

TABAKALERA



KULTURA GARAIKIDEAREN
NAZIOARTEKO ZENTROA

2021 IKUSPEGIA Hausnarketa estrategikoa

2019ko urtarrilak 10



Aurkibidea

- 01.** Sarrera
- 02.** Nortasuna: Misioa eta Balioak
- 03.** Zentroaren eredua
- 04.** 2021 ikuspegia
- 05.** Aurrera egiteko ildo estrategikoak
- 06.** Lehentasunezko proiektu
estrategikoen mapa
- 07.** Ondorioak

01 SARRERA



Tabakalera kultura garaikidearen nazioarteko zentro bat da eta Donostiako tabako fabrika zaharrean dago; eraikin horrek 2015ean ireki zituen ateak. Lau urte iraun zuten zaharberritze obrak bukatu ondoren.

Tabakaleraren hasierako etapan, zentroak ibilbide luzeko erakundeak hartu zituen, besteak beste, Donostiako Zinemaldia, Euskal Filmategia, Etxepare Institutua edo Zineuskadi, baita ex profeso sortutako hainbat proiektu ere, hala nola Kutxa Kultur eta Elías Querejeta Zine Eskola. Horrez gain, zentroak jarduera propioa ere garatu du, bestelako ekipamendu eta kultur programen bitartez: UBIK sorkuntza liburutegia, arte garaikideari buruzko jarduera eta erakusketak, arte sortzaileei dedikaturiko programa eta gunek (Sortzaileen gunea), zinema aretoa eta bertako programa partekatua, bitartekaritza eta hezkuntza programa, herritarren teknologia laborategia (Hirikilabs), eta herritarrei zuzenduriko programa eta jarduera aukera zabala.

Bestalde, zentroak lehiaketa publiko bidez aldi baterako lagatako hainbat gune ere kudeatzen ditu; besteak beste, Impact Hub, co-working-a eta berrikuntza elkartzen dituen ekimena; Basque Living, abangoardiako euskal diseinua xede duen gunea, eta kulturari loturiko hainbat saltoki, baita Taba jatetxea eta One Shot hotela ere. Hemendik gutxira 2de0 ikus-entzunezko laborategia eta LABE gastronomia digitalaren laborategia ere gehituko dira; horrek ziklo amaiera ekarriko du, zentroaren 37.000 metro karratuak guztiz beteko baitira.

2018an, Zuzendaritza Nagusi berria hastearekin batera, Administrazio Kontseiluak beste etapa bat hastea proposatu zuen. Horren bidez, **erakunde bakoitzaren ezaugarri bereizgarriak gorabehera, proiektuaren ikuspegia hedatu nahi da, herritarrengana, sortzaileengana eta sormen nahiz kultur industrietara indar handiagoz iritsi eta gizartean eragin handiagoa izateko.**

Kontseiluak markatutako norabidea zehazteko, Tabakalera Zuzendaritza Taldeak **hausnarketa estrategikoa ardatz duen barne prozesu bat abiarazi du, zentroan ari diren erakundeetako ordezkariekin batera.** Prozesu horren bidez, modu koherente eta progresiboan aurrera egitea ahalbidetuko duen nortasuna, ildoak eta proiektu estrategikoak azaleratu nahi dituzte.

Elkarrizketetan oinarritutako hausnarketa bat da, epe laburreko eta luzeko ikuspegiak barne hartzen dituena. Prozesu horretan hainbat ikuspegi txertatu dira; horretarako, zuzendaritza taldearekin egindako lan saioak proiektuetako liderrekin eta erakundeekin egindako saioekin konbinatu ditugu.

Ekitaldiaren lehen erdian testuaren hasierako zirriborroa egin ondoren, urrian kontraste eta ekarpenen saio bat egin genuen Administrazio Kontseiluarekin. Halaber, azaroan sorkuntza saio bat egin genuen Tabakalerako talde guztiarekin. Saio horretan, definizioak eta kontzeptuak fintzeaz gain, dokumentu hau martxan jartzeko ideiak sortu ziren.

Hurrengo orrietan, egindako hausnarketa-**ren laburpena** aurkituko duzue. **Laburpen** horretan, Administrazio Kontseiluaren eta Tabakalerako taldearen azken ekarpenak jasotzen dira. Vesper eta 3D Social enpresen laguntza metodologikoa izan dugu; hausnarketa saioetan bitartekari aritu dira eta ondorioei forma ematen lagundu digute.

Prozesua benetan parte hartzailea izateko erabakia hartu genuen, sinisten dugulako gauzatu nahi ditugun proiektuak aurrera ateratzeko beharrezkoa dela ikuspegi partekatua eta proiektuaren parte garen pertsona guztion inplikazioa, zentzu zabal eta irekienean. Horri dagokionez, kezkak, ideiak eta proposamenak partekatzen jarraitzeko, elkarrizketa espazioak sustatzen jarraitu beharko ditugu.

02 NORTA- SUNA: MISIOA ETA BALIOAK



Misioa eta balioak proiektu baten funtsaren definizioa dira. Proiektuari zentzua ematen diote, eta **xede** batekin eta **izateko nahiz egiteko era batekin** konektatzeko aukera ematen dute.

