

Петер Энглен

Субтопия: шведские страсти по творчеству

В 20 км от Стокгольма есть удивительное место. Место страсти, творчества и всеобщего лёгкого помешательства – всё это проект «Subtopia», знаменитый в Швеции кластер творческих индустрий. Сейчас трудно себе представить, что еще десять лет назад здесь царило запустение. Автор идеи и стратегии кластера делится опытом создания успешного культурного проекта.

Откуда ноги растут

Закройте на мгновение глаза и представьте, что вы служите в муниципалитете города Бутчурка. Почти каждое утро вы начинаете с новостей о безработице и ночных грабежах в вашем городе, читаете в газетах, что падает успеваемость в школах и растёт подростковая преступность. Люди уезжают, бросая квартиры. И только те, у кого нет выбора, остаются. Но они не верят в то, что здесь можно что-то изменить. И самое страшное – жители теряют уважение к себе. И что бы вы предприняли, будучи мэром города?

Местные власти пробовали обращаться к консультантам из крупных консалтинговых фирм. Вместе с ними им удалось лишь структурировать карту проблем и выявить две ключевые. Первую проблему составляли приезжие иммигранты, которые не смогли найти себя в столице и, не имея средств, чтобы вернуться, оседали в пригороде Стокгольма – Бутчурке. Но здесь им тоже сложно было найти работу. К тому времени в городке проживали представители 75 национальностей, и они плохо ладили как между собой, так и с местным населением.

Была выявлена еще одна болевая точка – молодёжь. Молодые люди везде олицетворяют будущее, но иметь с ними дело в настоящем – дорого. Им нужен организованный досуг, хорошее образование, культурные и спортивные мероприятия. В то же время не имея профессии, они не платят налогов в городскую казну.

Но денег на развитие в городе не было. Получался заколдованный порочный круг. Я в то время работал с небольшой, но многообещающей труппой современного цирка, становящейся очень популярной в Швеции – Cirkus Cirkör. Для полноценной труппы, способной давать представления и зарабатывать, не хватало артистов: в Швеции не было цирковых школ. В Министерстве культуры мне сказали, что на развитие циркового дела денег у них нет, но зато есть программы финансирования культуры в малых городах и пригородах. И предложили уговорить один из городков недалеко от Стокгольма подать заявку на создание у себя цирковой школы.

Так я оказался в Бутчурке. Здешние чиновники были сыты по горло консультантами, утверждающими очевидные вещи, но не предлагающими решения. Поэтому говорить с ними об открытии цирковой школы сначала было нелегко, в первой беседе мэром, услышав моё предложение, просто вышел из кабинета. Но всё-таки у меня получилось вселить в них надежду, что хоть таким образом мы сможем привлечь в город новые инвестиции. В случае успеха было решено разместить школу в готовом здании городского театра. В результате мы получили 20 миллионов шведских крон (около 80 млн. рублей) на создание школы, а также проведение целого ряда молодёжных событий и фестиваля. Работа закипела. Для начала мы нашли другой вариант размещения будущего творческого центра. Недалеко от городка находилась заброшенная промышленная зона, о ней нам рассказали в муниципалитете. В глазах чиновников это были лишь разрушающиеся постройки, тогда как на самом деле это место обещало не проблемы и расходы, а фантастический потенциал для творчества! Таким было зарождение проекта Subtopia.

Спустя полгода пространство приобрело приветливый вид, заработали студии, и труппа Cirkus Cirkör перебралась сюда окончательно. Внутри городского сообщества появилось

локальное креативное сообщество. Но эти изменения ещё не были в состоянии влиять на общую ситуацию в городе. И тогда я попросил местные власти дать мне возможность сделать что-то большее – возможно, новую стратегию развития всего города. Я был убеждён, что иммигранты и молодёжь – это не проблемы, а ресурсы Бутчурки. Просто нужно было понять, в какой сфере они вместе смогут приносить пользу и себе, и городу. Мой многолетний опыт подсказывал мне, что решение можно найти в творческих индустриях, это самая демократичная и толерантная сфера человеческой деятельности.

