

ЕВРОПЕЙСКА ПРОГРАМА ЗА  
КУЛТУРА

РАБОТЕН ПЛАН ЗА КУЛТУРА  
2011 - 2014

Март 2014



# НАРЪЧНИК ЗА ПОЛИТИКИ

по НАСЪРЧАВАНЕ НА  
ТВОРЧЕСКИ ПАРТНЬОРСТВА

ОТВОРЕН МЕТОД ЗА КООРДИНАЦИЯ (ОМК)

РАБОТНА ГРУПА ОТ ЕКСПЕРТИ НА ДЪРЖАВИТЕ – ЧЛЕНКИ НА ЕС  
ПО НАСЪРЧАВАНЕ НА ТВОРЧЕСКИ ПАРТНЬОРСТВА



# СЪДЪРЖАНИЕ

---

## 1. Въведение

Какво представлява творческото партньорство?

---

## 2. Анализ на модели за творчески партньорства

Какво се случва в едно творческо партньорство?

Кой управлява творческите партньорства?

Кой финансира творческите партньорства?

Предизвикателства

Оценка

---

## 3. Стъпки по създаване на творческо партньорство

Как да стартираме творческо партньорство на практика?

---

## 4. Препоръки и възможности

---

## 5. Приложение



# ВЪВЕДЕНИЕ



# 1

## ВЪВЕДЕНИЕ

Експертната група в рамките на Отворения метод за координация (ОМК) получи мандат от Съвета по силата на Работния план за култура 2011–2014. На групата бе възложено „да идентифицира успешни модели и практики на творчески партньорства, в т.ч. и на позитивните ефекти от тях“.

В Работния план „творческите партньорства“ са дефинирани като **партньорства между културни институции и други сектори** (като образование, обучение, бизнес, управление, научни изследвания, земеделие, социален сектор, публичен сектор и др.), които спомагат за преноса на творчески умения от сферата на културата към тези други сектори.

Творците и културните институции имат дълга традиция на взаимодействие с други сектори, като това взаимодействие се осъществява в една доста свободна рамка. Групата по ОМК обаче разглежда **структурирани примери**, чиято **изрична** цел е да обединят нови умения, ресурси и гледни точки и да въвеждат нов начин на работа.

Групата констатира, че творческите партньорства са инструменти със силно въздействие на ниска цена, които могат да спомогнат за решаване на важни проблеми на държавите - членки – от реформиране на образованието до увеличаване на капацитета за иновации на предприятията и преодоляване на предизвикателства, свързани с околната среда.

Настоящият доклад съдържа конкретни предложения относно работата на творческите партньорства и препоръки към формиращите политики на национално и регионално ниво да оказват подкрепа на тези партньорства, като ги разглеждат като стратегически инструменти за социални и бизнес иновации.



### Какво представлява едно творческо партньорство?

В хода на своята работа групата идентифицира широк спектър от модели на партньорства между културни и творчески институции и различни други сектори. Тези модели са представени и анализирани в наръчника. Ето няколко примери за това как творческите партньорства могат да станат част от различни проекти:

- Партньорства между **култура и образование**: обоевропейската инициатива *MUS-E*, подкрепена от Фондация „Йехуди Менухин“, поставя фокус върху ранното детско развитие чрез изкуство. Професионални творци провеждат редовни творчески класове основно в начални училища. Творците представят нови подходи за мислене и творчество с цел да подпомогнат хармоничното развитие на децата. Проектът насърчава социалната интеграция и цели да намали проявите на насилие, расизъм и социално изключване сред младите хора. В Обединеното Кралство програмата *Creative Partnerships (Творчески партньорства)* се осъществява между 2002 и 2011 и чрез нея са подкрепени хиляди партньорства между училища и творци с оглед практикуване на творчество при разрешаване на проблеми, подобряване на резултатите на учениците и постигане на по-добра посещаемост, поведение и резултати.

- Партньорства между **култура и бизнес**: в Швеция програмата *TILLT* подпомага творчески интервенции в организации. Целта е взаимно обогатяване на уменията в двете сфери: в света на изкуството и света на организацията. Това сътрудничество предполага организацията и творецът да преосмислят начина си на действие, да формулират защо действат по определен начин и как функционират. По същия начин в Холандия организацията *Cultuur-Ondernemen* (Култура-Предприемачество) разработва конкретни проекти, в които творци и професионалисти от сферата на изкуството работят в компании. Тези интервенции целят да стимулират иновациите, както и да повишат информираността например по отношение на инициативите за корпоративната социална отговорност (КСО) на компанията.

Общият принцип на тези инициативи е да се поощри процес на осмисляне и да се промени начина на мислене, така че хората да оформят друга гледна точка и да предлагат творчески решения и иновации.

- Партньорства между **култура и здравеопазване**: следвайки примера на Музея за модерно изкуство (MoMA) в Ню Йорк много музеи (като например Националната галерия в Рим) стартират програми за хора, страдащи от Алцхаймер и тези, които се грижат за тях. Програмата, която включва разговори за и анализ на произведения на изкуството и творчество, цели да даде на хората с Алцхаймер възможност да се насладят на изкуството и да обменят идеи за творби и творци, да бъдат стимулирани интелектуално, да изградят връзки между личните си истории и околния свят, да достигнат до лично преживяване и дългосрочни спомени и да участват в смислена дейност, която стимулира личното израстване. Няколко държави - членки прилагат инициативи, първоначално разработени в САЩ, при които специално обучени клоуни (*CliniClowns*) посещават деца, а понякога и възрастни, в болниците. Целта е децата да могат по-лесно да се справят с различните емоции, които изпитват в болницата – страх, тревога, самота, скука – и това се постига с техники като фокуси, музика, разказване на приказки и други клоунски умения.

Горните примери очертават широкия диапазон от възможности за съвместна работа. Общото между тези различни примери от различни сфери е, че това са форми на интердисциплинарно сътрудничество, което обхваща **трансфер на творчески умения и преодоляване на граници**, в т.ч. и ментални граници. Подобно сътрудничество може да даде подтик за намиране на нови подходи и решения. Примерите също така показват, че тези партньорства не са случайни и единични действия, а структурирани интервенции, които сработват на базата на някои ясни предварителни условия. Те изискват **мотивация за сътрудничество от страна на всички партньори, специално насочен ресурс, споделена отговорност и взаимно доверие**.

Групата определя „творчеството“ като **процес на мисъл и чувство, който води до създаване на нещо ново и/или подобряване на съществуващ процес, миросглед или продукт**.



## Защо творческите партньорства са толкова важни днес?

Във времена, когато културата често се смята за лукс, който лесно може да бъде пренебрегнат, **творческите партньорства по много конкретен начин демонстрират ползите, които културата може да донесе както за обществото, така и за икономиката.** Те показват, че културата и творчеството не са нишова дейност за свободното време, а чрез взаимно обогатяване те могат да имат ключов принос за справяне с множество важни социални проблеми, както и за иновации.

Тук не става дума за инструментализация на културата, а за разширяване на границите, като същевременно се осигуряват допълнителни възможности за творци и културни дейци.

Например:

- Програми в образованието като програмата *MUS-E* или *Творчески партньорства* (ОК) доказано спомагат за увеличаване на **самочувствието и самооценката** на децата, както и за подобряване на **техните резултати** по всички учебни предмети. Всъщност творческите партньорства **дават възможност за изграждане на среда, която стимулира ученето**, която спомага хората да дават най-доброто от себе си. Няколко оценки на програмата за творчески партньорства във Великобритания водят да заключението, че творческите партньорства в училищата водят до по-добри резултати в работата както на ученици, така и на учители, които се изразяват в подобрени академични постижения, когнитивни умения, мотивация и поведение.
- По отношение на бизнеса оценката на програмата *TILLT* (Швеция) показва, че участието в програмата значително подобрява ефективността и резултатите на организацията. В компаниите, където е осъществен проектът, **капацитетът за иновации се увеличил с 20%**.
- В областта на здравеопазването дейности като тези с посещенията на музеи на хора с Алцхаймер им дават възможност да обменят идеи и да се наслаждават на творби и творци; да бъдат **стимулирани интелектуално**; да осъществяват връзки между личните си преживявания и околния свят; да достигат до лични преживявания и формират дългосрочни спомени; и да участват в смислени дейности, които стимулират личностното израстване. Ползите от програми като *CliniClowns* също са доказани: силата на хумора и смеха води до **справяне със стреса, намалява болката** чрез освобождаване на ендорфин, помага на хората да преодоляват трудни ситуации и да създават връзки помежду си с цел да се подкрепят взаимно, което **спомага за тяхното лечение.** Има и допълнителна полза за персонала и семействата на пациентите.
- Що се отнася до творците, които участват в творчески партньорства, опитът е полезен и за тях, тъй като носи ползи **за развитието на тяхното изкуство**, както и за подобряване на техните социални и комуникационни умения.

По този начин структурираните, успешни творчески партньорства, измерени *или по силата на процеса на създаване, и/или чрез крайния резултат*, може да бъдат печеливши за всички участници. Техният ефект може да бъде съществен на няколко равнища:

- лично;
- организационно;
- социално;
- професионално развитие на творците.

Тези категории ефекти обикновено са взаимосвързани и често се допълват. Личните ползи например може да се превърнат в социални и икономически такива; и съответно социалните ползи може да се превърнат в икономически.

Трябва да се отбележи, че определени ползи от творческите партньорства зависят от областта на взаимодействие. Те биха били различни за различните проекти, тъй като едно от условията за успех е партньорството да е оформено според нуждите на конкретни хора на конкретно място.

Като цяло обаче разгледаните примери произвеждат сравними резултати, които могат да бъдат обобщени както следва:

#### Ползи за индивидите

- Творческите партньорства в много случаи доказано **подобряват социалните, когнитивни, емоционални и творчески способности** на участниците. Те спомагат за **увеличаване на самочувствието и мотивацията, и чрез тях хората се научават да се справят с емоциите си**. Те позволяват на участниците да развият творчески процес, който включва **да поставиш под въпрос** и да подложиш на съмнение общоприетото, да впрегнеш любопитството и уменията да се учудваш; **да се осмелиш да бъдеш различен**, да управляваш риска, и да бъдеш гъвкав; **да създаваш на връзки**, да използваш интуицията и въображението; **да се формулираш и усъвършенстваш идеи**; да постигаш високи технически резултати; **да изградиш умения за съвместна работа**; и **да развиеш емоционална грамотност**.

#### Ползи за организациите

- По отношение на бизнеса сътрудничеството с творци в рамките на творческо партньорство дава възможност на компаниите да се променят и развият, като **подобряват качеството на своите продукти**, разработват **нови продукти**, или дори като усъвършенстват бизнес модели. Наистина творческите партньорства може да бъдат особено полезни за изграждането на имидж и за привличане на медийно внимание.
- Доказано е, че творческите партньорства **подсилват екипната работа** чрез подобряване на личните взаимоотношения, комуникацията, амбицията и чувството за принадлежност към компанията. Участието повишава нивото на мотивация и увереност, като същевременно намалява нивото на стрес на служителите. Оценката на програмата Изкуство & Бизнес Сутгу (Уелс) например констатира намален брой на служители в болничен отпуск. Тя също така разкрива, че творческите

партньорства са по-ефективни при създаване на **среда за решаване на проблеми** и положителна промяна в сравнение с традиционното консултиране.