Misioaren gaineko lanari dagokionez, misioa bera eguneratu da, eta ikuspegia zabaldu, Tabakalerako espazioaren parte garen ekimen eta proiektu guztietako kideok konektatuta gaudela senti dezagun. Adierazpen oso laburtu bat lortu dugu; bertan, zentroko eragile guztien misioen arteko lotura azaltzen da.

Helburua da **Tabakalera osatzen duten erakundeen arteko batasunaren garrantzia azpimarratzea**, elementu horrek izugarritzko indarra ematen baitio Tabakalera osoari eta hura osatzen duten erakunde bakoitzari. Proiektu horretan, elkar osatzea eta aniztasuna funtsezko elementuak dira.

02_Nortasuna: misioa eta balioak

Misioa

Tabakalera Donostian dagoen kultura garaikidearen nazioarteko zentro bat da; bertan, kulturari loturiko askotariko proiektu eta erakundeak aurki daitezke, eta horien inspirazio-iturri ere bada.

Hau da partekatzen dugun misioa: **euskal gizartearen gaitasun sortzailea eta kritiko garatzen laguntzea**, aisialdi sortzaile eta parte hartzailearen bitartez.

Misio zabala da, Tabakalera osatzen duten askotariko proiektu eta erakundeen misioetan inspiratua.

- **UBIK:** misiotzat du ikasketa eta sortzeko gaitasuna estimulatzea, hala alorrean espezializatuta daudenen artean, nola pentsamendu garaikideari, arteari, teknologiari, ikus entzunezkoei, soinuari eta bideo jokoei buruzko interesa duen beste edonoren artean ere.
- Erakusketa aretoa: misioa da herritarrei arte garaikidea hurbiltzea.
- Sortzaileen Gunea: misio du artisten edota eragile kulturalen profesionalizazioa babestea.
- **LAB AUDIOV:** misio du zinema/ikus-entzunezkoa pentsatzeko eta egiteko gune bat eskaintzea, bai profesionalentzat, bai zinemagintzan eta ikus-entzunezkoetan interesa duten pertsona guztientzat.
- **BITARTEKARITZA:** misio du proiektu kulturala eta eraikina herritarrekin harremanetan jartzea, sorkuntzarekin eta giza harremanekin lotutako programen bidez, eta testuinguru bakoitzaren gai eta erritmoetara egokituta.
- **PROGRAMA PUBLIKOAK:** misio du mundu garaikideari buruzko azterketa, hausnarketa eta eztabaida sustatzea, mintegi, tailer, aurkezpen, proiektzio eta solasaldien bidez.
- **ZINE TBK:** misio du zinema garaikidearen aukera zabala eskaintzea, bai eta errealizadore eta ikusleentzako topaketak, egonaldi proposamenak eta sektore horrekin lankidetzan aritzeko beste proposamen batzuk sustatzea ere.
- **HIRIKILABS:** misio du teknologien erabilera soziala, kritikoa eta kolaboratiboa sustatzea; hala, hainbat baliabide eskaintzen ditu arlo horretako alfabetatzea ahalbidetzeko, baita komunitate espezializatua elkartzeko gune bat ere eta herritar guztiei zuzenduriko ezagutza eta jarduerak.
- **ETXEPARE INSTITUTUA:** misio du euskara eta euskal kultura mundu osora zabaltzea.
- **KUTXA KULTUR:** misio du elkarbizitza sustatzea eta talentu berriak eta amateurrek babesteko plataforma izatea, proiektzioa duten kultur eragile eta artistentzat.
- **ZINEMALDIA:** misio du zinemagintza sustatu eta indartzea, baita ezagutarazteko adierazpenak eta jarduerak gauzatzea ere. Hala, ekarpen positiboa egin nahi du zinemagintzaren industria eta kultura garatzeko.
- **EUSKAL FILMATEGIA:** misio du zinemagintza, oro har, eta euskalduna, bereziki, aztertzekeko interresgarriak izan daitezkeen filma eta ikus entzunezko materialak ikertu, berreskuratu, artxibatu, kontserbatu eta erakustea.
- **ZINEEUSKADI:** misio du ikus entzunezkoen euskal sektorea sustatzea, eta, ondorioz, baita sektore hori osatzen duten enpresak eta profesionalak babestea ere, Estatuan, Europan eta nazioartean garatu eta haz daitezen.
- **EQZE:** misio du zinemagileen sorrera estimulatzea, zinemarekiko begirada osatuarekin eta errealitate zinematografiko berriak sortzeko gaitasunarekin (lanekoak, kontzeptualak, sortzaileak, profesionalak).

Balioak

Tabakalera proiektua osatzen duten 30 pertsonen parte hartzearekin, eta Administrazio Kontseiluak ezarritako esparruari jarraituz, 4 baliori eman zaie lehentasuna, uste baitugu balio horiek zehaztu behar dutela zentroaren izaera eta “estiloa”. Gai izan behar gara hori egunez egun transmititzen, zentroko jarduera eta ekipoetan, baita gizarteari balio horiek komunikatzeko gai ere. Gure ustez, 4 balio horien konbinazioak erreferentzia esparru bat ematen dio hainbat erakundeek osatzen duten proiektu bati; esparru horretan, erakundeek euren askotarikotasuna gordetzen dute eta elkar osatzen dute. Hain zuzen ere, proiektuaren zeharkako ardatza SORKUNTZA da.

