

**Неофициальное руководство
для потенциальных участников конкурса кооперативных
проектов программы «Креативная Европа»
из стран Восточного партнерства
по тематическому кластеру «Наследие»**

Введение	2
Глава 1. Можете ли вы принять участие в программе со своим креативным проектом?	4
Глава 2 Будет ли наш проект иметь шансы на финансирование в рамках программы креативная Европа?	5
Критерий 1: Релевантность	5
Критерий 2. Качество содержания проекта и деятельности	12
Критерий 3. Коммуникация и распространение	17
Критерий 4. Качество партнерства	21
Глава 3: Полезные советы. Самые распространенные ошибки	25
Глава 4. Документы, описывающие европейскую политику в сфере культуры, и другие полезные ссылки	27
Приложение	29
Приложение 1. Регистрация организации на портале участника	29
Приложение 2. Описание проекта	29
Приложение 3. Информация об организации	30
Приложение 4. Примеры партнерских соглашений	32
Приложение 5. Образец Ресурсной Карты проекта.	34

Введение

Данное Руководство содержит тематические, организационно-технические и финансовые аспекты разработки проекта на программу «Креативная Европа» и предназначено для ориентации в программе и помощи в разработке кооперативного проекта организациям гражданского общества из сферы культуры и культурного наследия из Армении, Грузии, Молдовы, Украины, Беларуси и Азербайджана.

Документ был создан коллективом экспертов из 4 стран (Армении, Молдовы, Украины, Беларуси) в рамках проекта «Креативное ВП» при поддержке Форума Гражданского общества Восточного партнерства. Этот проект вносит свой вклад в то, чтобы организации гражданского общества, занимающиеся сохранением и современной интерпретацией культурного наследия, были лучше подготовлены к участию в конкурсах подпрограммы «КУЛЬТУРА» от «Креативной Европы» в качестве лидеров, партнеров или участников из третьих стран.

«Креативная Европа» – это рамочная программа Европейского союза, направленная на поддержку культурного, креативного и аудиовизуального секторов. Реализуемая с 2014 по 2020 годы, она дает возможность культурным/творческим деятелям путешествовать, охватывать новые аудитории, обмениваться практическими навыками в новых творческих партнерствах. Это хороший инструмент для повышения квалификации и интеграции вашей организации в европейский культурный рынок, а для стратегов и управленцев – повышения стандартов для осуществления культурной политики.

В программе «Креативная Европа» могут принимать участие организации сферы культуры стран-членов Европейского союза, а также стран, подписавших соответствующее соглашение с Европейской комиссией. На определенных условиях возможно также участие организаций других стран. К числу полноправных участников программы в последние годы присоединились страны региона Восточного партнерства: Грузия, Молдова, Украина и Армения.

Для Беларуси и Азербайджана пока остается актуальным статус «третьей страны», который означает, что совместный творческий проект может включать представителей из этих стран (в качестве ассоциированного партнера). Однако на практике даже это ограниченное участие предполагает ряд возможностей. Так, партнер из «третьей страны» может получить финансирование в рамках общего проекта, в объеме не большем, чем 30% бюджета проекта.

Данное руководство будет полезным, как мы надеемся, организациям сферы культуры и культурного наследия стран Восточного партнерства, а также их потенциальным партнерам в странах ЕС.

Основные Рамочные условия программы

Настоящий этап реализации программы включает 2014 – 2020 годы. Крайний срок подачи проектной заявки в 2018 (для проектов, которые начнутся в сентябре–декабре 2019 года) – 11 декабря 2018 года, 12.00 дня по времени Брюсселя!

Подпрограмма «КУЛЬТУРА» состоит из 4 направлений: проекты сотрудничества, литературные переводы, европейские сети, европейские платформы.

В данном руководстве мы будем говорить именно о проектах Европейского сотрудничества (**European cooperation projects**), поскольку именно они лучше всего подходят и доступны для участия НГО региона Восточного партнерства, которые работают в сфере культурного наследия.

Цель проектов европейского сотрудничества – помочь культурным и творческим секторам улучшить доступ к европейской культуре и творческим работам, а также содействовать инновациям и творчеству.

У вас есть возможность обратиться за проектом в одной из двух категорий:

Категория 1. Проекты сотрудничества меньшего масштаба (далее – малые проекты):

организацию-лидера проекта и по меньшей мере 2 других партнеров, имеющих юридическую регистрацию по крайней мере в 3 разных странах, участвующих в подпрограмме «КУЛЬТУРА». Такой консорциум может обратиться за грантом «Креативной Европы» в размере не более 200 000 евро, что составляет 60% от максимально допустимого бюджета проекта.

Категория 2. Крупномасштабные проекты сотрудничества (далее – большие проекты):

включают организацию-лидера проекта и не менее 5 других партнеров, имеющих юридическую регистрацию по крайней мере в 6 разных странах, участвующих в подпрограмме «Культура». В этом случае грант от «Креативной Европы» может составлять не более 2 000 000 евро, что составляет максимум 50% от максимально допустимого бюджета проекта.

Общий бюджет, предназначенный Европейским союзом для софинансирования проектов конкурса 2019 года, оценивается в 44 659 800 евро.

Важно! В целях улучшения представленности **малых проектов** (категория 1), для них ориентировочно планируется зарезервировать сумму в 17,8 млн евро, что составляет около 40% от общего бюджета конкурса.

Максимальная продолжительность проекта любой категории – **48 месяцев**.

Подробнее с условиями программы вы можете ознакомиться [здесь](#).

Мы также настоятельно рекомендуем вам пройти [онлайн-курс](#), подготовленный в рамках программы «Культура и креативность» специально для нашего региона.

Глава 1. Можете ли вы принять участие в программе со своим креативным проектом?

Да, если вы соответствуете некоторым критериям.

Во-первых, вы можете выступить *главным заявителем* либо быть *партнером* в консорциуме, если вы представляете организацию, работающую преимущественно в сфере культуры и зарегистрированную (having legal seat) в какой-либо из следующих 39 стран:

- ¥ государствах-членах Европейского союза;
- ¥ Исландии и Норвегии; в странах-кандидатах и потенциальных кандидатах в члены ЕС: Албании, Боснии и Герцеговине, Македонии (БЮРМ), Черногории, Сербии, Турции;
- ¥ странах, охваченных Европейской политикой добрососедства: Грузии, Молдове и Украине. С 2018 года в нее входят также Тунис и Армения.

Страны, участвующие в программе «Креативная Европа» полностью или частично, подписали с Европейским союзом соответствующее соглашение и платят взнос как ее участники.

Однако и для организаций из других, не перечисленных выше, стран есть возможность быть ассоциированным партнером и принимать участие в проекте в качестве **«третьей» страны** (то есть добавленной в уже существующий консорциум, состоящий из участвующих в программе стран). В регионе Восточного партнерства такой возможностью могут воспользоваться организации из Беларуси или Азербайджана.

Следует при этом помнить, что в консорциуме хотя бы один из партнеров должен быть организацией из страны-члена ЕС, Норвегии или Исландии. Консорциум организаций, состоящий только из стран Восточного партнерства, не будет достаточным, даже если количество партнеров соответствует минимально необходимому для данной категории грантов.

Во-вторых, как лидер проекта, так и партнеры должны быть **организациями, активными в культурном и творческом секторах**. Характер деятельности вашей организации может быть отражен в уставе организации и (или) отчетах о ее деятельности. Деятельность в сфере культуры должна быть **основной** в вашей организации (хотя, возможно, и не исключительной).

В-третьих, ваша организация должна обладать **профессиональной компетенцией**, а также соответствующей **квалификацией**, необходимой для реализации и успешного завершения проекта. Вы можете подтвердить это приложением к заявке CV ключевых участников проекта, а также ссылками на творческие работы привлекаемых исполнителей.

В-четвертых, организации-партнеры должны существовать **в качестве юридического лица в течение как минимум 2 лет** на момент крайнего срока подачи проектной заявки. Участие в проекте в качестве партнеров физических лиц не допускается.

Наконец, ваша организация должна продемонстрировать наличие **стабильных и достаточных источников финансирования** для поддержания своей деятельности на протяжении всего проектного периода, для участия в его софинансировании и в покрытии текущих расходов по проекту до момента получения очередного транша от доноров.

Глава 2 Будет ли наш проект иметь шансы на финансирование в рамках программы креативная Европа?

Для того чтобы получить грант по программе «Креативная Европа», ваша заявка должна успешно **пройти процедуру оценки**, то есть получить максимально возможное количество баллов по каждому из важных критериев отбора.

Рассмотрим ниже, каким образом вы можете разработать проект в сфере сохранения и передачи европейского культурного наследия, который будет соответствовать оценочным критериям.

Критерий 1: Релевантность

Релевантность вашего проекта является первичным условием того, что он будет иметь шансы на отбор и реализацию в рамках программы «Креативная Европа» (впрочем, как и любой другой программы). Релевантность оценивается на основе программных приоритетов и приносит 30% вклада в успех вашей заявки.