Творческие индустрии во многом основаны на создании/рассказывании историй. А где сейчас возникают интересные истории? Не в центрах городов, где живёт средний класс. А на окраинах, в пригородах, где наиболее плотная мультикультурная среда и нет жёстких жизненных форматов, унифицирующих её. Этнические влияния мы ощущаем и в литературе, и в музыке, и в кино. А куда отправляются художники и дизайнеры в поисках вдохновения для создания коллекций haute couture? Если не на Восток или в Африку, то в пригороды и национальные кварталы Лондона, Парижа и Стокгольма.

Теперь посмотрим, кто становится движущей силой творческих индустрий, кто наиболее нуждается в самовыражении и общении? Это – молодёжь. Они и крупные потребители, и одновременно «творцы» – те, кто работает в творческих индустриях. Они определяют тренды современной культуры.

Оставалось убедиться в том, что можно зарабатывать на жизнь таким несерьёзным делом, как музыка, фильмы, цирк, дизайн и др. Начав изучать этот вопрос, я сильно удивился. Оказалось, что творческие индустрии – это настоящий бизнес. Недавнее исследование четырёх крупнейших регионов в Швеции показало, что по объёму занятости он опережает сегодня строительный сектор. Мои доводы в пользу создания большого творческого кластера на базе Субтопии были приняты в муниципалитете. Конечно, я не открывал Америки, местные власти знали многие разрозненные факты, но сих пор не складывали всё это в общую картину. Лишь поэтому культурные индустрии им представлялись как сфера расходов, а не средство развития. Мы приняли стратегию на пять лет и ударили по рукам.

Факторы успеха кластера

Поначалу кластер строился очень нелегко. Не было очевидных примеров или готовых шаблонов. Но со временем мы кое-чему научились, ошибки были осмыслены и переведены в добрые правила. Вот они.

1. Подвижники. Основа для кластера – это люди, увлечённые своим делом, предприниматели и художники. Если Вы их нашли, и они готовы объединиться с вами в одном пространстве, то считайте, что главная движущая сила у вас есть. Кроме того, важно заполучить в свою команду людей, которые бы умели говорить на языке политиков, на языке исследователей, на языке творческих людей и связывать их всех в коммуникацию. Помимо такого смыслового перевода нужен и обыкновённый, потому что в кластере могут оказаться участники различных национальностей: русские, китайцы, шведы. Нам повезло, что с самого начала у нас была цирковая труппа Circus Cirkör, это они вдохновили Бутчурку на новый стиль мышления и работы. Они же привлекли к городу внимание со стороны, и к нам приехали другие творческие компании. Логика их была понятна: «Если эта известная труппа здесь обосновалась, то, может быть, это не такое уж и плохое место»? В начале в Subtopia было пять участников. Сегодня – около 50 ассоциаций, компаний и организаций и примерно столько же проектов. У нас есть и «старожилы», и рассказчики новых историй, профессионалы и любители. Все они работают бок о бок. Делятся помещениями, идеями, развивают новые способы выражения.

2. Фокусировка. Итак, у вас есть команда единомышленников. Те области творчества, в которых они сильны, и станут важными для вас направлениями развития. Мы в проекте Subtopia сначала были открыты всему на свете. Любой человек с творческими идеями мог прийти к нам. Мы хотели развивать музыку, компьютерные игры, цирк, медиа, общественное

питание, туризм и др. Мы даже вложили деньги в музыкальную студию, но, к сожалению, не было никого, кто подхватил бы эту идею, выступил бы в роли предпринимателя. Мы соединяли в мероприятиях детей и профессиональных артистов, любительские и университетские курсы. Это была чудесная смесь, но спустя некоторое время мы поняли, что невозможно заниматься всем одновременно. Нужно выбрать для себя два-три фокуса, таких, где мы можем предложить нечто уникальное. В результате мы сфокусировались на двух секторах творческих индустрий – цирк/уличные представления/варьете и кино/медиа.

Теперь это выглядит так. Subtopia объединяет всемирно известные цирковые шоу, артистов, образовательные программы. Профессионалы и студенты со всего мира работают и тренируются здесь вместе с любителями в одном из крупнейших цирковых залов Скандинавии. Работают две цирковые школы. Неподалеку раскинулась Цирковая деревня, где приезжие артисты живут в фургонах. Кроме того, еще около пятнадцати компаний связаны с обслуживанием циркового проекта. Subtopia играет активную роль в шведской национальной сети цирков, варьете и уличных представлений – Manegen, а также в международных цирковых сетях – Circostrada и New Nordic Network. В декабре этого года проект выступит сопродюсером международного шоу совместно со всемирно известной канадской цирковой группой 7Fingers.