Aniztasuna

Askotariko hartzaileak, erakundeak, arte eta kultura diziplinak eta munduko kultura adierazpenak bilatzen ditugu (denontzat eta denongandik).

...harrera egiten duen, integratzen duen eta aniztasuna aberasten gaituen aktibo gisa ulertzen duen espazio bat izan nahi dugu.

Lankidetzak

Topagune bat gara eta, bertan, elkarriketa, harremanak eta ideia, esperientzia eta ezagutzen trukea, baita sorkidetzak ere eskaintzen ditugu. Horren bidez, komunitate eta proiektu eraikitzen ditugu hainbat kultura esparruren inguruan.

...Uste dugu etorkizuneko erronkek askotariko ikuspegiak eta ekarpenak behar dituztela, eta lankidetzak INDARRA ematen digula.

Sorkuntza eta esperimentazioa

Gauza berriak proposatzeko, esperimentatzeko, probatzeko, probokatzeko, diziplinen arteko mugak gainditzeko, arriskuak onartzeko, proposatzeko eta, azken finean, gizartean aldaketa eragiteko.

.... Sortzeko ezinbestekoa da pasioa eta adorea, gizarte garaikideetako erronka handiak esploratu eta horien erantzunak aurkitzeko.

Berrikuntza eta abangoardia

Hausnarketa bilatzen dugu, galderak pizten ditugu, hausnarketak sortzen ditugu eta munduan gertatzen den guztia inspiraziotzat hartzen dugu.

.... Abangoardiako korranteekin eta uneko joerekin konektatuta egon nahi dugu. Jakin-minak “bizirik eta mugimenduan” mantentzen gaitu.

03 ZENTRO- AREN EREDUA KULTURAZ BETERIKO 37.000 M2 GARA



Elkar AURKITU eta HARREMANETAN EGOTEKO

**KORALA,
POLIFONIKOA,
MESTIZOA**

Elkartzeko, bizitzeko, harremanetan egoteko, nahasteko, gehitzeko, koordinatzeko, elkarri laguntzeko, lankidetzan aritzeko, hibridatzeko eta ikuspegiak partekatzeko toki bat da. Hauek daude bertan:

- Ekimen publiko eta pribatuak, bakoitzaren marka, ibilbidea eta identitatea galdu gabe, Tabakaleraren misioa bere egiten dutenak. “Denok gara Tabakalera”.
- Askotariko eragile eta hartzailleak: sortzaileak, enpresak, herritarak, turistak eta hainbat belaunaldi. Tabakalerak hainbat espezializazio mailatako “komunitateak” sortzen laguntzen du.
- Askotariko arte adierazpenak: ARTEA, ZINEMA, IKUS-ENTZU-NEZKOAK, GASTRONOMIA ETA DISEINUA (horri MUSIKA eta MODA gehitu behar zaizkio). Zentro berezitu bat izan beharrian, Tabakalerak diziplina anitzeko zentro gisa definitzen du bere burua.

SORTZEKO

**FA-
BRIKA**

Toki proposa da ideien eta proiektuen ernaltze gurutzaturako. Lan egiten da, esploratzen da, ekoizten da, sortzen da eta ekiten da. Sorkuntza prozesua zentroaren jardura osoaren ardatz nagusienetako bat da. Labortegiak, egonaldi programak, tailerrak eta estudioak ditugu, askotariko sorkuntzak inkubatu eta garatzeko. Gainera, diziplinen arteko hibridazioa sustatzen da. Pertsonak eta enpresak “sortzaileagoak izatera” animatu nahi dituen zentro bat da.

KULTURAZ GOZATZEKO

**ERAKUS-
KETA**

“Bizirik” dagoen zentro bat da, atsegina, erakargarria, eroso eta polita, askotariko programazio eguneratua duena, hainbat diziplinari loturiko esperientzia anitzekin: erakusketa aretoak, musika aretoak, zinema aretoak eta ezustekoak ematen dituen plaza bat ditu. “Gutxiengoei” zuzenduriko ekimenak eta jarduerak publiko orokorrei zuzenduriko “ekoizpen handiekin” bizi dira.

03_Zentroaren eredia. Kulturaz beteriko 37.000 m2 gara

INDUSTRIA KULTURAL ETA SORTZAILEAK inspiratu eta erakartzeko

TRAK- ZIOA

Sortzaileen eta industriaren artean zubiak eraikitzen dituen toki bat, kultura sektorearen profesionalizazioa eta garapena sustatzeko eta gure herrialdean ekimen publiko-pribatu berritzaileak eratzeko.

PENTSAMENDU KRITIKOA ESTIMULATZEKO

EZA- GUTZA

Etengabe pentsatu, hausnartu, ideiak eta ezagutzak trukatu eta ikasteko. Gizarteari irekita dagoen zentro bat, bere burua berriz definitzeko gai dena. **Sorkuntza liburutegia** dago, baita **ikastaroak**, **hitzaldiak** eta **berezko argitalpenak** ere.

ZENTROAK...