Ваш проект должен быть направлен на достижение основных **целей и приоритетов программы**:

- ✎ транснациональная мобильность (как профессионалов, так и творческих работ), с тем чтобы способствовать сотрудничеству, а также интернационализации творческих карьер;
- ✎ развитие аудитории (доступная и инклюзивная культура) как средство улучшения доступа к европейским культурным и креативным работам и материальному и нематериальному наследию, расширение доступа к ним со стороны детей, молодежи, людей с инвалидностью и других уязвимых в этом отношении групп;
- ✎ наращивание потенциала через инновационные подходы к созданию, развитию и тестированию новых моделей получения дохода, менеджмента и маркетинга в культурном секторе (в частности, имеется в виду использование цифровых технологий, а также приобретение профессионалами в сфере культуры новых умений и навыков).

Кроме того, в каждом конкурсе могут быть дополнительные приоритеты. Например, в конкурсе 2019 года это:

- ✎ Усиление межкультурного диалога, продвижение общих европейских ценностей, взаимопонимания и уважения к другим культурам, тем самым способствуя социальной **интеграции мигрантов и беженцев**.
- ✎ Действия в продолжение **Европейского Года Культурного наследия**, а именно: повышение осведомленности об общих европейской истории и ценностях, укрепление чувства принадлежности к общему европейскому пространству.

Таким образом, согласно критерию релевантности, эксперты программы будут оценивать, **до какой степени ваш проект вносит вклад в цели и приоритеты данного конкурса и программы в целом**. А именно, какой вклад внесет ваш проект в повышение профессионализма и способности сектора культуры работать на транснациональном и международном уровнях, будет ли он содействовать распространению культурных и творческих работ на международном уровне и большей мобильности художников (в том числе с целью получения заработка), развитию аудитории и улучшению доступа к культурным и творческим работам, а также объектам наследия.

Важно для организаций из стран Восточного партнерства! Помимо приоритетов конкурса, консорциумы, включающие организации из-за пределов Европейского союза, должны отражать в своих проектах **концепцию роли культуры во внешних отношениях ЕС**, как это указано в [Европейской повестке дня в области культуры](#).

Для того, чтобы вписаться в европейскую повестку и цели конкурса, следует прочитать внимательно [Руководящие указания конкурса \(Call for Proposals Guidelines\)](#) на сайте конкурса.

При подаче своих заявок через онлайн систему вам нужно будет отметить **максимум 3 из 5 приоритетов**, которые наиболее важны для вашего проекта, и ранжировать эти 3 приоритета по степени важности.

Рассмотрим далее, что означает соответствие приоритетам программы для проектов в сфере наследия.

Транснациональная мобильность (Transnational mobility)

В данном приоритете подразумеваются три основные вида мобильности: содействие транснациональной мобильности деятелей культуры; транснациональное распространение (обмен) культурными ценностями, художественными и культурными произведениями и продуктами; а также поощрение межкультурного диалога. Следует обратить внимание, что эти три составляющие касаются не только современной культуры, но и управления культурным наследием (причем не только с целью развития туризма!).

Развитие аудитории (Audience development)

Согласно Агентству аудиторий (Великобритания): «**развитие аудиторий** – планируемый, общесистемный подход к расширению диапазона и характера отношений с обществом при сосредоточении внимания на его потребностях. Это помогает культурной организации достичь своей социальной цели, финансовой устойчивости и творческих амбиций».

Развитие аудитории – это нечто большее, чем просто привлечение внимания людей к организации, креативному пространству или культурному событию. Сегодня мы говорим скорее о связях с согражданами, о подлинном обмене и «совместности» действий. Это способ нового понимания аудитории и установления связи с ней в соответствии с собственной миссией и ценностями организации. Маркетинговые и образовательные программы – одни из самых популярных способов развития аудитории в культурном секторе (но не единственные).

Особое внимание следует уделить активному культурному участию, инновационному развитию и вовлечению аудитории, в том числе с помощью цифровых средств. Информационные и коммуникационные технологии открывают путь моделям и возможностям совместного участия и совместного творчества, включая краудсорсинг. Здесь есть также место для образовательных и иных проектов по повышению потенциала, связанных с использованием новых технологий в быстро изменяющейся среде с быстрым техническим прогрессом и меняющимся поведением пользователей.

Проекты могут предлагать модели для лучшего и более полного использования возможностей новых технологий для охвата до сих пор труднодоступных аудиторий и для преодоления аналогово-цифрового разрыва (между поколениями и социальными группами).

При работе с культурным наследием следует помнить о том, чтобы при предоставлении лучшего доступа к коллекциям произведений искусства и другим объектам наследия, а также обеспечении активного участия аудитории было обеспечено соблюдение авторских прав.

Повышение потенциала (Capacity building)

Этот приоритет предусматривает деятельность, направленную на профессиональное развитие работников культурного сектора с целью увеличения их способностей вести международную деятельность. Здесь ваш проект может включать в себя какие-либо из трех основных направлений: использование новых компьютерных технологий как для работы с объектами культурного наследия, так и для развития и вовлечения аудиторий; предложение, распространение или обучение новым бизнес-моделям; соответствующие тренинги и иные образовательные предложения.

Цифровые технологии уже позволяют производить высококачественные цифровые реплики артефактов культурного наследия. В то же время, они позволяют максимально широко распространять и представлять культурное наследие. Благодаря технологиям доступ к культуре и культурному наследию не ограничивается непосредственным опытом. Цифровые технологии сформировали новые каналы и рынки для креативных индустрий (Youtube, Soundcloud, Etsy и др.). Альтернативные формы распространения активно применяются организациями сферы культуры и искусства по всему миру, причем как производителями, так и потребителями. В частности, цифровые инструменты предлагают потребителям возможность не просто получать культурный продукт, но быть производителями собственного контента.

С развитием информационных технологий получила импульс к развитию **геймификация** — использование игровых подходов, широко распространенных в компьютерных играх, для неигровых процессов. С помощью игр можно вовлечь участников вашего проекта в решение прикладных задач сохранения или нового

использования культурного наследия, организовать социальное взаимодействие или же сформировать лояльную аудиторию (для потребления художественного продукта, туристического маршрута или «присвоения» объекта наследия).

В культурном наследии **новые бизнес-модели** также связаны с поиском моделей выживания и экономической устойчивости организаций в условиях ограничения государственного финансирования, усиления конкуренции, перехода к цифровым технологиям, глобализации, изменений в способах доставки продуктов и услуг, растущая потребность в новой и расширяющейся аудитории, и т. д. Новые бизнес-модели здесь в основном означают гибридизацию финансов и получение смешанного источника дохода. Все это может создавать возможности для вашего проекта.

Основные вызовы в секторе **материального наследия** связаны с тем, что многие культурно-исторические активы не могут больше использоваться в своей первоначальной функции: храмы не используются для отправления религиозного культа, фермерские усадьбы не задействованы в сельском хозяйстве, а старые фабрики не работают как производства. Расходы на преобразование таких мест для иного использования слишком велики для того, чтобы успешно работала традиционная модель возврата вложенных частных инвестиций. Поэтому делаются попытки найти новые модели финансирования таких проектов. Собственники стараются получить государственные субсидии для привлечения дополнительных частных инвестиций, привлечь средства от филантропии, получить гранты; могут создаваться социальные предприятия или инвестиционные фонды. Для сохранения и одновременного вовлечения в оборот объектов наследия требуются новые модели управления и часто изменение правовых рамок. Среди потенциальных проектов здесь можно предусмотреть продвижение так называемого повторного использования наследия (**adaptive heritage reuse**), инновационных моделей финансирования и управления, а также запуск кампаний краудфандинга.

В сфере **нематериального наследия** такие модели, как **краудфандинг и краудсорсинг**, также позволяют обеспечить предварительное финансирование производства культурного продукта и дают возможность культурным операторам строить новые виды партнерских отношений с пользователями и с местными сообществами.

Разработка новых бизнес-моделей в секторе культурного наследия (или как минимум моделей получения дохода) также стимулируется **переходом к цифровым технологиям**. За последнее десятилетие музеи, архивы и другие учреждения культурного наследия начали активно использовать оцифровку коллекций культурного наследия и разрабатывать цифровые услуги. Новые бизнес-модели здесь все еще носят экспериментальный характер, но имеют стратегическое значение, так как способны усилить роль культурного наследия в обществе.

Также в качестве бизнес-моделей в вашем секторе культурного наследия могут выступать **инновационные лаборатории, творческие центры, коворкинговые пространства**. Инновационные и творческие лаборатории – это пространства (в основном в городах) для тестирования, экспериментирования и реализации идей и творческих продуктов. Они обеспечивают пространство для междисциплинарного обмена информацией, знаниями и идеями между разными заинтересованными

сторонами, а также предлагают возможность протестировать и использовать разнообразные творческие методы и инновационные решения в одном месте.

Конечно же, повышение потенциала деятелей культурного поля, работающих с культурным наследием, немыслимо без использования как **формального, так и неформального образования**. Образовательные мероприятия и тренинги могут быть частью стратегии вашего проекта, а могут стать результатом, вкладом в его долговечность и повторяемость (через создание учебных модулей или программ на основе приобретенного в проекте и отрефлектированного опыта).

