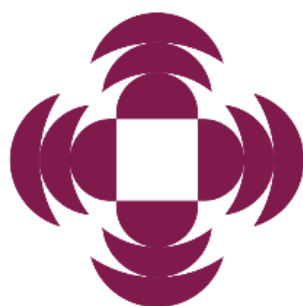


**POZYSKIWANIE ŚRODKÓW NA DZIAŁALNOŚĆ MUZEÓW.
PORADNIK**

Weronika Litwin



**Narodowy
Instytut
Muzeów**

Narodowy Instytut Muzeów
Warszawa 2023



Spis treści

1	
I.	Wstęp 4
II.	Pierwsze kroki. Od czego zacząć pozyskiwanie dodatkowych środków albo jak uporządkować dotychczasowe działania? 5
1.	Wyznaczenie komórki organizacyjnej lub osoby/osób, które będą zajmowały się pozyskiwaniem środków 6
2.	Podział obowiązków i odpowiedzialności w ramach zespołu muzeum – zarówno na etapie starania się o fundusze, jak i realizacji oraz rozliczenia projektu 7
3.	Przygotowanie listy projektów, na realizację których będziemy poszukiwać środków zewnętrznych 7
4.	Wskazanie projektów priorytetowych 8
5.	Określenie potencjalnych źródeł finansowania poszczególnych projektów i rozpoczęcie działań w celu ich pozyskania 8
6.	Co robić, jeśli nie możemy opracować planu pozyskiwania funduszy? 8
III.	Dotacje 9
1.	Przed rozpoczęciem prac nad wnioskiem o dotację 10
2.	Przygotowanie wniosku o dotację 14
3.	Elementy wniosku o dotację 22
4.	Podpisanie i złożenie wniosku 36
5.	Rozstrzygnięcie konkursu – informacja o przyznaniu dofinansowania 39
6.	Rozstrzygnięcie konkursu – informacja o nieprzyznaniu dofinansowania 41
7.	Realizacja projektu dofinansowanego z dotacji 42
IV.	Sponsorzy i darczyńcy prywatni 45
1.	Pozyskiwanie sponsorów i współpraca z nimi 46
2.	Pozyskiwanie darczyńców prywatnych i współpraca z nimi 49
3.	Utrzymanie relacji ze sponsorami i darczyńcami 50
V.	Crowdfunding – finansowanie społecznościowe 51
VI.	Gdzie szukać informacji o potencjalnych źródłach pozyskiwania funduszy? 56
1.	Strona Narodowego Instytutu Muzeów 56
2.	Strony internetowe i media społecznościowe organizatorów konkursów dotacyjnych 56
3.	Strony internetowe publikujące zestawienia informacji o konkursach organizowanych przez różne podmioty 56

4. Newslettery	57
5. Spotkania informacyjne dotyczące poszczególnych konkursów.....	57
6. Numery kontaktowe organizatorów konkursów.....	58
VII. Działajmy!.....	58

I. Wstęp

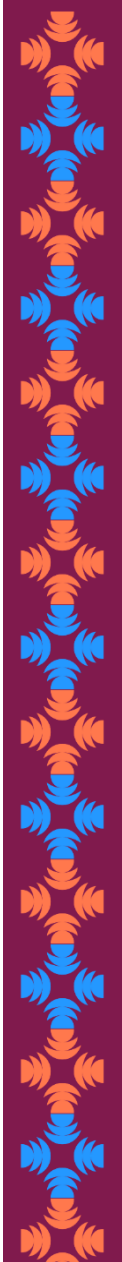
W ostatnich latach w Polsce miał miejsce ogromny, dynamiczny rozwój instytucji kultury, a szczególnie – muzeów. Nastąpił on w dużej mierze dzięki wejściu Polski do Unii Europejskiej i dostępowi do funduszy unijnych, środków z Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego, a także dzięki wsparciu z budżetu państwa. Dofinansowanie na skalę niespotykaną od dekad umożliwiło instytucjom kultury realizację licznych projektów zarówno infrastrukturalnych (takich jak budowa nowych gmachów, modernizacja i rozbudowa już istniejących, rewitalizacja cennych obiektów zabytkowych), jak i merytorycznych, często prowadzonych we współpracy z partnerami z innych państw europejskich.

Rozwój ten pociągnął za sobą nowe wyzwania, także finansowe. Wiele muzeów zaczęło poszukiwać możliwości zdobycia dodatkowych środków na swoją działalność, innych niż te pochodzące ze sprzedaży biletów czy – w przypadku instytucji kultury – dotacji publicznych.

Niniejszy poradnik powstał właśnie po to, żeby wspomóc te działania. Jest on przeznaczony przede wszystkim dla tych podmiotów, które dotychczas nie pozyskiwały na dużą skalę funduszy zewnętrznych i nie mają w swojej strukturze wyspecjalizowanych w tym zakresie komórek czy pracowników.

Celem publikacji jest także „odczarowanie” procesu pozyskiwania funduszy i zachęcenie do niego również tych podmiotów, które do tej pory – z różnych powodów – nie zdecydowały się na podjęcie takich działań. To prawda, że realizacja projektów dofinansowanych ze środków zewnętrznych może być trudna, nie stanowi to jednak reguły. Istnieją złożone programy dotacyjne, nakładające na wnioskodawców liczne obowiązki, ale oprócz nich jest też wiele programów, które są całkiem proste – i właśnie od nich warto zacząć swoją przygodę z pozyskiwaniem funduszy.

Poradnik zawiera informacje dotyczące pozyskiwania dotacji, środków od sponsorów i darczyńców, a także poprzez crowdfunding – finansowanie społecznościowe. Najwięcej uwagi poświęcono pozyskiwaniu dotacji przyznawanych w drodze konkursów, ponieważ jest to



proces najbardziej sformalizowany i przez to często postrzegany jako najtrudniejszy. Wskazówki dotyczące poszukiwania informacji o konkursach znajdują się w rozdziale VI. Na stronie Narodowego Instytutu Muzeów dostępny jest także stale aktualizowany „Przegląd konkursów dotacyjnych” (<https://www.nim.gov.pl/instytut/dotacje-ze-srodkow-mkidn>) przygotowany specjalnie pod kątem finansowania działalności statutowej muzeów w Polsce.

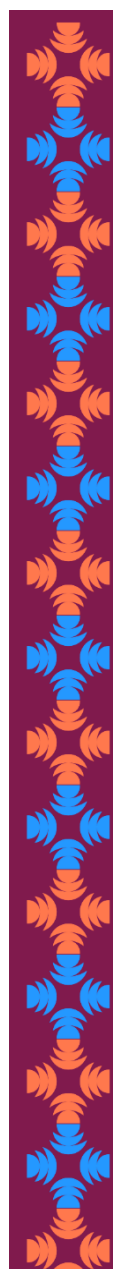
Mamy nadzieję, że informacje i wskazówki zawarte w niniejszej publikacji pomogą muzeom w skutecznym pozyskiwaniu dodatkowych środków i w ten sposób przyczynią się do realizacji wielu wartościowych inicjatyw w dziedzinie kultury.

II. Pierwsze kroki. Od czego zacząć pozyskiwanie dodatkowych środków albo jak uporządkować dotychczasowe działania?

Plan pozyskiwania funduszy najprościej przygotować w sytuacji, kiedy muzeum ma opracowaną kilkuletnią strategię rozwoju oraz listę projektów, które chce zrealizować. Wtedy kolejne kroki polegają na: przeglądzie źródeł finansowania, wyborze tych, które pasują do naszych planów, a następnie – opracowaniu planu aplikowania i składaniu wniosków do wybranych konkursów lub też zwróceniu się do potencjalnych sponsorów i darczyńców.

Wiele muzeów z różnych względów nie ma jednak możliwości, żeby zanalizować i zaplanować pozyskiwanie środków w dłuższej, wieloletniej perspektywie. W przypadku takich podmiotów zdarza się, że w momencie ogłoszenia nowego konkursu dotacyjnego chociaż częściowo zbieżnego z ich działalnością, wymyślany jest – często od zera – projekt spełniający wymogi konkursu, ale niekoniecznie odpowiadający prawdziwym potrzebom wnioskodawcy. Takie postępowanie czasem się sprawdza, zwykle jednak przynosi więcej szkody niż pożytku. Nasza publikacja pomoże uniknąć podejmowania decyzji w sprawie składania wniosków *ad hoc*, dzięki czemu łatwiej będzie składać je tylko na projekty, których realizacja jest rzeczywiście spójna z innymi działaniami instytucji, a praca przy pozyskiwaniu środków będzie przebiegać efektywniej i spokojniej.