BERARIAZKO ANTOLAKUNTZA EREDUA DU, aniztasuna eta osagarritasuna integratzen dituena

SINERGIKOA ETA ASKO- TARIKOA

- Antolakuntza hori gai da TBK-ko proposamenen multzoa alderdien batura baino gehiago den zerbait bihurtzeko. Antolakuntza hori gai da aniztasunari koherentzia emateko. Antolakuntza hori gai da ikuspegi globalari harmonia eman eta osotasuna egonkortzeko, kudeaketaren autonomiari eta ekimen bakoitzaren bizitzari dago-kienez.
- Antolakuntza horrek genero-berdintasunaren eta euskararen alde egiten du, ildo eta jarduera guztietan.

KONEKTATUTA DAGO, ETA SAREAN EGITEN DU LAN.

LEIHOA ETA ZUBIA

Gure ingurune hurbileko beste zentro eta eragile kultural, sozial eta ekonomiko batzuekin. Haiekin batera, euskal gizarteari balioa emateko: biztanleak, erakundeak eta enpresak.

- Munduko beste zentro kultural batzuekin. Aukera ematen digu nazioarteko sorkuntza eta hausnarketa prozesuak partekatu eta haie-tan parte hartzeko.

Laburpen taula

| | | Diziplinak | | |
|---------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Irizpide estrategikoa | | Arte garaikidea | Ikusentzuna | ICCaK Diseinua / Gastro / Besteak |
| Erakusketa | | | Erakusketak | |
| | | Programa publikoak | Zinea: pantalla partekatua | Kontzertuak |
| Sorkuntza | | | Bitartekaritza / Formakuntza | |
| | | | Ubik | |
| | | | Hiri laborategia | |
| | | | Sortzaileen gunea | |
| | | | 2deo | Labe / Laborategi berriak |
| | | Kutxa Erresidentziak / Enea | | |
| Proiektu partekatu, anitz eta diziplina anitzekoa | | Nazioarteko ikuspegia, Euskadin erreferente izateko nahiarekin | | Sorkuntza, zehar lerro gisa |

04 2021 IKUS- PEGIA



Zenbait “helburu desiratu” partekatu dira eta, horiek oinarri hartuta, “2021 ikuspegia” izeneko dokumentua sortu dugu, baita 6 ildo estrategiko nagusi zehaztu ere. Datozen urteotan, horietatik egingo dugu aurrera.

Datozen 3 urteotan, gure asmoa da Tabakalera zentroan parte hartzen dugun pertsona guztiek **PARTEKATUTAKO PROIEKTUA izatea.**

Zehazki, 2021ean mugari hauek ospatu nahiko genituzke:

- **Sorkuntza bultzatzera zuzendutako jarduerak sendotzea**, zentroaren estrategia komun gisa.
- **Programazio bateratu, erakargarri eta kalitatezkoa**, askotariko hartzaileei zuzendua.
- Zentroaren ereduaren eta bertako ekimen batzuen **nazioarteko homologazio** gero eta handiagoa, pixkanaka.
- Kontakizun partekatua, **herritarrekin lotura emozionala sortzeko**.
- **Ekimen eta hartzaile berriak integratzeko** aurrerapausoak, ikus entzunezko industrian, gastronomian eta diseinuan.
- **Kudeaketa eta finantzaketa eredu eta sistema garden eta eraginkorrak**. Aldi berean, horiek prest egongo dira etorkizuneko proiektuaren erronkei erantzuteko.
- Euskadiko, estatuko eta nazioarteko **kultur nodoekin sare bat** sortzea.

05 AURRERA EGITEKO SEI ILDO ESTRATEGI- GIKO



Ikuspegi hori 6 ildo estrategikotan egituratzen da; erritmo berean eta modu koordinatuan egin nahi dugu aurrera horietan.

Herritarrekin bestelako harreman eredu bat sortzea.

**KOMUNIKAZIO
ESTRATEGIA**

Tabakalera sorkuntza sustatzeko erreferentziazko eredu gisa sendotzea.

**SORKUNTZAREN
IKUR BIHURTU**

Kultura herritarrei hurbiltzea xede duen zentroaren programazio bateratua indartzea.

**EGITARAU
ERAKARGARRI
ETA INDARTUA**

Tabakaleraren rola garatzea, industrien nahiz gizartearen zerbitzura dagoen esperimentazio laborategi gisa.

**INDUSTRIEI
BEGIRA DAGOEN
LABORATEGIA**

Proiektuaren erronkei erantzuteko gai den antolakuntza, kudeaketa eta finantzaketa eredu bat ezartzea

**KUDEAKETA
BIKAINA**

Beste zentro eta eragile batzuekin lankidetzaren sareak indartzea: Tabakalera tokiko eta nazioarteko testuinguruan

**SAREAN
LAN EGIN**

05_Aurrera egiteko sei ildo estrategiko

1. Herritarrekin bestelako harreman eredu bat sortzea

Norantza-ideiak

Tabakalerak kontakizun komun eta partekatua eraiki behar du, espazioko bazkide eta herritar guztientzat eta mundu osorako. Kontakizun horrekin, zer den kontatu ahalko dugu, eta geure burua bertan islatuta ikusi ahal izango dugu.