Межкультурный диалог и социальная интеграция мигрантов и беженцев (Intercultural dialogue and social integration of migrants and refugees)

В конкурсе 2019 года этот приоритет выделен как отдельный впервые. Он означает укрепление взаимопонимания, межкультурного и межрелигиозного диалога, терпимости и уважения к другим культурам. Проекты в рамках данного приоритета могут быть направлены на облегчение интеграции беженцев и мигрантов в европейскую среду и предлагать различные способы расширения их участия в культурной и общественной жизни. Проекты могут поддерживать совместное создание межкультурных продуктов и их демонстрацию по всей Европе. Особое внимание следует уделить непосредственному участию беженцев и мигрантов в проекте и его мероприятиях. Здесь также поощряется участие в качестве ассоциированных партнеров организаций не из сферы культуры, которые занимаются социальной или образовательной интеграцией беженцев и мигрантов.

Важно! С учетом политики и приоритетов Европейской комиссии, **около 25% от суммы**, выделенной на малые проекты, планируется потратить на качественные проекты, направленные на социальную **интеграцию мигрантов и беженцев**.

Наследие Европейского года культурного наследия 2018 года (Legacy of the European Year of Cultural Heritage 2018)

Наша инструкция адресуется в первую очередь к этому приоритету, хотя в целом на теме наследия могут быть построены и проекты, фокусирующиеся на развитии аудиторий, повышении потенциала и других вышеназванных приоритетах программы.

Тема культурного наследия может быть рассмотрена вами в самых разных ракурсах.

Европейский год культурного наследия 2018 был нацелен, среди прочего, на повышение **осведомленности** об общей истории и ценностях и укрепление **чувства принадлежности** к общему европейскому пространству. В последние годы в связи с миграционным кризисом, политическими вызовами и расширением европейского пространства, связь **наследия и идентичности** приобрела особую актуальность.

В качестве продолжения Европейского года, будут поддержаны проекты, направленные на использование культурного наследия как **источника вдохновения** для современного творчества и инноваций, а также **укрепляющие взаимодействие между сектором культурного наследия и другими культурными и творческими секторами**. Проекты должны подчеркнуть важность передачи культурного наследия Европы как ресурса из прошлого к будущим поколениям.

В частности, ваш проект, помимо сохранения культурно-исторического наследия, может вносить вклад в решение таких проблем, как **регенерация городов на основе наследия** (Heritage Led Urban Regeneration) – использование исторической среды городов для экономического развития, создания рабочих мест, повышения качества жизни граждан, а также формирования у них сильной идентичности и вовлеченности, а также **сохранение культурных ландшафтов** (Sustaining Cultural Landscapes) – интеграция и синергия сохранения культуры и биоразнообразия. Такие проекты требуют совместной работы разных стейкхолдеров (собственников земли, предпринимателей, местной власти и НГО), инновационных или экспериментальных подходов.

Проекты предпочтительно должны следовать **инклюзивному** и основанному на участии подходам к наследию (Inclusive Governance или Participatory governance), что означает вовлечение аудитории и бенефициаров проекта в его деятельность, а лучше всего – и в его разработку. Особое внимание в проектах следует уделить участию молодых людей или групп, которые обычно с трудом вовлекаются в такие процессы. Приоритетными могут стать проекты, способные создавать модели такого управления и пригодные к распространению на уровне Европейского союза.

Каждая такая тема предполагает сотрудничество и обмен опытом организаций из разных европейских стран.

Подробнее про подходы к работе с культурным наследием в интерпретации Европейской комиссии вы можете (и мы настоятельно рекомендуем!) прочитать в **следующих документах**:

- ✎ Исследование «Как культура и искусство может способствовать межкультурному диалогу в контексте мигрирующих и беженцев» ([«How culture and the arts can promote intercultural dialogue in the context of the migratory and refugee»](#)).
- ✎ Исследование «Совместное управление культурным наследием» ([Participatory governance of cultural heritage](#))
- ✎ Выводы Совета о партисипативном управлении культурным наследием ([Council conclusions on participatory governance of cultural heritage](#))
- ✎ Отчет экспертной группы Горизонта 2020 по культурному наследию за 2015 год [«Способствуя работе культурного наследия для Европы. Доклад Группы экспертов по культурному наследию программы «Горизонт-2020»](#)
- ✎ Анализ основных **европейских дебатов** в области культурного наследия и европейских идентичностей на сайте Социальной платформы по культурному наследию и европейской идентичности [CulturalBase](#)

Чтобы получить высокий балл за релевантность проекта, недостаточно лишь включить в проектную заявку одну или несколько приоритетных активностей, описанных выше. Для того чтобы обосновать релевантность вашего проекта, очень важно четко описать **стратегию того**, как предлагаемая деятельность будет иметь ощутимый долгосрочный эффект и влияние на целевую группу и бенефициаров.

Убедитесь также, что ваш проект не банален, что он содержит в себе **интересную и инновационную идею**. Предусматривает ли он применение новых знаний, появление

новых креативных продуктов или услуг? Ваши новые идеи могут касаться чувственного восприятия, каналов и способов работы с аудиториями, организационных структур, моделей управления и получения дохода, продуктов или услуг, а также новых комбинаций существующих технологий и процессов сохранения и передачи наследия.

Для того, чтобы убедиться в действительной инновационности вашего проектного предложения, мы рекомендуем вам ознакомиться [с описаниями проектов, уже профинансированных программой «Креативная Европа»](#), изучить примеры проектов и информацию, представленную на тематических платформах и сетях.

Проект может быть важен именно для вашего региона, группы стран или сектора деятельности, и это достаточное обоснование для его разработки. Однако, для релевантности вашего проекта необходимо, чтобы он предусматривал **европейскую перспективу и европейскую «добавленную ценность» (added value)**, поскольку она является определяющей концепцией в контексте европейского культурного сотрудничества. Программа «Креативная Европа» средствами культуры интегрирует Европу как некое культурное целое. Каким образом и в какой степени ваш проект будет работать на такую интеграцию?

Наконец, высокий балл в оценке релевантности проектной заявки невозможен без логичного, обоснованного и хорошо артикулированного баланса между приоритетами «Креативной Европы», обоснованием проблемы и нужд, опытом партнеров-заявителей, четкостью, инновационностью и стратегичностью предлагаемого проекта. Исходите из желаемых вами конкретных результатов и долговременного влияния (Long term **impact**) вашего проекта.

Согласно Руководящим указаниям данного конкурса, **продолжение Европейского года культурного наследия 2018** как приоритет предполагает совместное творчество и сотрудничество различных типов организаций культурного наследия: музеев, библиотек, киноархивов, объектов наследия, организаций гражданского общества и т. д.

В качестве деятельности, в Руководящих указаниях приведены некоторые примеры, которые могут сориентировать вас. В частности, ваш проект может (но не обязательно должен) предусматривать:

- ¥ совместные действия партнеров и других заинтересованных организаций, направленные на обмен лучшими практиками, которые касаются творческих экспериментов и диалога между сферой культурного наследия и другими творческими секторами;
- ¥ поощрение инновационного повторного использования (innovative adaptive reuse) культурного наследия, в том числе в качестве источника вдохновения для современного творчества;
- ¥ культурные интервенции в историческую среду и использование оцифрованного культурного наследия в креативных индустриях;
- ¥ продвижение использования современных культуры и искусства для лучшего сохранения, экспонирования и интерпретации культурного наследия;
- ¥ развитие потенциала креативных индустрий для производства более качественных продуктов и услуг с более высокой добавленной стоимостью;
- ¥ продвижение и реализация новой роли музеев и т.д.

Деятельность вашего проекта может включать в себя различные формы творческих обменов и совместного производства, а также мероприятия по взаимному обучению специалистов по наследию, художников и операторов культуры; исследование культурного наследия исходя из современной перспективы, включая инсталляции объектов искусства в общественных местах или инновационные проекты в области искусства, связанные с объектами наследия; проекты, которые помогают местным сообществам ощущать, понимать и заново получать удовольствие от своего окружения, при этом полностью уважая целостность и подлинность историко-культурных достопримечательностей.

Проекты должны помочь организациям сферы культурного наследия придать своей деятельности европейское измерение, развить устойчивое сотрудничество с новыми партнерами в других странах и охватить более широкую аудиторию.

Для этого культурные мероприятия, такие как выставки, спектакли, выступления, могут перемещаться по разным европейским регионам и странам.

Проекты могут быть направлены на изучение, документирование, распространение и расширение недопредставленных аспектов культурного наследия Европы.

Проекты в сфере наследия могут включать в себя продвижение таких ценностей, как примирение, взаимное уважение, диалог и межкультурное взаимопонимание, и работать на интеграцию беженцев и мигрантов.