- Прилагането в училище води до това, че учениците развиват самооценка, чувство за отговорност, и умения за комуникация и сътрудничество. Творческите партньорства ефективно спомагат за адресиране на проблеми с интеграцията. Освен това те благоприятстват **намаляването на отсъствията от училище** и подобряването на мотивацията, както и цялостното подобряване на резултатите. Учителите могат да се възползват от творческите партньорства, за да **преформулират своя подход и методи на преподаване**, и да превърнат училищата в общности за учене.



## Социални ефекти

- Като цяло творческите партньорства подсилват социалното сближаване, тъй като внушават послание, че проблемите могат да **бъдат решавани чрез сътрудничество, което преодолява различията**. Те създават мрежи и реструктурират съществуващи връзки.
- Изследванията на конкретни казуси показват, че творческите партньорства са успешни за **повишаване на обществената информираност и ангажимент по въпроси от социален характер** като проблеми, свързани с околната среда, борбата с расизма и предубежденията, или по-доброто използване и споделяне на публични пространства.
- Творческите партньорства могат да спомогнат за преодоляване на **индивидуални проблеми с важно социално въздействие** като изолация, дължаща се на увреждания или маргинализация, психични проблеми, и др. В сферата на здравеопазването творческите партньорства допринасят за по-добър оздравителен процес за хората с различни заболявания и дават възможност за терапия, насочена към цялостно развитие и подобрена комуникация между хората с увреждания. В тези случаи творческите партньорства обикновено насърчават интеграцията и борбата с предразсъдъците.

## Професионални ефекти за творците

- Творческите партньорства могат да бъдат **ключов допълнителен източник на заетост** за творците. Освен това за творците работата в различен сектор може да има важно въздействие за творческото развитие и за **придобиването на нови компетенции**. В много случаи те водят до създаване на напълно нови творчески продукти и пазари, като по този начин се генерират приходи и работни места. Те могат да представляват и интересна възможност за достигане до нови публики.
- За културните институции творческите партньорства може да спомогнат за изграждане на по-добра връзка с публиката, както и за по-добро разбиране на нуждите на различните публики и как институциите да отговорят на тези нужди.

## Защо творческите партньорства са важни на ниво ЕС?

Както се подчертава в манифеста, изготвен от европейските посланици на творчеството и иновациите през Европейската година за творчество и иновации 2009 г. „светът се движи с нов ритъм. За да бъде сред водещите сили в този нов свят Европа трябва да прилага повече творчество и иновации. Да прилагаш творчество означава да си представиш нещо, което не е съществувало преди и да търсиш нови решения и форми...Икономическите, екологични и социални кризи поставят пред нас предизвикателство да търсим нови начини на мислене и действие. Творчеството и иновациите могат да придвижат обществото към просперитет.“

Стратегията ЕС 2020 си поставя амбициозни цели за умен, устойчив и приобщаващ растеж. Накратко предизвикателството сега е да се осигури икономическа конкурентоспособност предимно чрез иновации; да се балансира икономическия растеж с опазване на околната среда чрез промяна в манталитета; и да се гарантира социално сближаване и междукултурен диалог.

В предходния раздел прегледът на възможните ефекти от творческите партньорства – за организации, индивиди и обществото като цяло – ясно показва как **такива инициативи могат да имат ключово значение за приноса на културата и творчеството за изпълнение на стратегическите цели на програма Европа 2020.**

Трябва да се подчертае, че както бе посочено в Съобщение на Комисията от 2012 г. относно сектор култура, културните и творчески индустрии (КТИ) са много важни във връзка с растежа и създаването на работни места в ЕС. Те представляват поне 3.3% от БВП на ЕС и в тях са заети близо 7 милиона души. Между 2008 и 2011 г. икономиката в творческия и културен сектор бе най-устойчива в контекста на икономиката на ЕС, като той допринася и за висока младежка заетост. ЕС търси начини да подкрепя активно КТИ и да насърчава тяхното развитие чрез широк спектър от инициативи като Съюз на европейските творчески индустрии и чрез Програма „Творческа Европа“.

В съобщението от 2012 г. относно културния и творчески сектор се подчертава колко е важно този сектор да бъде подкрепян, като **междусекторното сътрудничество се определя като един от начините** да се подсили въздействието на културните и творчески индустрии. Творческите партньорства могат да бъдат значим начин за развиване на такова междусекторно сътрудничество.

### Какво съдържа този наръчник?

Настоящият наръчник изследва различни практики и определя факторите за успех, както и възможните предизвикателства, свързани с изпълнението. Целта е да се представи обща картина на възможностите, които творческите партньорства предоставят на заинтересовани страни от различни области и на ниво формулиране на политики, като същевременно описва съществуващи инициативи. Така наръчникът осигурява на творци, организации и политически лица насоки за създаване на творчески партньорства в техния специфичен контекст.



Надяваме се, че докладът ще събуди интереса на европейските, национални и местни политици, а и на финансиращи организации, и ще ги стимулира да подкрепят прилагането на подхода на творческите партньорства.

### Как функционира работата на групата в рамките на ОМК?

Групата работи в рамките на Отворен метод за координация (ОМК), доброволно сътрудничество между държавите - членки, които споделят практики и опит с оглед подобряване на работата си.

Мандатът за работа на групата е определен от държавите - членки чрез Многогодишния работен план за култура на Съвета 2011-2014, в който са посочени приоритетите за Отворен метод за координация.

Групата се събра за първи път през септември 2012 г. в Брюксел и проведе общо пет срещи, и една закрыта работна среща.

Участващите експерти бяха определени от министерствата на културата на 23 държави-членки на ЕС. Експертите (списъкът е приложен като Приложение) бяха или членове на държавната администрация, или представители на заинтересовани страни, посочени предвид конкретната им експертиза. Групата избра Адам Бетленфалви (Унгария) за председател. На всяко заседание членовете и външните експерти представяха презентации на различни теми, след които се провеждаха задълбочени дискусии. В периодите между заседанията членовете работиха по идентифициране на практики на национално ниво и по структуриране на доклада.





АНАЛИЗ НА  
МОДЕЛИТЕ ЗА  
ТВОРЧЕСКИ  
ПАРТНЬОРСТВА



# 2

## АНАЛИЗ НА МОДЕЛИТЕ ЗА ТВОРЧЕСКИ ПАРТНЬОРСТВА

Макар че творческите партньорства в различни сектори – например здравеопазване или бизнес – може да изглеждат доста различни, налице са някои основни общи постановки при начина, по който партньорствата се създават и осъществяват. Затова докладът поставя фокуса върху структурните елементи на партньорствата – **процеси, управление, финансиране, предизвикателства и оценка на въздействието** – без да се прави разграничение по сектори на изпълнение, тъй като тези елементи са приложими за всички сектори. Тези структурни елементи са илюстрирани с примери.

Трябва да се подчертае, че подборът на примери не е изчерпателен. Те бяха идентифицирани от представителите на държавите - членки в експертната група или предложени от независими експерти, като основната им цел е да открият широкия спектър от възможни формати на подобни инициативи, без да съдържат ценностни оценки. Примерите са описани накратко; за повече подробности можете да разгледате интернет страниците на проектите.



### Какво се случва в едно творческо партньорство?

Групата разгледа в детайли практическото приложение на партньорствата, като се опита да определи съществените фактори, които допринасят за успешното им функциониране.

По-долу са представени конкретни примери на партньорства в действие, които ни дават възможност да обхванем различните подходи и методи, прилагани от специалистите в тази област.

### Защо да се създава творческо партньорство?

Както е посочено по-горе, всички творчески партньорства се базират на очаквания ефект. Но какви точно са конкретните им цели? В списъка по-долу са посочени няколко примери.

Творческите партньорства имат за цел да:

- насърчават иновациите;
- предлагат нови гледни точки;
- създават контекст, в който да се търсят решения на проблемите;
- стимулират и дадат израз на творчеството;
- развият професионални и лични умения;
- преодоляват бариерите между различни общности или области;
- постигат „кръстосано опрашване“ между сектори.

За да бъдат изпълнени тези цели, различните партньори от европейските страни прилагат широк диапазон от процеси в различни области на дейност



## С какво се занимават творческите партньорства?

Творческите партньорства не просто обединяват нови умения, начини на мислене и ресурси, те също така въвеждат нов начин на работа.

Прилаганите в творческите партньорства процеси често надграждат традиционни практики на художествено творчество.

Те обаче се прилагат в нов контекст, с нови партньори от различни области, което придава на тези практики нова цел и смисъл.

Примерите по-долу отразяват как традиционните форми на творчество могат да се прилагат в различен контекст с различни партньори, така че да доведат до ново познание и иновации в различни области.



### p [ART]

Програмата p[ART] подкрепя разработването на проекти за устойчиви партньорства между училища и културни институции за период от три години. Във всеки отделен случай продължителното сътрудничество между дадено училище и културна институция дава на всеки от партньорите достъп до света на другия. KulturKontakt Австрия предоставя консултации, организира въвеждащи семинари, съвместни събития, срещи на мрежата и провежда оценка на резултатите.

[www.kulturkontakt.or.at](http://www.kulturkontakt.or.at)

### Създаване

Няколко примери за различни партньорства фокусират вниманието върху ангажирането на партньорите в процес на съвместно творчество. Например:

- Един драматург работи с банкери по темата с доверието, като целта е да се напише пиеса за ефекта от финансовата криза. Той е един от 12 творци, които работят в тясно сътрудничество с 60 банкери по различни творчески проекти, всеки от които е фокусиран върху темата с доверието. Това партньорство, финансово подкрепено от *Cultuur-Ondernemen* (Холандия), обогати начина на мислене и на двете страни и генерира нови творби като например нова пиеса, представена пред широка публика.
- В рамките на проекта *Elastic Video* (Австрия) бяха изготвени късометражни анимационни филми и видео клипове. В този проект гимназисти от Виена работят с видео творци и куратори от изложбената зала *Kunstraum Niederösterreich* и изработват художествени произведения, които след това бяха изложени в залата. Учениците, освен че научават как да боравят с различни технологии, са активни получатели и творци, а същевременно се обогатява и изложбеното съдържание на галерията. Австрийската инициатива „свързана култура“ е един от основните проекти на Федералното министерство на образованието и въпросите на жените. Целта ѝ е да подкрепи проекти за сътрудничество между училища и културни институции.