Hartzaile gehiago izan nahi ditugu; hartzaile orokorrak eta espezializatuak behar ditugu.

Datozen 2 urteotan, herritarrengana iristeko erronka dugu, **komunikazio koherente** batekin, gure kontakizunaren parte izan daitezen eta proiektuaren parte direla senti dezaten. Gure ustez, honako hau abagune bikaina da eragile guztiok elkarrekin lan egiteko, erakundeekin eta herritarrekin partekatzen dugun kontakizun horretan.

Hauek dira **estrategiaren printzipioak:**

- Aukeratzeko eta lehentasunak ezartzeko beharra, mezuak zehatzagoak izan daitezen.
- Eragileen arteko komunikazioa sustatzea eta atomizazioa saihestea, herritarrek osotasun gisa ikus gaitzaten.
- Pertsonalizazioa eta segmentazioa: modu zuzenduagoan komunikatzea, sektorearen edo hartzaileen arabera.
- “*Above the line*” komunikazioa indartzea.
- Komunikazioaren arloko ahaleginak eta jardueren nahiz programazioaren arloko ahaleginak elkarrekin joan behar dira, mezuen eta errealitatearen artean koherentzia egon dadin.

Nola- proiektuak&erabakiak

- Tabakalerarekiko koherentea den **komunikazio estrategia argia hedatzea**, adituen agentzia baten laguntzarekin, herritar guztiei zuzenduriko kontakizun partekatua sortuz.
- Komunikazio estrategia **partekatu eta ezartzea**, Tabakalerako **eragile guztiekin** koordinatuta.
- **Askotariko hartzaileekin harremanetan jartzeko estrategia bat garatzea**, hala hartzaile orokorrekin, nola espezifikoeekin, betiere bitartekaritza plan bat oinarri hartuta. Plan horrek, hain zuzen ere, kontuan hartuko ditu erabiltzaileek zentroko askotariko gu-neekin sortzen dituzten esperientziak eta elkar eragiteak. Hori aztertzeke, *big data*ren aukerak erabiliko ditugu.
- **Entzule digitalekin elkar eraginean aritzeko estrategia berritzaile bat** izatea.

2. Tabakalera sorkuntza sustatzeko erreferentziazko eredu gisa sendotzea

Norantza-ideiak

Tabakalerak leku egokia izan nahi du sorkuntza proiektuak **asmatu eta garatzeko**, ikerketa eta esperimentazioa sustatuz.

Sorkuntza prozesua **proiektuaren ardatz nagusietako bat da**, baita gakoa ere, esparru honek eskaintzen dituen baliabide guztiak eza-gutu eta inguruko eta gainerako erakundeen eskaintzarekin alderatzeko.

Zentro ireki eta sortzailea da, eta askotariko adierazpen artistikoak hartzen ditu bere baitan (arte, zinema, ikus-entzunezkoak, gastronomia, diseinua, etab.). Horrez gain, artista eta sortzaileen lanaren **hedapena sustatzen du**. Gure lehentasunetako bat da gauzatzen diren ekimenen **ikusgaitasuna hobetzea**, herritarrekin konektatuz.

Tabakaleran sortzea lorbidea da. Tabakalerak **kalitatezko aldabada bat** izan nahi du artista eta kultura industrien **profesionalizazioari laguntzeko**, eta **sortzaileen eta industriaren arteko harremana indartu** nahi du. Era berean, Tabakaleraren asmoa da zubi horiek sorkuntzaren beste esparru batzuetara sustatzea. Horri guztiari esker, sektore pribatuaren interesa piztuko du sorkuntza proposamenak finantzatzeari begira.

Nola- proiektuak&erabakiak

- **Sortzaileak babestea** xede duen jarduera sendotzea, **zentroko estrategia bereizi eta bateratu baten bidez**.
- Prestakuntza eskaintza sustatzea, **kultur industrietako sortzaile eta eragileen profesionalizazioa eta garapena ahalbidetzeko**.
- Sortzaileen eta kultur industrietako eragileen arteko **diziplinarteko elkargune eta dinamikak** esploratu eta martxan jartzea.
- **Herritarrek sortzeko duten gaitasuna** sustatzea; horretarako, programak eta ekipamenduak jarriko dira herritarren esku.

05_Aurrera egiteko sei ildo estrategiko

3. Kultura herritarrei hurbiltzea xede duen zentroaren programazio bateratua indartzea

Norantza-ideiak

Tabakalerak **estrategia bateratu eta erreferentziazkoa sustatzen du** programazioan, esparru eta eragile ezberdinetatik abiatuta eginiko eskaintza koordinatuz (erakusketak, zinema, kontzertuak, tailerrak, konferentziak, etab.). Horren bidez, proposamen anitza eta osagarria bermatzen du. **Ondo planifikatutako eta kalitatezko programazioa** eskaintzen saiatzen da, herritarren eta bisitarien ikuspegitik diseinatutakoa (eskaintzaren **arrazionalizazio handiagoa** lortu nahi dugu).

Bertan, eskaintza **ausartago** bat eta **konbentzionalagoak** direnak uztartzen dira, eta “espero ez dena” sustatzen da, bisitariari **nobedadeak proposatuz**.

