуру, находится в состоянии постоянного изменения. Это открывает возможности для новых форм сотрудничества, но также и конкуренции. Эти тенденции и изменения в глобальном обществе требуют постоянного внимания и пересмотра международной культурной политики.

Международное культурное сотрудничество отвечает многочисленным интересам, способствует развитию талантов и креативности. Международный культурный обмен вносит свой вклад в повышение качества культурных практик и знаний, что равно справедливо для таких сфер, как искусство, культурное наследие или креативные индустрии.

В основу международной культурной политики в 2017–2020 гг. закладывались следующие принципы, которые предполагают согласованность политики в области культуры на национальном и международном уровне:

- самоценность культуры, а также ее социальная и экономическая значимость;
  - важная роль обменов, нетворкинга и взаимодействия, выход за рамки чистого экспорта культуры;
  - согласованный и комплексный государственный подход, дающий больше возможностей для адаптации культурного продукта под запросы конкретных аудиторий, а также поддержка местных инициатив;
  - связующая роль культуры в европейском пространстве;
  - культурная дипломатия на мировом уровне.
- Основными целями сформулировано следующее:
  - сильный культурный сектор, повышающий свое качество посредством международного обмена и постоянного сотрудничества;
  - расширение возможностей и участия культуры в создании безопасного, справедливого и ориентированного на будущее мира;
  - эффективное использование культуры в современной дипломатии.

Международное сотрудничество в сфере культуры обеспечивает приток новых компетенций, знаний, а также новых творческих импульсов, как для отдельных деятелей, так и для организаций, работающих в этом секторе. Выход на международный уровень часто означает повышение квалификации для творческих работников, и должно обеспечиваться соответствующей инфраструктурой, работающей как для привлечения иностранных партнеров в Нидерланды, так и осуществляющий поддержку продвижения голландских творческих специалистов и институций за рубежом. Приоритетные страны на 2021–2024 годы определяются комбинацией запроса из за рубежа, творческих и экономических возможностей для Нидерландского творческого сектора, артистическим качеством, социальной релевантностью, историческими связями и приоритетами внешней политики. В совокупности речь идет о 23 странах:

- в Европе: Бельгия, Германия, Франция, Венгрия, Италия, Польша, Испания и Великобритания;
- на границах Европы: Россия, Турция, Египет и Марокко;
- за границами Европы: Австралия, Бразилия, Китай, Индия, Индонезия, Япония, Шри Ланка, Суринам, Соединенные Штаты Америки, Южная Африка и Южная Корея.

Направления работы по каждой из стран определяются индивидуально, в сотрудничестве с представителями этих стран, основываясь на общих целях, имеющемся опыте, местных инициативах и других особенностях.

В зависимости от профиля деятельности, поддержку совместным российско-голландским проектам можно получить в следующих фондах:

#### **THE EUROPEAN CULTURAL FOUNDATION**

Европейский культурный фонд  
<https://www.culturalfoundation.eu/>

Фонд призван содействовать европейскому культурному обмену и сотрудничеству стран Европы в сфере культуры. Поддержка оказывается проектам, направленным на создание художественных и медиа-продуктов, а также проектам в рамках международного сотрудничества арт-менеджеров (в т. ч. из России).

#### **CREATIVE INDUSTRIES FUND NL**

Фонд поддержки творческих индустрий  
<https://stimuleringsfonds.nl/en/>

Крупнейший голландский культурный фонд, целью которого является поддержка творческих индустрий Нидерландов, в т. ч. через продвижение голландского творческого продукта на международных рынках. Фонд оказывает грантовую и ресурсную поддержку проектам, направленным на развитие креативной экономики и социальной сферы средствами творческих индустрий.

#### **DUTCHCULTURE**

<https://dutchculture.nl/en>

DutchCulture осуществляет международную деятельность в области культуры: обеспечивает информационной поддержкой голландские культурные организации, обеспечивает коммуникацию с международными партнёрами, стимулирует сотрудничество и курирует международные культурные программы. DutchCulture оказывает поддержку художникам и организациям в получении финансирования для международных проектов в области культуры, СМИ и наследия.