- Картини се създават в рамките на проекта *Robot Art*, който поощрява партньорства между изкуството и науката, като включва и спонсор от бизнеса. Творецът Лионел Моура създава работи, които могат да рисуват с учените, а Turkish Akbank използва картините като част от своята кампания за популяризиране на джаз фестивал, който подкрепя.
- Мозайка, наречена *Journey into the Depth of the Mind (Пътуване в дълбините на ума)*, бе създадена в партньорство с проекта *Art of Connection* (Чехия). Бяха прилагани различни художествени техники за създаване на творби, целящи да се осъществи взаимовръзка между различни социални групи. Галерията на централен регион Бохемия (GASK) изпълнява този проект в Kutná Hora.
- Модерният артист *Hajnalka Tarr* (Унгария) работи с хора с аутизъм и им помага да създават картини, които след това се излагат и предлагат на търг, за да се наберат средства за институциите, в които те живеят. Творецът стартира проекта, когато намира прилики между водещи модерни артисти и рисунките на хората с аутизъм. Освен че се създава ново изкуство, проектът има и терапевтичен ефект за хората с аутизъм. Партньорството се ръководи от Фондация „Mosoly Otthon“.



- Ученици и учители от Гърция участват в постановката на операта *Севилския бръснар*, както и в изпълнението на самата опера заедно с артисти от Националната опера на Гърция. Проектът „Операта тръгва на училище“ работи с ученици от 70 училища от страната.

Трансформиране

## Arteconomy

Arteconomy създава връзка между изкуството и икономиката чрез различни форми на съвместна работа като дългосрочни проекти с артисти в компании, семинари за творци и предприемачи, и работни срещи между творци и предприемачи.

[www.arteconomy.be](http://www.arteconomy.be)



**Създаването на нещо ново от вече съществуващи материали, обекти и пространства** винаги е било неотделима част от художественото творчество. То е силно свързано с понятията за устойчивост и развитие. Ето някои **примери за трансформация**, използвана в творческия процес при партньорствата:

- Служителите в градския транспорт на Брюксел (STIB) ползват различни отпадъчни материали за създаване на скулптури с помощта на артисти в рамките на проект, разработен от *Arteconomy* (Белгия), чиято цел е да се изпрати послание за безопасност и за ценността на човешкия живот. Скулптурите са изложени на различни места в Брюксел, за да се увеличи въздействието от партньорството.



- Един стар килим в класната стая на начално училище в Литва се превръща в основен обект на трансформация, когато ученици се опитват да визуализират и анимират геологически явления. Това е само малък пример от национален проект за творчески партньорства в Литва, в който участниците адаптират творческите си проекти към нуждите на конкретна група.

### Преобразуване

Творците често **взимат банален обект, или нещо, останало незабелязано в средата си, и го преобразуват по начин, който дава ново измерение или** противоречив образ, или просто прави избрания обект забележим или тема на обсъждане. Преобразуването е процес, който увеличава творческата енергия. Ето някои примери за преобразуване, използвано в партньорства:

- Методология за размяна на роли често се прилага във фламандската театрална трупа *Klein Barnum* (Белгия), когато участва в партньорства, насочени към преформулиране на установени взаимоотношения и социални структури. Създаването на контекст, в който съществуващите модели на поведение се анализират и показват, е едно от многото средства, ползвани от белгийската трупа в нейните партньорства с бизнеса и държавните институции.

## KleinBarnum

Klein Barnum използва изкуството, за да засили вътрешната кохезия в дадена компания (тиймбилдинг). Те целят да стимулират комуникацията, и комуникационните и иновативни процеси като цяло. Организацията организира театрални постановки в компании, семинари, импровизации и симулации (създаване на реален контекст, в който се появяват проблемите) от 1992 г. Нейни клиенти са предимно компании (частен сектор) и държавни институции (публичен сектор).

[www.kleinbarnum.be](http://www.kleinbarnum.be)

- *Largo Residências (Португалия)* създава партньорства между творци и жители на Лисабон, като организира престои на артисти при местни жители и стимулира творците да ползват местното културно наследство в своето творчество. Творците намират ново вдъхновение в процеса на преобразуване на заобикалящата среда за местните жители чрез създадените произведения.
- Проектът *Learning Museum (Дания)* създава комплексна мрежа, включваща музеи, училища и институти за подготовка на учители. Обучаваните учители разработват образователни програми, като ползват артефакти от участващите музеи и тези програми след това се прилагат в клас сред местните ученици. Промяната на контекста и творческото адаптиране на нови задачи се случват около културни обекти и създават печеливша ситуация за всички партньори.

## Обучение

Понякога самото обучение по **изкуство** се превръща в процес, засилващ творческото действие. Очевидно целта не е да се обучат много нови творци, а да се **постигне промяна на гледната точка**, да се постави фокус върху нови задачи, които могат да оформят начин на мислене и да бъдат разработени нови инструменти за творчество.

- *The European Jazz School (Европейско училище по джаз)* в Хесе, Германия предоставя музикално обучение на ученици от различни социални слоеве и култури. Целта е да се засили творческият процес, но и да се постигне социално сближаване чрез създаване на възможности те да свирят заедно.
- *Creative Alliances* в Бирмингам, Великобритания, организира на младежи, които иначе биха отпаднали от училище, стажове при творци, работещи в различни сфери. Този традиционен тип обучение отваря нови възможности за образование и работа на младежите, като позволява на творците да участват в нови проекти заедно със своите стажанти.



## Кой управлява творческите партньорства?

Има много голямо разнообразие от **управленски модели** за творчески партньорства в зависимост от размера на инициативата, конкретните цели на партньорството, неговата институционална и правна форма, финансов модел (неправителствените организации основно разчитат на външна финансова помощ и обикновено не генерират печалба; търговските организации основно разчитат на приходи от продажби на културни продукти и услуги).

Създаването на партньорство на първо място изисква намеса от ключов движещ фактор, който го инициира – в повечето случаи наличието на организация, която играе роля на **посредник** между творците и приемащата организация – и предоставянето на **подходящо обучение** с цел отчитане на целите и нуждите, тъй като партньорствата работят само на основата на доверие и взаимно опознаване.

Най-общо доброто управление на творческо партньорство в културния сектор изисква **дух за иновации и предприемачество, подкрепяща среда и добро познаване на нуждите и изискванията в конкретния сектор на интервенция.**

Първата стъпка – поемане на инициатива за създаване на партньорство – може да бъде трудна. За да е успешно едно партньорство, всички партньори трябва да открият ползи от него и сходство на идеи. Често началната искра идва от творците и културните дейци.

Има множество примери за това как се инициира партньорство: в някои случаи от отделни творци или общности от творци; в други – от публични институции. Най-често обаче инициативата се поема от организация - посредник с експертиза в съответния сектор и тя слага начало на партньорството.

**Ролята на организацията - посредник**, която намира пресечна точка между търсене и предлагане, и извършва анализ на нуждите, често е ключова и предполага да се осигури дългосрочна устойчивост на проекта и да се следи изпълнението на изискванията за качество на изпълнение.

В някои случаи подобни организации - посредници може да представляват **целено създадени от институциите организации:**

- *KulturKontakt* Австрия е организация, която предоставя подкрепа и финансова помощ за творчески партньорства между училища, културни институции и стажантски бизнес програми. Тя координира широк набор от програми, изпълнявани от различни партньори и с различен институционален профил. KulturKontakt Австрия управлява инициативата посредством редовни конкурси за изготвяне на проектни предложения в началото на учебната година и функционира като основен канал за комуникация между партньорите. Тя отговаря единствено за администриране на процеса по подаване на предложения, като също така целогодишно предоставя на партньорите информация и подкрепа по конкретни проблеми в процеса на изпълнение. Основните донори на KulturKontakt Австрия са Министерство на образованието и въпросите на жените на Австрия и Канцлерството на Австрия.

- Програмата *Creative Partnerships* (Великобритания), която се осъществява в периода 2002 – 2011 г., бе стартирана от британското правителство и управлявана от агенция на централно ниво - Creativity, Culture and Education (CCE) (*Творчество, култура и образование*). Програмата, която цели да развие у децата и младежите нови умения, като поощрява иновативни, дългосрочни партньорства между училища и творци, се прилага на местно ниво чрез многобройни местни организации, които работят с повече от 5 000 училища.



- Подобно на британската програма, програмата *Creative Partnerships* на Литва се управлява от проектен екип в рамките на Център за развитие на образованието (държавна институция, която предоставя образователна подкрепа за ученици, учители и училища). Проектният екип и регионалните партньори оказват непрекъсната помощ (обучения, планиране и оценка, управление на качеството чрез менторство и групови сесии) на всички партниращи училища и творци.

В други случаи, когато се прилагат схеми на публично финансиране на партньорства, **ролята на посредник и координатор може да бъде поета от местната власт:**

- Това е случаят с програмата *Culture Agents for Creative Schools* (Германия) (*Културни агенти в творчески училища*). Програмата цели да събуди любопитство към изкуството сред деца и тийнейджъри, да предаде знание за изкуството и културата и да насърчи естествено участие в културни инициативи. От 2011 до 2015 г. 46 културни агенти работят в 136 училища в пет германски федерални провинции. Всеки такъв културен агент работи с мрежа от три училища. Програмата се координира от пет федерални провинции (Баден - Вюртенберг, Берлин, Хамбург, Северен Рейн – Вестфалия и Тюрингия). Партньорството между училища и културни институции се инициира от културния агент. Той/тя осъществява връзката между училищата и културните институции и изгражда партньорства и мрежи.
- *TILLT* (Швеция) разработва методи за изграждане на творчески компетенции и подпомага компании. Случаят с TILLT показва колко важно за успеха на партньорството е да се осигури подкрепата на ръководителите на компанията. В автомобилната компания Volvo например интервенциите на организацията доведоха до организационно развитие, творчество и подобрен работен климат. Подобен тип посредници са необходими, защото те спомагат за преодоляване на различията и функционират като „преводач“ между творците и компанията, които често говорят на различни „езици“.

- Друг пример за посредничество е програмата *MUS-E*, при която една фондация (Международна фондация „Йехуди Менухин“) осигурява координация на международно равнище и подпомага обмена на добри практики и знание между различни държави и контексти. Рутинното управление на програмата се осъществява на национално ниво (програмата се изпълнява в 11 държави с 1 026 творци, които работят с 59 189 деца в 623 начални училища). Ролята на международната организация е да подпомага разширяването на програмата към нови държави и региони; да предоставя подкрепа и обучение на мрежата; да осигурява изпълнение на програмата съгласно насоките; да стимулира постоянен процес на комуникация; да насърчава прилагане на добри практики и да улеснява обмена.
- В някои случаи обаче не организация или структура, а отделен творец създава партньорството. Например Хайналка Тар, **независим** артист от Унгария, стартира програмата на Фондация Mosoly Otthon в Будапеща през 2009 г. Творческото партньорство между Фондация Mosoly Otthon и твореца изпълнява дейности, насочени към подобряване на живота на хора с аутизъм. Този тип партньорство се основава на лични отношения и взаимно доверие.