Eskaintzen diren programen formatuek, halaber, **publikoak** aktiboki **parte har dezala sustatzen dute**. Tabakalerak **ikasketa gune** bat izan nahi du, herritarrentzat nahiz profesionalentzat.

Horretarako, zentzuzko programazioa egin behar da, **ekimen** txikien eta beste handiago batzuen (publiko jeneralistagoarekin) arteko **elkarbizitza** ahalbidetzeko. Tabakaleran, erakusketa tokiko sortzaileentzako **nazioarteko proiektziorako** aukera gisa ulertzen dugu.

Nola- proiektuak&erabakiak

- Zentroaren programazioan **eskaintza bateratu, orekatu eta erreferentziazkoa** eskaintzeko lan egitea.
- **Arte garaikideari buruzko erakusketa eta jarduera** programa garatzea, **2021 arte, artistek eta sektoreko profesionalak osatutako lantaldearen laguntzarekin**, testuinguruko gainerako proposamenak osatzea xede, eta nazioartean nahi dugun tokia lortzeko urratsak emanez.
- Tabakalerako erakunde guztien beharri-zanei eta bakoitzaren diziplinari (zinema, diseinua, gastronomia) erantzuten dien **erakusketa eskaintza berria** definitzea.
- **Erakundeen arteko zinema unitate bat sortzea eta zinema aretoa hiriko erreferente alternatibo gisa sendotzea.**
- **Programazio mugarriak** sortzea, **publiko jeneralistagoak** erakartzeko.
- **Estrategia bateratu bat lantzea, ezagutza-ikaskuntza sortu eta transferitzeko.**

4. Tabakaleraren rola garatzea, sorkuntza eta kultura industriaren nahiz gizartearen zerbitzura dagoen esperimentazio laborategi gisa

Norantza-ideiak

Tabakalerak, kulturarekiko konpromisoa izateaz gain, eragile gisako konpromisoa ere badu, herrialdeko enpresa sareari **balio erantsia ematen diona**. Enpresa sareak, bai kulturaren munduari zuzenean lotutakoak bai beste enpresa sektore batzuenak, **diseinuari eta erabiltzailearen esperientziari lotutako erronkak** partekatzen dituzte, eta horiei diziplina antzeko ikuspegietatik erantzun behar zaie.

Hori dela eta, Tabakalerako 37.000 m²-ak **laborategia** ere izan daitezela nahi dugu, beren sorkuntza prozesuak hobetzea behar duten elkarreragile soziokultural guztientzako ikerketarako gunea, alegia.

Teknologiaren eskutik doan Tabakalera bat nahi dugu, sorkuntza prozesuetan betetzen duen rola ulertzen duena, eta industria eta gizarte hobeko batzuen zerbitzurako bere erabilerari buruzko hausnarketa sustatzeko gai dena. Horregatik guztiagatik, Tabakalerak sortzaile indibidual, industria kultural txiki, enpresa eta ekonomiaren beste sektoretako erakundeen arteko **topaleku** izan nahi du.

Gure iritziz, **zentro teknologikoekiko aliantzak** funtsezkoak izango dira Tabakalerako laborategi alderdi hori garatzeko eta digitalizazioak ezinbesteko rola betetzen duen proiektuak identifikatzeko.

Nola- proiektuak & erabakiak

- **Diziplinarteko laborategiaren kontzeptua zehaztea**, eta Tabakalerak esparru horretan hartuko dituen **proiektuak integratzea**. Kontzeptu esparru sendoa sortu behar da, datozen urteotan arlo horretan gauzatuko diren proiektuei koherentzia emateko.
- **Zentroko** beste erakunde batzuekin batera **proiektu bateratu** bat martxan jartzea, testuinguruko ikus-entzunezko eta zinemagintzako industria babesteko, sorkuntza, kudeaketa eta hedatze prozesu guztietan teknologia berriak txertatzeko erronkaren harira.
- Lankidetzarako elkarrizketa bat irekitzea **teknologia zentro eta enpresekin**, Tabakalerako laborategiaren bidez balio gehigarria lortzeko proiektuak zehazteko.

05_Aurrera egiteko sei ildo estrategiko

5. Proiektuaren erronkei erantzuteko gai den antolakuntza, kudeaketa eta finantzaketa eredu bat ezartzea

Norantza-ideiak

Antolakuntzaren eta kudeaketaren ikuspegia **zeharkako eginkizun** batena da. Hainbat erakunde eta proiekturen arteko **governantza partekatuko eredu** bati forma eman eta hori martxan jarri nahi dugu. Horrela, urrunago iritsi nahi dugu, baita proiektu, ekimen eta erakunde guztien arteko **sinergiak ahalbidetu** ere. Hori lortzeko, barneko komunikazioa ezinbestekoa da.

Ikuspegi orokorreko kudeaketa **ekimen bakoitzaren** kudeaketa **autonomoarekin** uztartu beharko da, eskuordetzea eta proiektutakako lana sustatuz. Ikuspegi partekatua-gatik ezin ditugu bizitasuna eta erantzuteko ahalmena galdu.

Informazioaren arloko **gardentasuna** eta baliabideen optimizazioa (efizientzia) kudeaketaren oinarritzko printzipioak dira.