Ядром стратегии развития сектора кино /медиа стало создание кинодеревни для рассказчиков новых историй. Множество иммигрантов, о которых шла в начале речь, теперь учатся в этих студиях, пишут сценарии и снимают кино – о себе, о своей культуре, о жизни своей родины и людей, живущих здесь, в Швеции. Кто-то из них берёт на себя функции продюсеров, кто-то осваивает профессии, связанные с производством и дистрибуцией фильмов. Мы ищем и находим в этом деле заинтересованных партнёров в Швеции и за рубежом.

3. Образ будущего проекта и его миссия. Вы должны знать, что хотите получить в конечном итоге, и зачем всё это нужно. Предназначение кластера нужно формулировать так, чтобы оно было понятно, могло легко запомниться и содержало в себе некий вызов. Например, мы говорим о своём проекте так: Subtopia – это место встречи, всегда открытое новому. Здесь творческие люди чувствуют себя, как дома, воплощают свои мечты и делают мир чуточку лучше. Мы хотим стать местом, где разные люди и компании совместно развивают идеи и бизнес; стать свободной зоной и экспериментальной лабораторией для инновационного мышления; стимулировать и поддерживать саморазвитие предпринимателей, быть пусковой площадкой для энтузиастов с хорошими идеями. Мы поддерживаем профессиональное развитие; предлагаем помещения для производственного процесса, проведения встреч и презентаций.

4. Организация. В выборе организационно-правовой формы единого правила быть не может. Важно, чтобы для вас и для города все вопросы были решены и закреплены путем договора или соглашения о сотрудничестве.

Subtopia - это компания, которой владеет муниципалитет. У неё есть свое правление, в которое входят местные политики, представители власти и некоторые сумасшедшие, такие, как я. Они помогают сохранять творческое начало и уберегают правление от бюрократических метаморфоз.

Помимо правления у кластера есть и небольшой штат постоянных сотрудников. Важно, чтобы они были умны, трудолюбивы и понимали природу дела, в котором работают. Исходя из нашего опыта, могу дать несколько советов:

- В команду должны входить самые разные люди.
- Не допускайте централизации.
- Не бойтесь нарушать правила.
- Стремитесь к партнерству, а не к изоляции, к разнообразию, а не к единообразию.
- Используйте влияние вместо контроля.
- Поощряйте работу команды, а не руководите людьми.

- И может быть самое главное: рискуйте и не бойтесь неудачи!

Сколько будет людей – вопрос масштаба. Но все-таки это небольшая команда. В Subtopia на первых порах, когда мы осваивали около 4.000 м², был всего один сотрудник, ваш покорный слуга. А сегодня 14 человек организуют процесс работы кластера на 16000 квадратных метрах площади. Все это пространство занято, компании-участники могут расширяться, если только кто-то освободит помещение. Это уже тормозит наш бизнес. Поэтому если у вас есть возможность, нужно сразу предусматривать ресурсы для роста – как физические, так и человеческие.

5. Бизнес-идея. Я уже говорил, что началом кластера может стать всего лишь одна хорошая компания и небольшое помещение, выделенное городом. Да, вполне можно начинать и на маленьком пространстве. Оно может быть устроено как трансформер, превращаясь то в сцену, то в выставочную площадку, то в место для проведения семинара или конференции и т.д. В основе бизнес-идеи может лежать и какое-то уникальное оборудование. Например, один из кластеров в Швеции вырос на месте старой керамической фабрики. Мы поставили туда дорогие современные печи. И постепенно в это местечко съехалось много художников и мастеров по керамике со всей Европы, так как в то время многие фабрики закрывались.

Так, можно создать и уникальную музыкальную или телевизионную студию, танцевальную школу и так далее. Есть два рычага, с помощью которых вы можете запустить творческий процесс: или люди, которые это будут двигать, или ресурсы, необходимые для производства. Но лучше всего, конечно, это комбинировать.

Конечно, важно при этом понимать: что и кому вы продаете? И главным потребителем может быть не только население, но часто и местные власти. Например, Subtopia продает:

- социальное благо – государству;
- возможность получить опыт – отдельным людям;
- площадки – предпринимателям.

В основе Subtopia – взаимодействие между культурой, образованием, бизнесом и социальной инициативой. Мы верим, что это сочетание обеспечивает инновации и творчество.