Ключовата роля на организацията - посредник е да **изгражда и поддържа мрежи и да развива взаимоотношенията между заинтересованите страни.**

- Например *Givrum.nu – Use the space!* (Дания), проект, който използва празни сгради за културни и социални цели, е неформално партньорство между различни сектори (частен, публичен, неправителствен и по-широк социален и икономически сектор). Givrum.nu организира творчески и социални групи в сдружения, работни колективи и групи за съвместно действие с цел генериране на ползи за всички заинтересовани страни и подобряване на средата по места, и функционира като посредник между потребителите на пространствата, собствениците на тези пространства и властите. Една от инициативите на Givrum.nu е PB43, културно и работно партньорство в областта на културата, създадено в бивша фабрика за лак със следните партньори: Givrum.nu, които инициират проекта; собственика AkzoNobel, мултинационален производител на бои и химикали; потребители от гражданския сектор, които са част от проекта и доброволци; и общината в Копенхаген. Целта е да се изградят клъстери на творчество, които дават възможност на хората да намират решения на местни проблеми чрез обмен на знания и идеи. В началото проектът се самоуправлява като сдружение, учредено от Givrum.nu в сътрудничество с потребителите, а след това се изгражда формална организация, която търси възможности да финансира закупуване на съответния имот.

Тъй като партньорствата се осъществяват между различни сектори с различни методи и оперативни структури, рискът от недобра комуникация е голям. Затова от ключово значение са **обменът на опит и споделянето на гледни точки, така че да се постигне разбиране за начина и изискванията, при които функционира съответният сектор.** Това е особено важно в случаите на сътрудничество между „неочаквани“ партньори като творци и бизнес, когато сътрудничеството може да генерира полезен, но деликатен „творчески сблъсък“. Тези отношения могат да насърчат преодоляване на различия, но изискват подготовка, за да се избегне „разговор между глухи“.

- Например инициативата *Conexiones improbables* (Неочаквани връзки, Испания) въвежда изкуството и културата в стратегически процеси на иновации. Тя се основава на парадигмата за отворени иновации и предлага процеси за трансформиране и обновяване на организациите чрез творчески и културен опит. Conexiones improbables действа като посредник и фасилитатор в рамките на колаборативния процес.

**Conexiones improbables**

Conexiones improbables въвежда изкуство и култура в стратегически процеси на иновации. Тя предлага процеси на обновяване и трансформиране на организации чрез творчески и културен опит. Тя събира изкуство, философия и бизнес в търсене на нови въпроси и отговори, които съответстват на нуждите на различни организации. Conexiones стимулира дълбоки и по-радикални иновации на базата на съвместни изследвания и експериментирание, както и чрез споделени ценности и използване на потенциала на хората.

[www.conexionesimprobables.es](http://www.conexionesimprobables.es)



## Кой финансира творческите партньорства?

Творческите партньорства в Европа се характеризират с **широк спектър от бизнес модели** в зависимост от техния размер и целите на участващите организации.

В настоящия раздел са представени различни бизнес модели за организация на творчески партньорство. За повече яснота в този раздел се прави опит за класификация на примерите в различни категории; но трябва да се подчертае, че реалността е по-размита и в повечето инициативи се комбинират различни характеристики.

Що се отнася до размера и финансовия оборот някои организации, подкрепящи творчески партньорства, функционират като малки микро-организации, зависими от доброволци, а други могат да се определят като средно-големи компании със значителен оборот и възвращаемост на инвестициите.

Наблюдават се общи практики и при **бизнес модела на организациите - посредници**. Те са организации - посредници, чието финансиране се насочва изцяло за възнаграждения на творци и артисти, включени в проектите, а не за административни разходи, които се покриват по различен начин.

Финансиране се осигурява от различни източници: **публични средства;**  
**частно финансиране;** **смесени модели**

## Публични средства

По-големите организации - посредници обикновено се финансират от публични институции на европейско, национално/регионално или местно равнище.

Някои често срещани случаи показват, че организацията може да получава съфинансиране за различни аспекти от работата си чрез програми, финансирани на различни нива на управление.



### Европейско финансиране

Много организации-посредници успешно кандидатстват за европейско финансиране. Те го правят или като отделна организация, или под формата на мрежа от няколко организации. Основният източник на европейско финансиране е Европейският социален фонд, който подкрепя инициативи, насочени към развитие и подобряване на компетентности.

Няколко примери за инициативи, финансирани с европейски средства, са:

- *Creative Clash – European Network for Artistic Interventions* (Швеция), финансирана по Програма „Култура“ 2007-2013;
- *Training Artists for Innovation* (TAFI, Холандия), финансирана по Програма „Култура“ 2007-2013;
- *Creative Partnerships Lumsa*, финансирана от Европейския социален фонд (съ-финансирана от правителството на Литва) с 4.6 млн. евро между 2011 и 2014 г.

### Национално и регионално финансиране

Повечето инициативи, които се финансират с обществени средства, са стартирани и подкрепяни от национални или регионални власти.

Анализът на основните инициативи показва, че те набират подкрепа от многообразие от държавни институции: здравеопазване/социални дейности; младеж/образование; околна среда; култура; наука/научни изследвания и развитие, и др.

Инициативите, финансирани на национално и регионално равнище – често съфинансирани от европейски фондове - са:

- *Cultuur-Ondernemen* (Холандия);
- *TILLT* (Швеция);
- *Creative recycling* (Румъния);
- *iMinds* (Белгия);
- *Arts & Business Cymru* (Уелс);
- *Schloss Solitude* (Германия);
- *KulturKontakt* (Австрия).

## Creativerecycling

Creative recycling (Творческо рециклиране) е общност от хора с интерес към трансформиране на предмети, материали и дребни обекти в интересни и полезни неща, или които просто искат да експериментират с чисто или експериментално изкуство като израз на творчество. Тази инициатива цели да създаде общност от ентузиаста и практики на творческото рециклиране в Румъния, като изгради експериментална платформа за насърчаване на действие и генериране на примери за творческо рециклиране в Румъния.

<http://reciclarecreativa.ro/en/>



### Местно финансиране

Местните власти също могат да бъдат много важен елемент, особено ако е налице стратегическа визия за развитието на културния и творчески сектор в един град или регион. От агенциите, които действат като посредници за творчески партньорства на местно ниво, често се очаква да работят в посока на решаване на проблеми, свързани с градското развитие или по стратегии за социални иновации. Примери за случаи, когато организацията - посредник функционира като инкубатор или акселератор, са:

- *Creative Space Management* (Великобритания).

### Различни източници на публично съфинансиране в рамките на един проект

Както бе споменато, средства от различни нива на управление могат да бъдат комбинирани за финансиране на един проект. В рамките на проектното съфинансиране всяко правителство предоставя подкрепа за свои конкретни цели. Това публично финансиране може да обединява средства от различни нива, независимо дали европейско, национално/регионално или местно.

По-долу са посочени примери за финансиране от различни публични източници:

- *Nieuwe Opdrachtgevers* (Нови комисари, Белгия), проект, финансиран от регионалното правителство на Фландрия, като отделните подпроекти се финансират от местни власти (градове и общини).

- *Arts & Disability Networking (ADN, Ирландия)*, модел на партньорство между местни и национални институции.



## Частно финансиране

Макар че публичното финансиране е най-честият източник на средства, то определено не е единственият. Повечето водещи практики показват, че всички организации имат известен успех в привличане на подкрепа от частни източници. Такива „частни източници“ могат да бъдат частни фондации или частни купувачи на услуги.

### Подкрепа от частни благотворителни фондове

Немалък брой творчески партньорства се финансират от частни организации и програми с благотворителна цел като фондации или компании с фондове за корпоративна социална отговорност (КСО). Най-общо подкрепата се предоставя на проектен принцип.

Разбира се, вероятността за получаване на подкрепа зависи от конкретния контекст в съответната държава - членка. Наличието на силни фондации или фокус върху КСО са различни в различните държави, като възможностите зависят и от правната рамка, и от културно-историческите традиции.

Примери за инициативи, финансирани от частни източници, са:

- *MUS-E*, финансирана от Фондация „Йехуди Менухин“.



### MUS - E

Проектът MUS-E насърчава социалната интеграция и цели да намали проявите на насилие, расизъм и социално изключване сред младежите. Програмата MUS-E е насочена към деца, живеещи в трудни условия, и създава условия те да изберат път на лична реализация чрез музика, пеене, театър, рисуване, танц или друг вид изкуство. Един от най-важните елементи на програмата е това, че професионални артисти влизат в класната стая и преподават редовно. Фондация „Йехуди Менухин“ отговаря за международното сътрудничество между 10 европейски държави и Израел.

<http://www.menuhin-foundation.com/mus-e/>

- *Auction of art work by people with autism (Търг на произведения на изкуството, създадени от хора с аутизъм)*, унгарска инициатива за набиране на средства и повишаване на информираността, в която един бизнесмен използва своята професионална мрежа, за да организира голямо събитие (например в Националната галерия на Унгария) и служи за пример на „частно финансиране с конкретен дневен ред“.

## Частни посредници и агенти

Въпреки успеха на инициативите в няколко държави - членки, не всички страни от ЕС са насочили средства за финансиране на схеми за творчески партньорства – а там, където има такива, те често са на база единични проекти, а не са структурирани като дългосрочни програми. В тези случаи организациите - посредници, управляващи творческите партньорства, зависят от пазара и желанието на частни партньори да оказват подкрепа. Налага се от частни източници да се покриват не само хонорарите на творците/артистите, но и административните разходи.

Основна пречка тук е, че търговските партньори не са особено склонни да покриват такива разходи. Партньорите трябва да са готови да плащат хонорари на творци и артисти, но не винаги може да са в състояние да покриват административните разходи.

Пример за организация, която се финансира на частния пазар, е Arteconomy (Белгия). Въпреки положителната оценка и успеха на инициативата, нейното финансиране от частни източници си остава предизвикателство и поставя оцеляването ѝ под въпрос.

## Смесени модели

Както е посочено по-горе, повечето успешни примери прилагат смесен бизнес модел, което означава, че комбинират моделите, описани в предходните раздели.



## Предизвикателства

Създаването на творчески партньорства предполага преодоляването на много предизвикателства. И докато някои предизвикателства са типични за определени видове инициативи, други са общи за всички. Ето няколко повтарящи се:



### Гаранции за удовлетвореност? Доверието като основа за добро партньорство

Творческите партньорства имат уникално ДНК. Творчеството предполага експериментиране, опит и грешка, да започнеш нещо, без да знаеш къде ще те отведе този процес. Често резултатите и продуктите, създадени от творческите партньорства, не са предварително ясни. Но пък как да убедиш партньор да се ангажира с непознат за него партньор, ако не разполагаш с факти и цифри, с които да го убедиш, че ще постигнеш задоволителен резултат? Това не е очевидно за партньори от сектори, в които се разчита на изразена в цифри и проценти възвращаемост на инвестицията. Необходимо е да се изгради специфичен начин на мислене у всички партньори, включени в проекта. Както бе подчертано от ръководителите на програмата Kulturagenten в Германия, предварително условие за успех на инициативата е партньорите да са „отворени за различията“ и за промяна – отворени към „другия“ и към това, което партньорството ще им донесе.