Контрольные вопросы:

Ожидается, что ваш проект предложит обоснованную стратегию для реализации по крайней мере одного-двух приоритетов программы, отвечая на следующие вопросы:

- ✎ Насколько релевантная стратегия проекта для реализации одного или нескольких приоритетов, которые рассматриваются как способствующие достижению целей Подпрограммы Культура?
- ✎ Насколько убедительными, четко определенными и новаторскими являются стратегии, предлагаемые для достижения вышеупомянутых приоритетов, которые проект пытается реализовать?
- ✎ Какова европейская добавленная стоимость проекта? В какой мере проект дополняет другие культурные мероприятия, осуществляемые на национальном, региональном или местном уровне?
- ✎ Какое ожидаемое краткосрочное / среднесрочное / долгосрочное воздействие проекта и насколько устойчив проект в перспективе, после его окончания?

Критерий 2. Качество содержания проекта и деятельности

Качество содержания и описания деятельности в проекте должно дать ответ на вопрос: **«Как на практике будет реализован ваш проект?»**, – и составляет 30% успеха вашей заявки.

В соответствии с этим критерием оцениваются практические аспекты реализации проекта (качество работ и результатов, персонал, ответственный за проект, организационные вопросы и рабочие процедуры). При этом особое внимание уделяется

тому, как данные мероприятия (деятельности) могут способствовать эффективной реализации стратегии формирования и расширения аудитории.

Как разработать качественно деятельность по проекту

1. Очень важно с самого начала включить в разработку проекта всех партнеров, и договориться с ними о том, кто за что будет отвечать, какую работу выполнит и какая часть бюджета будет выделена на это. Подробнее о распределении функций и зон ответственности рассказано в п. 5.

Для совместной разработки проекта международной командой используйте доступные онлайн-инструменты для командной работы: [google.doc](https://www.google.com/docs/), trello.com, asana.com и другие.

2. В работе над содержанием проекта начните со следующих вопросов:

- ✎ Определите и опишите конкретную и ясную методологию, в основе которой – ваша «теория изменений» и, возможно, сама инновация, предлагаемая проектом.
- ✎ Определите иерархию целей проекта, конкретные результаты (продукты), которые необходимо получить, и соответствующие работы. Здесь важно учитывать и описать, в чем будет ценность вашего проекта для целевых групп, кто получит пользу и какую.
- ✎ Предусмотрите географический баланс деятельности, получаемой пользы и соответствующих ролей партнеров.

Обратите внимание, что **аудиовизуальные мероприятия** могут быть частью проекта в том случае, если они являются вспомогательными по отношению к деятельности иного характера в творческом и культурном секторах.

Также определите, какая деятельность будет выполняться партнерами, а какая потребует привлечения **внешних субконтракторов**. На субконтракт можно привлекать сторонние организации для выполнения только поддерживающих проект *не-основных* действий, но не ключевой для достижения целей проекта деятельности. Для закупки работ, услуг или товаров у сторонних организаций вам следует (в соответствии с правилами Европейской Комиссии) предусмотреть процедуры закупок товаров, работ или услуг (то есть субконтрактор не определяется безусловно на этапе подготовки вашего проекта).

Среди деятельности вашего проекта может быть предусмотрена финансовая поддержка «третьим лицам», выдаваемая согласно определенным критериям и процедурам. Для данного конкурса это суммы, не превышающие 60 000 евро и направляемые исключительно на выдачу **призов или стипендий** для обучения в рамках вашего проекта.

3. При **описании каждой деятельности** следует помнить, что деятельность реализует стратегию вашего проекта и предложенную в методологии «теорию изменений», и именно эти изменения (а не творческие идеи как таковые) финансируются программой «Креативная Европа». Поэтому, прежде чем включить некую деятельность или работу в проект, убедитесь, что она необходима для достижения какого-либо из результатов проекта и в конечном счете его цели.

Описание деятельности должно помочь вам и вашим партнерам составить бюджет и рабочий план-график и, следовательно, содержать необходимую для этого информацию. Мы предлагаем следующую примерную схему описания каждой проектной деятельности:

- ¥ Цель, причина выполнения данной деятельности, в какой из результатов проекта она внесет вклад;
- ¥ Описание самой деятельности, в чем она заключается;
- ¥ Кто будет отвечать за организацию этих работ и выполнять их;
- ¥ Участники: кто они, примерное количество вовлеченных людей;
- ¥ Место, время, продолжительность работ;
- ¥ Непосредственный продукт, который будет получен по окончании.

Убедитесь, что вы можете дать необходимую информацию по каждому пункту этой схемы. Опишите планируемую деятельность так, чтобы даже не вовлеченный в нее посторонний человек мог понять, что именно вы хотите сделать. Постарайтесь быть краткими, конкретными и максимально информативными в своем тексте. Помните о том, что эксперт, читающий ваш проект, имеет ограниченное время и несколько конкурирующих с вашим проектом для изучения и оценки.

Приложите к описанию проекта детальную **диаграмму Гантта** с указанием сроков начала, завершения и продолжительности основных работ проекта, более подробно (по месяцам и иногда датам) на первый год проекта и в более общем виде – на последующие годы.

4. Устойчивость, повторяемость, способы распространения

Помимо деятельности, непосредственно ведущей к достижению целей вашего проекта и реализации вашей «теории изменений», следует продумать меры по обеспечению устойчивости результата, распространению и повторению удачных практик, а также меры по предотвращению негативных последствий наступивших рисков.

Учет рисков в проекте происходит не путем их простого перечисления (что также необходимо), но прежде всего через включение мер по снижению их влияния в планируемую деятельность, как возможных сценариев.

5. Схема управления проектом, включая внутренний мониторинг и оценку

В основе системы управления вашим проектом будет лежать иерархическая матрица целей (результатов) и деятельностей вашего проекта, описанная выше. Вам предстоит прописать систему принятия решений и организационную структуру проекта.

Удобно разделить управление проектом на «законодательную» (Руководящий комитет, состоящий из представителей партнеров проекта и иногда доноров, или наблюдательный совет) и «исполнительную» (непосредственный менеджмент проекта).

Опишите команду проекта, иерархию ролей и зон ответственности. Так как в проектах по программе «Креативная Европа» будет участвовать несколько партнеров, следует указать, как эти партнеры будут работать друг с другом и кто из них отвечает за

достижение каждого результата или создание конкретного продукта. Такую иерархию удобно представлять в графическом виде (более подробно взаимодействие партнеров будет представлено в Партнерском соглашении).

Затем определите, какие рабочие позиции вам необходимы для реализации проекта, каково их соподчинение и взаимная зависимость. Такую информацию удобно представить в виде таблицы с перечислением всех деятельности и отдельных задач (работ) по проекту, с указанием: подотчетных лиц (с правом голоса или иного принятия решений в проекте), ответственных исполнителей (назначенных для выполнения или курирования работы от партнерской организации или в общей команде), консультантов (участвующих в согласовании или обсуждении работ) и сотрудников, которые ставятся в известность (должны знать о выполненном действии или принятом решении). Для каждого действия проекта должен быть предусмотрен ответственный сотрудник и команда исполнителей (или процедура внешней закупки услуги или работы). В общем виде указываются не личности, а позиции (менеджер, бухгалтер, лектор). Однако в секторе креативных индустрий и проектов в сфере культуры часто критически важной является конкретная творческая личность, привлекаемая в проект. В этом случае, к некоторым позициям приписываются имена (мастер-класс художника N и т.д).

Настоятельно рекомендуем описать, как будет проводиться **регулярный внутренний мониторинг деятельности** проекта, его качественная и количественная оценка. Определите, какие факты и цифры будут свидетельствовать о достигнутых результатах и как будет организована обратная связь, с тем чтобы результаты вашего мониторинга и оценки использовались менеджментом для улучшения процессов, протекающих в проекте.

Вам необходимо будет предложить методы и инструменты для сбора и анализа доказательств и оценки непосредственных результатов и более отдаленного воздействия проекта, такие как базы данных и статистические данные, сбор и анализ лучших практик и т.д.

6. Как составить сбалансированный и неприбыльный бюджет проекта

Файл с бюджетом проекта загружается в электронную форму заявки, шаблон которой вы можете [скачать](#) на странице конкурса.

К составлению бюджета нужно приступать только после согласования между партнерами ролей в проекте и принятия согласованного плана деятельности. В результате каждый партнер будет понимать, за какую фазу общей деятельности по проекту он несет ответственность.

Следующим шагом является детализация общего плана деятельности. Каждый партнер в рамках своей компетенции и ответственности разрабатывает свои предложения по последовательности действий, которые обеспечат его вклад в достижение промежуточных результатов или получение продуктов. После согласования таких предложений, партнеры получают детализированный **план деятельности**.

