

**Доклад за  
проучване и оценка на дейността на  
Регионален ресурсен център за култура *Фабриката* в Габрово,  
през 2005 – 2008 г.**

1. УВОД

В него е представен контекста и основните въпроси на проучването, методиката и подхода.

1.1. Контекст:

Настоящото проучване е поръчано от Регионален ресурсен център за култура „Фабриката“ (РРЦКФ) в Габрово с цел да даде външен поглед за дейността на организацията от създаването ѝ в 2006 до края на 2008 г. Необходимостта за това идва от приключване на финансирането дадено от Швейцарската културна програма, а също и от желанието на екипа на организацията да продължи работата си в региона.

1.2. Създаването на *Фабриката* (РРЦКФ) е интересно по две причини.

От една страна „Фабриката“ е *местна инициатива* на група професионалисти в културата, които с познания, умения и увереност основават Регионален ресурсен център за култура в Габрово през пролетта на 2006 г и започват да работят в почти всички области на Северен централен регион. В страната има ресурсни центрове в различни области, но нито един в областта на културата. Липсва също и независима културна организация, която да работи на територията на цял регион.

1.3. От друга страна партньор и донор на новосъздадената организация е Швейцарската културна програма „Про Хелвения“, която приключва дейността си в страната с три *кооперационни проекта* един от които е *Фабриката*. Целта на кооперационните проекти е да укрепят направеното от програмата, да изведат най-важното като му дадат добра възможност да се „захване“ на местна почва и да продължи самостоятелно съществуването си. Така както ШКП е единствена по рода си с насочеността си към съвременно българско изкуство, необвързаността на даваното финансиране с швейцарската култура, както и с продължителността на присъствието си в България, то и приключването на работата ѝ с три големи кооперационни проекта до момента няма прецедент. Този тип активно излизане от страната на чуждестранна организация е опит да се реши проблема (който имат редица други чуждестранни организации) за действителното им въздействие върху местната среда и дали то е дългосрочно или прекъсва заедно с присъствието на организацията. Една възможност да се запази чуждестранния опит е да се „наследят“ от местна организация, която продължава да го прилага и разпространява. В България все още няма такъв пример в областта на културата.

1.4. За да даде по-точен и обхванат поглед върху дейността на *Фабриката* проучването си поставя няколко основни въпроса:

- Какво е въздействието от дейността на *Фабриката* за три години?
- Ефективна ли е работата ѝ и има ли добри резултати?
- Какви възможности има да продължи да работи, вкл. нови посоки, нужда от промяна, готовност на средата за сътрудничество и платени услуги, и др.?

1.5. Задачите на проучването са да предложи отговори на основните въпроси след като събере информация за резултатите от дейността на организацията, анализира събраните данни и даде препоръки за бъдещото съществуване на организацията.

1.6. Методиката на работа се състои в

- Преглед на документи, вкл. основни документи на *Фабриката*, пред-проектното картографиране, финансирани проекти, доклади от сесиите за оценка и мониторинг, бизнес план за дейността на организацията от март 2009 до февруари 2010, национални и регионални стратегически документи, европейски програми;

- Интервюта с хора от финансирани от *Фабриката* проекти, (както одобрени така и отхвърлени), служители от местната власт, по-постоянни партньори, културни мениджъри, културни организации;

За целите на проучването са направени интервюта с 25 бенефициента и хора, пряко свързани с дейността на *Фабриката*.

- Анализ

1.7. За да се получи пълнокръвен образ на разглежданата организация проучването разглежда нейната дейност от различни гледни точки: преди всичко тези на индивидуалните творци и на културните организации, но също така се опитва да открие облика на *Фабриката* в работата ѝ с местните власти и присъствието ѝ в целия регион, мястото, което заема сред настоящите донори за култура и в културния сектор, а също и приноса ѝ за определяне и прилагане на жива културна политика, както и на възможностите за перспективни национални и европейски връзки.

Значението и ролята ѝ са различни, а общата оценка е мозайка от всички тях.

Какви заключения позволява събраната и прегледана информация?

## 2. РЕЗУЛТАТИ от проучването и АНАЛИЗ

Резултатите от проучването са обособени в няколко области, засягащи: първите появи на *Фабриката*, отношенията ѝ с бенефициентите, приоритетите на работа, процеса на кандидатстване, обученията, финансирането, средата, в която работи организацията и възможностите за финансиране на култура, какво е постигнала *Фабриката* и как се възприема от бенефициентите, техните препоръки към *организацията* и представата им за нейното бъдеще.

*„Зарадвахме се, че има „Фабрика“. Приятно име. Те правят неща, които са запомнящи се“.*

2.1. ПЪРВИТЕ ПОЯВИ на *Фабриката*. в културния живот на региона са резултат от обмислени усилия на организацията, а първите контакти на бенефициентите с нея идват и защото работата ѝ става известна, културната среда реагира и предизвиква интерес към новия ресурсен център, а и основните членове на екипа ѝ са вече познати участници в културния живот.

2.2. *Фабриката* използва стратегия за комуникация, която ѝ позволява да привлече внимание към себе си, да го поддържа и да придобие образ, да стане разпознаваема и търсена. Палитрата от организации и творци, с които работи потвърждават, че услугите ѝ действително се ползват от целевите групи, към които се е насочила.

Интервюираните бенефициенти разказват, че са се натъкнали на *Фабриката* по различни пътища – получили са покана за откриване на нейно събитие, чули са за организацията от членове на екипа ѝ, разбрали са за нея, търсейки средства за проект или от служител на общината, името ѝ се е появило на обсъждане на оперативна програма за регионално развитие, от пресата, отворили са интернет страницата на *Фабриката*, от предварителното проучване на *Фабриката*, от демонстрационен проект, от проект на *Фабриката* с друга организация, от финансирани от *Фабриката* организации, от вече съществуващи професионални контакти с хора от екипа на *Фабриката*. Всичко това показва, че организацията е успяла да стане видима и да съобщи за съществуването си съобразявайки се със средата. Така, тя е дала възможност на по-строгите и „затворени“ организации да научат за нея, но се е

появила и в полето на по-нефокусираното внимание на широката общественост, а също така е показала, че е лесно намираема за активно търсещите бенефициенти. Особено интересни са демонстрационните проекти, които са не просто добър маркетингов подход, но илюстрират и стремежа на *Фабриката* да си създаде физиономия, да се открие в средата. За сега в страната тези проекти са единствена по рода си практика и в този смисъл *Фабриката* има едно не срещано досега начало. Повечето интервюирани ги приемат като нещо интересно и ново, но има и незначителна част, за които те не са интересни и смятат, че нямат достатъчно добро качество. Мнозинството от бенефициентите са заинтригувани от предварителното проучване, направено от *Фабриката* преди да започне да работи. Очевидно то е създавало интерес към бъдещата организация още повече, че използването на пред-проектни събития с рекламна цел не се срещат често в страната.