От ключово значение е всички партньори да си имат базисно доверие и да разчитат на готовността на другия да сътрудничи конструктивно. Да бъдат мотивирани партньорите да приемат ползите и значението на творческите партньорства – дори и когато те са несигурни и неясни – може да е трудно, но си заслужава. Става дума за поемане на рискове, за кураж да скочиш от скалата в неизвестното, но с вяра в безопасителните въжета и хората, които те подсибяват. Това е илюстрирано в следните цитати:

- *Creative Partnerships* (Литва) посочват, че „да работиш за промяна на начина на мислене и институционалните навици е предизвикателство само по себе си; нужни са огромна издръжливост, увереност и доверие между партньорите“.
- *Arteconomy* (Белгия) подчертават, че „базисното доверие в значимостта и непосредствената нужда от продуктите на творческото партньорство, независимо какви са те в конкретния случай и без непременно да е възможно да те бъдат посочени предварително, е ключово“.

### „Чисти сметки - добри приятели“, или за значението на доброто планиране

Подобно на всички партньорства и тук страните, които искат да се включат в даден общ проект, може да седнат на масата на преговорите с различни подходи и предварителни очаквания. Ако те не бъдат изразени в самото начало, различията изплуват на по-късен етап и може да блокират процеса. Затова е много важно да се постигне съгласие по набор от общи цели и те да бъдат официално обявени, така че в случай на объркване да служат за ориентир.

Желателно е очакванията и притесненията да бъдат изказани още в началото, за да се улесни дискусиата. Също така е необходимо да се уточни ролята на всички страни, за да се избегнат недоразумения на по-късен етап и за да бъдат всички наясно със своите задачи и отговорности. Това поставя здрави основи на едно стабилно и взаимноизгодно партньорство. Например:

- От партньорството *Opera Goes to School* (Операта тръгва на училище, Гърция) посочват „съгласие по предварителните условия за участие“ и „ролята на различните участващи страни“ като две от основните предизвикателства. Те се преодоляват с постоянна и ненатоварваща комуникация между страните, добра воля, творчески подход и ентузиазъм, както и с ясно определяне на задачи и отговорности за участващите хора.





## Различни светове, различни навици, различни езици...

Творческите партньорства включват поне два различни сектора или области, един от които е културният сектор. Често в тях се срещат много различни институционални култури и методи на работа, които следва да намерят общ подход на сътрудничество. Излишно е да казваме, че това изисква взаимни усилия. Изграждането на мостове между различни сектори, всеки от които има собствени установени навици и неписани правила на действие, никога не е лесно. Представителите на бизнеса, но и на училища, често работят с различни графици – и срокове – и те не винаги са приложими в проектната работа. Да не говорим за различията в използвания речник (професионален, технически и пр.), както и понякога език, което допълнително усложнява нещата.

Затова намирането на общ език, буквално и в преносен смисъл, е абсолютно необходимо. Личният контакт и диалог, честите срещи, дълбоката и откритата комуникация, както и ясните споразумения между партньорите може да спомогнат за преодоляване на различията. Що се отнася до други по-практически проблеми като различните графици се намират подходящи решения, които са показани по-долу.

- *Über Lebenskunst* (Германия) срещнаха трудности при намиране на общ език между секторите на културата и изкуството, и НПО. Този проблем бе решен с поредица от дискусии, организиране на начална обща среща на всички партньори, както и ангажиране на много експерти от различни области, които да обсъждат постигнатото на всеки един етап. Организаторите на проекта обаче предупреждават, че „трябва да се отчита дали съответното предизвикателство може да бъде преодоляно, предвид дълбоките разлики в начина на мислене, културата на работа и езика в различните области“.



- Трансформатори (България) посочват като предизвикателство „сблъсъка на култури между две страни: как да се балансират интересите на бизнес партньорите и желанието на компаниите да се рекламират чрез действието, без това да демотивира творците, които са свикнали да се изразяват свободно“. Затова организаторите на проекта избират метод, който дава възможност за интегриране на рекламните и визуални послания в пост-продукцията, а не в самите обекти на интервенция.

- *Learning Museum* (Дания) посочват, че двете институции, участващи в творческото партньорство, имат напълно различна институционална култура и методи на работа, които трябва да бъдат напаснати по време на сътрудничеството по взаимноизгоден начин: „Излишно е да казваме, че това изисква целенасочено усилие, така че сътрудничеството да се развие“. Основното е да се определят ясни цели както за съдържанието, така и за структурата – в този случай – на участието на учениците: „Как те и техните мисли и идеи да бъдат активно инкорпорирани в различните курсове и партньорства? Какъв ще е крайният продукт от партньорството? Как ще се осъществи връзката между преподаването в педагогическите институти и преподаването в музеите? Кога и как ще се срещат участващите институции?“

## Learning Museum

Learning Museum 2011-2013 е национален, мултидисциплинарен проект в Дания, който обхваща 26 музеи (музеи за изкуство и природонаучни музеи) и 13 гимназии. Когато учениците станат част от музейното пространство, се оформят нови методи за обучение.

[www.learningmuseum.dk/english-summary](http://www.learningmuseum.dk/english-summary)



### Времето е/и пари

Почти всички творчески партньорства разполагат с ограничен финансов и човешки ресурс, което ги принуждава да се справят с недостига на хора и средства. Творческите партньорства често са времеемки и трудоемки във всички свои етапи – от подготовката до финалната оценка. Наред с взаимното доверие (виж по-горе) приоритизирането на необходимите време и ресурси за осъществяване на сътрудничеството се смята при повечето добри практики за основна, ако не и най-голямата, пречка и от двете страни. Всички партньори трябва да са наясно и да не подценяват колко трудоемко е сътрудничеството. Препоръчително е изготвянето на прогноза за разходите и оценка на въздействието на партньорството върху личните и финансови ресурси чрез създаване на буфери и отделяне на достатъчно време за подготовка, планиране и взаимно опознаване преди началото на проекта

- „Приоритизирането на необходимите време и ресурси за осъществяване на съвместната работа е може би най-голямата трудност, която и двете страни трябва да преодолеят“, заявяват от *Learning Museum* (Дания).
- *[r]ART* (Австрия) също посочват недостига на финансов и човешки ресурс като трудност. Следва да се отдели достатъчно време за подготовка, планиране и взаимно опознаване преди началото на партньорството.
- *CliniClowns*, *Австрия* изтъкват колко е важно непрекъснато да се привличат нови дарения и членове в подкрепа на дейностите. Те препоръчват по-интензивни връзки с обществеността, мотивиране на частни донори, организиране на събития за набиране на средства и идентифициране на дългосрочни поддръжници в бизнес общността.





## Необходими компетентности

За да могат две страни от различни сектори да влезнат в партньорство, насочено към творчество, трансформация, преобразуване и решаване на проблеми (виж по-горе), изключително важно е участниците да опознаят други методи на работа и други гледни точки. Не е нужно да отбелязваме, че в хода на работата партньорите развиват професионални и лични умения. Но за създаването, управлението и осъществяването на партньорство са необходими определени конкретни компетентности, които да генерират ефекта на „кръстосано опрашване“. Посочените по-долу добри практики илюстрират значимостта на обучението:

- *The Art of Connection* (Чехия) подчертават, че обучението на творците и на партньорите, които не са творци, е било предизвикателство, което те са адресирали чрез прилагане на подход на „обучение в работна среда“.
- *Culture Agents for Creative Schools* (Дания) предоставят обучение за културните агенти и комисарите, отговарящи за подготовка на учители, участващи в проекта.
- *Creative Partnerships Lumva* твърдят, че мотивацията на участващите професионалисти е ключов фактор: „Партньорите във всеки училищен проект преодоляват успешно предизвикателствата, когато ги възприемат като възможност да се научи нещо ново и когато са въввлечени в постоянен процес на осмисляне на личния опит. Националният екип се справя с предизвикателствата чрез постоянно управление на качеството на всеки проект, непрекъснато осмисляне на поуките и активни усилия за преглед на постигнатото и въвеждане на подобрения.“
- *Glob@l libraries* (България) посочват, че „нагласата“ е най-важна: организаторите на проекта изтъкват „мотивирането на библиотечните работници да бъдат агенти на промяната чрез придобиване на нови умения, поемане на нови отговорности и създаване на нови партньори с оглед предоставяне на нови услуги на гражданите“ като важно предизвикателство.



## Оценка

### Какво трябва да се оцени

Когато се прави оценка на творческите партньорства, е важно на първа място да се разграничат два вида оценка. От една страна е **оценката на процеса**: *Сработило ли партньорството? По график ли са изпълнени дейностите? Всички партньори ли са изпълнили своите задачи и отговорности?*

От друга страна е **оценката** - или по-точно казано **измерването** – **на резултатите и продуктите от партньорството**. На това „какво сме свършили“ (*Какви конкретни продукти или постижения е произвело партньорството?*), както и на това „какво е по-различното“ (*Какво е въздействието в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план?*). Резултатите са свързани с ползите и/или ефектите от партньорството на различни нива (лично, организационно, секторно, обществено и др.) и в различни сфери (лично развитие и благосъстояние, професионално развитие, социално сближаване, икономическа или финансова стабилност/растеж, иновации, и др.).



## Защо да извършваме оценка?

Оценката е основен елемент от доброто управление на проекти/процеси и е неотменима част от творческото партньорство. Затова тя е от приоритетно значение с оглед **идентифициране и популяризиране на ползите и въздействието от творческите партньорства.**

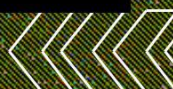
- Добавената стойност на проекта *The Memory of Beauty* (Спомен за красотата), осъществен от Националната галерия за модерно изкуство в Рим, е разработената методология, базирана на данни. Оценката, проведена от Обсерваторията за посетители на галерията, която обхваща анализ на въздействието на програмата за здравето, констатира, че посещенията в галерията са подобрили качеството на живот на пациенти и грижещите се за тях, като са намалили съществено нивото на стрес при тях.
- Инициативата [p]ART на KulturKontakt Австрия бе подложена на изчерпателна оценка. От гледна точка на учениците целите, свързани със „забавление/интересни неща, фокус върху силните страни и обмен“ са изпълнени. Много от участващите институции (близо 90%) определят партньорството като устойчиво (редовен контакт след края на програмата) и споделят, че техните институции са били променени.
- Оценката на *Arts & Business Cymru* (Уелс) констатира значителни подобрения в мотивацията, енергията и намаляването на стреса в компании, които се ангажират в проекти, свързани с изкуство.