Далее необходимо рассчитать стоимость каждой деятельности, или работы. Для этого каждый партнер определяют необходимые ресурсы для тех работ, за которые он отвечает, их количество и цену. Делать это удобнее всего, используя единую по структуре таблицу в Excel, где ресурсы группируются в рамках каждой запланированной

деятельности. При этом ресурсы имеют структуру, заданную рамками шаблона бюджета программы Креативная Европа. Данную таблицу мы называем Ресурсной Картой, и образец такой карты вы можете найти в Приложении 5. Партнеры присылают заполненные ресурсные карты ведущему партнеру, который координирует процесс разработки общего проекта и заполняет электронную форму заявки

Ведущий партнер сводит в единую матрицу данные от партнеров и производит оценку:

- 1) Стоимости фаз и отдельных мероприятий: насколько стоимость действий соответствует важности данного действия для всего проекта.
- 2) Стоимости бюджетных линий и бюджетных хед-линий: насколько характер и стоимость привлекаемых ресурсов отвечает бюджетным ограничениям, определенным донором.
- 3) Общей стоимости проекта: насколько общая сумма запланированных действий вписывается в возможности (максимальные рамки) выбранного вами типа проектов (малого или большого).
- 4) Графика поступлений средств от донора и от иных источников финансирования проекта и графика расходования средств по проекту в соответствии с календарным планом проекта: насколько возможны для вашего консорциума кассовые разрывы.
- 5) Соотношения поступлений от донора и от иных источников финансирования проекта, с тем чтобы поступления покрывали только 100% запланированных расходов и чтобы бюджет оставался бесприбыльным.

По итогам оценки и обсуждений с партнерами производится корректировка по набору деятельности, изменению их календарных дат (для избежания кассовых разрывов), типам и количеству ресурсов. Происходит несколько итераций, пока планируемый бюджет будет соответствовать ограничениям донора и обеспечивать достижение целей проекта. После этого ведущий партнер переносит данные из согласованной Ресурсной Карты в официальный файл бюджета проекта.

Контрольные вопросы:

- ¥ Насколько конкретны и четко определены мероприятия, которые должны быть реализованы в рамках проекта?
- ¥ Насколько четко связаны цели и деятельность проекта с выявленными потребностями целевых групп?
- ¥ Какова методология реализации этих мероприятий?
- ¥ Описаны ли конкретные и четко определенные результаты, в частности, за пределами интересов партнеров и прямых участников, а также непосредственные продукты проекта, и насколько они соответствуют общим целям проекта?
- ¥ Предусматривается ли качественная и количественная оценка ожидаемых результатов (продуктов) и насколько ясно описанной и уместной для данных результатов она является?

- ✘ Насколько уместно распределение бюджета и человеческих ресурсов на мероприятия, осуществляемые в рамках проекта?
- ✘ Насколько ясным и реалистичным является график выполнения проектной деятельности?

Критерий 3. Коммуникация и распространение

Согласно этому критерию, оценивается то, как будет распространяться информация о мероприятиях и результатах проекта, как знания и опыт будут использоваться в самом секторе внутри стран и за рубежом, а также вне сектора культуры.

Программа «Креативная Европа» требует, чтобы информация о проекте была широко доступна. Возможность ознакомиться с его результатами должна быть обеспечена на местном, региональном, национальном и европейском уровнях. Программа предполагает, что результаты проекта затронут людей, которые непосредственно в нем не участвуют, а эффект от проекта будет более продолжительным, чем сроки его реализации.

Данный критерий вносит 20% вклада в оценку качества вашего проекта, поскольку наличие четкой коммуникационной стратегии говорит о глубоком и профессиональном подходе заявителей к разработке проекта. Практика оценки показывает, что зачастую коммуникационная стратегия проекта продумывается по «остаточному принципу» и выглядит надстройкой к основному блоку мероприятий, что негативно влияет на рейтинг проекта. Избежать этой частой и типичной ошибки можно, встроив коммуникационную стратегию в «скелет» проекта. К тому же, во многих случаях именно коммуникации определяют направленность и последовательность ключевых этапов и мероприятий (в особенности если проект направлен на развитие аудиторий), а также, к примеру, бизнес-модель проекта.

Приведем некоторые вопросы, необходимые для разработки коммуникационной стратегии еще **на этапе анализа ситуации**:

- Степень новизны и понятности для целевых групп формата проекта, его темы, объектов и ключевых имен.
- Насколько сформирована потребность в предлагаемом продукте/услуге/ином формате проекта?
- Какие стереотипы о теме/объектах проекта существуют? Позитивные или негативные? Есть ли ценностные конфликты по теме проекта (и не только) между целевыми группами?
- Какова существующая мотивация людей обратить внимание на проект и его тему?
- Есть ли сложившиеся тренды, привычки целевых групп относительно темы проекта?

Все эти вопросы заслуживают отдельного исследования на старте разработки проекта, а в случае его поддержки программой – и на финише его реализации. Из них

формируются одна или несколько общих **PR-целей для проекта**. Ими могут быть: формирование имиджа объекта, новой потребности, изменение отношения или сложившихся стереотипов касательно темы, проблемы, объектов или имен, вокруг которых будет разворачиваться проект; мотивация на новое поведение и развитие культурной привычки. Преимуществом будет показанная общая логика работы с аудиторией с прицелом на ее качественное развитие. Покажите, как в цепочке всех этапов коммуникации вы движетесь по пути:

Общая объективная сложность разработки коммуникационной стратегии – спонтанность использования конкретных инструментов и ситуаций на практике. Не все мероприятия и приемы можно (и имеет смысл) спланировать на этапе подачи заявки: многие актуальные приемы появляются уже в ходе реализации проекта.

Далее, следуя по известным вам элементам коммуникационной стратегии, мы предлагаем вам продумать некоторые акценты:

1. Целевая аудитория:

- **Четкое, подробное и нетривиальное видение** портрета своей целевой аудитории (группы) во всех ее разновидностях. Избегайте формулировки «широкая общественность», дайте подробное описание ее портрета (-ов), включающих систему ценностей этой аудитории, как она уже совпадает с системой ценностей вашего проекта и, желательно, всего консорциума партнеров.

- **Восприятие** целевой аудитории **как вашего клиента** – и далеко не только при выборе в качестве источников софинансирования краудфандинга или иных моделей получения дохода в рамках проекта (revenue models). В этих случаях ваш проект проверяется на поддержку реальными деньгами со стороны заинтересованных сторон и аудитории. Однако и в других – восприятие аудитории как клиента исключает пропагандистский и излишне миссионерский подход в коммуникации и на практике требует встраивания ценности, которую транслирует ваш проект, в картину мира вашего клиента. Покажите, что вы выстраиваете со своей публикой уважительные и двунаправленные отношения.

2. Название и ключевое послание всего проекта должны быть:

- ¥ лаконичным и понятным: избегайте названий, похожих на название диссертаций и научных докладов;
- ¥ запоминающимся (можно использовать метафоры, словотворчество);
- ¥ достаточно емким, чтобы деятельность нескольких партнерских организаций и стран в течение нескольких лет раскрывала его содержание с нескольких сторон (уже знакомая многим из нас программа «Культура и креативность» со слоганом «Культура имеет значение»);

Чаще всего в длительных проектах сотрудничества так или иначе видна многокомпонентность содержания – и ее можно подчеркнуть, указывая, к примеру, на вовлекаемые сектора, целевые группы, ее характеристики и проч. Смежный пример: театр детей с аутизмом использует позиционирование таких детей как особенных в

каждой вариации своего слогана: «Особенно. Творческий»; «Особенно. Чувствительный»; «Особенно. Красивый».

Хорошим (но не всегда предсказуемым) ходом может стать описанная стратегия **последовательно раскрываемого слогана**: из его изменений также можно генерировать информационные поводы для СМИ.

3. Стиль подачи информации и мероприятий

Об этой важной стороне часто забывают, но в том или ином виде об этом стоит упомянуть в описании проекта. Продумайте и опишите:

- ¥ **сильные стороны проекта**: что именно будет в центре внимания при позиционировании его содержания? Сильными сторонами могут быть: уникальность и инновационность; практическая польза; эстетическая, образовательная или просветительская ценность; вовлеченность известных и влиятельных имен.
- ¥ далее станут понятны характеристики **общего языка и интонации** в продвижении проекта. К примеру: трендовый и профессиональный язык – или понятный и лишенный академизмов; предпочтение обращений «ты» или «вы» к читателю; использование национального языка или билингвизм; полезность, развлекательность или провокативность контента; акцентируемые эмоции и ожидаемые реакции (гордость, любопытство, готовность действовать).
- ¥ готовность к обратной связи: как она будет выражаться?

Позитивность содержания (и используемого языка) – хорошее, но не универсальное решение. При всей очевидной перспективности позитивных ассоциаций с проектом и его темой, зачастую хорошо срабатывает позиционирование его реализаторов в качестве сигнализирующих о проблеме, арбитров, спасателей. Однако прибегание к маркетинговой стратегии «секс, страх, смерть» требует сильной позиции каждой организации-партнера и всего проекта в целом.

4. Каналы и инструменты коммуникации:

Здесь вам необходимо будет найти баланс между разнообразием возможных каналов коммуникаций и их соответствием выбранным целевым группам.

- ¥ **Хороший дизайн продает**: то, как «упакован» проект, может сыграть решающую роль в контактах с аудиторией, к сожалению или счастью, часто безотносительно качества и глубины содержания самого проекта. Эстетика и визуальная цельность концепции – это важная часть проекта, что требует своей бюджетной статьи. Хорошо, если в консорциуме партнеров уже есть организация или команда, готовая взять на себя эту часть работы.
- ¥ При этом – изучите **все типы восприятия** (визуалы, аудиалы, кинестетики, дигиталы): они могут вдохновить на неординарные решения в продвижении своего проекта и его мероприятий.