По мнението на много от интервюираните появата на *Фабриката* носи елемент на необичайност, нестандартност и те не могат да я сравнят с никоя друга организация.

2.3. Установяването на *Фабриката* като нова и обещаваща организация в региона става различно бързо в отделните градове и естествено най-бързо в Габрово, където тя е установена физически. Същевременно интересът към нея е стабилен - бенефициентите продължават да я «откриват» и кръгът от потенциални «клиенти» се разширява.

2.4. Като се има предвид, че предмет на настоящото проучване е един начален три годишен период от съществуването на *Фабриката* може да се каже, че организацията е ясно „видима” на културната сцена в региона и появата ѝ е замислена и осъществена професионално и целенасочено. Мащабът на разгласата е добре преценен съобразно целите ѝ и е повече регионален отколкото национален, изглежда по-прост, по-пряк, по-активен и по-интимен.

*„Имаме живо сътрудничество с Фабриката – споделяме идеи, получаваме пари, помощ в логистика, хора”.*

2.5. В ОТНОШЕНИЯТА си с бенефициентите *Фабриката* поема една доста сложна и необичайна роля. Мнозинството от респондентите говорят за организацията като за близък партньор и определят отношенията си като професионални, работни и същевременно неформални. За тях *Фабриката* се оказва неочаквана, но естествена и необходима комбинация от донор, консултант и участник в замислянето, оформянето и изпълнението на проектите.

2.6. *Фабриката* има, нехарактерно за един донор, влияние върху темите и оформянето на проектите, което се възприема положително и е търсено от бенефициентите. Най-ценни са обменът на идеи, много ползотворната работа с екипа на *Фабриката* – неговата добра информираност, въображението и умението да се работи.

2.7. Отношенията между *Фабриката* и бенефициентите не са винаги преки и „линейни” – често чрез *Фабриката* една организация участва в други проекти. Същевременно бенефициентите ценят и едно друго ниво на работа на *Фабриката*, което трябва да бъде развивано повече и от което бенефициентите очакват добри резултати - усилията ѝ да бъде мост между неправителствените културни организации и общините в полза на едно много необходимо сътрудничество.

2.8. Единични мнения на бенефициенти загатват за личностна съпротива на хора от местни културни институции към присъствието на *Фабриката*, но те остават в рамките на разбираемата и неизбежна реакция.

*„Приоритетите на Фабриката дават верен тон на развитие, те са важни и реалистични и това се вижда след осъществяването на проекта”.*

2.9. ПРИОРИТЕТИТЕ по които *Фабриката* работи и финансира проекти се възприемат от мнозинството бенефициенти като адекватни и най-вече *иновативност* (новаторски

подходи в работата) и *регионално сътрудничество*. Те се определят като добре усетени и се смята, че позволяват на *Фабриката* да прави подбор, актуални са и това превръща *Фабриката* в организация, която подава ръка. Като особено положителен се възприема и факта, че приоритетите имат допирни точки помежду си.

Дори и най-критичните партньори и бенефициенти заявяват, че приоритетите на организацията още не са остарели и са смислени. Общото мнение на интервюираните е, че приоритетите на *Фабриката* са и техни. За малка част от тях приоритетите са създали трудност при кандидатстването в смисъл, че те се преплитат. „*Чудехме се ние къде сме*”. Повечето обаче не са имали тази спънка – „*Не са ни карали да мислим в кой приоритет сме, те определят това*”.

2.10. За някои от по-опитните бенефициенти иновативността и достъпността са в противоречие: „*има иновативни неща, които остаряват без да станат достъпни*”, но също и защото в природата на иновативността е бързо да остарява, особено, когато се прилага и е достъпна.. В този смисъл се предлага новаторският начин на работа да бъде компонент от другите приоритети.

2.11. В българската културна действителност често бенефициентите трябва да се „нагласят” към приоритетите на донора. Това естествено променя в определена степен и идеята и проекта с който се кандидатства така, че той да може да получи финансиране. Приоритетите на организацията - донор обичайно дават една по-широка рамка в която влизат разнообразни проекти с обща насоченост. Приоритетите на *Фабриката* също създават подобна рамка, но бенефициентите не ги възприемат като твърде общи и твърдят, че няма никаква нужда да се нагаждат към тях за да получат финансиране. Те по-скоро им помагат като насочват дейността им. Това говори, че приоритетите на *Фабриката* са добре замислени и отразяват нуждите на средата.

Остава обаче въпроса доколко те са регионални и успяват ли да насочват развитието на културата в региона?

2.12. Бенефициентите смятат КАНДИДАТСТВАНЕТО пред *Фабриката* за лесно и бързо. Изискванията са конкретни, а процедурите - прости и стегнати. Не се искат излишни неща и прекалено много документи, формулярите са достъпни и са на български език, критериите за оценка са ясни. Кандидатите ценят особено много прекия контакт с организацията, неформалните отношения, получените консултации и помощта за винаги по-трудната финансова част, много добрите и точни обяснения. За повечето бенефициенти е добре, че се кандидатства с концепция, а прекият контакт с *Фабриката* дава възможност идеята за проект да се разширява и обогатява непрекъснато.

2.13. Някои от бенефициентите сравняват опита си от кандидатстване пред *Фабриката* с този от други организации и донори като ЕС, МК, МОН, ФАР и отбелязват, че *Фабриката* има несравнимо по-лесни процедури, като същевременно запазва качеството на подбора.

„*Добре е, че има 2 кръга, минаваш през сито и така Фабриката също има гаранция*”.

„*При Фабриката кандидатстването е най-бързо и имах връзка с тях, получих и писмо за получения проект*”.

2.14. Мнението на бенефициентите свидетелства, че процедурите на *Фабриката* са съразмерни с целите ѝ и мащаба на дейността ѝ през този начален период. Организирането на кандидатстването като процес и присъствието на организацията в редица случаи до изпълнението на проекта е необичайно поведение за донор. За повечето донорските организации кандидатстването е отделен етап, който идва след като проектът е замислен и напълно развит. При този начин на работа няма процес, а само последователност от стъпки, които кандидатът трябва да следва за да има успех. Това, което *Фабриката* предлага е взаимодействие, „отглеждане” на идеята, непосредствено практическо партньорство, при което замислянето и осъществяването

на една идея са органично свързани и кандидатстването е само част от цялото. Така *Фабриката* не поема ролята на донор, скрит зад процедурите, толкова честа и общоприета в страната. Тя си позволява да участва повече в цикъла на съществуване на един проект.