## Arts & Business Cymru

Ролята на Arts & Business Cymru's е да насърчава, развива и поддържа взаимноизгодни партньорства между бизнеса и изкуството в Уелс. A&B Cymru отчита, че когато двата сектора работят заедно, се постигат реални резултати, които са полезни за обществото в дългосрочен план. Работата с творците е насочена в две сфери – осигуряване на доходи и развиване на умения. Бизнесът сътрудничи с A&B Cymru с цел да се адресират конкретни цели. Те са свързани с маркетинг, връзки с местните общности, и ефективно обучение и развитие на персонал.

<http://www.aandbcymru.org.uk/>



- *Conexiones improbables* (Неочаквани връзки, Испания) бе оценена от Social Science Research Center Berlin (WZB) (Център за социологически изследвания Берлин). През ноември 2012 г. WZB провежда проучване сред заинтересованите страни с цел да анализира доколко артистичните интервенции имат стойност за тях. Ползите, които те констатират в анализа, са по-добра комуникация в компанията и между колеги, по-голяма видимост и нов начин на възприемане на нещата.

Процесът на самооценка или външен мониторинг на колаборативния процес позволява заинтересованите страни да осмислят своя неизползван потенциал, както и опитът, събран по време на проекта, да бъде запазен и използван в бъдещи проекти.

Резултатите от оценката могат да бъдат използвани при отчитането пред взимащите решения, спонсорите и заинтересованите страни с оглед осигуряване на устойчивост или продължаване на партньорствата, както и за да се насърчат бъдещи действия, застъпничество, финансиране и др.



### Кой извършва оценката и как?

За оценка на инициативи в тази област могат да се прилагат различни методи. В повечето случаи партньорството се оценява на различни нива (участници, партньори, заинтересовани страни, и др.) и чрез **комбинация от количествени и качествени методи** в зависимост от целта на оценката (процес, резултат, въздействие и др. – виж по-горе):

*TILLT* (Швеция) посочват трудностите при намиране на количествени данни за измерване на въздействието на творческите партньорства, както и нуждата да се провеждат качествени проучвания. Ценното на тези интервенции е начинът, по който те променят начина на мислене; следователно проучванията трябва да са насочени към начина, по който това се случва. Така *TILLT* установяват, че в компаниите, където е осъществен проектът, капацитетът за иновации е увеличен с 20%.

### TILLT

*TILLT* продуцира артистични интервенции в организации. Артистична интервенция се извършва, когато организацията започне съвместна работа с творец. Целта на това сътрудничество е да се обогати опитът и в двете области: в света на изкуството и света на бизнеса. Работата на *TILLT* е в две направления – от една страна *TILLT* поставя фокус върху процеса на човешко и организационно развитие, като творческите умения са средства за стимулиране на креативност, лично усъвършенстване и др. От друга страна *TILLT* работи за разширяване на възможностите за работа за артисти чрез пространство за създаване на ново изкуство и развитие на нови творчески методи.

[www.tillt.se/in-english/](http://www.tillt.se/in-english/)

Трябва изрично да подчертаем нуждата от добри инструменти за оценка, както и нуждата партньорите да участват в процеса на оценка.

Най-често оценката е отговорност на координатора или организацията - посредник, когато има такава. Оценката може да бъде вътрешна или да се възложи на външен, независим оценител (напр. университет, изследователски институт и др.). Понякога се комбинират вътрешен и външен подход, които често достигат до допълващи се изводи:

- При програмата *p[ART]* (Австрия), организацията - посредник Kultur Kontakt Austria отговаря за извършването на оценката. Те възлагат външна оценка, базирана на качествен анализ, след което се прилага четиристъпковият модел на Къркпатрик за оценка на резултатите от обучението. Методологията включва колаборативен подход, включващ интервюта с и участие на учениците, учителите и културните обучители във фокус групи. Университетът на Виена вече е провел две оценки. Първата е с фокус върху сътрудничеството, а втората – върху устойчивостта.
- Програмата *Culture Agents for Creative Schools* (Германия), и по-специално партньорствата между училища и културни институции, ще бъдат оценени от два изследователски института/университети (независими оценители) чрез качествени и количествени методи. От една страна две изследователски организации ще оценят партньорствата между училища и културни институции, като осигурят активно участие от тяхна страна в процеса на оценка. Освен това те ще анализират процесите и постигнатата от курсовете по изкуство промяна в самите училища. Всеки творчески проект ще бъде оценен и от културния агент и представители на училищата и културните институции. В академията културните агенти обсъждат редовно натрупания опит.

### Culture Agents for Creative Schools

От 2011 до 2015 46 културни агенти работят в 138 училища в пет германски провинции. Всеки културен агент работи с мрежа, състояща се от три училища. Функциите на агентите са:

- да изградят партньорства между участващите училища и културни институции в региона си;
- да консултират училищата относно творчески и културни проекти;
- да модерират процесите в и между участващите училища, както и между училищата и културните институции.

[www.kulturagenten-programm.de](http://www.kulturagenten-programm.de)



- *Creative Partnership Lumea* извърши оценка чрез два основни метода: 1) самооценка на етап планиране и чрез въпросници до участващите училища в края на проекта; 2) управление на качеството. Всички тези методи са качествени и оценката е вътрешна. Същевременно е възложена и външна оценка. Така до края на 2014 г. ще бъдат получени както количествени, така и качествени резултати от оценката.



- При *Artesonomy* (Белгия) партньорството се изследва и анализира след приключване на програмата. В идеалния случай анализът се прави на среща, на която присъстват всички партньори (творци, посредник и участващите служители). Всички те имат шанс да говорят открито за своя опит и да получат копие от оценката. Посредникът на *Artesonomy* (независим оценител) оценява партньорствата и говори с всички страни, за да изготви обективен анализ. Анализът е предимно качествен.

Както показват примерите по-горе, оценката може да се извърши след приключване на колаборативния процес, т.е. в края на програмата.

Но много творчески партньорства са разработили вътрешна процедура/система за оценка, които предполагат **текуща оценка** от самото начало на проекта.

- От самото си стартиране проектът *Learning Museum* (Дания) изготвя план за постоянна оценка с оглед да се гарантира устойчивост на проекта и след приключване на неговия срок. Планът за редовна оценка допринесе за дългосрочното изпълнение на проекта и даде на участниците време за адаптиране на проекта към реалните условия и за адресиране на проблеми като постигане на оптимален резултат и преодоляване на възникващи пречки. От самото начало на проекта оценителят изготвя въпросници и провежда интервюта с участниците в проекта. Преди стартиране на проекта организаторите се обръщат към 80 обучаеми учители и 40 включени музеи с въпрос относно техните очаквания. В последната година от проекта фокусът се поставя върху формулиране на ясни цели, свързани както със съдържанието, така и със структурата на участието на обучаваните учители. Въпросите, които бяха поставени на обсъждане, са: *Как учителите, които са включени в курсове по подготовка на учители, и техните идеи да бъдат активно включени в различни курсове и партньорства? Как да се изгради връзката между преподаването в образователните институции и преподаването в музеите? Кога и как да се срещнат включените в проекта институции?* Събраният материал се анализира и се изготвя практически, оперативен модел за работа на музеи, средни училища и ученици, към които могат да се присъединят и други училища. В резултат ще се изготви доклад за оценката и наръчник, съдържащ добри практики и конкретни примери.

Друг често прилаган метод на оценка е методът на осмисляне на натрупания опит.

- Литовската програма *Creative Partnerships* се оценява предимно на ниво отделно училище. Всяко училище, участващо в проекта, попълва формуляр за само-оценка в началото и края на всяко година от изпълнението на проекта.



Тези формуляри обобщават мненията на всички участващи страни: ученици, учители и практики. В тях се посочват проблемите, които участниците желаят да разгледат по-обстойно и целите, които искат да постигнат на етапа на планиране, след което в края на програмата се прави оценка на постигнатото. Екипът на проекта посещава участващите училища и предоставя непосредствена обратна връзка и подкрепа с цел усъвършенстване на процеса. Всеки творчески агент работи с ментор от екипа по проекта. Творческите агенти и практиците също така анализират и оценяват партньорствата с всяко отделно училище в специално организирани за целта срещи. На базата на събраните по този начин данни в края на учебната година участниците получават обратна връзка от екипа. Екипът извършва оценка на качеството на партньорството между учители и практики, на въздействието върху учениците и върху професионалното развитие на учителите, както и на ефекта върху успеваемостта на съответното училище. В края на всяка година екипът на национално равнище формулира оборени изводи относно партньорството, на основата на които се предприемат действия за подобряване на управлението на програмата.

**И накрая оценката може да се възползва от възможностите, които социалните мрежи предоставят за включване на широк спектър от участници и заинтересовани страни.**



# СТЪПКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ТВОРЧЕСКИ ПАРТНЬОРСТВА

# 3

## СТЪПКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ТВОРЧЕСКИ ПАРТНЬОРСТВА



### Как да стартираме творческо партньорство на практика?

След като бъдат идентифицирани възможностите за финансиране разработването на успешен проект следва да включва следните елементи.

#### 1. Изграждане на сътрудничество

Проектът стартира с определяне на партньорите. Препоръчително е да бъде включено ръководството на потенциалните институции - партньори.

Ключът към успешното сътрудничество е в това партньорството да не бъде подкрепено само от отделни лица в организацията - партньор, а организацията като цяло да бъде убедена в ползите от него.

#### 2. Управление на очакванията

Началният етап на взаимно опознаване е от изключително значение за установяването на устойчиво сътрудничество. Взаимните посещения на място спомагат отделните институции да обяснят своята структура, правила и условия на работа и на тази база да се търсят възможности за сътрудничество. Това гарантира реалистични очаквания от страна на партньорите.

Препоръчително е партньорите да подлагат сътрудничеството си на периодичен преглед чрез сесии за събиране на обратна връзка не само в началото на проекта. Така се постига удовлетвореност на всички участници и те получават възможност да адресират възникнали комуникационни или други проблеми. Добра идея е всички партньори да имат възможност да бъдат домакин на такава сесия поне веднъж. Съставянето на кратък списък с основни теми улеснява планирането и придава структура на обсъжданията. Партньорите трябва да разгледат възможността за привличане на опитен експерт, който да играе ролята на посредник в етапите на планиране на проекта. Всички партньори трябва да се съобразяват с получените експертни становища; очакванията за необходимата подкрепа следва да бъдат предварително отразени в писмен вид.

#### 3. Разработване на проекта

Всяка институция, включена в проекта, трябва да има ясно определена роля. Те трябва да са отворени за експерименти с оглед излизане извън общоприетото. Освен това всеки партньор трябва да отговаря за своята сфера на експертиза. Успешното сътрудничество изисква партньорите да се отнасят с уважение към професионалната компетентност на другите партньори.

Желателно е партньорите да не разрешават възникнали проблеми или спорове самостоятелно, а да търсят съвместно решенията.

Съвместното планиране в дух на сътрудничество създава условия да се отчитат нуждите на всички партньори и всички партньори да чувстват отговорност за проекта и неговия успех.