Przygotowując się do pozyskiwania funduszy należy pamiętać o tym, że oznaczają one nie tylko dodatkowe pieniądze, ale też dodatkową pracę – i warto, aby przed rozpoczęciem działań



zarówno dyrekcja muzeum, jak i pracownicy zdali sobie z tego sprawę. Z kolei otrzymanie dofinansowania oznacza konieczność zrealizowania tego, co zadeklarowaliśmy we wniosku o dotację czy w ofercie dla sponsora. Wlicza się w to także obowiązek informowania o wszystkich zmianach, które zachodzą w naszym projekcie, honorowania wspierających nas podmiotów w trakcie realizacji działań, a czasem również po ich zakończeniu, oraz konieczność ciągłej dbałości o wzajemne relacje, co jest szczególnie ważne w odniesieniu do sponsorów i darczyńców.

Aby praca przy pozyskiwaniu środków ze źródeł zewnętrznych przebiegała sprawnie, należy się do niej przygotować, zaplanować ją i znaleźć jej miejsce w strukturze danego muzeum. Poniżej przedstawiamy podstawowe działania, które warto przeprowadzić zanim przystąpimy do starań o zdobycie środków z konkretnych źródeł.

1. Wyznaczenie komórki organizacyjnej lub osoby/osób, które będą zajmowały się pozyskiwaniem środków

Rozwiązania najczęściej wybierane przez muzea to:

- utworzenie osobnej komórki lub stanowiska dla osoby, która będzie koordynować pozyskiwanie środków (rozwiązanie z wielu względów najlepsze),
- powierzenie pozyskiwania środków pracownikom księgowości,
- powierzenie pozyskiwania środków pracownikom merytorycznym odpowiedzialnym za projekt, o dofinansowanie którego się staramy.

Pozyskiwanie środków jest bardzo wymagającym procesem, dlatego zdecydowanie najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest powierzenie tego zadania wyspecjalizowanym pracownikom – w zależności od wielkości instytucji może być to osobna komórka organizacyjna (biuro, dział) lub osobne stanowisko.

Pozyskiwanie funduszy wymaga czasu i zaangażowania – trudno pogodzić je z realizacją innych obowiązków. Utworzenie osobnej komórki lub stanowiska jest korzystne również dlatego, że wiedza i doświadczenie nabywane przy składaniu kolejnych wniosków o dofinansowanie kumulują się, co ułatwia pozyskiwanie kolejnych środków. Jeżeli proces pozyskiwania będzie rozproszony, tzn. wnioski będą składać osoby z różnych działów, proces kumulacji

doświadczeń i wynikający z tego wzrost umiejętności będzie następował dużo wolniej lub nie będzie następował w ogóle.

Jeżeli zdecydujemy się na powołanie osobnej komórki ds. pozyskiwania funduszy, dobrze jest, aby była ona posadowiona odpowiednio wysoko w strukturze organizacji. Należy też zapewnić jej możliwość bliskiej współpracy i komunikacji z dyrekcją muzeum. Pozyskiwanie funduszy często wiąże się z koniecznością szybkiego podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, dlatego bardzo ważna jest możliwość bezpośredniego kontaktu z osobami decyzyjnymi.

2. Podział obowiązków i odpowiedzialności w ramach zespołu muzeum – zarówno na etapie starania się o fundusze, jak i realizacji oraz rozliczenia projektu

Uzgodnienie podziału obowiązków ma kluczowe znaczenie dla efektywności procesu pozyskiwania środków. Pracownicy specjalizujący się w pozyskiwaniu funduszy odpowiadają za formalną stronę działań (zgodność z wymogami określonymi w dokumentach konkursowych), jednak za jakość materiałów merytorycznych odpowiadają pracownicy, którzy przygotowują i będą realizować projekty, o których dofinansowanie się staramy. Pozyskiwanie funduszy – zwłaszcza przygotowanie wniosków o dotacje – wymaga zwykle także zaangażowania pracowników księgowości, a często i działu prawnego. Pracownicy ci muszą więc zostać uprzedzeni, że ich pomoc może być potrzebna.

3. Przygotowanie listy projektów, na realizację których będziemy poszukiwać środków zewnętrznych

Przygotowując listę, bierzmy pod uwagę, że takie zestawienie prawdopodobnie nie będzie całkowicie pokrywać się z listą potrzeb i działań danego muzeum. Projekty, na które planujemy pozyskać środki zewnętrzne, muszą odpowiadać priorytetom podmiotów przyznających dotacje, sponsorów czy darczyńców. Niektóre rodzaje działań, choć niewątpliwie ważne i potrzebne (np. niewielkie, bieżące remonty budynków) mają jednak małe szanse na dofinansowanie zewnętrzne. Dlatego już na etapie pracy nad listą warto nawet wstępnie przejrzeć informacje o potencjalnych źródłach finansowania.

4. Wskazanie projektów priorytetowych

Wskazanie projektów priorytetowych pomoże zdecydować, na które działania będziemy się starali pozyskać środki w pierwszej kolejności. Warto brać pod uwagę, że czasem – jeżeli znajdziemy dobrą okazję (np. świetnie pasujący do naszego projektu konkurs dotacyjny) – uzasadnione może okazać się wystąpienie o dofinansowanie również dla działania spoza listy priorytetów. W takich sytuacjach uzyskanie dodatkowych funduszy z zewnętrznego źródła spowoduje uwolnienie w budżecie muzeum środków, które następnie będzie można przeznaczyć właśnie na cele z listy priorytetów lub na inne istotne potrzeby.

5. Określenie potencjalnych źródeł finansowania poszczególnych projektów i rozpoczęcie działań w celu ich pozyskania

Kolejnym krokiem jest zapoznanie się z potencjalnymi źródłami środków i podjęcie decyzji, gdzie będziemy starać się o dofinansowanie poszczególnych projektów. Wskazówki dotyczące poszukiwania informacji o konkursach dotacyjnych znajdują się w rozdziale VI poradnika.

6. Co robić, jeśli nie możemy opracować planu pozyskiwania funduszy?

Oczywiście nie w każdym muzeum będzie można od razu przeprowadzić wszystkie powyższe kroki. Czy warto więc rozpoczynać starania o środki zewnętrzne bez długookresowego planu działań?

Odpowiedź na to pytanie jest złożona, ale pamiętajmy, że zawsze od czegoś trzeba zacząć – ma to szczególne znaczenie w przypadku nowych, niewielkich muzeów (w tym także prywatnych), którym trudno jest zaplanować działalność na kilka lat do przodu. Dlatego, jeżeli natrafimy na konkurs dotacyjny, który odpowiada naszym celom, a realizacja projektu leży w zasięgu naszych możliwości – próbujmy. Jeżeli jednak nie mamy doświadczonych pracowników, lepiej nie zaczynać naszej przygody ze zdobywaniem środków od dotacji dużych i trudnych do rozliczania. Warto zacząć od mniejszych kwot – nawet takich w wysokości kilku tysięcy złotych – żeby poznać specyfikę projektów realizowanych ze środków zewnętrznych i nauczyć się ich obsługi.

Samo pozyskiwanie funduszy i realizowanie projektów z nich finansowanych to umiejętność, którą można – jak wszystkie umiejętności – wyćwiczyć. Dotyczy to zarówno małych,

kilkuosobowych zespołów, jak i dużych muzeów. A że środki zewnętrzne często pozwalają nam realizować działania niemożliwe do przeprowadzenia z własnych funduszy, warto tę umiejętność opanować i wdrożyć.

III. Dotacje

Jednym z najważniejszych dla muzeów źródeł funduszy są dotacje przyznawane w drodze konkursów. Konkursy dotacyjne organizowane są zarówno przez podmioty publiczne (ministerstwa czy samorzady), jak i przez fundacje (prywatne czy korporacyjne). Ten rodzaj dofinansowań obejmuje wielomilionowe dotacje z funduszy unijnych, ale i kilkutyśięczne tzw. małe granty przyznawane np. przez lokalne samorzady lub fundacje.