2.15. Защо е възможно това? Преди всичко, защото този начин на работа е част от философията на организацията и представлява нейния специфичен подход към работата на регионално ниво, при който основната цел е да се свържат участниците в културния живот в добри работни отношения и връзки. Отчасти и защото *Фабриката* е в края на началния период от дейността си и все още не работи с пълен капацитет и търсенето на услугите ѝ не е достигнало върха си. Подобен вид „обгрижване“ на кандидатите и отглеждане на идеите им е много необходимо, но може с право да се приеме за луксозно. По правило то може да се предоставя от организации с много добре разработена структура и достатъчно голям и опитен екип; от съвсем млади и с експериментален дух организации; или от такива, които наследяват определен чуждестранен опит и го прилагат в страната.

2.16. Тук се появява и въпросът как при този начин на работа и близост до бенефициентите *Фабриката* запазва и гарантира обективност на подбора и преценките си и дали по-малкия брой кандидатстващи проекти и по-малкия им мащаб спомагат за това? В този начален период *Фабриката* има малко отхвърлени проекти, което е обяснимо, но дори и отхвърлените кандидати не оспорват обективността на преценката. Тяхното желание е да получат конкретно обяснение защо не са успели за да могат да коригират недостатъците си и да кандидатстват отново.

2.17. Превръщането на кандидатстването в процес позволява на *Фабриката* да подобрява постепенно качеството на получаваните проекти като поема проактивна роля, особено подходяща за работа на регионално ниво.

*„Обучението на Фабриката е важно, дори и да не спечелиш. То е вид инвестиция и дава нови контакти в различни области и в нашия регион.“*

2.18. Особено интересна част от кандидатстването пред *Фабриката* са ОБУЧЕНИЯТА и затова на тях се отделя специално внимание. Принципно те се използват при финансиране на по-високо рискови проекти и когато средата е недостатъчно развита. В България обученията са правили фонд „Дебюти“ и Швейцарската културна програма. В този смисъл този подход не е нов, а по-скоро се използва сравнително рядко.

2.19. Бенефициентите на *Фабриката* възприемат обученията като нещо ценно и изреждат множество ползи и благотворни ефекти. Преди всичко те смятат, че обученията са необходими и най-вече в случаите, когато самите кандидати не могат да преценят за какво имат нужда от помощ.

2.20. Голямото мнозинство от кандидати споделят, че на тях те научават нови неща, но също така могат да видят кой какво прави, да набележат партньори. *„Обученията ми помагат да усетя къде сме ние, какво правим, как го правим“*. Много от участниците създават неочаквани за самите тях контакти тъкмо по време на обученията.

*„Разширяваме си контактите с различни като тип организации... в смисъл, не работим само едни с други, само музеи с музеи например“*. Преобладаващо е мнението, че обмяната и „отглеждането“ на идеите и контактите с хора от различни сфери и с различно мислене са най-важните и обученията дават прекрасна възможност за това. Така обученията дават възможност хората да преодолеят границите между изкуствата по един естествен начин.

2.21. Обученията събират различни хора в отделните градове и мненията за групите и средата са донякъде противоположни: от *„разнородна е и няма достатъчно млади хора“* до *„много харесах хората на обучението, имаше интересни хора от различни сфери“*. Като цяло обученията се възприемат не само като вид инвестиция, но и като

създаване на общност. *„И сега си обменяме информация. Става общност. Обучението събира и противници, но в друга ситуация”*.

За популярността на обученията допринасят и ясните критерии, допълващите се теми, поднесени конкретно, добрите лектори и точната методика.

2.22. Какво точно научават бенефициентите? Хората споделили „научих много на обучението” са както начинаещи с първи проект, така и доста по-опитни и кандидатствали пред редица други донори и програми. Най-общо участниците научават как да попълват документи, как да обосноват идеята си и да я представят привлекателно, а често и как да я доразвият, какви грешки да се избегнат и как, запознават се с терминологията, а също и как да се справят с по-непривичната финансова част – съставянето на бюджет, отчитането на средствата и представянето на резултатите от проекта. *„Реално там [на обучението] човек си прави проекта и се консултира по конкретни въпроси”*.

2.23. За малка част от творците, пряко заети с несвойствената им работа да направят проект по своя идея, обучението не е лесно преживяване. *„Беше кошмарно, трябваше да разиграваме сцени, имаше много термини....на първото обучение не знаеш какво да записваш”*.

2.24. В последните приблизително двадесет години в страната се правят много обучения свързани с подготовката на проекти в различни области включително и в културата. Обучението става един от най-често срещаните елементи в почти всеки проект. Наред с действително добрите и полезни обучения с времето се оказва, че ползата от много от тях далеч не е толкова голяма колкото би ни се искало – те често са твърде отдалечени от опита на участниците, нямат практическа част или тя е малка, възприемат се като даване на рецепта, която трудно се прилага, творците не искат да се занимават с това, губи се време и др. *Фабриката* решава тези трудности като фокусира вниманието си върху идеята и концепцията, която стои в основата на бъдещия проект и върху най-добрия начин за представянето ѝ. Така обучението е едновременно практически полезно и привлекателно за участниците, защото се работи върху конкретен материал и се минава през процес на оформяне на концепцията и представянето ѝ във формата на проект. По този начин важноста на добрите идеи става очевидна, а качеството на проектите – по-добро.

*„Важно е да знаеш как да си разполагаш идеята според парите”*

2.25. Мнозинството интервюирани възприемат ФИНАНСИРАНЕТО, получено от *Фабриката* като полезно, достатъчно за успешен старт и балансирано като размер. То несъмнено е ограничено, но помага и *„е коз за търсене на допълнителни средства - след подкрепа от Фабриката по-лесно се търсят пари”*. По изчисления на екипа на *Фабриката* средствата, привлечени по финансирани от организацията проекти са около 60, 000 лв. Част от бенефициентите отбелязват, че финансирането от *Фабриката* гарантира на бизнес спонсори, че парите, които дават няма да потънат.

2.26. Бенефициентите подчертават също, че в среда в която няма неправителствени организации, които да подкрепят култура средствата, получени от *Фабриката* са малко, но стигат и това е едно реално финансиране. *„Фабриката ни подпомага с ограничени суми, но ни учи да прецизираме бюджета си”*. Повтаря се мнението, че *Фабриката* подкрепя малки проекти и това има значение на регионално ниво.