Здесь же упомянем и о человеческом факторе:

- ¥ «**Medium is the message**»: продумайте вовлечение **носителей** (персоналий или целых сообществ) вашего послания. Кто из лидеров мнений, имеющих свою аудиторию, готов быть транслятором идей и ценностей вашего проекта? Воплощают ли они ценности вашего проекта? Напомним, это можно указать также и в описании деятельности.

После концептуальных основ стратегии, продумайте конкретные ходы и соотнесите их с уже продуманными мероприятиями в основном описании проекта. Ниже мы предлагаем ориентировочный список инструментов, а также вопросы, важные для планирования работы по некоторым из них.

- Работа со СМИ: пресс-релизы, публикации, интервью, статьи, тесты и т.д., комментарии, кейсы, пресс-мероприятия (пресс-семинар, пресс-тур, пресс-завтрак)
 - Какими публикациями будет сопровождаться каждая активность?
 - Как вы планируете вовлекать ключевые для проекта СМИ?
 - Внесите в релевантные активности (или имейте в виду) задачи по составлению медиа-карты со сферами интересов и пулом ключевых экспертов (блогеров, лидеров мнений) для обсуждения и комментирования актуальных вопросов в рамках тем проекта. Как будет выглядеть взаимодействие с ними?
 - Предложите хештег проекта для эффективного отслеживания публикаций участников проекта, ЦА, блогеров и др.
- Собственные мероприятия:
 - На какие оффлайн-мероприятия будете приглашать журналистов (тем самым их вовлекая в содержание проекта)?
 - Насколько междисциплинарным будет список экспертных мероприятий (круглые столы, бизнес-завтраки, презентации)? Представители каких смежных сфер (стейкхолдеры) будут представлены на них и в каком качестве?
- SMM (проекты в социальных медиа, вирусные видеоролики, флэш-мобы, создание единого хештега для проекта и его продвижение, конкурсы):
 - Тщательно продумайте объем и регулярность публикаций, каких ресурсов такая рутинная работа потребует от каждого партнера. Недооценивать важность этой части работы по продвижению нельзя.
- Создание ярких продуктов:

- Какая сувенирная продукция, эко-аксессуары, мобильные приложения будут оптимальны по теме вашего проекта?

5. Оценка стратегии коммуникации

Также соотнесите деятельность по мониторингу и оценке реализации проекта с оценкой эффективности коммуникационной стратегии. Пройдитесь по списку всех выбранных вами опций в продвижении проекта с точки зрения количественной и качественной оценки.

- ¥ Какие метрики и формы обратной связи вы будете использовать?
- ¥ С какой регулярностью и кем будет проводиться такая оценка?

Контрольные вопросы:

И наконец, в качестве общих итоговых вопросов для самопроверки после разработки стратегии коммуникации предлагаются:

- ¥ Насколько ясной, уместной является стратегия коммуникации и распространения информации о деятельности проекта и его результатах, включая цели, целевые группы, инструменты, каналы, средства массовой информации, последствия и сроки?
- ¥ Каково влияние коммуникации на результаты проекта с точки зрения степени, объема и продолжительности этого влияния (также после проекта)?
- ¥ Каким образом стратегия коммуникации и распространения проекта может способствовать видимости и продвижению Европейского союза? Здесь особенно важно будет заранее изучить общее Руководство ЕК по обеспечению видимости проекта, финансируемого ЕС. В нем кратко изложены как «технические» требования к коммуникационному сопровождению проекта, так и даны практические рекомендации по качественному выстраиванию всей стратегии.

Критерий 4. Качество партнерства

В соответствии с этим критерием, будет оценено, как общая организация и координация проекта обеспечат успешную работу и будут способствовать его устойчивости. Вклад данного критерия в общую оценку проекта составляет 20%.

Сотрудничество на международном уровне – не просто лучший способ обогатить и улучшить ваш творческий проект, но и возможность вписать вашу организацию в общеевропейский и глобальный профессиональный контекст. Вдохновение, которое можно черпать в партнерстве, особенно важно для наших стран, находящихся в процессе весьма болезненных трансформаций. Это способствует росту критической массы людей, которые могут не только менять неэффективные социальные механизмы, но и предлагать новые.

Сила партнерства состоит в привлечении к сотрудничеству **оптимального состава партнеров**. На раннем этапе разработки проекта, после оценки ситуации, необходимо:

- ✎ определить, какой тип партнерской организации может дать вам дополнительные преимущества, такие как до-финансирование, определенный экспертный опыт, схожесть деятельности и интересов и т.д.;
- ✎ проанализировать спектр возможностей, существующих благодаря налаженным и проверенным контактам или за счет привлечения новых организаций;
- ✎ выбрать самых подходящих партнеров и обеспечить их активное участие.

Этим вопросам следует посвятить необходимое время для того, чтобы собрать нужную информацию для принятия правильного решения и, если потребуется, изучить данные о «послужном списке» потенциальных партнеров. Эту информацию можно найти в годовых отчетах, на веб-сайтах, получить в ходе личной встречи, из разговоров с теми, кто достаточно хорошо знает эту организацию и может оценить ее работу. Предварительную встречу можно провести с руководящим сотрудником организации-потенциальным партнером. Такая встреча не обязывает к последующему партнерскому взаимодействию, но позволит партнерам на раннем этапе оценить, стоит ли двигаться дальше.

Кооперативные проекты в рамках «Креативной Европы» предусматривают два **пороговых требования к количеству партнеров**. Для малых проектов это три партнера из трех стран-участниц программы, а для больших проектов – шесть партнеров из 6 стран, включая организацию-лидера.

Кроме того, что один из партнеров обязательно должен иметь свою юридическую регистрацию в стране-члене ЕС или ЕЕА, есть еще требование географического охвата. То есть, члены партнерского консорциума не должны представлять исключительно страны-соседи. «Креативная Европа» – программа общеевропейская, а не региональная, и поэтому хорошо для проекта, если хотя бы один из партнеров находится от других на некоторой географической дистанции.

Следует убедиться, что партнеры имеют реальную роль в вашем проекте и соответствующие этой роли и делегированной ответственности финансовые и организационные возможности и ресурсы. У организации не должно быть серьезных долгов, и ее годовой оборот должен быть соразмерен объему средств, который она запрашивает в данном проекте. В некоторых случаях организация может предоставить финансовые гарантии от других лиц.

Продумайте также, какое партнерство вам нужно с учетом обеспечения финансовой устойчивости проекта (получения до-финансирования, реализации бизнес-модели).

Модели софинансирования проекта влияют как на содержание проекта, так и на композицию партнерства. Гранты от «Креативной Европы» не обеспечивают 100% финансирования: это либо 40%, либо 50% собственного вклада самих партнеров или привлеченных ими средств. Правильно организованное партнерство и выстроенные отношения со стейкхолдерами помогут обеспечить этот вклад.

Первая возможная модель софинансирования для проектов по теме культурного наследия – использование того факта, что государства-участники программы платят в нее взнос, и потому заинтересованы в максимальной отдаче от этой инвестиции. Поэтому во многих странах предусмотрены государственные схемы софинансирования проектов, выигравших грант как в качестве лидера, так и в качестве партнера.

Так, например, в Литве есть специальная схема автоматического финансирования менеджмента проектов сотрудничества и европейских платформ «Вовлечение литовских культурных организаций в подпрограмму «КУЛЬТУРА» программы ЕС «Креативная Европа 2014-2020», которую осуществляет [Литовский культурный совет](#).

В Молдове возможно обратиться за грантом Министерства культуры для софинансирования выигравшего проекта (на конкурсной основе). В Армении, которая только что присоединилась к программе, следует обсудить идею проекта с Министерством культуры как со стейкхолдером, который также может дофинансировать успешный и важный для страны проект.

Софинансирование проекта могут также обеспечить социальные партнеры из государственного сектора, например, органы местного самоуправления и/или профильные министерства, а также стейкхолдеры или партнеры по проекту – коммерческие организации.

Если в совместном проекте участвуют несколько организаций из разных стран, часть финансирования может взять на себя один из участников. Так, организации из Великобритании также часто обеспечивают до-финансирование для той части проекта, которая приходится на партнеров из стран за пределами ЕС.

Наконец, вы можете попробовать получить дополнительные гранты от других институциональных или частных доноров (не из фондов Европейского союза).

Где вы можете найти международных партнеров? Есть несколько основных способов:

- ¥ через европейские культурные сети, в частности, через [сеть Европа Ностра](#);
- ¥ через консультации с бюро программы «Креативная Европа» (Creative Europe desks), которые призваны помогать организациям в своих странах в разработке проектов и в поиске партнеров;
- ¥ через специальные инструменты и базы данных по поиску партнёров (см. ниже);
- ¥ запросив помощь атташе по культуре при посольствах стран Европейского союза в ваших странах;
- ¥ просмотрев уже поддержанные и реализованные проекты «Креативной Европы»;
- ¥ посещая международные мероприятия: конференции, форумы, ярмарки.