Wszystkie konkursy dotacyjne, bez względu na możliwą do zdobycia kwotę, łączy konieczność przygotowania i złożenia wniosku o dotację w sposób określony w dokumentach konkursowych. Przygotowanie wniosku o dotację to zwykle dość złożony proces. Poniżej przedstawiamy jego kluczowe etapy i działania, które musimy wykonać jako wnioskodawca, a także zwracamy uwagę na najważniejsze kwestie związane z realizacją projektów dofinansowanych z dotacji.

Muzea finansowane ze środków publicznych mogą również występować do swoich organizatorów o dotacje celowe na realizację konkretnych działań, niezależnie od ogłaszanych przez te podmioty konkursów dotacyjnych. Dla muzeów państwowych organizatorem jest Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dla muzeów samorządowych – jednostka samorządu terytorialnego. Muzea współprowadzone przez ministra KiDN oraz jednostkę samorządu terytorialnego mogą starać się o pozakonkursowe dotacje celowe z obu tych źródeł. Procedury pozyskiwania pozakonkursowych dotacji celowych są określane przez organizatora i ze względu na to są – w skali kraju – bardzo zróżnicowane. Niektórzy organizatorzy wymagają jedynie pisma z krótką informacją, na co potrzebne są środki, inni oczekują przygotowania wniosku podobnego do tych, które funkcjonują w konkursach dotacyjnych (choć zwykle krótszego i mniej złożonego).



1. Przed rozpoczęciem prac nad wnioskiem o dotację

1.1. Przygotowanie projektu

Chociaż wnioski o dotacje w poszczególnych konkursach różnią się, wszystkie mają jednak pewne elementy wspólne.

Elementy, które trzeba przedstawić w niemal każdym wniosku o dofinansowanie, to:

- cel projektu – czasem rozbijany na cel główny i cele pośrednie,
- grupy docelowe,
- działania realizowane w ramach projektu,
- efekty: rezultaty twarde, rezultaty miękkie, produkty projektu,
- harmonogram,
- budżet.

Jeżeli wybraliśmy już działanie, które chcemy sfinansować ze środków zewnętrznych, warto powyższe kwestie przemyśleć i wstępnie opisać. Pozwoli nam to stosunkowo szybko przygotować wniosek o dofinansowanie naszego projektu w dowolnym konkursie.

1.2. Wybór konkursu

Przed rozpoczęciem prac nad wnioskiem należy sprawdzić, czy i na ile pasujemy do danego konkursu dotacyjnego. Uważna lektura wszystkich dokumentów konkursowych opublikowanych przez organizatora pozwoli nam zweryfikować, czy spełniamy podane w nich kryteria, a przede wszystkim:

- czy nasze muzeum może być wnioskodawcą;
- czy temat projektu pasuje do tematu konkursu;
- czy działania planowane w ramach projektu mieszczą się na liście działań objętych dofinansowaniem, jeżeli w danym konkursie taka lista obowiązuje;
- czy budżet projektu mieści się w limitach konkursu;
- czy planowane wydatki mieszczą się w wykazie środków kwalifikowanych;
- czy termin realizacji projektu mieści się w limitach konkursu.

Podjmując decyzję o wyborze konkursu musimy pamiętać zarówno o merytorycznych kryteriach oceny wniosku, jak i o kryteriach formalnych, które niektórzy wnioskodawcy lekceważą. Tymczasem wniosek, który nie przejdzie oceny formalnej, w ogóle nie zostanie dopuszczony do oceny merytorycznej. W wielu konkursach autorzy wniosków, w których stwierdzono błędy formalne, są o tym informowani i mają możliwość ich poprawienia, jednak nie wszyscy organizatorzy konkursów stosują tę zasadę. W wielu konkursach wniosek, w którym stwierdzono błąd formalny, zostaje po prostu odrzucony.

Przed przystąpieniem do danego konkursu warto też przyrzeć się wynikom z wcześniejszych lat i sprawdzić, jakiego rodzaju projekty były wtedy dotowane i jakimi kwotami. Pomoże nam to ocenić szanse dofinansowania naszego projektu oraz realnie zaplanować budżet. Szczególnie ważny jest ten drugi punkt – zdarza się, że określona w wytycznych maksymalna kwota, o jaką można aplikować, prawie nigdy nie jest przyznawana. Zatem jeżeli wytyczne dopuszczają aplikowanie o kwotę np. do miliona złotych, ale we wcześniejszych konkursach najwyższe dotacje wynosiły nie więcej niż pół miliona, bezpieczniej jest przyjąć, że i my nie otrzymamy wyższego wsparcia. W takiej sytuacji możemy oczywiście zaryzykować i zawnioskować o milion, ale należy liczyć się z tym, że szanse na otrzymanie pełnej kwoty są niewielkie. Jeżeli więc zależy nam na milionie, warto rozejrzeć się za innym konkursem.

Czytając dokumenty konkursowe, należy też zwrócić uwagę na liczbę wniosków, którą w konkursie może złożyć jeden wnioskodawca. Najczęściej jej przekroczenie powoduje odrzucenie wszystkich wniosków złożonych przez dany pomiot. To dodatkowy argument za tym, aby proces składania wniosków był realizowany przez wyspecjalizowaną komórkę danej instytucji, a przez to scentralizowany – zapobiegnie to np. sytuacji, w której w jednym muzeum dwa działy niezależnie od siebie złożą osobne wnioski do jednego programu, co skutkuje odrzuceniem ich obu.

1.3. Możliwe działanie w sytuacji, kiedy projekt pasuje do konkursu, ale muzeum nie może być w nim wnioskodawcą z powodów formalnych

Jeżeli forma prawna powoduje, że nasza instytucja nie może złożyć wniosku w danym konkursie (np. muzeum jest instytucją samorządową, a do udziału w konkursie uprawnione są jedynie organizacje pozarządowe), nie oznacza to jeszcze, że droga do podjęcia starań o

dofinansowanie naszego projektu z tego źródła jest zamknięta. W większości konkursów bowiem ścisłe wymogi formalne dotyczą jedynie wnioskodawców, ale już nie parterów projektu (oczywiście należy to każdorazowo dokładnie sprawdzić). Jeżeli muzeum może wziąć udział w konkursie jako partner, wówczas warto rozważyć nawiązanie współpracy z innym podmiotem, uprawnionym do wnioskowania, i przystąpienie do konkursu właśnie jako partner, a nie wnioskodawca.

Zdarza się, że przy niektórych muzeach działają organizacje pozarządowe – fundacje i stowarzyszenia, które wspierają ich działalność. Często to właśnie one zostają liderem-wnioskodawcą w konkursach, w których muzea nie mogą brać udziału. W takich sytuacjach bardzo ważne jest jednak dobre uzasadnienie merytoryczne partnerstwa, aby nie powstało wrażenie, że wynika ono wyłącznie z chęci ominięcia zapisów w dokumentach konkursowych. Jeżeli pracujemy w instytucji znajdującej się w takiej sytuacji, warto każdorazowo zastanowić się, czy nie lepiej będzie nawiązać współpracę z inną organizacją pozarządową, której działalność jest bliższa priorytetom konkursu.

1.4. Utworzenie zespołu do pracy nad wnioskiem i ustalenie podziału obowiązków

Bez względu na to, czy w danym muzeum przygotowanie wniosków koordynuje wyspecjalizowana komórka, czy też od początku do końca piszą je pracownicy merytoryczni odpowiedzialni za przyszłą realizację projektu – nad wnioskiem nigdy nie powinna pracować tylko jedna osoba. Nawet najmniejszy zespół, choćby dwuosobowy, zawsze sprawdzi się lepiej: pozwoli zapewnić wzajemne wsparcie, zastępstwa i wyłapywanie pomyłek.