2.27. Тъй като *Фабриката* е единствената регионална организация, подкрепяща културни проекти е трудно да се сравни размера на даваните от нея средства с тези, давани от други национални и международни организации и програми. Така например средствата, отпуснати по програма МАТРА, която също подкрепя малки проекти (макар и не приоритетно в областта на културата) са несравнимо по-големи. Същото се отнася и за европейските програми. Размерът на финансирането, което дава *Фабриката* може обаче да се сравни с това от МК и НФК, които подкрепят културни

инициативи на национално ниво. Трябва също да се вземе предвид, че поради инфлацията сумите реално са по-малки от номиналната си стойност.

2.28. Картината на СРЕДАТА и на възможността за СПОНСОРСТВО в региона се определят в значителна степен от опита на бенефициентите и контактите им. Тя е доста разнообразна, но повтарящото се мнение е, че *„всичко е просия“* и донорите изключително рядко имат политика за подкрепа на култура. В региона на практика няма неправителствени организации, които да подкрепят приоритетно културни проекти. На свой ред общините в различните градове в региона имат различен тип взаимоотношения с културните организации, които обичайно не са приоритетни. Бенефициенти от Габрово отбелязват, че общината удвоява привлечените средства, но са търсени предимно като специалисти и че като цяло общината е по-индиферентна към работа с НПО в културата. На основата на опита от предишната общинска администрация все още съществуват опасения, че общината няма да реагира положително на по-мощни инициативи от страна на НПО.

2.29. Мнението на бенефициенти от Велико Търново е, че общината помага *„между „да“ и „не“*, докато общината в Ловеч *„не пречи и дава субсидии“*. За голяма част от неправителствените организации в града няма пряко финансиране от общината, но съществува фонд, създаден по инициатива на НПО с общинско участие. Неговата цел е да дава съфинансиране от страна на общината за проекти, които вече са получили средства от други източници. Подкрепата се отпуска от Общинския съвет след като Обществения съвет на фонда дава предложение на кмета за финансиране за определени проекти. Подобен фонд съществува и в Плевен, но с по-голям бюджет. За проекти на по-големи културни организации като например историческия музей в Ловеч подкрепата на общината приема и съвсем конкретни форми като купуване на скъпа техника по проект. В Троян също има примери за добро разбирателство с общината. Съществува и продължение на Обществения форум (по ШАРС), който е отворен за всякакви организации, но средствата се използват главно от културни организации. Известен е като *„общински“* и 25% от средствата идват от организациите, а 75% от общината. Например с пари от този фонд Музеят на занаятите в града поставя охранителна система, подобрява изложбеното пространство и купува добра фотографска техника.

2.30. Общото мнение на бенефициентите за бизнес спонсорството е, че е трудно да се привлече, предвиди и планира. Значителна част от тях предпочитат да кандидатстват за финансиране пред различни програми, колкото и това да е трудно и да изисква специализирани умения и опит. Интервюираните споделят, че е обезсърчаваща липсата на стабилност в местния бизнес и особено в корпоративния, който е предимно дребен и среден, а нерядко има съмнителна репутация; липсата му на отношение към културния живот в града, нерядко пренебрежителното отношение към търсещите спонсорство, провинциалната настройка и личностната съпротива. По думите на бенефициент от Плевен *„тук бизнесмените нямат културни интереси, държат се обидно“*. Очевидно е, че и двете страни – търсещи и даващи средства – нямат познания и умения как да изградят отношенията на спонсорство по взаимно удовлетворителен и публично приемлив и прозрачен начин. Объркваща е и липсата на корпоративна политика за спонсорство защото тя създава несигурност у бенефициентите. Така повечето от тях са категорични, че банките не желаят да бъдат спонсори на културни събития и без изключение дават като обяснение за това липсата на разрешение за спонсорство от страна на централите си. Същевременно в някои градове очевидно има случаи в които банките дават средства на лични познати и за по-големи събития. Като цяло бизнес спонсорите *„дават пари на лична основа“* като някои от тях (сред които и такива като *„Куинс“* в Ловеч) предпочитат да не се споменават имената им и дори не искат реклама, други обаче искат спонсорството им да получи публичност. Изглежда отношението на бизнес спонсорите зависи от характера (и почтеността) на самия бизнес и типа взаимоотношения с културната

организация. Наред с тези напрегнати и трудни връзки в някои градове има и бизнес компании, които традиционно подкрепят културни организации и са си създали добро име като спонсори. Почитани са и бизнес спонсорства от частни лица, които имат конкретен интерес към дейността на дадена културна организация или проект. Бенефициенти споделят за свои опити да направят контакт с местния бизнес с помощта на местните власти, който се оказва неуспешен поради нежеланието на последните.

2.31. Разбира се наред с трудно привлечените средства има и примери на организации като едно читалище в Ловеч, което по думите на негов представител *„работи с всички културни институции в града, има добра подкрепа от общината и от бизнеса»*, който откупува билети за техни инициативи, получава дарение от Ротари клуб, АЕЦ купува билети за техни спектакли, и дори гостува в Китай с импресарски договор от китайска организация.

2.32. Един вече познат източник на средства са различни програми и конкурси по които могат да кандидатстват културните организации от региона. Сред най-„използваните“ и популярни са тези на НФК, МК, ФАР, програма „Култура“ на ЕС, ФРГИ и ОП. За някои от тях като например директорката на Музея на занаятите в Троян тази възможност е предпочитана *„никой не ми отказва пари за музея, но предпочитам да търсим средства по проекти. Трябва да знаеш какво искаш”*.

2.33. Друг източник на средства за култура са партиите, които обаче дават пари кампанияно да събития, които служат единствено на техните изборни интереси.

*«Всичко се случва в София, тук Фабриката стимулира развитието на културата. Фабриката е необходима за да се случват културни събития в провинцията»*

2.34. Какво е ПОСТИГНАЛА Фабриката и как ИЗГЛЕЖДА в очите на бенефициентите?

За много от интервюираните първото впечатление от Фабриката е, че тя прави запомнящи се неща и финансира проекти в разнообразни посоки. *«Фабриката раздвижи възможностите нещо да се случи»*. Познавайки трудната за работа среда бенефициентите смятат, че организацията работи със желание да се случат нещата и успява да създава мрежи. *„Стават интересни неща. Тя е първата организация, която работи в региона”*. *„Фабриката работи успешно, ние не работим успешно като партньори и трябва да променяме нашия стандарт”*. Преобладаващото мнение е, че тя си е изградила авторитет и с това, че има визия, което е рядко сред културните организации, че лансира новаторски неща и *„поставя акцент върху младите и това кара институциите да излязат извън организационното си амгло”*.