#### **ФОНД МОНДРИАНА**

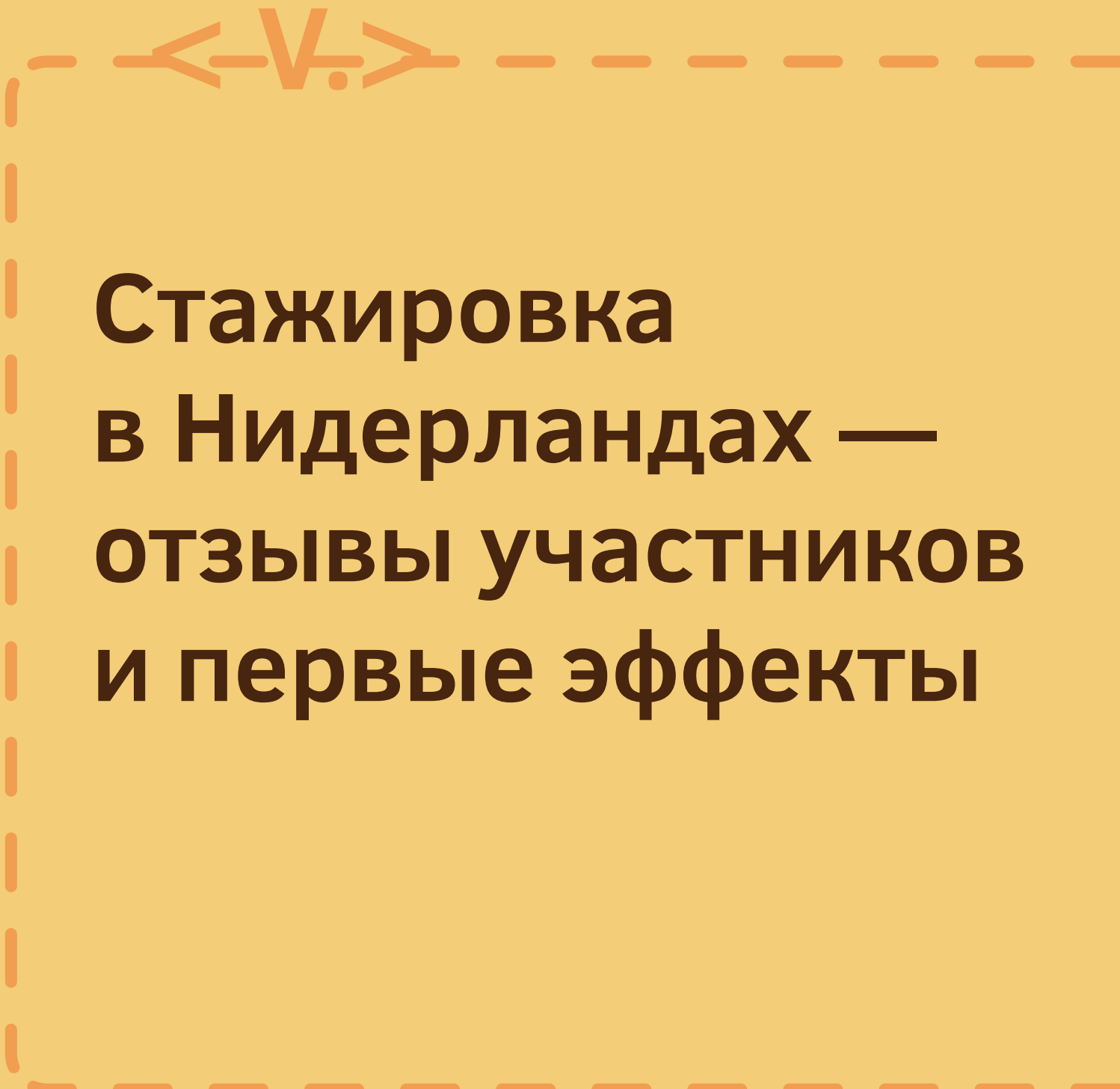
<https://www.mondriaanfonds.nl/en/application/international-presentations/>

#### **PRINCE CLAUS FUND**

<https://princeclausfund.org/>

#### **CULTURAL PARTICIPATION FUND**

<https://cultuurparticipatie.nl>



**Стажировка  
в Нидерландах —  
отзывы участников  
и первые эффекты**





*«Культурная мозаика» познакомила нас с деятельностью, ориентированной на интересы живущих рядом людей. Это буквально поле, густо засеянное зернами проектов, многие из которых уже взошли. Мы увидели, как люди переосмысливают наследие, находят в нем актуальные отклики, меняют отношение к окружающим, учатся понимать других. Как культура, искусство и наследие меняют жизнь людей и развивают территории».*

**> Анна Брусницына**  
(с. Мужы, ЯНАО)





*«В Нидерландах очень развита идея креативного города. Многие территории стали экономически и социально благополучными благодаря политике развития творческого потенциала местных сообществ. Нам удалось познакомиться с различными эффективными кейсами и технологиями, но самый главный опыт я получила не столько от какого-то конкретного кейса, сколько от их совокупности. Вне зависимости от масштабов деятельности организации не пренебрегайте сотрудничеством, развивайте партнерскую сеть, а вместе с ней и территорию, ведь, как сказал менеджер по туризму «Royal Delft»: «Люди не могут приехать в Нидерланды исключительно ради нас»*

*> Валерия Мелованова  
(г. Урюпинск, Волгоградская обл.)*



*«В основном изученные практики работают в условиях городского пространства с применением высокотехнологичного оборудования и креативных индустрий. На первый взгляд они казались оторванными от той реальности, в которой работает моя организация. Но при детальном анализе практически в каждом кейсе можно выделить то, что применимо для развития сельской территории, построения работы с местным сообществом и создания новых продуктов».*

**> Наталья Вильк**  
*(Общество помощи ручному труду «Заонежская изба», Республика Карелия, с. Великая Губа)*





*«Стажировка в Нидерландах стала незабываемым событием в моей профессиональной жизни. Самым ценным явилось осознание того, что организациям важно иметь свою идентичность, особенность, с опорой на глубину смыслов места. Зарабатывая деньги, не забывать про миссию, которая всегда должна отвечать чаяниям местного сообщества; решать музейными средствами проблемы, даже самые сложные, и вместе с сообществом идти в будущее. Музеи должны стать междисциплинарными лабораториями по выработке решений, для креативных индустрий нет границ и запретов!»*

**> Елена Меньшакова  
(г. Нарьян-Мар, НАО)**





*«Подводя итоги стажировки, скажу, что перестрою виды своей деятельности для работы с местным населением. Голландцы работают не только на иностранных туристов – все объекты культуры ориентированы и на местных жителей».*

**> Инесса Наталич**  
(п. Ильичево, Калининградская обл.)

*«Голландские музеи собирают современность так же внимательно, как и предметы прошлого. Это позволяет им говорить об актуальном. Миссия Музея Амстердама – представить ДНК города, а Музей в Зансе-Сханс отвечает на вопрос «Что есть голландского?». Я думаю, это хороший пример. Подобная стратегия может помочь музеям на малых территориях в России привлечь жителей, сплотить местное сообщество и стать площадкой для дискуссий и принятия решений».*

**> Виктория Кандыбина**  
(с. Черный Отрог, Оренбургская обл.)









ISBN 978-5-9500200-8-7



9 785950 020087