Мы предлагаем вам попробовать также некоторые **специальные ресурсы по поиску партнеров**:

- ¥ [KEA Creative Europe](#) (4,047 участников) – закрытая группа в сети LinkedIn. Чтобы отправить запрос о вступлении в группу, кликните «Присоединиться», и Ваш запрос будет рассмотрен администрацией группы. На интернет-ресурсах KEA пользователи делятся идеями и обсуждают вопросы, касающиеся тенденций развития культуры, медиа и креативности в Европе.
- ¥ [Программа «Креативная Европа» 2014-2020 \(Поиск партнеров\)](#) (1,000 участников). Данная группа создана с целью объединить на своих пространствах потенциальных партнеров со всей Европы, а также предоставить платформу для обмена идеями, проектами в рамках программы «Креативная Европа».

- ¥ Национальные страницы стран-участников программы по поиску партнеров. Мы можем порекомендовать [поисковик на сайте британского бюро](#). Организация заполняет специальную форму и получает весь список потенциальных партнеров.
- ¥ [Словения](#).
- ¥ [Италия](#).
- ¥ Справочник культурных организаций в 46 странах Европы и Азии [culture360](#).
- ¥ [European Funding Network](#), организация-член Национального совета волонтерских организаций.

Обратите внимание, что в данной программе могут быть партнерами не только НГО, но и музеи или креативные индустрии, а также муниципалитеты, университеты и т.д. Главное – это требование быть **организацией сферы культуры** (возможно, партнером сможет быть соответствующий факультет университета или отдел муниципалитета, имеющий права юридического лица).

Организации, вовлечённые в проект, могут выступать в роли заявителя (лидера), партнера, а также ассоциированного партнёра или субконтрактора, если речь идет об организациях из «третьих стран» или не относящихся к сфере культуры напрямую, но необходимых для реализации проектной идеи.

Заявитель – это организация, которая непосредственно подаёт проектную заявку. На первых страницах проектной заявки даются контактные данные именно заявителя (и только его), поскольку он будет основным контактом для ЕС. Он же подписывает декларацию, предусмотренную на стадии концепции проекта, а после, в случае успешного отбора заявки, – грантовый контракт. Также заявитель представляет и действует от имени партнеров, координирует разработку и реализацию проекта. Все деньги от ЕС по проекту перечисляются исключительно на счёт заявителя. Далее он их уже распределяет среди партнеров в зависимости от их степени участия в реализации проекта. Заявитель прямо ответственен за подготовку и менеджмент проекта. Каждый партнер имеет все характеристики заявителя, за исключением возможности подписать контракт с ЕС и связанных с этим формальных вопросов. На стадии полной заявки невозможно заменить партнера. Это следует из базового правила: элементы, указанные в концепции, не могут быть изменены в полной заявке.

Важно помнить, что одним из критериев оценки является достаточная вовлечённость партнеров в проект. Любая информация на этот счет приветствуется, в том числе заключенные соглашения с организациями, примеры предыдущего сотрудничества и др.

Из текста и бюджета вашего проекта должны быть ясно видно, что ваш проект:

- был подготовлен совместно: партнеры сотрудничают с самого начала, на этапе проработки идеи проекта;
- будет реализовываться совместно: запланированная в рамках проекта деятельность, задачи и сферы ответственности сбалансированно распределены между партнерами и странами;

- предусматривает формирование общей команды: профессионалы от каждого партнера должны сотрудничать во время реализации проекта, избегая при этом дублирования функций;
- совместно финансируется: между партнерами необходимо обеспечить баланс распределения расходов и собственных финансовых вкладов.

Партнерство остается на уровне простых разговоров до тех пор, пока партнеры не возьмут на себя реальные обязательства по совместной работе. Партнеры договариваются о правах на произведенные творческие продукты (произведения), о распределении софинансирования и т.д. Договоренность между партнерами обычно закрепляется в виде Партнерского соглашения. Заключение такого соглашения является прямым требованием программы. Однако, само соглашение не прилагают к заявке, но предоставляют по первому требованию в программу (в том числе на этапе оценки проекта).

Нет каких-либо утвержденных программой «Креативная Европа» форм **партнёрского соглашения**. Однако, вы можете воспользоваться имеющимися образцами, с тем чтобы составить договор, подходящий именно вашему партнерству. Пример такого договора вы можете найти в **Приложении 4**.

Контрольные вопросы:

- ¥ Как в проекте организовано и обосновано партнерство? Является ли его структура релевантной для такого проекта?
- ¥ Каким образом ваше сотрудничество как партнеров обеспечит эффективное осуществление деятельности? В какой степени партнеры вовлечены в проект, существует ли четкое разделение задач между ними?
- ¥ В какой мере партнерство выходит за рамки прямого географического соседства и привлекает партнеров из разных географических регионов стран-участниц программы?
- ¥ И наконец, что особенно важно для стран Восточного партнерства: в какой мере партнерство с культурными операторами из-за пределов ЕС отражает концепцию роли культуры в Внешних отношениях ЕС, которая изложена в Европейской повестке в области культуры?

Глава 3: Полезные советы. Самые распространенные ошибки

Прочитайте внимательно Руководящие указания (Guidelines) программы к данному конкурсу. Распечатайте брошюру для себя так, чтобы можно было делать пометки на полях или отмечать вопросы и неясные места – затем с этими вопросами вы сможете обратиться в Бюро «Креативной Европы» (Creative Europe Desk) в вашей стране.

Для помощи разработчикам существует **Proposal Submission User Guide**, который подробно описывает процесс создания, заполнения и отправки заявки в форме eForm. Просто следуйте ему, если вы решились быть главным заявителем. Если же нет, то подготовьте всю необходимую информацию для лидера, придерживаясь разделов электронной заявки и указанного количества знаков.

Соберите заранее всю необходимую информацию и документы. Информация, которую следует подготовить заранее и затем внести в электронную форму:

- ¥ основная информация о вашей организации: код PIC, контактные данные, уставные цели;
- ¥ описание опыта (прошлой деятельности) каждого из партнеров. Он включает как минимум полный список основных мероприятий организации в культурной и творческой сферах за последние 2 года;
- ¥ список всех предыдущих грантов от ЕС или текущих заявок, ожидающих утверждения;
- ¥ **Curriculum Vitae (биографические сведения)** людей, ответственных за общую координацию и реализацию проекта от каждой организации-партнера.

В **Приложении 3** мы приводим памятку о том, какую информацию следует предоставить от каждого партнера (на английском языке или ином языке ЕС, на котором пишется ваша заявка!).

Так как заявка содержит информацию из партнерского СОГЛАШЕНИЯ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ В РАМКАХ ПРОЕКТА, которое заключается между партнерами проекта и предоставляется донору после того, как заявка одобрена, то наш совет: согласуйте с партнерами текст такого соглашения заранее!

Следует обратить внимание на то, что для грантов размером выше EUR 750 000, каждый заявитель предоставляет аудиторское заключение, сделанное сертифицированным внешним аудитором, за последний законченный финансовый год.

Обращайте внимание на **количество знаков** в каждом разделе электронной формы! Подготовьте для лидера проекта информацию не только требуемого содержания, но и объема, чтобы ему не приходилось по своему усмотрению ее сокращать.

Внимание! Электронная форма заявки (eForm) – это интерактивная форма в формате PDF, для которой на вашем компьютере должно быть установлено программное обеспечение Adobe Reader, чтобы вы могли заполнить и отправить заявку: начиная с версии Adobe Reader 9 и выше (9.1, X, XI и т. д.).

Контактная информация организаций автоматически появляется в электронной форме при вводе кода PIC. Если какие-то основные данные или контакты организации должны быть изменены, изменения следует изменить информацию на Participants portal, так как в заявке соответствующие поля будут неактивными. Такое изменение может потребовать времени!

Следует учесть, что подписанные мандатные письма от организаций-партнеров (mandate letters from partner organisations) должны быть предоставлены главному заявителю как минимум за несколько дней до дедлайна. Так как лидер подает проект

от имени всех партнеров, то заявка включает в себя приложенные мандатные письма от всех партнеров с их подписями (оригиналы или их эквиваленты).

Электронная подача заявки означает, что вы имеете дело с программой, которая реагирует на технические ошибки или пропуски. Если какая-то запрошенная информация в электронной форме заявки не относится к вашей организации или проектам, пожалуйста, так и напишите или же поставьте тире («-») или ноль («0»), но не оставляйте поле пустым. Электронная форма не будет загружаться при наличии не только ошибок, но и незаполненных полей.