2.35. Повечето от интервюираните смятат, че Фабриката е особено ценна, защото е специализирана във финансирането на културни проекти и е много необходима за по-малките населени места, където няма експертен потенциал. Интервюираните са единодушни, че тя е уникална като организация, защото е първата, която работи в цял регион, опитвайки се да балансира нуждите на отделните области и градове. Обхватът на тези нужди е широк и Фабриката проявява специфичен подход към тяхното задоволяване. Тя показва подготовката на един проект като процес в който идеята и представянето ѝ са особено важни. Мнозинството бенефициенти ценят високо това, че Фабриката подсказва идеи и помага в развиването на предложените за финансиране и дава *«възможността да ти кажат, че идеята ти е добра и откъде можеш да намериш пари»*. На по-неопитните организации Фабриката дава един добър старт – разбиране и методическа подкрепа, дадена литература и информация чрез интернет страницата. *„Фабриката е специална, защото дава страхотен старт, учат те и как да четеш документи. „Аз съм въодушевена от тях. Научих много от тях. Влизам в час с терминологията”*. Бенефициентите са доволни също, че организацията изгражда човешки капацитет – *„С помощта на Фабриката аз имам безплатно обучен човек”*; споделя директорката на Музея на занаятите в Троян. Няколко от



интервюираните смятат, че *Фабриката* може да бъде, и в някои случаи вече е, опора за общините с модерния си подход към управление на културата. Има и единични мнения, че *Фабриката* спомага за прилагане на децентрализацията и че последната трябва да е свързана с регионални културни центрове, от които страната се нуждае за всеки от четирите си региона.

2.36. Наред с всичко изброено до тук общо е мнението, че едно от най-ценните и необходими неща, които е направила *Фабриката* са създадените връзки между отделни творци и организации. *"Мрежата е добра и един проект отива на много места"*. *"Най-хубавото на тези проекти е, че намираш съмишленици. Човек не може да твори сам, а подкрепените от Фабриката са общност, помагаме си, не сме конкуренти"*.

2.37. Екипът на *Фабриката* също е оценен като много добър и даващ интелигентни решения като особено забележителна е работата на изпълнителния директор. *"Най-ценното при тях е, че бързо реагират, динамични са, обгриват творците"*.

2.38. Особено важни са малкото на брой, но добронамерени и точни критични мнения. Те засягат предимно институционалното узряване на *Фабриката*. Нейни партньори отбелязват, че като организация тя е интересна, защото финансира чисто културни проекти и има добра ниша на културния пазар. Същевременно те смятат, че екипът на *Фабриката* трябва да задълбочи разбирането си за ролята си като ресурсен център и да се запита кое е ресурсното в ресурсния център и какво може да предоставя на бенефициентите си. Интернет страницата трябва да се подновява по-често и достъпът до нея да е динамичен и селективен, а бюлетинът да се стреми да подава информация, която не може да се намери никъде другаде. Екипът трябва да се стабилизира и балансира и да не се оставя цялата тежест на раменете на един човек и всички членове да имат по-равномерно участие в работата. Необходимо е също да се помисли дали правилото за едно финансиране на организация понякога не води до по-малък избор и съответно до по-ниско качество.

2.39. ПРЕПОРЪКИ и ПЕРСПЕКТИВИ за дейността на *Фабриката*, изразени от интервюираните бенефициенти

Препоръките и перспективите за работата на *Фабриката* се преплитат и се отнасят както до общата посока на работа и съществуване на организацията така и до отделни страни на дейността ѝ.

Всички интервюирани, без изключение, са убедени, че *Фабриката* трябва да продължи работата си в региона и да удвои мащаба на дейността си. Най-радикалните идеи за бъдещето ѝ виждат *Фабриката* не само като донор на регионално ниво и разпределител на средства от националния бюджет, но и в ролята на застъпник за създаване на регионална политика за култура и проводник на тази политика. За да стане това бенефициентите смятат, че *"Не бива да се работи на парче, а да се съберат заинтересовани лица и да се намерят пресечни точки"*. Така *Фабриката* ще *"има тежест и повече основания да иска средства"*. Отбелязвайки трудната среда в която работи организацията бенефициентите смятат, че тя трябва да поеме тази *"будителска роля"* по отношение на създаване и прилагане на регионална политика за култура.

2.40. Има също мнения за това, че *Фабриката* има капацитета да разшири дейността си с разпространение на културни продукти както между градовете в региона така и в останалите части на страната. А също и че тя трябва да кандидатства с партньори от други европейски страни и по проекти на ЕС, като по този начин да разшири дейността си извън страната. Някои бенефициенти смятат, че *Фабриката* трябва да събира средства от реклами.

2.41. Значителна част от интервюираните свързват бъдещето на *Фабриката* със създаването на местни фондове за култура като виждат нейното участие и в

улесняване на връзките на НПО с местните власти от което има голяма нужда. Най-смелите идеи поставят *организацията* в управлението на един общински фонд за култура с довода, че с екипа на *Фабриката* такава структура ще се управлява „не от чиновници, а от хора, които знаят и могат“. Общият модел представя *Фабриката* като регионален ресурсен център с участие на общините от региона.

2.42. Има също и идеи за това *Фабриката* да търси от държавата лиценз за даване на обучителни услуги, което ще увеличи броя програми по който организацията може да кандидатства. Придобиването на този лиценз всъщност е една от планираните дейности на *Фабриката*, която още не е изпълнена. Интервюираните я споменават на основата на положителния си опит от обученията на *Фабриката*.

2.43. Мненията относно правото на една организация да получи само едно финансиране от *Фабриката* се разделят с лек превес в полза на необходимостта да се даде възможност за второ кандидатстване и финансиране. Доводите в полза на повторната работа с една организация неизменно подчертават, че това би дало шанс на организациите да надстрояват познания и умения. По-активните организации разбират основанията за това правило, но същевременно го възприемат като несправедливо ограничение и отбелязват: „Иначе трябва да търсим други алтернативи, което е безумие, това е процес, който спира. Не сме виновни, че някой не е активен“. Или както красноречиво се изрази един от интервюираните: „Нещо припламне и после трябва да изпадне в летаргия, защото иначе загива“. Подчертава се също, че в процеса на работа с *Фабриката* се натрупва позитивна енергия, която се губи при липсата на втора възможност, а също така, че понякога това води до финансиране на каквото е постъпило и съответно качеството е по-ниско.

Застъпниците за правото на едно финансиране смятат, че е нормално да има само едно финансиране. Това активизира организациите и ги кара да търсят нови източници на средства. Мнението е, че привикването и зависимостта от един източник на финансиране се отразяват лошо на организациите.