Jeżeli stan osobowy muzeum na to pozwala, w składzie zespołu pracującego nad wnioskiem powinni znajdować się (co najmniej):

- osoba odpowiedzialna za kwestie merytoryczne, czyli zakres projektu: opisy, uzasadnienia, harmonogram i budżet (w sytuacji optymalnej ta sama osoba powinna odpowiadać również za realizację i rozliczenie projektu w przypadku otrzymania dofinansowania);
- osoba odpowiedzialna ze kwestie formalne, tzn. zgodność wszystkich elementów wniosku z wymogami konkursu, w tym weryfikację budżetu pod kątem ograniczeń

wynikających z dokumentacji konkursowej, a więc np. kontrolowanie wysokości wkładu własnego czy zgodności wydatków z wykazem kosztów kwalifikowanych;

- pracownik księgowości: w zależności od ustaleń jego zakres odpowiedzialności może być różny, jednak zawsze przed złożeniem wniosku budżet powinien być przez niego zweryfikowany i zatwierdzony;
- jeżeli pojawi się taka potrzeba: pracownik działu prawnego, który pomoże rozstrzygnąć wątpliwości prawne.

Jeżeli projekt jest na tyle złożony, że wymaga zaangażowania kilku pracowników merytorycznych, wówczas należy wyznaczyć jedną osobę, która będzie koordynować ich działania i decydować o ostatecznym kształcie materiałów do wniosku.

Należy też koniecznie pamiętać o tym, żeby o planowanym składaniu wniosku z odpowiednim wyprzedzeniem poinformować przełożonych wszystkich osób, które będą zaangażowane w jego przygotowanie – na pracę nad wnioskiem potrzebny będzie czas, często także praca w nadgodzinach. Przełożeni wszystkich członków zespołu muszą mieć tego świadomość i wyrazić na to zgodę.

Przy pisaniu wniosków o dotacje ważne jest też wsparcie dyirekcji oraz komunikacja wewnątrz organizacji. Należy zadbać o to, żeby przygotowanie wniosków było postrzegane jako wspólna sprawa wszystkich zaangażowanych pracowników. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, kiedy składanie wniosków koordynują wyspecjalizowane osoby, a nie pracownicy merytoryczni.

1.5. Wsparcie firm zewnętrznych w przygotowaniu wniosków

Przy składaniu wniosków na projekty inwestycyjne, szczególnie tych do funduszy unijnych, często korzystamy z usług wyspecjalizowanych firm. Nawet jednak w przypadku podpisania umowy z taką firmą należy wskazać osobę lub osoby w muzeum, które będą odpowiedzialne za dostarczanie firmie materiałów i koordynowanie współpracy z nią. Żadna firma nie stworzy projektu i wniosku dla naszego muzeum bez naszego udziału.

Kiedy przy składaniu wniosków o dotacje myślimy o skorzystaniu z pomocy z zewnątrz, zwykle chodzi właśnie o duże projekty i duże specjalistyczne firmy. Czasem jednak – zwłaszcza w

sytuacji, kiedy jeden podmiot składa jednocześnie kilka lub nawet kilkanaście wniosków – opłacalne może być zatrudnienie pomocy z zewnątrz i zlecenie przygotowania wniosku nawet przy mniejszych projektach. Warto wykorzystać każdą możliwość zwiększenia szans na pozyskanie dodatkowych środków, nawet jeśli oznacza to poniesienie dodatkowych wydatków na etapie składania wniosków.

2. Przygotowanie wniosku o dotację

2.1. Szczegółowa analiza dokumentów konkursowych

Przed przystąpieniem do przygotowania wniosku musimy bardzo dokładnie przeczytać wszystkie dokumenty konkursowe – jest to konieczne, aby w racjonalny sposób zaplanować pracę nad wnioskiem, a tym samym zaoszczędzić członkom zespołu niepotrzebnego stresu.

Najczęściej publikowane dokumenty konkursowe to:

- regulamin / wytyczne / ogłoszenie o konkursie – podstawowy dokument określający zasady konkursu i realizacji projektów, które otrzymają dofinansowanie; w różnych konkursach może on nosić rozmaite nazwy;
- wytyczne – w niektórych konkursach publikowany jest także dodatkowy dokument, który opisuje kwestie nieujęte w regulaminie (mogą to być zarówno kwestie nadrzędne wobec regulaminu, jak i odwrotnie – stanowiące jego uszczegółowienie);
- kryteria oceny wniosków – dzięki temu dowiemy się (często znacznie dokładniej niż z opisowej części dokumentacji), co ma największe znaczenie przy ocenie wniosku i na co warto zwrócić szczególną uwagę przy jego pisaniu;
- wniosek wzorcowy, czyli wstępnie wypełniony formularz, często z dodatkowymi wskazówkami – jeżeli udostępniono taki dokument, koniecznie należy się z nim szczegółowo zapoznać; trzeba też ustalić, czy zamieszczone tam odpowiedzi stanowią jedynie przykład i źródło inspiracji, czy też obowiązkowy szablon;
- formularz wniosku (w przypadku wniosków składanych w systemach elektronicznych formularz często nie jest udostępniany jako osobny dokument; wgląd do niego jest możliwy dopiero po zalogowaniu się do systemu);
- formularz budżetu (jw.);

- wzór umowy – warto się z nim zapoznać, gdyż może wpłynąć na planowanie działań w ramach projektu;
- wzory sprawozdań – jw.

Wielu organizatorów konkursów dodatkowo publikuje także materiały, które mają pomóc w przygotowaniu wniosku o dotację. Mogą to być np. zestawienia najczęściej zadawanych pytań wraz z odpowiedziami albo nagrania webinarów dotyczących konkursu. Jeżeli takie materiały są dostępne, należy się z nimi zapoznać.

Pamiętajmy, żeby zawsze na nowo pobierać wszystkie dokumenty konkursowe i formularze wniosków, nawet jeżeli dysponujemy dokumentami z poprzedniej edycji danego konkursu i na pierwszy rzut oka wydaje się, że pozostały one niezmienione. Często zdarza się, że wersje dokumentów z kolejnych lat różnią się od siebie bardzo nieznacznie (różnica może dotyczyć np. tylko formuł w arkuszach Excel) i trudno jest to wychwycić. Tymczasem złożenie wniosku na nieaktualnym formularzu stanowi błąd formalny, który może skutkować nawet odrzuceniem wniosku. Nie warto więc narażać się na ryzyko.

2.2. Plan pracy nad przygotowaniem wniosku

Zanim przystąpimy do przygotowania wniosku, poświęćmy czas na przemyślenie i zaplanowanie naszej pracy. Nie zakładajmy, że napiszemy wszystko za jednym razem, nawet w przypadku krótkich i prostych wniosków. To prawie nigdy nie przynosi dobrych efektów, zwykle natomiast łączy się z dużym stresem dla pracowników i może trwale zniechęcić pracowników muzeum do przyszłych starań o dotacje.

Podstawowy plan prac do wykonania zawiera się już w formularzu wniosku i liście wymaganych załączników. Na ich podstawie możemy podzielić się zadaniami, ustalić, jakie materiały i ile czasu będzie nam potrzebne do przygotowania odpowiedzi na poszczególne pytania, a także określić, do kogo w naszej instytucji będziemy mogli zwrócić się o pomoc i niezbędne dane.

Podczas przygotowywania wniosku weźmy pod uwagę tzw. pamięć instytucjonalną – to bardzo wartościowy i często niedoceniany zasób. Przed rozpoczęciem prac sprawdźmy, czy

nasza instytucja nie brała już kiedyś udziału w danym konkursie – a jeśli tak, to porozmawiajmy z osobami, które były wtedy zaangażowane w składanie wniosku. Jeżeli wniosek uzyskał dofinansowanie, porozmawiajmy też z pracownikami, którzy realizowali projekt – warto dowiedzieć się, na co organizatorzy konkursu zwracają szczególną uwagę w czasie jego rozliczania, czy może mają też jakieś szczególne wymogi dotyczące np. promocji projektu, które warto uwzględnić już na etapie przygotowywania budżetu i pisania wniosku. A jeżeli muzeum brało w przeszłości udział w konkursie, ale nie uzyskało dofinansowania, to nadal warto porozmawiać z osobami odpowiedzialnymi wówczas za projekt i skorzystać z ich doświadczenia.