Когда люди приходят в кластер, мы обычно спрашиваем у них: «Можете ли вы зарабатывать этим?» И они отвечают: «Нет, нам просто нравится заниматься этим. Мы не можем жить без этого». Но ведь они могут при этом и научить кого-то еще своему делу, чтобы это удовольствие стало доступно другим. Образование – это не всегда парта и учебник. Людям очень нужны разные школы – школы пения, танцевальные школы, школы дизайна интерьеров, флористики и так далее, и так далее. И тогда у художников, приходящих к вам, появляется шанс заниматься своим любимым делом и получать небольшой доход от этого в будущем. Главное, чтобы эти люди не были зациклены на самих себе. Вы спросите: а кто же им поможет? Откуда берутся деньги на старте? Опыт работы в бизнес-инкубаторах, где людям помогают дорабатывать их проекты, показывает, что есть люди, которые готовы рисковать своими деньгами и вкладывать их не только в свои бизнес-проекты, но и в людей, в идеи, которые их увлекают и вызывают доверие. Так что внимательно смотрите на людей.

6. Стабильное финансирование. Откуда городские власти возьмут средства на создание кластера? Ведь у них очень часто нет денег на культуру. Но зато, как правило, всегда находятся деньги на образование. Они просто еще не думали, что творческий кластер не только разнообразит жизнь горожан, но станет источником инновационных импульсов для многих других социальных групп – и тех же учителей, и строителей, и информационных, и ученых... Доля мыслящих передовыми категориями жителей существенно возрастёт. Разве это не образовательный проект? Разве это не социальный проект для администрации города? Нужно, чтобы муниципалитет и региональные власти инвестировали в инфраструктуру. Но для творческих индустрий инфраструктура – другого рода. Нужны новые школы, студии, сцены и люди, которые могут управлять творческими

кластерами, необходимы бизнес-инкубаторы. И чиновники должны в это инвестировать так же, как они инвестируют в традиционную промышленность, в образование и малый бизнес.

Какую бы поддержку вы ни получили вначале от городских властей, вам всё равно будут нужны деньги или другие материальные ресурсы. Поэтому у вас должен быть пакет привлекательных предложений для бизнеса, который помогает вам по доброй воле. Мы обнаружили, что многие компании заинтересованы в проведении встреч и конференций в творческой обстановке и сейчас мы получаем всё больше и больше доходов от этого.

Годовой бюджет Subtopia - 16 миллионов шведских крон (ок. 66 млн. руб.)

Доходы от заказов муниципалитета - 8 млн. (ок. 33 млн. руб.)

Плата от арендаторов - около 5,7 млн. (ок. 23,5 млн. руб.)

Доходы от проведения конференций и совещаний – 1, 5 млн. (ок. 6 млн. руб.)

Другие статьи доходов – 0,8 млн. (ок. 3,3 млн. руб.)

7. Долгосрочная политическая поддержка. Чтобы построить кластер, нужно время. Вы будете двигаться как в фокстроте – два шага вперёд, один – назад. Ни Subtopia, ни один из других творческих кластеров, которыми я занимался в Швеции, не выжили бы без долгосрочной политической поддержки. Если вы хотите, чтобы люди обосновались на новом месте, инвестируйте время и деньги в создание будущего – люди должны знать, что кластер будет развиваться, что это поддерживается политически.

Я закончу тем, с чего начал. Мэр Бутчурки и его команда прежде каждое утро начинали с новостей о неприятностях в своём городе. Спустя десять лет после начала нашей работы образ Бутчурки в СМИ совершенно изменился. За последние годы город был удостоен всевозможных наград: «Культурный муниципалитет года», «Молодёжный муниципалитет года», «Устойчивый муниципалитет года», «Лучшие муниципальные программы для детей». Изменилось и самоощущение горожан, сегодня жить в этом местечке и интересно, и престижно. Здесь теперь почти невозможно арендовать что-либо, вся недвижимость закреплена долгосрочными контрактами аренды. Исчезла кадровая проблема и проблема безработицы. Одна из частных компаний строит здесь самый крупный в Северной Европе парк развлечений. Этот обещает множество новых рабочих мест для жителей Бутчурки. Мы знаем, что этого никогда бы не случилось, если бы местные власти не приняли стратегию развития, основанную на творческих индустриях.