#### **4. Споразумения за сътрудничество**

Полезно би било да се очертаят всички теми – като подходящи хора за контакт и други потенциални партньори, цели, съдържание, продължителност, места, организационни въпроси, обучение и финанси – и да се формулират в писмен вид като общ документ, който ръководството на всички партньори да подпише. В този тип документ се описват общите условия за участие и поетите ангажименти, което дава сигурност на всички партньори.

При възможност общите цели трябва да са свързани не само със събития, но и с процеси, отразяващи елементи от културния живот. В този смисъл към тях трябва да се подхожда гъвкаво.

В документа следва да бъдат очертани следните компоненти:

- материална база;
- персонал;
- организационен капацитет.

Сключването на обвързващо споразумение за срока на проекта с приложен към него график гарантира, че наличното време ще бъде оползотворено.

Документът за обща мисия трябва да бъде ревизиран и адаптиран поне веднъж годишно, ако корекции са необходими.

#### **5. Инкорпориране в институциите**

Препоръчително е отговорността за сътрудничеството да се възложи на редовни служители, които имат правомощия да сключват обвързващи споразумения за партньорство съвместно с ръководителите си. В идеалния случай всеки партньор определя екип за работа по проекта.

Добре е дейностите по проекта да се изпълняват в отделен офис – за предпочитане извън съответните институции.

#### **6. Мрежи и устойчивост**

Местните и регионални партньори често имат ключова роля за разширяване и консолидиране на сътрудничеството, тъй като носят политическа отговорност и имат възможност за финансова гъвкавост. Затова е необходимо да бъдат включени определен брой местни власти (такива с отговорности за образование, култура, младежки въпроси, градоустройство, околна среда, заетост и социални дейности).

## **7. Финанси**

Финансови ресурси: препоръчваме, където е възможно, финансовият товар да не се носи само от един партньор, а по-скоро всички партньори да положат усилия да привличат спонсори и поддръжници. Има смисъл да се прилагат различни финансови модели.

Нефинансов ресурс: препоръчваме нефинансовият ресурс като дарения в натура, доброволен труд и др. също да бъде остойностен и включен в бюджета и във финансовите отчети.

## **8. Обучение**

Нашият съвет е всички партньори да преминат обучение по методи на сътрудничество, което ще им позволи да управляват очакванията, условията и опита по време на проекта професионално. Съвместните обучения и последващи тренинги са важни и защото те дават на партньорите възможност да обсъдят професионалните нагласи и да съберат информация относно експертизата на останалите партньори.

Обученията имат потенциал да стимулират работата в мрежа, като създават среда, в която партньорите дискутират възникващи проблеми, подсилват взаимодействието и обсъждат критерии за качество. Обучението е ключов аспект от творческите партньорства и трябва да се организира дори и при недостиг на ресурси.

## **9. Документиране**

Документирането на дейностите на партньорството, както и на тези, свързани с неговото развитие, и когато е приложимо, на резултатите от него е неотделима част от сътрудничеството. Поддържането на документация е от съществено значение и от гледна точка на комуникацията.

## **10. Оценка**

Процесът на само-оценка или външен мониторинг на колаборативния процес гарантира, че неизползваният потенциал, трудностите и натрупаният опит ще бъдат на разположение за бъдещи проекти.

Възможно е някои партньори да трябва да преминат обучение по провеждане на оценка в зависимост от вида на избрания подход за оценка. Постарайте се всички, участващи в процеса на оценка, да са наясно със своята роля.

## **11. Потенциал, свързан с изкуството**

Много е важно всички страни в процеса на прескочат границите на зоната си на комфорт. Нашият съвет е сътрудничеството да стимулира партньорите да поемат рискове, което от своя страна ще обогати техния опит чрез „езика на изкуството“. В този смисъл от съществено значение е да се отдели време и пространство за творчество.

## **12. Комуникация и връзки с обществеността**

Обществената полза от творческите партньорства следва да се отрази в съответната работа за връзки с обществеността. Добрата комуникация е инструментът, който разкрива качеството на творческите партньорства във вътрешен и външен план и по този начин води до тяхното подсилване.

*Всеки проект за сътрудничество е толкова уникален, колкото са включените в него институции и хора. Затова често се налага едно и също предизвикателство да бъде преодолявано многократно – няма панацея и едно решение за всички отделни случаи. Но ако настоящите препоръки бъдат взети предвид, сътрудничеството може да постигне успех и всички заинтересовани страни могат да извлекат максимални ползи от него.*



# ПРЕПОРЪКИ И ВЪЗМОЖНОСТИ

# 4

## ПРЕПОРЪКИ И ВЪЗМОЖНОСТИ

Творческите партньорства са конкретни примери за това как хората от сферата на културата и изкуството могат да излязат извън традиционното си поле на действие и да допринесат за обществен, а и икономически напредък. Обменът на идеи в групата показва големия потенциал на тези партньорства както за иновации, така и за социално сближаване.

Творческите партньорства генерират силно въздействие на ниска цена и са инструменти, които могат да се използват, за да се посрещнат някои важни нужди на държавите – членки – реформиране на образованието с оглед подобряване на компетентностите на учениците, създаване на благоприятна среда на преподаване и научаване, намаляване на ранното отпадане от училище, увеличаване на капацитета за иновации на предприятията, както и решаване на екологични проблеми чрез промяна в начина на мислене.



**Затова препоръчваме политиците на национално, регионално и местно ниво да изследват потенциала на тези партньорства и да разгледат начини за предоставяне на подкрепа на такива партньорства като средство за постигане на социални и бизнес иновации.**



Трябва да се подчертае, че финансирането на творчески партньорства от публични или частни бюджети не означава непременно допълнителен разход. Творческите партньорства може да бъдат алтернативен и иновативен начин за развитие на компетентности, а оттам те могат да бъдат финансирани през фондове за образование, иновации или социално сближаване.



**Затова препоръчваме националните, регионални и местни власти да проучат възможностите за стимулиране на творчески партньорства чрез използване на наличните ресурси, в т.ч. европейски фондове и програми.**

Много **фондове на ЕС** може да предвиждат финансиране за създаване и развитие на творчески партньорства.

- Европейските структурни и инвестиционни фондове<sup>1</sup> и по-специално Европейският фонд за регионално развитие и Европейският социален фонд могат да бъдат използвани за подкрепа на културните и творчески индустрии, както и за придобиване на умения. **Държавите – членки, след постигане на съгласие от страна на Комисията и когато е възможно в сътрудничество с регионални власти, могат да вземат решение да насочат част от наличния ресурс за създаване на творчески партньорства в различни сектори.**
- По-конкретно в рамките на **Тематична цел 3**<sup>2</sup> държавите – членки могат да предоставят финансиране на културните и творчески индустрии за създаване на творчески центрове и инкубатори, които могат да включват и междусекторни проекти. По **Тематична цел 1** се предвижда подкрепа за иновации, като тя може да обхваща и обучение за компании, и финансиране на социални иновации. По **Тематична цел 10** държавите – членки имат право да финансират мерки в образованието, насочени към развиване на умения за творчество, както и широк кръг от мерки, свързани с иновациите в образованието и подобряване на обучителната среда, а творческите партньорства могат да играят ключова роля в тази посока. По **Тематична цел 9** държавите – членки могат да използват средства за подкрепа на творчески интервенции, целящи социално сближаване (психично здраве, справяне с изключването и др.)

1

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/information/legislation/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/information/legislation/index_en.cfm);

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/index_en.cfm)

2

Тематичните цели са предвидени в чл. 9 на Регламент (ЕС) № 1303/2013 за определяне на общоприложими разпоредби за Европейските структурни и инвестиционни фондове.

- Трябва да се подчертае, че **решенията относно конкретни приоритети за усвояване на тези фондове се взимат на национално ниво** и че фондовете се управляват от държавите – членки чрез специални управляващи органи. Организации или местни лидери, които искат да насочат средства за подкрепа на творчески партньорства, следва да се обърнат към управляващите органи в съответната страна или регион.

Има и други европейски програми, които могат да се използват за финансиране на транс-гранични дейности, пряко или непряко свързани с творчески партньорства.

- Програмата **‘Creative Europe’ (Творческа Европа)**<sup>3</sup> си поставя за цел да увеличи капацитета на творческия и културен сектор за транс-национални проекти в Европа. Тя може да се използва за подкрепа на създаване на мрежи, стимулиране на мобилността на творческите партньори, разработване на общи практики и изграждане на капацитет.
- Програмата **Erasmus+ (Еразъм +)**<sup>4</sup> в сферата на образованието, обучението и младежта предоставя подкрепа по Ключово действие 2 - сътрудничество за иновации и обмен на добри практики. Проектите, които получават финансова подкрепа, са съвместни проекти с образователни институции и включват анализ и тестване на въздействието на творческите партньорства чрез **„Стратегически партньорства в областта на образованието, обучението и младежта“**. Междусекторни дейности, свързани с уменията в културните и творчески индустрии, също могат да бъдат финансирани по мярка **„Обединения за секторни умения“**, а сътрудничеството между културния сектор и младежките организации е предвидено в мярка **„Изграждане на капацитет в областта на младежта“**.
- Програмата **„Конкурентоспособност на предприятията и МСП“ (COSME)**<sup>5</sup> може да осигури подкрепа за културните и творчески индустрии и да подпомогне организации - посредници в тяхната работа за създаване на творчески партньорства.

**Но предоставянето на финансова подкрепа не е единственият начин, по който политиките могат да подпомогнат развитието на творчески партньорства.**

Друга важна задача на формиращите политики е **създаването на благоприятна среда за творчески партньорства** чрез стимулиране на интереса на потенциалните партньори в частния сектор.