W planie prac koniecznie zarezerwujmy też czas na to, żeby przeczytać gotowy już wniosek świeżym okiem, czyli chociaż po jednym dniu przerwy – zwykle dostrzegamy wtedy niekonsekwencje, pomyłki i błędy, których wcześniej nie zauważyliśmy w ferworze pracy. Dobrze też byłoby, gdyby nasz wniosek przed złożeniem przeczytała osoba spoza muzeum, nieznająca jego działalności – pozwoli to ocenić, czy na pewno będzie on jasny i zrozumiały dla oceniających wniosek ekspertów.

Oczywiście samo złożenie wniosku nie jest równoznaczne z uzyskaniem dofinansowania – środki na realizację projektu otrzymują tylko te podmioty, których wnioski w procesie oceny otrzymają najwięcej punktów. Dlatego pisząc wniosek o dotację, należy zadbać o każdy jego szczegół. Żeby uświadomić sobie znaczenie tych szczegółów, warto przyjrzeć się dostępnym w Internecie wynikom rozstrzygniętych już konkursów. Często różnica między wnioskami dofinansowanymi a odrzuconymi wynosi dosłownie setne części punktu.

2.3. Partnerstwa

Niektóre wnioski mogą być składane wyłącznie wspólnie z partnerami. Dotyczy to zarówno konkursów krajowych, jak i międzynarodowych, szczególnie tych organizowanych przez Komisję Europejską, gdzie bardzo częstym wymogiem konkursowym jest realizowanie projektu wspólnie z określoną liczbą partnerów, często pochodzących z różnych krajów.

Oczywiście w idealnej sytuacji partnerów do naszego projektu pozyskaliśmy jeszcze przed rozpoczęciem przygotowań do składania wniosku. Czasem jednak w momencie ogłoszenia

konkursu mamy dopiero wstępny pomysł na projekt i dopiero zaczynamy rozglądać się za potencjalnymi partnerami. W jaki sposób ich szukać? Po pierwsze, możemy znaleźć w Internecie organizacje, których profil pasuje do naszego projektu, a następnie nawiązać z nimi kontakt i zaprosić je do udziału w naszych działaniach. Po drugie, możemy skorzystać z opcji, jaką zapewnia większość portali internetowych podmiotów organizujących konkursy, w których wymogiem jest posiadanie partnerów międzynarodowych, czyli zamieścić tam swoje ogłoszenie o poszukiwaniu partnerów albo odpowiedzieć na ogłoszenie zamieszczone przez inny podmiot.

Pamiętajmy też, że w wielu konkursach szczególnie cenione są partnerstwa zrzeszające podmioty o różnym statusie prawnym i zróżnicowanej działalności (np. muzea, uczelnie, organizacje pozarządowe). W przypadku partnerów zagranicznych należy też koniecznie upewnić się, czy kraj, z którego pochodzą, może brać udział w programie, do którego składamy wnioski.

Zdarza się, że kiedy zaczynamy przygotowywać się do składania wniosku w konkursie, w którym wymagane jest partnerstwo, skupiamy się na znalezieniu partnerów, którzy bez uwag zaakceptują naszą wizję projektu, zgodzą się na wyznaczone im role i nie będą zgłaszać własnych pomysłów, które mogłyby zaburzyć naszą koncepcję działań. Jednak takie podejście nie tylko przeczy samej idei projektów partnerskich, ale także osłabia nasze szanse na opracowanie dobrego projektu i zdobycie dofinansowania.

Najlepsze projekty partnerskie powstają w wyniku autentycznej współpracy między partnerami – następuje wówczas efekt synergii, który może przekroczyć wszelkie oczekiwania. Aby to osiągnąć, warto zainwestować czas i uwagę. Zdecydowanie nie należy natomiast tworzyć partnerstw „papierowych” – wyłącznie na potrzeby składania wniosku, tzn. wyszukiwać podmiotów, które zgadzają się figurować w projekcie jako partner i na tym ich rola się kończy. Eksperti oceniający wnioski zwykle potrafią rozpoznać tego rodzaju partnerstwa i nie oceniają ich wysoko.

W przypadku składania wniosku wspólnie z partnerami trzeba również zadbać o dokładne ustalenie zasad współpracy. Zdecydowanie warto także sformalizować je poprzez podpisanie

umowy. Dla bezpieczeństwa naszego muzeum umowy z partnerami dobrze jest podpisywać nawet wtedy, kiedy wytyczne konkursu nie stawiają takiego wymogu. Pamiętajmy, że umowy podpisujemy nie na dobre czasy, ale na złe. Bez względu na to, jak świetnie układa się współpraca na etapie składania wniosku, warto wszystkie ustalenia i wzajemne zobowiązania spisać i zawrzeć w umowie. Powinny znaleźć się w niej również zapisy odnoszące się do takich sytuacji, jak niewywiązanie się z obowiązków lub wycofanie się z projektu.

Kluczowe znaczenie dla każdego przedsięwzięcia realizowanego wspólnie z innymi podmiotami ma trwałość partnerstwa. Jeden z najgorszych scenariuszy to wycofanie się partnera z projektu już w trakcie jego realizacji, po podpisaniu umowy o dofinansowanie. Dlatego od samego początku naszym celem powinno być nie tylko opracowanie projektu, ale również troska o trwałość współpracy. Jedną z najlepszych metod zagwarantowania tej trwałości jest zapewnienie partnerom realnego wpływu na kształtowanie projektu, aby odzwierciedlał on także ich cele i priorytety, a nie tylko nasze. Aby partnerstwo było trwałe i efektywne, projekt naprawdę powinien być wspólny.

W przypadku konkursów, w których liczba partnerów jest jednym z podstawowych wymogów (np. organizowanych w ramach programu „Kreatywna Europa”), lepiej nie wchodzić w projekt z minimalną liczbą partnerów określoną w wytycznych, ale pozyskać przynajmniej o jednego partnera więcej. Zabezpieczy to nas na wypadek sytuacji, gdy któryś z partnerów wycofa się ze współpracy w czasie realizacji projektu. Jeśli po wycofaniu się partnera liczba podmiotów realizujących projekt spada poniżej minimum określonego w wytycznych, może grozić nam nawet cofnięcie dotacji.

Kiedy myślimy o projektach realizowanych w partnerstwie, bardzo często automatycznie widzimy naszą instytucję jako lidera – dotyczy to zwłaszcza większych muzeów. Warto jednak pamiętać, że dofinansowanie w konkursach można uzyskać również jako partner we wniosku składanym przez inny podmiot. Takie rozwiązanie jest szczególnie warte polecenia w sytuacji, gdy mamy małe doświadczenie w składaniu wniosków i realizacji projektów finansowanych z dotacji – to świetna okazja do nauki i zdobywania doświadczenia, szczególnie w przypadku dużych, międzynarodowych projektów.

W związku z powyższym warto być otwartym na propozycje współpracy przy realizacji wspólnych projektów i składaniu wniosków, które wpływają do naszego muzeum. Oczywiście należy też zachować rozwagę – prośby o nawiązanie partnerstwa, które wpływają do nas na kilka dni przed terminem zamknięcia konkursu, trudno traktować poważnie. Pamiętajmy o tym również wtedy, gdybyśmy sami wpadli na pomysł rozsyłania tego rodzaju zaproszeń.

2.4. Kontakt z organizatorem konkursu

W czasie planowania pracy nad wnioskiem i współpracy z partnerami często pojawiają się pytania, na które nie można znaleźć odpowiedzi w dokumentach konkursowych. Warto wówczas skorzystać z tego, że większość organizatorów podaje numer telefonu lub adres e-mail do kontaktu, i wyjaśnić wątpliwości bezpośrednio u źródła.

Zanim jednak zaczniemy dzwonić lub pisać e-maile, pamiętajmy o kilku podstawowych zasadach:

- zanim zadamy pytanie, upewnijmy się, że odpowiedzi na nie na pewno nie ma w opublikowanych dokumentach;
- wysyłając pytanie mailem, nie spodziewajmy się, że odpowiedź dostaniemy natychmiast;
- decydując się na kontakt telefoniczny, w pierwszej kolejności sprawdzmy, czy nie jest on dostępny tylko w określonych porach – jeżeli ma to miejsce, to przestrzegajmy tego ograniczenia i nie dzwońmy poza wskazanymi godzinami;
- pamiętajmy, że osoby, do których zwracamy się o pomoc, odbierają zwykle kilkadziesiąt podobnych telefonów dziennie – starajmy się wyjaśnić nasze wątpliwości jak najszybciej i nie przedłużajmy rozmowy.