Глава 4. Документы, описывающие европейскую политику в сфере культуры, и другие полезные ссылки

Информационные материалы:

- ¥ [General background information about the Creative Europe Program](#)
- ¥ [Official Website of the Creative Europe Culture sub-program](#)
- ¥ [Creative Europe call for proposals and guidelines](#)
- ¥ [Creative Europe Dissemination Platform](#) (with project info and success stories)
- ¥ [Leaflet of CE results platform](#)
- ¥ [Creative Europe Desks' Network](#)
- ¥ [To acquire PIC number](#)

Исследования, отчеты, методологии:

- ¥ [Information on the European Agenda for Culture](#)
- ¥ [Information on the Work Plan for Culture 2015-2018](#)
- ¥ [Europe 2020 – European strategy for smart, sustainable and inclusive growth](#)
- ¥ [Getting cultural heritage to work for Europe. Report of the Horizon 2020 Expert Group on Cultural Heritage.](#)
- ¥ [Participatory governance of cultural heritage. Report of the OMC \(Open Method of Coordination\) working group of member states' experts. April 2018.](#)

[Онлайн курсы для менеджеров культуры по программе «Креативная Европа».](#)

Для тех, кто хочет больше узнать об использовании краудфандинга в культурном и творческом секторах, различных моделях и платформах, уроках, извлеченных из успешных проектов, получить советы и рекомендации по организации кампании, мы рекомендуем платформу [Crowdfunding4culture.eu](#) – проект, финансируемый ЕС, который

призван стать европейским информационным центром по этой теме. На веб-сайте также представлена интерактивная карта краудфандинговых платформ в Европе, которые уже поддерживают сектор культуры и культурных операторов.

Пособие для работающих с темой и объектами наследия: **CHOICE: Культурное наследие - область возможностей для гражданского участия.** - Изд. «Трек ЛТД» г. Дрогобыч, Украина, 2017. Доступны версии на русском и английском языках.

Приложение

Приложение 1. Регистрация организации на портале участника

Для того чтобы иметь возможность участвовать в программе в качестве заявителя или партнера, организация должна быть зарегистрирована на портале участников и предоставить свой идентификационный код участника **PIC**. Для этого необходимо:

- 1) [Создать](#) так называемый **ECAS account** для вас как частного лица. После этого дождитесь подтверждающего email.
- 2) Зарегистрировать организацию на портале участников. Подготовьте заранее необходимую справочную информацию: номера телефонов, адрес, почтовые индексы, номер плательщика НДС, регистрационный номер. После этого дождитесь подтверждающего email.
- 3) Загрузите дополнительную документацию: уставы и регистрационное удостоверение организации, регистрационную информацию о НДС и другие документы. Получите email с вашим **PIC number**.

Приложение 2. Описание проекта

К электронной форме заявки прилагается описание проекта, которое предлагается сделать в свободной форме. Однако это описание должно в той или иной мере включать в себя следующую информацию:

- ¥ стратегия, с помощью которой ваш проект будет достигать приоритеты программы;
- ¥ контекст, в котором будет реализовываться ваш проект;
- ¥ цели и задачи вашего проекта;
- ¥ целевые группы, на которые направлен ваш проект и которые получат от его реализации непосредственную пользу;
- ¥ ваша творческая команда;
- ¥ направления деятельности, а также полученные творческие продукты и другие качественные и количественные результаты;
- ¥ партнеры и ассоциированные партнеры;
- ¥ инновации, которые принесет ваш проект;
- ¥ европейский added value;
- ¥ система управления проектом;

- ¥ методы оценки, обеспечение качества,
- ¥ методология проекта;
- ¥ план коммуникации;
- ¥ распространение результатов и стратегия их использования в будущем;
- ¥ календарный план деятельности;
- ¥ устойчивость проекта;
- ¥ ожидаемый долгосрочный эффект;
- ¥ эффективность использования средств, другие спонсоры и т.д.

Приложение 3. Информация об организации

Part A

A1 Organisation

PIC number

Role in the application:

Full name of the organization in Latin characters

Business name

Registration date

Registration location

Registration country

Registration address

Street name, postcode, P.O. box Town, country

Internet address, e-mail, fax

Telephone 1

Telephone 2

A2 Legal representative / contact person

Title, family name, first name

Department / faculty (if any)

Role/position in organization

e-mail address

Full address (of the person) with the postcode and P.O., town, street name and number

Part B Organisation and activities

B 1 Structure



Status
Non-profit organization
NGO
Type of organization: (will be selected online)

B2: Aims and activities of the organization:

Please give a short presentation of the organization (key activities, affiliations, etc) relating to the domain covered by the project (max. 1000 characters)

Please describe the role of the organization in the project (we can do this later extracting from the description of the project).

B 3. Other EU grants:

Please list the projects for which the organization or the department responsible for the management of this application, has received financial support from the EU Programme during the last 3 years Programme or initiative

Reference number

Beneficiary organization (who was the lead applicant)
Title of the project

List other project applications submitted by your organization for this project proposal (if any)

Part C.

Description of the project

C 2.1.

No	Organisation name	Please indicate the annual turnover of your organization (latest figure) in Euro	Please select the size of your organization based on annual turnover	Please indicate the current number of employees of your organization
			Будет выбрано из меню электронной заявки	

Part D. Overview of the partners' operational and financial capacities

Objectives of the organization: copy the unofficial translation into English **the aims and objectives** of the organization as per statutes / articles of association of the organization (max 500 characters)

Please explain how your organization can be qualified as being active in the cultural and creative sectors as defined in Art 2 of the Regulation No 1295/2013 (max 500 characters)

Activities of the organization in the cultural and creative sector: please describe the main activities implemented by your organization in the last 2 years (dates, title, short description and link to the activity web-site if any). Max 500 characters.

Приложение 4. Примеры партнерских соглашений

Этот шаблон соглашения о сотрудничестве был создан Creative Europe Desk Denmark. Предлагаемая структура должна использоваться только в качестве руководства для составления соглашения, и быть адаптирована к конкретному проекту и партнерам. Основной партнер должен обеспечить правильность приведенной ниже информации и ее актуальность в отношении текущего раунда заявок. Любая неверная информация в этой форме не входит в состав Creative Europe Desk Denmark.

Вся информация, **выделенная цветом**, должна быть заменена вашим индивидуальным текстом.

COOPERATION AGREEMENT

This Cooperation Agreement concerns

NAME OF PROJECT

and the Creative Europe Cooperation projects call **CALL NUMBER**

between the following partners

LEAD PARTNER, NAME OF ORGANISATION (PARTNER 1)

LEGAL REPRESENTATIVE NAME

ADDRESS

LEGAL REGISTRATION NUMBER (VAT NUMBER OR OTHER)

PARTNER 2, NAME OF ORGANISATION

LEGAL REPRESENTATIVE NAME

ADDRESS

LEGAL REGISTRATION NUMBER (VAT NUMBER OR OTHER)

PARTNER 3, NAME OF ORGANISATION

LEGAL REPRESENTATIVE NAME

ADDRESS

LEGAL REGISTRATION NUMBER (VAT NUMBER OR OTHER)

Etc.

Project Description

HERE YOU SHOULD INCLUDE:

A clear description of the objectives of the project (for example those presented in the Detailed Description).

A clear description of the activities which will be implemented in order to achieve these objectives (likewise from work plan or Detailed Description).

A clear description of the role and obligations of both the project leader and the partners in the design and implementation of the project, including the tasks assigned to each partner (also identical with Detailed Description).

Description of the budgetary and financial framework including the amounts of financial contributions, and pre-financing amounts

The total budget of the project is	XX.XXX EUR
The amount received from the EACEA is as follows	XX.XXX EUR
Total	XX.XXX EUR
Lead Partner	XX.XXX EUR
Partner 2	XX.XXX EUR
Partner 3	XX.XXX EUR
Etc.	XX.XXX EUR

Partners shall receive % of the grant amount upon completion of the main activity in their country (to be decided among the partners). In the case where one of the partners has large amounts of outlays, the payment of said grant may be made before completion of said event.

The partners shall receive % of the grant upon completion of their part, the final report and upon receipt of the final payment from the EACEA.

Legal aspects such as duration of agreement, liability, breach of contract, termination of agreement, governing law and dispute resolution

The project will last from to .

Each partner is liable for their own financial commitment to the project as laid out in the budget and above. Any debts or outstanding payments incurred by the partners are the sole responsibility of said partner.

The agreement with one of the partners may only be terminated by the lead partner and if all other partners are in agreement. In the case of disagreement of termination the lead partner will

make the decision. Any outstanding payments from the EACEA are forfeited and any payments that are not deemed as eligible as per the official guidelines shall be returned to the lead partner. The said partner that is terminated is still obligated to fulfill the requirements for reporting as stated by the official guidelines.

Termination shall be in writing.

Should any of the partners commit breach of this agreement the partners may decide to terminate the agreement with the partner in breach. This could include but is not limited to such occasions as inability to fulfill the main activities of the project.

The governing law for this document is LEAD PARTNER COUNTRY law.

Signatures

Signed by (MUST BE SIGNED BY ALL LEGAL REPRESENTATIVES)

On DATE, in PLACE

LEAD PARTNER, LEGAL REPRESENTATIVE NAME

LEAD PARTNER, NAME OF ORGANISATION

On DATE, in PLACE

PARTNER 2, LEGAL REPRESENTATIVE NAME

PARTNER 2, NAME OF ORGANISATION

On DATE, in PLACE

PARTNER 3, LEGAL REPRESENTATIVE NAME

PARTNER 3, NAME OF ORGANISATION

Приложение 5. Образец Ресурсной Карты проекта.

(См. отдельный файл в формате Excel).