2.44. Услугите, които представя *Фабриката* се използват в различна степен от бенефициентите като най-популярни са обучителните. На практика те се дават под формата на обученията, които са част от процеса на кандидатстване и които представляват амалгама от елементи на пълното меню от обучителни услуги.

Информационните услуги за сега се осъществяват посредством интернет страницата на организацията, която с малки изключения се възприема като ценен източник на практическа информация. Консултантските услуги са търсени и всъщност се дават като част от обучителните. Административните услуги и техническата помощ се използват с интерес и благодарност от страна на бенефициентите. Най-слабо търсени са услугите за изпълнение на възложени от бенефициентите дейности.

2.45. Основните въпроси, които *Фабриката* трябва да си зададе във връзка с бъдещата си дейност са дали менюто от услуги трябва да се разнообрази или намали и дали е възможно услугите да станат платени, както вече е било планирано. Значителна част от интервюираните смятат, че е трудно за бенефициентите да плащат за тях, но същевременно биха искали *Фабриката* да предоставя платени правни и финансови консултации с външни експерти. Наемането на техника също трябва да е платено. Има и единични мнения, за необходимостта от обучение по чужд език с културна и мениджърска насоченост и практическа част. Смята се, че подобно обучение ще направи културната среда по хомогенна по отношение на достъп до информация.

2.46. Мненията за интернет страницата на Ф. са предимно положителни, тя се използва активно, базата данни, новините и информацията за други проекти за култура се определят от бенефициентите като много полезни. Общото мнение е, че тя трябва да запази структурата и оформлението си и няма нужда да бъде по-интерактивна, защото главната ѝ цел е да дава информация. Като достойнство се определя факта, че тя е

насочена и съобразена с нуждите на определена целева група. Сред критичните мнения и забележки са рядкото ѝ актуализиране, повтаряща се информация в бюлетина с тази от други източници, неясния принцип на подбор на хората в базата данни, както и препоръката тази виртуална „картотека“ да включва повече отделни лица, а не само организации.

2.47. При общото положително мнение за работата на *Фабриката* не е изненадващо, че има само една препоръка за подобряване на процедурите – в случай на отхвърляне кандидатите да получават обяснение за да разберат слабите си места и как да работят по-нататък.

2.48. Значителна част от интервюираните смятат, че *Фабриката* трябва да прави по-добра разгласа на работата си, да има повече реклама и повече срещи в различни региони, да разширява кръга от хора на които предлага услугите си, да се разгърне, да достигне не само до ръководството на организациите, но и до хората, които правят изкуство. Има също и единични препоръки да се промени формата на демонстрационните проекти, които не са били на достатъчно добро ниво. Мнозинството бенефициенти препоръчват *Фабриката* да дава повече информация за вече осъществени идеи и проекти, а също и да присъства на премиерните представяния на финансираните проекти и да дава обратна връзка на бенефициентите. Повечето от бенефициентите смятат, че *Фабриката* трябва да е още по-активна, „да прави по-често неща“, да финансира повече проекти и преди всичко да продължи да работи като регионална организация. Има и единични мнения за необходимостта от по-голямо финансиране от *Фабриката*

2.49. Интересно е, че една не малка част от интервюираните имат цялостна идея за бъдещето на организацията, а не просто отделни мнения за неща, които могат да се подобрят в дейността ѝ. Така има мнения, че *Фабриката* трябва да има действително сериозна административна подкрепа от страна на местните власти, да подпомага самите организации да развиват уменията и познанията на служителите си, вместо тя да го прави чрез обученията си; да работи повече от един път с конкретен партньор; да запази размера на средствата, които дава за първи проекти на организациите, но да инвестира в надграждане като започне да дава и безвъзмездна подкрепа за творческа работа, мислене, идеи и осъществяването им, което може да създаде пазар на идеи.

2.50. Сравнително много малка част от интервюираните говорят за характера на конкретните проекти, финансирани от *Фабриката*. Най-общо те се определят като интересни. Препоръките тук са за подкрепа на по-синтетични неща, както и на различни изкуства, да се търсят свежи и провокиращи публиката идеи. „Общо проектите имат нужда от повече новаторство“. Малък брой бенефициенти отделят внимание на публиката и изразяват загриженост за това какво може да направи *Фабриката* за да се преодолее „затворената система на професионално изкушената публика“ и „ценностната култура да запази елитарността си“.

2.51. Най-общо перспективите за бъдещето на *Фабриката* се разбират от бенефициентите като разширяване на мащаба и повдигане на нивото на работа и поемане на нови роли. Прави впечатление, че препоръките са реалистични и изискванията за промени не са прекалени и не искат от организацията промени, които не отговарят на целите ѝ.

2.52. Бизнес планът на организацията за периода март 2009-февруари 2010 показва съвпадения с мненията на бенефициентите по някои от най-важните въпроси. Така той насочва към стабилизиране на присъствието на *Фабриката* в региона и преминаване в други региони и в цялата страна, включително и работа в по-малки селища, запазване и развитие на основни обучителни и информационни услуги, предвижда усилия за създаване на регионален фонд за култура и общински фондове за култура и участие на *Фабриката* като съорганизатор в тях, активизиране на работата с млади хора, продължаване на усилията за децентрализация на културните

практики и политики, продължаване на укрепването на местните НПО, насочване към сътрудничество с бизнеса и с международни организации и работа с публиката.

2.53. Бизнес планът насочва *Фабриката* към трансформация и преход от финансирана от донор организация към самостоятелно финансираща се, Особено важно е да се укрепят екипа и неговите познания, както и да се поддържа равновесие между усилията, насочени към едно бъдещо развитие на организацията и работата по настоящите задачи. Опитът от първите три години показва, че средата в която работи *Фабриката* се променя бързо и да се търси по-дългосрочна устойчивост е трудно. Това обаче изисква промени – намаляване на обхвата от продукти и услуги

### 3. ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ

При сравнение на резултатите от тригодишната дейност на *Фабриката* с целите и задачите на организацията, формулирани в мисията можем да заключим следното:

3.1. *Фабриката* е успяла да влезе и работи в трудна и променлива културна среда. Тя е приета и търсена най-вече заради собствения си почерк и необичаен подход към културните нужди на региона.

3.2. Появата ѝ на културната сцена е обмислена и направена професионално, ефективно и привлекателно. Присъствието ѝ е видимо и активно и тя продължава да бъде търсена.