2.5. Elektroniczne systemy składania wniosków

Obecnie coraz więcej wniosków o dotację składa się za pośrednictwem systemów elektronicznych. W takiej sytuacji koniecznie zalogujmy się do systemu najszybciej, jak to możliwe, nie odkładając tego na później. Da nam to możliwość spokojnego zapoznania się z formularzem wniosku i całym systemem. W przypadku niejasności mamy też szansę skontaktować się z organizatorem konkursu i poprosić o wyjaśnienie. Jeżeli naukę obsługi

systemu zostawimy na ostatnią chwilę, nawiązanie kontaktu i uzyskanie informacji może już być po prostu niemożliwe.

Bądźmy też świadomi, że w elektronicznych systemach składania wniosków zdarzają się błędy. Szczególną czujność trzeba zachować, jeśli dany system został uruchomiony niedawno i bierzemy udział w pierwszym lub drugim naborze realizowanym za jego pośrednictwem. Warto wtedy – po zalogowaniu się – przejść przez cały formularz i sprawdzić, czy wszystkie pola działają, a załączniki dają się załączyć. Jeżeli zorientujemy się, że coś nie funkcjonuje tak, jak powinno, koniecznie od razu napiszmy do organizatora, żeby miał szansę jak najszybciej usunąć błąd.

W większości konkursów, w których wnioski są składane w systemie elektronicznym, podmiot składający wniosek musi utworzyć swój profil i dopiero w kolejnych krokach może przystąpić do składania wniosku w wybranym konkursie. Dane na takim profilu powinny być aktualne – dobrze jest pamiętać o tym przez cały rok i aktualizować je na bieżąco, np. wprowadzając informacje o zmianach personalnych w naszym muzeum. Wówczas w momencie składania kolejnego wniosku będziemy mieć o jeden obowiązek mniej.

Zakładanie i aktualizacja takich profili jest zwykle bardzo prosta i szybka, zdarzają się jednak przypadki, kiedy zajmuje ona (wraz z weryfikacją rejestracji przez organizatora konkursu) kilka dni albo nawet tygodni. Dlatego zdecydowanie nie należy odkładać tego na ostatni moment.

Zanim jednak utworzymy profil muzeum na jakimkolwiek portalu dotacyjnym, należy koniecznie upewnić się, czy taki profil nie został założony wcześniej przez innego pracownika. Jeśli okaże się, że tak, to nie tylko zaoszczędzimy sobie pracy, ale również unikniemy problemów wynikających z powtórnej rejestracji i konieczności występowania do organizatora konkursu z prośbą o usunięcie jednego z profili.

Muzea, które rozważają ubieganie się o dofinansowanie z programów Komisji Europejskiej, powinny od razu zarejestrować się na portalu Funding & Tender Opportunities <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>. Za pośrednictwem tego portalu składamy wnioski do programów ramowych, a więc tych unijnych

programów dotacyjnych, w których fundusze są przyznawane na poziomie europejskim, a nie krajowym (są to m.in. programy „Kreatywna Europa”, „Erasmus+” czy „Horyzont Europa”). Profil na tym portalu warto utworzyć nawet wtedy, jeżeli w danej chwili nie planujemy składać tam żadnego wniosku. Prędzej czy później niemal każdy europejski podmiot z sektora kultury będzie go potrzebować – albo gdy sam zdecyduje się zostać wnioskodawcą, albo gdy zostanie zaproszony do partnerstwa w projekcie składanym przez inny podmiot.

2.6. Elektroniczne formularze wniosków

Utworzenie profilu jest pierwszym krokiem na drodze do złożenia elektronicznego wniosku o dotację. Elektroniczne formularze wniosków są bardzo przyjazne dla użytkowników i ogromnie ułatwiają cały proces aplikacyjny, ponieważ wychwytyją wiele błędów formalnych i nie dopuszczają do złożenia wniosku, dopóki błędy te nie zostaną poprawione. Dotyczy to szczególnie błędów w budżecie (takich jak przekraczanie progów określonych w dokumentacji konkursowej), harmonogramie czy liczbie partnerów.

Wiele elektronicznych formularzy pozwala na stopniowe zapisywanie dodawanych tam treści, niektórzy więc decydują się pisać wniosek od razu w formularzu. Taka decyzja wiąże się jednak z dużym ryzykiem. Po pierwsze, może okazać się, że z powodu awarii bądź przeciążenia systemu zostaniemy odcięci od naszego wniosku i nie będziemy mogli edytować go przez kilka lub kilkanaście godzin (i mogą to być godziny kluczowe dla pracy nad wnioskiem). Po drugie – w skrajnym przypadku – może dojść do sytuacji, w której na skutek awarii treść naszego wniosku zostanie bezpowrotnie utracona.

Dlatego najbezpieczniej jest najpierw przygotować wszystkie materiały do wniosku w edytorze tekstu i arkuszu kalkulacyjnym, a dopiero potem przekleić je do elektronicznego formularza.

Co do zasady to samo dotyczy również opracowania budżetu i harmonogramu, ale i tutaj zdarzają się wyjątki. Niektóre elektroniczne formularze grantowe – np. formularze programu „Erasmus+” – są tak skonstruowane, że wręcz warto zacząć pracę nad wnioskiem od wygenerowania i chociaż wstępnego wypełnienia w systemie budżetu i harmonogramu, ponieważ stanowi to istotne ułatwienie w pracy nad całym wnioskiem.

2.7. Limity długości tekstu

W wielu wnioskach mamy do czynienia z ograniczeniem długości odpowiedzi na poszczególne pytania – są to limity liczby słów lub liczby znaków (prawie zawsze: włącznie ze spacjami). Limity długości tekstu podane w formularzach grantowych są nieprzekraczalne. W elektronicznych systemach składania wniosków w pola z limitem po prostu nie da się wkleić dłuższego tekstu.

Ograniczenia te są zwykle sformułowane z użyciem słowa „do” – np. odpowiedź na pytanie ma liczyć „do 3000 znaków ze spacjami”. Wiele osób uznaje, że skoro podany jest tylko górny limit, to w takim razie wystarczy napisać odpowiedź liczącą np. 500 znaków. Takie postępowanie rzeczywiście jest formalnie dopuszczalne, może jednak zmniejszyć nasze szanse na otrzymanie dofinansowania. Po pierwsze, limit znaków można traktować jako wskazówkę, jak szczegółowej odpowiedzi oczekuje organizator konkursu. Po drugie, inni wnioskodawcy mogą przygotować odpowiedzi pełniejsze niż nasza i dzięki temu dostać więcej punktów. Oczywiście możliwa jest również sytuacja, że na pełną, kompletną odpowiedź na pytanie wystarczy te przykładowe 500 znaków – wtedy możemy na niej poprzestać, ale tylko wtedy, jeżeli jesteśmy absolutnie przekonani, że wyczerpuje ona temat.

Warto też wiedzieć, że w elektronicznych formularzach wniosków limit nie zawsze jest podany obok pytania, a czasem wyświetla się dopiero wtedy, kiedy zaczniemy uzupełniać tekst w danym polu. Dlatego przed rozpoczęciem pracy nad wnioskiem dobrze jest przejść przez cały formularz i sprawdzić, czy niektóre – albo wszystkie – pola nie mają właśnie takiego „ukrytego” limitu znaków. Pozwoli nam to oszczędzić sobie zbędnej pracy i nie doprowadzi do sytuacji, kiedy przygotujemy dwustronicową odpowiedź na dane pytanie, a potem okaże się, że musimy ją streścić w 1000 znaków.

3. Elementy wniosku o dotację

3.1. Osoba do kontaktu

We wnioskach często jesteśmy proszeni o podanie danych osoby do kontaktu. To bardzo ważny punkt i niezwykle istotne jest, żeby podana tam osoba naprawdę była dostępna oraz dobrze znała projekt. Nie należy w tym punkcie podawać danych np. dyrektora instytucji –

muszą to być dane osoby, która w razie potrzeby szybko zareaguje na e-mail od organizatora konkursu i będzie w stanie odpowiedzieć na ewentualne pytania.