За тази цел е препоръчително те да:

- разпространяват и оповестяват информация за потенциала на творческите партньорства;
- поощряват сътрудничеството между различни отдели, които съвместно да стартират и подпомагат подобни инициативи;
- предоставят информация за финансови инструменти;
- поддържат връзка с посредниците и да осигуряват насоки за наличните възможности;
- подкрепят обмена в европейски мрежи;

3

[http://ec.europa.eu/culture/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/index_en.htm)

4

[http://new.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:JOC\\_2013\\_362\\_R\\_NS0004&from=EN](http://new.eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:JOC_2013_362_R_NS0004&from=EN)

5

[http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm)



ПРИЛО  
ЖЕНИЕ



# 5 ПРИЛОЖЕНИЕ

## Членове на групата

Председател: Адам Бетленфалви, Унгария

Код на държава	Държава	Име	Фамилия	Организация
AT	Австрия	Barbara	Neundlinger	KulturKontakt Austria
AT	Австрия	Heidemarie	Meissnitzer	Постоянно представителство на Австрия в ЕС
BE – Общност Фландрия	Белгия	Rita	De Graeve	Министерство на културата, младежта и медиите (правителство на Фландрия)
BE – Общност Фландрия	Белгия	Marijke	Verdoodt	Министерство на културата, младежта и медиите (правителство на Фландрия)
BE – Френска общност	Белгия	Frédéric	Young	SACD (Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques)  and SCAM (Гражданско сдружение на мултимедийните творци)
BE – German Community	Белгия	André	Sommerlatte	Abteilung für kulturelle und soziale Angelegenheiten (Medien) – Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft
BG	България	Мария	Георгиева	Министерство на културата
CZ	Чехия	Michaela	Přílepková	NIPOS – Национален консултативен център за информация и култура, Прага
CZ	Чехия	Barbora	Novotná	Национален консултативен център за информация и култура, Прага
DE	Германия	Sebastian	Saad	Началник отдел, Служба на федералния комисар по култура и медии

Код на държава	Държава	Име	Фамилия	Организация
DE (наблюдател)	Германия	Christel	Hartmann- Fritsch	Directrice, Fondation Genshagen/ Institut de Berlin- Brandebourg pour la coopération franco- allemande en Europe/ Im Schloss 14974 Genshagen Allemagne
DK	Дания	Stine	Engel	Датска агенция по култура
EE	Естония	Maria-Kristiina	Soomre	Министерство на културата
EL	Гърция	Eleni	Konispoliati	Министерство на образованието, религиозните въпроси, културата и спорта  Дирекция „Музика“
EL	Гърция	Vasileios	Martsakis	Министерство на образованието, религиозните въпроси, културата и спорта  Дирекция „Музика“
ES	Испания	Begoña	Torres González	Министерство на културата
ES	Испания	Blanca	González	Експерт, Министерство на културата
ES	Испания	Miquel Àngel	Lladó Ribas	Регионално управление на Балеарските острови
HR	Хърватска	Mladen	Špehar	Министерство на културата
HU	Унгария	Ádám	Bethlenfalvy	InSite
IE	Ирландия	Liz	Coman	Съвет по изкуствата
IT	Италия	Erminia	Sciacchitano	Министерство на културното наследство
LV	Латвия	Dace	Melbarde	Център по изкуства, недвижимо наследство и образование
LT	Литва	Janina	Krusinskaite	Министерство на културата
MT	Малта	Karsten	Xuereb	Координатор на проект на Фондация Валета 2018
MT	Малта	Caldon	Mercieca	Министерство на туризма и околната среда, отдел „Култура и аудиовизуални дейности“

Country code	Member State	First name	Surname	Organisation
PL	Полша	Karolina	Zielińska	Министерство на културата и националното наследство, отдел „Международно сътрудничество“
PT	Португалия	Carlos	Pimenta	GEPAC   SEC
RO	Румъния	Oana Mihaela	Dima	Министерство на културата и националното наследство
RO	Румъния	Andrei	Diaconescu	Министерство на културата и националното наследство
SE	Швеция	Robert	Nilsson	Министерство на културата, отдел „Културно наследство“
SI	Словения	Nataša	Bucik	Министерство на културата, образованието, науката и спорта
SK	Словакия	Dana	Kleinert	Съвет по мода на Словакия, Dana Kleinert Design
UK	Обединено кралство	Rachel	Whitfield-Pierce	
UK	Обединено кралство	Owain	Gillard	Правителство на Уелс



## Гост-експерти

Teresa Jahn  
Marianne Poncelet  
Pascale Charhon

Joost Heinsius  
Orla Moloney  
Tine Seligmann  
Sophie Charlotte Thieroff  
Pia Areblad  
Paul Collard

Julie Vandenbroucke  
Bart Van den Hertem  
Dan Dinu  
Hajnalka Tarr  
Milda Laužikaitė  
Martina De Luca

Kulturagenten für kreative Schulen, Germany  
Yehudi Menuhin Foundation, Belgium  
Yehudi Menuhin Foundation, MUS-E program manager, Belgium  
Cultuur Ondernemen, the Netherlands  
Irish Arts Council (Arts and Disabilities), Ireland  
Learning Museums, Denmark  
Akademie Schloss Solitude, Germany  
TILLT, Sweden  
Creativity, Culture and Education, UK (creative partnerships programme)  
Arteconomy, Belgium  
Arteconomy, Belgium  
D'Avent, Romania  
Hungary  
Creative Partnerships, Lithuania  
Galleria Nazionale, Rome

## Често задавани въпроси

### 1. Какво представляват творческите партньорства?

Творческите партньорства са партньорства между културни институции и други сектори (като образование, обучение, бизнес, управление, научни изследвания, земеделие, социални дейности, публичен сектор и др.), които спомагат за междусекторния обмен на идеи и умения, и поставят фокуса върху оптимизиране на процеси и постигане на краен резултат.

### 2. Какво разграничава творческите партньорства от другите видове партньорства?

При творческите партньорства един от двата включени сектора или области е творческият/културен сектор.

### 3. Какъв е фокусът на творческите партньорства?

Творческото партньорство поставя фокус върху пренос на творчески умения, както и върху мобилност (преодоляване на граници – както мисловни, така и физически). То се основава на силна мотивация за сътрудничество и създаване на среда, в която всички участници печелят.

### 4. Има ли програма или фонд за финансиране на творчески партньорства?

В момента няма такава целева програма. Творческите партньорства могат да кандидатстват за финансиране от различни фондове – европейски, национални, регионални и местни – или да търсят подкрепа от частни дарители. Финансирането зависи от предложените решения и може да се осъществява чрез различни подходи.

### 5. Как се управляват творческите партньорства?

Стратегията за управление е различна в зависимост от размера на организацията, вида на партньорството, и институционалната и правна форма и финансов модел на организацията. Преди всичко творческото партньорство следва да се основава на автентично желание за сътрудничество, на стабилни ресурси, споделена отговорност, взаимно доверие и активна подкрепа от всички партньори.

### 6. Какви са ефектите от творческите партньорства?

Творческите партньорства генерират разнообразни ефекти: лични (напр. хората стават по-съзнателни и се овластяват); социални (решения на проблеми с интеграцията, подсилване на социалното обличаване, изграждане на нови мрежи, стимулиране на устойчивост и др.); икономически (сътрудничеството между творци и бизнес в творческото партньорство спомага за промяна и растеж чрез подобряване на качеството на продуктите, разработване на нови продукти или дори промяна на бизнес модели и създаване на нови работни места); и професионални (развитие на нови умения).

### 7. Как творческите партньорства се вписват в стратегията на ЕС?

ЕС се стреми да стимулира творчество и иновации чрез засилване и насърчаване на творческия обмен между различни сектори (изкуство, индустрия, наука, образование и др.). Следователно творческите партньорства са от ключово значение за успешното изпълнение на стратегията, като се има предвид, че те играят ролята на пресечна точка и предоставят възможност за изграждане на иновативни връзки между различни сектори, като същевременно допринасят за създаване на нови рамки на взаимодействие между държавите – членки.



8. **Каква е целта на творческите партньорства?**

Основните цели са: да се подпомогнат иновациите; да се предложат нови гледни точки; да се създаде контекст, който поощрява решаването на проблеми; да се стимулира и даде израз на творчеството; да се развият професионални и лични умения; да се преодолеят бариерите между различни общности или области; и да се постигне „кръстосано опрашване“ между сектори.

9. **Необходимо ли е специално обучение за създаване на творческо партньорство?**

Нашият съвет е всички партньори да преминават обучение по колаборативни методи на сътрудничество, което ще подобри способността им да управляват професионално очакванията, условията и натрупания опит. Съвместното обучение и по-нататъшните тренинги са важни и защото дават на всички партньори възможност да обсъдят професионалните си нагласи и да съберат информация относно експертизата на останалите партньори.

Обучението има потенциал да стимулира създаването на мрежи, като позволява на партньорите да обсъждат проблемите, с които се сблъскват, да изграждат нови връзки помежду си, и да дискутират критериите за качество. Обучението е ключов аспект от творческото партньорство и трябва да се предоставя независимо от недостига на ресурси.

10. **Какво трябва да имаме предвид, когато стартираме творческо партньорство?**

Всяка институция, включена в проекта, трябва да има ясно определена роля. Институциите следва да бъдат отворени за експерименти, което ще им даде възможност да бъдат новатори заедно. При всички положения всеки партньор трябва да носи отговорност в своята област на експертиза. Успешното сътрудничество изисква взаимно уважение и зачитане на професионализма на другите партньори. Желателно е партньорите да не се опитват да разрешават проблеми или конфликти самостоятелно, а да търсят общи решения. Съвместното планиране в дух на сътрудничество гарантира, че ще бъдат отчетени нуждите на всички партньори и че всички партньори ще се чувстват отговорни за успеха на проекта.



## Copyrights Pictures:

Page 7 © 'Opera Goes to School' Project, Thessaloniki, Greece

Page 8 © Partnership between the Principality Building Society and the Aloud Charity, Arts & Business Cymru, Wales Page 9 © 'Opera Goes to School' Project, Greece

Page 10 (top) © Desert Initiative Remote Shuttle, 2012, Miguel Palma, Portugal Page 10 (bottom) © 'Opera Goes to School' Project, Greece

Page 13 © 'Opera Goes to School' Project, Greece

Page 14 © Performance Monster Truck, Festival Über Lebenkunst 2011/Sebastian Bolesch Page 15 © (top) Leonel Moura - Akbank Jazz Festival Istanbul 2013

Page 15 © (middle) 'Opera Goes to School' Project, Greece Page 15 © (box) Arteconomy, Belgium

Page 16 © 'Creative Recycling' Project, Romania Page 17 © José Mendes Visão X

Pages 20-22 © Drawings of Tamara Mihalykó, www.autisticart.hu Page 23 (box) © 'Creative Recycling' Project, Romania

Page 23 (bottom) © Tropicana Disco Project, Ireland

Page 24 © Stiftung Jedem Kind ein Instrument / Foundation An Instrument for Every Child

Page 25 © Project Vorratskammer/Pantry (myvillages.org) - Festival Über Lebenskunst 2011/ Sebastian Bolesch Page 26 © (top) Largo Residências - José Mendes Visão X

Page 26 © (bottom) 'Opera Goes to School' Project, Greece Page 27 © (top) 'Opera Goes to School' Project, Greece

Page 27 © (bottom) 'Transformatori' Project, Bulgaria/Marin Kafedjiiski Page 28 © (box) Learning Museum/Tine Seligmann, Knud Erik Christensen Page 28 © (side) 'Opera Goes to School' Project, Greece

Page 29 © (top) 'Transformatori' Project, Bulgaria/Marin Kafedjiiski Page 29 © (bottom) Drawing of László Bihari, www.autisticart.hu Page 30 ©: 'Opera Goes to School' Project, Greece

Page 30 © (box – left image) Partnership between ScottishPower and Clwyd Theatr Cymru Page 30 © (box – right image) Partnership between Wales & West Utilities and Theatr na nOg Page 31 © 'Opera Goes to School' Project, Greece

Page 32 © 'Culture Agents' Project, Germany Page 33 © Arteconomy, Belgium

Page 49 © Drawing of László Bihari, www.autisticart.hu Page 50 © 'Opera Goes to School' Project, Greece