3.3. Обликът ѝ на донор е своеобразен не само защото е първата и единствена българска организация, която работи с чуждестранно финансиране и подкрепя изключително и само проекти в областта на културата на територията на един регион, но и защото е успяла да създаде собствен подход в контактите си с целевите групи, който е приет от тях като особено ценен.

3.4. *Фабриката* е успяла също така да започне институционалното си развитие с разбиране за периодите през които то преминава, трудностите и необходимостта от узряване и стабилизиране.

3.5. С дейността си *Фабриката* променя представите за донор и за работа на регионално ниво, показвайки, че неформалния подход и по-голямото участие на донора в цикъла на създаване и осъществяване на проекта са полезни и ефективни в места с по-малки културни общности.

3.6. *Фабриката* подкрепя и насърчава организации и творци да подобряват познанията и уменията си като променя преобладаващото разбиране за това, кое е най-необходимо и важно в работата по проекти. Така специализираните умения за подготовка на проект и следването на поредици от стъпки, които гарантират успех отстъпват пред грижата за добрата идея и цялостния процес на представянето ѝ в които неусетно намират място и техническите умения.

3.7. Особено забележимо е умението на *Фабриката* да създава творчески връзки между организации и творци, да подпомага показването на едно културно събитие на различни места и така да влияе върху средата. В този смисъл *Фабриката* успява да съживи кръвообращението в културния живот на региона и не случайно бенефициентите ѝ са благодарни за създадените контакти и мрежи и се определят като общност от съмишленици, в която участват и хора с иначе противоречащи си интереси и разбирания.

3.8. Един от най-добрите резултати от дейността на *Фабриката* е видимостта, която тя дава на произведенията на съвременното изкуство и на техните творци. Особено като се има предвид, че местните политики за култура (доколкото съществуват) не предвиждат подкрепа за съвременно изкуство.

3.9. Има няколко области в които *Фабриката* не е успяла да постигне сериозни резултати – целенасочената работа с публиката и планираното придобиване на лиценз за обучителни услуги.

3.10. В заключение можем да кажем, че след тригодишна дейност *Фабриката* е успяла да намери точната ниша за работа, задоволява разнообразни като ниво и обхват нужди на бенефициентите си, успява да предаде качествени професионални умения на организациите и творците в региона, допринася за присъствието на съвременно изкуство в културния живот на местните общности, прави стъпки към партньорска работа с местните власти, които са особено важни и необходими като се има предвид практическата липса на регионална културна политика.

### 3.11. Ефективна ли е работата ѝ и има ли добри резултати?

Вземайки предвид условията при които работи *Фабриката*, включително средата, средствата (финансови, човешки, метод на работа) и резултатите може да се заключи, че тя работи ефективно.

Трябва да се отбележи, че средствата с които работи не са големи, екипът е малък и разположен в три града, а дейността на организацията обхваща целия регион. Средата не е хомогенна - познанията и уменията на целевите групи са доста различни, а същевременно нуждите им са сериозни. Същевременно търсенето на произведения на съвременното изкуство не е голямо и на практика дейността на *Фабриката* допринася за увеличаването му.

3.12. Що се отнася до средата, разбираана като съществуваща политика за култура и културни практики то тя определено не е насърчаваща. Плановете за развитие на основните общини в Северен централен регион за периода 2007-2013 г, както и Националната стратегия за регионално развитие показват едно вече неадекватно на нуждите разбиране за култура:

- Принципно културата не се разглежда самостоятелно, а като част от социалните дейности, подобряване условията на живот, почивното дело и туризма, и най-общо влиза в сектора на услугите.;
- Същевременно тя е включена във визиите на много от общините в региона, а също и в някои цели и приоритети, но под култура се разбира почти единствено съществуването на културни институции и богато културно-историческото наследство;
- Представянето на културата на територията на дадена община обикновено се състои в изброяване на културните институции и местни традиционни събития. Не се споменава за начина по който работят тези организации и за финансовите аспекти на работата им, нито за тяхната публика и дейност или за връзките им с други културни организации в страната или чужбина. По-често се говори за поддържането на културните институции отколкото за развитието им;
- Местният културен календар рядко включва съвременно изкуство или събития на неправителствени организации и се отличава със силно присъствие на читалищата;
- Липсват политики, стратегии и конкретен план за развитие на културата, т.е., подходът към нея е неструктуриран. Няма данни за въпросите, които занимават местните културни общности или за някакъв вид обществени дебати;
- Културата се свързва преди всичко с туризма и обикновено се споменава в програмите и плановете за развитие на туризма, който е приоритет за повечето общини в региона. Икономическите ползи от развитието на културата се виждат почти единствено в използването на културни обекти и събития за целите на туризма;
- Във всички официални документи на общините и в националната стратегия за регионално развитие под култура се разбира паметници на културно-историческо наследство и по-рядко културни събития с традиция. Съвременното изкуство е изключено.
- Разходите за култура са без изключение най-ниските във всички общински бюджети с тенденция да намаляват почти навсякъде.;
- Данните за култура често се представят неточно като например се отбелязва повишаване на броя посетители, но не се казва за какъв период от време нито

пък се отбелязва резкия и дълготраен спад в посещенията в предишен период спрямо който има повишение. Така данните не могат да служат за основа на никаква разумна и обоснована културна политика или дори просто за вземане на решения в тази област;

- Проблемите се свеждат предимно до липса на средства, инфраструктура в лошо състояние, неквалифицирани кадри и липса на публика, а също и *„недостатъчна квалификация в сферата на рекламата и маркетинга, липса на обвързаност на културните дейности с крайните резултати, недостатъчна и неефективна форма на финансиране, липса на действителен пазар на труда в културната сфера”*. (В. Търново)
- В тези стратегически документи, които са по-скоро с представителен и непълнен информационен характер отколкото аналитичен, има и противоречия. Така например в общинския план за развитие на Ловеч културното и историческото наследство са поставени сред стратегическите фактори за устойчивото развитие на общината и региона, но развитието на културните дейности е оценено като едно от най-ниските;

3.13. Наред с тези непривлекателни черти на националната и местна регионална политика има и елементи и надежда за по-модерно управление на културата. Така например община Габрово предвижда средства за създаване на публично-частни партньорства, планира развитие на културните индустрии, както и създаване на Програма за подкрепа на културното предприемачество, Програма за съвместни инициативи с бизнеса за създаване на условия за меценатство, Програма за формиране, възпитание и развитие на публика, а също и усъвършенстване на комуникацията между културните институти и координацията на културните изяви и участие на гражданското общество при формиране на културната политика на общината.