3.2. Tytuł projektu

Bardzo ważnym elementem każdego projektu jest tytuł. Jego stworzenie to wbrew pozorom dosyć trudne zadanie i nie warto od niego zaczynać pracy nad wnioskiem – na początek wystarczy tytuł roboczy. Dobre pomysły na tytuł zwykle pojawiają się wtedy, kiedy praca nad wnioskiem jest już bardzo zaawansowana albo wręcz dobiega końca. Kiedy już szczegółowo opiszemy wszystkie planowane działania i przeanalizujemy wszystkie aspekty naszego projektu, wtedy często nagle wpada nam do głowy świetny, odpowiedni tytuł projektu, o którym na początku prac nawet byśmy nie pomyśleli.

Tytuły projektów zwykle mają charakter opisowy (z takiego tytułu jasno wynika, na czym polega projekt) albo bardziej syntetyczny, hasłowy (takie tytuły mają przede wszystkim zaintrygować czytającego). Zanim jednak puścimy wodze wyobraźni – sprawdźmy, czy w wytycznych nie ma warunków dotyczących tytułów. Bardzo często ich długość jest ściśle ograniczona. Zdarza się też, że w tytule musimy zawrzeć określone elementy, a po wpisaniu ich wszystkich okazuje się, że nie starcza już miejsca na własną inwencję.

Zastanawiając się nad tytułem pamiętajmy też, że w przypadku uzyskaniu dofinansowania będzie on pojawiać się we wszystkich materiałach dotyczących projektu przez cały okres jego realizacji – dlatego warto, żeby przyciągał uwagę i nie był za długi.

We wnioskach składanych do Komisji Europejskiej, np. w takich programach jak „Kreatywna Europa”, obok tytułu funkcjonuje także jego akronim (skrótowiec). Akronimy bywają bardzo efektowne – oczywiście tylko wtedy, kiedy tytuł wymyślano specjalnie pod kątem atrakcyjności akronimu. Nie jest to ani obowiązkowe, ani dodatkowo punktowane, ale niewątpliwie pomaga zwrócić uwagę na nasz projekt.

3.3. Streszczenie projektu

W większości wniosków jednym z pierwszych punktów jest streszczenie projektu – zwykle o określonym limicie długości tekstu. Wiele osób próbuje zacząć pracę nad wnioskiem właśnie

od streszczenia – skoro może ono liczyć np. maksymalnie 1000 znaków lub 200 słów, to jego napisanie wydaje się szybkie i proste.

Tymczasem streszczenia naprawdę najlepiej pisze się na samym końcu prac. Po pierwsze dlatego, że bardzo często w czasie przygotowania wniosku pierwotne założenia projektu ewoluują i dopiero w czasie pisania odpowiedzi na poszczególne pytania dochodzi do ostatecznego dopracowania koncepcji projektu, dokładnego zaplanowania działań, a także do podjęcia decyzji, co tak naprawdę jest dla nas priorytetem w realizacji projektu. Po drugie – tylko przygotowanie streszczenia po zakończeniu prac nad pozostałymi częściami wniosku daje nam całkowitą pewność, że będzie ono z nimi w pełni spójne. Rozpoczynanie pracy nad wnioskiem od streszczenia rodzi ryzyko, że jeżeli później w projekcie pojawią się zmiany, możemy zapomnieć o wprowadzeniu ich do tej części, a wszelkie rozbieżności pomiędzy nim a szczegółowymi opisami projektu są traktowane jako błąd i mogą skutkować obniżeniem liczby punktów.

3.4. Opisowa część wniosku

Przygotowanie opisowej części wniosku o dotację jest zadaniem bardzo pracochłonnym, z czego muszą zdawać sobie sprawę zarówno pracownicy, którzy będą odpowiedzialni za wykonanie tego zadania, jak również ich przełożeni. Na napisanie tekstów do wniosku należy zarezerwować odpowiednią ilość czasu, co musi znaleźć odbicie w planie pracy zajmujących się tym osób.

Pisania tekstów do wniosków lepiej nie odkładać na ostatnią chwilę i nie należy liczyć na to, że całość potrzebnych materiałów stworzymy jednego dnia. Zdarzają się formularze na tyle krótkie i proste, że takie działanie będzie technicznie wykonalne, ale jakość pisanych w ten sposób wniosków jest zwykle bardzo niska, co niemal zawsze przekłada się na liczbę uzyskanych punktów.

Pierwszym krokiem, jaki bezwzględnie musimy wykonać zanim przystąpimy do pracy, jest dokładne przeczytanie wszystkich poleceń – od początku do końca formularza. Wydaje się to oczywiste, ale wbrew pozorom jest to krok, który bardzo wiele osób lekceważy. Tymczasem jest on niezbędny do tego, aby ustalić, jakich informacji będziemy potrzebować, i ile czasu

będziemy musieli przeznaczyć na opracowanie tekstów. Rozpoczęcie pracy od zapoznania się z całością formularza pozwala także uniknąć sytuacji, w której informacje, o podanie których jesteśmy proszeni w dalszych poleceniach, zaczniemy wpisywać w odpowiedzi na pytania wcześniejsze.

Wszystkie polecenia znajdujące się w formularzu wniosku należy przeczytać uważnie i ze zrozumieniem, a także – koniecznie w całości. Jeżeli polecenie składa się z części głównej oraz napisanego drobniejszym drukiem uszczegółowienia, z nim również musimy się zapoznać. Zwykle zawarte są tam cenne, dodatkowe wskazówki, które pozwolą nam zawrzeć w odpowiedzi wszystkie elementy wymagane przez organizatora konkursu.

W trakcie pracy nad wnioskiem musimy pamiętać, że nasze teksty piszemy z myślą o osobach z zewnątrz – ekspertach, którzy będą go oceniać. Pierwszorzędne znaczenie ma więc to, aby nasze odpowiedzi były zrozumiałe dla osób, które nie znają danego muzeum i jego działalności. Jeżeli posługujemy się nieznanymi powszechnie pojęciami – koniecznie musimy je wyjaśnić. Unikajmy też stosowania w opisach zbyt hermetycznego, branżowego języka – nigdy nie mamy gwarancji, czy dla osoby, która będzie czytać nasz wniosek, będzie on zrozumiały.

Przygotowując część opisową wniosku, przede wszystkim przedstawmy po prostu to, co chcemy zrobić – dokładnie i konkretnie – dbając jednocześnie o zbieżność naszego opisu z priorytetami konkursu i kryteriami oceny. Warto też używać tego samego słownictwa, które pojawia się w dokumentach konkursowych. We wnioskach nie ma miejsca na pustosłowie i „lanie wody” – pamiętajmy, że dla oceniających wniosek ekspertów nie liczy się objętość tekstu, ale jego zawartość. Unikajmy też górnolotnych sformułowań, a jeśli tematyka projektu sprawia, że ich użycie jest uzasadnione – stosujmy je z umiarem.

Pamiętajmy, że wniosek musi nie tylko zawierać odpowiedzi na wszystkie pytania znajdujące się w formularzu, ale powinien także odpowiadać na wszystkie wątpliwości, które mogą nasunąć się ekspertowi w czasie jego lektury. Jeżeli osoba oceniająca wniosek natrafi na problem, coś wyda się jej niejasne lub wątpliwe (np. w kwestii wykonalności projektu), nie będzie dzwonić do naszej instytucji i dopytywać, co dokładnie mieliśmy na myśli – po prostu przyzna nam mniej punktów.

Wypełniając formularz pamiętajmy też, że praca nad wnioskiem to jednocześnie praca nad projektem, który w przypadku uzyskania dofinansowania trzeba będzie zrealizować i rozliczyć. Nie warto więc wpisywać do wniosku działań, które co prawda pozwolą zdobyć dodatkowe punkty, ale okażą się niemożliwe bądź bardzo trudne do realizacji.

Często zdarza się, że na etapie pracy nad wnioskiem niektóre kwestie dotyczące projektu pozostają jeszcze niewiadome i niedoprecyzowane. Jest to normalny stan rzeczy – wnioski piszemy zwykle na wiele miesięcy przed planowaną realizacją działań, kiedy mamy prawo pewnych rzeczy wciąż nie wiedzieć (wyjątkiem są tu projekty inwestycyjne). Pamiętajmy, że brak niektórych szczegółów nie przekreśla naszych szans na uzyskanie dotacji. W takiej sytuacji należy po prostu szczerze przedstawić sytuację we wniosku, wyjaśnić, dlaczego nie możemy jeszcze dookreślić pewnych elementów projektu, oraz podać termin, kiedy będzie to możliwe.