Digitalizazioa kudeaketa hobetzeko faktore gakoa da. Ezinbestekoa da sortutako informazio guztia zentzuz erabiltzea. "Big data" etorkizunerako funtsezko lan-lerroa izango da.

Proiektuaren anbizio-mailekin bat datorren baliabideen ikuspegia. **Baliabideen beharrak** integratu nahi diren proiektuen arabera **baloratu** behar dira.

Finantzaketa eredu publiko-pribatu baterantz aurrera egin nahi dugu, proiektua jasangarri egingo duena.

Nola- proiektuak&erabakiak

- Zentro osora **heda daitekeen kudeaketa sistema bat ezartzea**, proiektutako kudeaketan oinarrituta eta sinergiak nahiz eraginkortasuna areagotzea helburu hartuta.
- **Antolaketa eredu berria egokitu eta ezartzea**, Tabakalerak dituen erronka berriak aintzat hartuta; horrek barne hartuko ditu pertsonen antolakuntzaren egitura egokitzea eta prozesu berriak ezartzea, talde kultura eta kohesio berria erdiesteko.
- **Digitalizazio estrategia bat diseinatzea**, honako esparru hauetan eragiteko: kudeaketa, erabiltzaileen datuen azterketa eta laborategiak.
- **3 urterako diru sarrera eta gastuen aurreikuspen** eredu bat egitea, eta lankidetzak publiko eta pribatuaren eredu bat zehaztea, herrialdeko enpresa eta teknologia inguru-neak eskaintzen dizkigun aukerak eta beharrezkoak kontuan hartuta.
- **Barneko komunikazio estrategia** bat diseinatu eta martxan jartzea, koordinazio erronkei erantzun eta sinergiak sortzeko oinarri izan dadin.

6. Beste zentro eta eragile batzuekin lankidetza sareak indartzea: Tabakalera tokiko eta nazioarteko testuinguruan

Norantza-ideiak

Tabakalera **herrialdeko proiektu** bat da, eta herritar guztientzako leku ezagun eta aitortua izan nahi du.

Bere eskaintzaren osagarritasuna bilatzen du, hirian eta herrialdean.

Nazioarteko zentro izateko asmoarekin sortu zen; hortaz, **nazioarteko homologazioa** foku estrategiko iraunkorra da.

Tabakalerak, proiektuaren hasierako urteetan, lankidetza sare zabala sortu du jada. Hurrengo urteetarako erronka izango da sare hori ikusgai egitea eta bertan sakontzea.

Nola- proiektuak&erabakiak

- Egun zentroak dituen harreman eta lankidetzen mapa marraztea, aliantzen estrategia definitzeko, **diziplinaka**. Esparru bakoitzak bere harreman sarea sortuko du, baina sare hori zentro osoaren aliantzekin koordinatuta eta lerrokatuta egon beharko da, egungo joera eta proposamenekin konektatuta dagoela bermatzeko.
- Harreman hurbil eta etengabea izatea ingurune hurbileko kultura eragile eta erakundeekin, **zubiak eraiki eta lankidetzarako aukera zehatzak identifikatzeko**, betiere Tabakaleraren estrategiarekin bat.
- Urteroko proiektu bat sortu eta martxan jartzeari, **Tabakalera hirira, Gipuzkoara eta gure mugez gaindiko lurraldeetara hurbiltzeko**.
- **Kultur eta sorkuntza industriei nazioartekotzen laguntzeko zerbitzu bat ezartzea.**

06 LEHEN- TASUNEZKO PROIEK- TU ESTRA- TEGIKOEN MAPA



Prozesuan partekatutako ideia guztietatik, 24 proiektu estrategi-ko sortu dira hurrengo 3 urteetarako; eta horietatik, 13 lehenetsi ditugu, horiek izango baitira 2019ko lehen hiruhilekoan zehar abiaraziko ditugunak.

| | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L1 | <p>01. Tabakalerarekiko koherentea den komunikazio estrategia argia hedatzea, adituen agentzia baten laguntzarekin, herritar guztiei zuzenduriko kontakizun partekatua sortuz.</p> <p>02. Komunikazio estrategia partekatu eta ezartzea, Tabakalerako eragile guztiekin koordinatuta.</p> <p>03. Askotariko hartzaileekin harremanetan jartzeko estrategia bat garatzea, hala hartzaile orokorrekin, nola espezifikoeekin, betiere bitartekaritza plan bat oinarri hartuta. Plan horrek, hain zuzen ere, kontuan hartuko ditu erabiltzaileek zentroko askotariko guneekin sortzen dituzten esperientziak eta elkar eragiteak. Hori aztertzeko, <i>big dataren</i> aukerak erabiliko ditugu.</p> |
| L2 | <p>04. Sortzaileak babestea xede duen jarduera sendotzea, zentroko estrategia bereizi eta bateratu baten bidez.</p> <p>05. Prestakuntza eskaintza sustatzea, kultur industrietako sortzaile eta eragileen profesionalizazioa eta garapena ahalbidetzeko.</p> |
| L3 | <p>06. Zentroaren programazioan eskaintza bateratu, orekatu eta erreferentziazkoa eskaintzeko lan egitea.</p> <p>07. Arte garaikideari buruzko erakusketa eta jarduera programa garatzea, 2021erarte, artistek eta sektoreko profesionalak osatutako lantaldearen laguntzarekin, testuinguruko gainerako proposamenak osatzea xede, eta nazioartean nahi dugun tokia lortzeko urratsak emanez.</p> <p>08. Erakundeen arteko zinema unitate bat sortzea eta zinema aretoa hiriko erreferente alternatibo gisa sendotzea.</p> |
| L4 | <p>09. Diziplinarteko laborategiaren kontzeptua zehaztea, eta Tabakalerak esparru horretan hartuko dituen proiektuak integratzea. Kontzeptu esparru sendoa sortu behar da, datozen urteotan arlo horretan gauzatzeko diren proiektuei koherentzia emateko.</p> |
| L.5 | <p>10. Antolaketa eredu berria egokitu eta ezartzea, Tabakalerak dituen erronka berriak aintzat hartuta; horrek barne hartuko ditu pertsonen antolakuntzaren egitura egokitzea eta prozesu berriak ezartzea, talde kultura eta kohesio berria erdiesteko.</p> <p>11. Barneko komunikazio estrategia bat diseinatu eta martxan jartzea, koordinazio erronkei erantzun eta sinergiak sortzeko oinarri izan dadin.</p> |
| L6 | <p>12. Kultur eta sorkuntza industriei nazioartekotzen laguntzeko zerbitzu bat ezartzea.</p> <p>13. Egun zentroak dituen harreman eta lankidetzen mapa marraztea, aliantzen estrategia definitzeko, diziplinaka. Esparru bakoitzak bere harreman sarea sortuko du, baina sare hori zentro osoaren aliantzekin koordinatuta eta lerrokatuta egon behar da, egungo joera eta proposamenekin konektatuta dagoela bermatzeko.</p> |

07 ONDO- RIOAK



2019tik aurrera, Tabakalerak beste etapa bati ekingo dio; bertan, dagoeneko garatu dugun proiektua abiapuntu hartuta, zentroaren ikuspegi global eta bateratuaren aldeko apustua egiten du. Hala, hainbat erakundek elkarrekin egingo dugu lan kulturaren arloan, gizarte sortzaileagoa eta kritikoagoa, hausnartzeko gai dena, eraikitzen laguntzeko asmoz. Tabakalera osatzen duten erakundeen arteko batasunaren aldeko konpromiso sendo horrek indar handia ematen dio zentroari eta hura osatzen duten eragile guztiei; horixe da gure izaeraren ezaugarri adierazgarrienetako bat. Laster proiektu berriak abiaraziko dira, hala nola LABE gastronomia digitalaren laborategia edo 2de0 ikus-entzunezko laborategia; era horretan itxi egingo da zentroaren 37.000 metro karratuak kulturaz betetzeko egindako prozesua, eta kultura eta sorkuntza industriekin harremanetan egoteko aukera berriak sortuko dira.

Zentroko zuzendarien batzordea eta beste lantalde batzuk martxan jarri dira, eta horixe izan da kudeaketa partekatu estilo berri honen lehen urratsa. Horri esker, hausnarketa estrategikoaren prozesua ere ikuspegi global batetik proposatu ahal izan dugu.

Prozesu horren bidez, aukera izan dugu ekintza kulturala edo Tabakalera den ekipamendu konplexu eta bakarrean jarraituko beharreko ereduari buruzko askotariko ikuspuntuak pentsatu, aztertu, alderatu eta eztabaidatzeko. Hausnarketa hori elkarrekin egiteak emaitza aberastu eta sendotu du; gainera, zentroaren motorra diren erakundeek elkar hobeto ezagutzeko aukera ere eman du.

Tabakaleraren Komunikazio Estrategia garatzea eta hori zentroko eragile guztien artean ezartzea jada martxan dagoen zerbait da eta, datozen hilabeteetan, beste proiektu gako batzuei ekingo diegu; besteak beste, estrategia partekatu baten bidez sortzaileak babestera bideratutako jarduera indartzea edo Tabakalerara hurbiltzen diren erabiltzaileei eskaintzen zaien programazioa bateratua, orekatua eta erreferentziazkoa izan dadila bermatzea.

Geure buruari jarri dizkiogun proiektu estrategiko horiek eta beste batzuk martxan jartzeko, ezinbestekoa da beste era batean lan egitea, hau da, lankidetzan eta hainbat erakundetako kidez osaturiko talde mistoak eratuta. Talde horiek beharrezko prozesuak definitu beharko dituzte, eta jarraipen adierazleei erantzuteko proiektuak garatu beharko dituzte, nahi ditugun helburuak erdietsi ahal izateko. Konfiantza osoa dugu barne kohesio handia duen zentro batek epe labur eta ertainean aukera erraldoiak sortuko dituela eta gero eta handinahiagoa izango dela, baita gure inguruan nahiz nazioartean erreferentzia sendoa bilakatuko dela ere, plan estrategiko honetan jasotako proiektuak eta bidean sortuko diren beste batzuk garatu ahala.

TABAKALERA



**KULTURA GARAIKIDEAREN
NAZIOARTEKO ZENTROA**

info+

www.tabakalera.eu

Andre zigarrogileak plaza, 1
20012 Donostia / San Sebastián
Gipuzkoa