В плана си за развитие община В. Търново също говори за необходимостта от включване на гражданските организации в нейната дейност, а също и за *„Недостатъчно практики в публично-частните партньорства и работата в мрежи, и недостатъчно партньорства с НПО от други общини” и определя като необходимо превръщането на общината в активен субект, провеждаща собствена културна политика”*.

3.14. Предвид на нахвърляната в едри щрихи картина на мястото и отношението към културата в регионалната политика на страната естествен е въпросът какви възможности има *Фабриката* да продължи да работи, вкл. нови посоки, нужда от промяна, готовност на средата за сътрудничество и платени услуги, и др.?

*Фабриката* завършва първите три години от дейността си като организация, носеща повече от една шапки. В следващия период от развитието си (противно на логиката на органичния растеж, която подсказва бурно разширяване) тя ще трябва да се пригоди към едно променливо като размер и периодичност финансиране, което означава едновременно ограничение на част от дейността ѝ и разширение на друга. Бизнес планът за периода до февруари 2010 определя много точно този процес на трансформация и необходимостта от укрепване на екипа и неговите познания, както и от поддържане на равновесие между усилията, насочени към едно бъдещо развитие на *Фабриката* и работата по настоящи задачи. В него са предвидени редица качествени промени в бъдещето съществуване на организацията – преминаването от проектно финансиране към стратегическо програмиране, запазване на най-важните и търсени услуги в нов формат, т.е. пригодени към индивидуалните нужди и финансови възможности на клиентите, активно включване на *Фабриката* в регионалната културна политика, разширяване на дейността ѝ в национален мащаб, но също и работа в по-малки селища и обръщане към нови целеви групи, насочване и към по-традиционни културни форми и разширяване на понятието за култура, работа с бизнес сектора и с

международни организации, работа с публиката, и включване на нови членове за Настоятелството във връзка с пазарната ориентация на организацията.

3.15. Резултатите от проучването показват, че е *Фабриката* трябва да продължи дейността си като запази силните си страни и започне да работи на по-различно ниво. Организационната култура на *Фабриката* е партньорска и в известен смисъл продуцентска култура и именно тя е която я прави ценна за бенефициентите и средата и която би била особено важна в усилията ѝ да повлияе благоприятно регионалната културна политика. Участието ѝ в създаването на общински фондове за култура и дори на регионален фонд е възможно ако се положат усилия *Фабриката* да придобие по-голяма видимост и признание на национално ниво и ако самата тя започне застъпническа компания за мястото на културата в регионалната политика .

3.16. *Фабриката* е не просто интересна, добра и първа по рода си организация в страната. Тя е важна организация, защото показва един разумен и реалистичен начин на работа с местни културни общности и на регионално ниво. Има още много неща, които трябва да се прецизират в бъдещата ѝ дейност и не на последно място възможността да съществува в един пазар на културни услуги, който е малък и не особено жизнен и дали това би повлияло положително на облика ѝ. Средата в която работи ще продължава да се променя и макар, че Северен централен регион е сравнително най-балансиран в икономическото си развитие основните му отрицателни характеристики - слаба урбанизация, намаляване и застаряване на населението - се задълбочават.

3.17. Трудно е да се правят сценарии за бъдещето на организация, която няма с какво да бъде сравнена в страната. *Фабриката* обаче има паралели в културните политики на други страни. В Англия, например правителството изисква създаването на Регионални културни консорциуми, които да развият регионални и местни културни стратегии. Тези структури работят с представителство на местните власти, неправителствени културни организации и бизнес. Те се преценяват като успешен механизъм на правителството да осъществи националната културна политика. Преди създаването им националните културни приоритети са били „филтрирани“ през плановете и приоритетите на множество културни организации на регионално и местно ниво и са загубвали въздействието си. Регионалните културни консорциуми сключват споразумения с правителството за целите и задачите си и националните културни приоритети по които ще работят. Те планират дейността си за период от три години. Понастоящем има 86 такива споразумения. Предимството им е, че на практика консорциумите осъществяват застъпничество за култура на регионално ниво, концентрират финансиране от различни източници, синхронизират целите на отделните културни институции и агенции и търсят нови начини за изпълнение на националната културна политика.

3.18. В този смисъл *Фабриката* е организация, която би била добър и способен партньор в подобна българска структура. Нейната най-сериозна задача е да защити със собствения си почерк и начин на работа значението на културата в регионалната политика.

В българската действителност шанс за подобни развития е подсказан в националната стратегия за регионално развитие: *„Негатив е липсата на постоянно действащ държавно-обществен консултативен орган в областта на културното развитие на района [СЦР]. Отсъствието на такъв орган за формулиране, наблюдение и оценка на прилаганата политика за развитие на културата от една страна възпрепятства обективния анализ на съществуващите проблеми, а от друга – не създава условия за обединяването и на експертните усилия на представителите на културните институти и НПО за създаването на стратегия за развитие на културната среда в района“*. С разликата, че този орган ще бъде по-успешен ако е изпълнителен, а не консултативен.



3.19.Едно по-свободно сравнение с компютърните технологии ще ни покаже, че за три години *Фабриката* е успяла да създаде основите на „хардуер“, който е сравнително прост, но работещ и може да се развива. Успяла е също да направи бета версия на собствен „софтуер“, която има нуждата от прецизиране, стабилизиране и разширяване. Следващата стъпка е продажбата и интернет разпространението му.

3.20.Основните препоръки към *Фабриката* са свързани с балансираното развитие оттук нататък на основните елементи от дейността ѝ – хора, продукти и услуги, нощин на работа.

*Фабриката* трябва да укрепи човешките си ресурси, т.е. екипа и настояществото, за да могат те да функционират още по-гладко и стабилно като разнообразят познанията и уменията си, включат и нови хора и запазят основните движещи сили. Тези човешки ресурси ще ѝ позволят да дава качествени услуги и продукти;

Организацията следва да запази нишата в която работи като включи и застъпнически дейности и културна политика. Особено важно е да запази равновесие между вече създадената връзка с клиентите и застъпническата си дейност.

Специфичният почерк на *Фабриката* трябва да се запази както и да се направи добър маркетинг на опита и модела ѝ на работа на регионално ниво. Тя ще спечели ако се заяви като моделна регионална организация.

*Фабриката* трябва да преразгледа менюто си от продукти и услуги и да го съобрази с промяната в профила си и с потенциалните си клиенти.

*Фабриката* следва да обмисли мащаба си на работа и да прецени дали е необходимо в този следващ трансформационен период да разширява дейността си и в други региони и на национално ниво.

Същевременно организацията трябва да положи всички усилия за да постави дейността си в контекста на Европейската регионална политика. Това би и отворило добри перспективи за работа и би ѝ помогнало да намери точното си място и в страната.