Zanim rozpoczniemy pracę nad częścią opisową wniosku, sprawdźmy najpierw wśród pracowników muzeum, czy ktoś nie dysponuje materiałami, które mogą nam przydatne. Aktualne opisy instytucji i prowadzonej działalności mogły być przygotowane np. na potrzeby strony internetowej, druku broszur promujących działalność albo aplikowania o nagrody. Warto poprosić ich autorów o pomoc lub wręcz o przesłanie gotowych tekstów. Dzięki temu unikniemy dublowania już raz wykonanej pracy, a także – na samym początku przygotowywania wniosku – możemy uzyskać nawet kilka stron wysokiej jakości materiałów.

Ale uwaga – nigdy nie należy przeklejać do wniosków żadnych tekstów bez ich wcześniejszego przeczytania. Odnosi się to w szczególności do opisów działalności – zdarza się, że przez kilka kolejnych lat pracownicy automatycznie wklejają do wniosków ten sam opis instytucji i realizowanych działań. To błąd – opisy powinny być stale aktualizowane. Warto też pamiętać, że wiele wydarzeń może być dyskontowanych przez kolejne. Szczytowe osiągnięcie roku 2015 mogło zostać przyćmione przez kolejne sukcesy – pamiętajmy o tym i nie tracimy możliwości pokazania aktualnych działań i osiągnięć.

Warto też mieć świadomość tego, że pisanie wniosku o dofinansowanie to także – nad czym się często nie zastanawiamy – po prostu pisanie tekstu i to zwykle dość długiego, bo liczącego

często 20–30 stron. Mało kto na co dzień pisze dziś tak obszerne teksty. Przygotowywanie wniosków o dofinansowanie dla wielu osób stanowi wyzwanie właśnie z tego powodu. Na obawy wynikające z wątpliwości, czy nasz projekt aby na pewno pasuje do priorytetów konkursu, czy mamy radę przygotować realny budżet albo czy będziemy potrafili przekonująco uzasadnić potrzebę realizacji projektu, często nakłada się syndrom białej kartki. Jak sobie z tym poradzić?

Najważniejsze to po prostu zacząć pisać – nie odkładać tego na później. Jeżeli rozpoczęcie pracy nad tekstem sprawia nam trudność, zacznijmy od napisania tych fragmentów, które są dla nas najłatwiejsze – w przypadku wniosków o dofinansowanie zwykle są to opisy działań planowanych w ramach projektu. Nie przejmujemy się w ogóle kolejnością poleceń we wniosku, nie zakładamy, że będziemy odpowiadać na nie po kolei. Nie zakładamy też, że każde przelane na klawiaturę zdanie musi być doskonałe. Pamiętajmy, że dużo łatwiej jest poprawiać napisany już tekst, niż pisać zupełnie nowy.

3.5. Korzystanie z wyników badań, opracowań naukowych itp.

Potrzebę realizacji projektu należy uzasadnić w sposób jak najbardziej obiektywny. Jeżeli tylko jego tematyka daje taką możliwość, warto przywołać wyniki badań, statystyki czy publikacje naukowe. Niektóre muzea same prowadzą tego rodzaju badania, ale jeśli nasze tego nie robi, możemy skorzystać z publikacji naukowych i danych statystycznych znajdujących się w Internecie (korzystając oczywiście z wiarygodnych źródeł). Warto też zorientować się, czy któryś z naszych partnerów nie dysponuje danymi, które możemy wykorzystać. Zdarza się też, że organizatorzy konkursów wprost wskazują dokumenty, do których warto się odwołać we wniosku. W takiej sytuacji zawsze należy to zrobić.

3.6. Doświadczenie

W opracowywanym wniosku zawsze warto wykazać się doświadczeniem w realizacji podobnych działań – pochwalmy się wszystkim, co osiągnęliśmy w danej dziedzinie. Co jednak robić, jeżeli nie mamy doświadczenia, bo jesteśmy nowo utworzonym muzeum prywatnym albo też chcemy rozszerzyć naszą działalność i decydujemy się na projekt z dziedziny, w której wcześniej nie prowadziliśmy żadnych działań?

Jeżeli nie mamy odpowiedniego doświadczenia jako instytucja, wyjściem z sytuacji może być przedstawienie osiągnięć i doświadczeń pracowników, którzy będą zaangażowani w realizację projektu. Przykładowo – jeżeli jako muzeum nie prowadziliśmy jeszcze działań edukacyjnych dla dzieci w wieku 1–3, ale mamy w zespole osoby, które realizowały takie działania w swojej poprzedniej pracy – napiszmy o tym. Organizatorom konkursów zależy na tym, żeby ich wsparcie było wydatkowane przez osoby kompetentne. Doświadczenie poszczególnych członków zespołu może zrównoważyć brak doświadczeń instytucjonalnych wnioskodawcy.

Jeżeli jednak nie mamy doświadczenia ani jako muzeum, ani nie dysponujemy doświadczonymi w danej dziedzinie pracownikami, a jednocześnie jesteśmy zdeterminowani, żeby zrealizować projekt – wówczas rozsądnym wyjściem może okazać się nawiązanie partnerstwa z podmiotem, który takie doświadczenie ma. We wniosku będziemy wówczas mogli przywołać osiągnięcia naszego partnera.

3.7. CV i biogramy

Często we wnioskach jesteśmy proszeni o załączenie CV osób, które będą realizować projekt, albo o umieszczenie we wniosku ich biogramów. Polecenia te należy potraktować z pełną powagą, bo dzięki nim mamy szansę zaprezentować kompetencje naszych pracowników i współpracowników. Może się zdarzyć, że to właśnie ich doświadczenie zawodowe zadecyduje o tym, czy otrzymamy dofinansowanie.

Zarówno CV, jak i biogramy należy przygotować w sposób przemyślany i uwzględniający wszystkie zasady, których przestrzegamy w przypadku poszukiwania pracy. Przede wszystkim: dokumenty powinny być sprofilowane pod kątem danego konkursu grantowego. Podkreślamy w nich te elementy, które mają znaczenie dla realizacji konkretnego projektu, nie wypisujemy natomiast wszystkich osiągnięć z całej kariery zawodowej. CV i biogramy mają dostarczyć jedynie najważniejszych informacji świadczących o tym, że w projekt będą zaangażowane osoby kompetentne.

W wielu konkursach obowiązują ścisłe ograniczenia objętości tych dokumentów, często wymagające daleko posuniętej selekcji i syntezy podawanych informacji. Jednak nawet mimo braku takiego ograniczenia pamiętajmy o zachowaniu umiaru.

3.8. Harmonogram

Bardzo ważnym elementem każdego wniosku grantowego jest harmonogram planowanych działań. Jego przygotowanie należy zacząć od sprawdzenia w wytycznych dozwolonych dat realizacji projektu – ich przekroczenie często powoduje odrzucenie wniosku z powodów formalnych bez możliwości wprowadzenia poprawek w tym zakresie.

Kluczowe znaczenie w każdym harmonogramie ma zawsze data rozpoczęcia i zakończenia projektu – te dwie daty są nieprzekraczalne, a na ich ewentualne przesunięcia w okresie realizacji działań należy bezwzględnie uzyskać zgodę organizatora konkursu. Należy też liczyć się z tym, że takiej zgody nie otrzymamy.

Data rozpoczęcia realizacji projektu powinna uwzględniać planowany termin rozstrzygnięcia konkursu (dla bezpieczeństwa warto dodać czas na ewentualne opóźnienie ogłoszenia wyników), a także moment, od którego możemy zacząć ponosić wydatki rozliczane w ramach projektu.

W zależności od konkursu w grę wchodzi najczęściej jedna z trzech poniższych możliwości (choć niektórzy organizatorzy konkursów różnicują jeszcze dodatkowo wydatki ponoszone z dotacji oraz z wkładu własnego wnioskodawcy):

- ponoszenie wydatków możemy rozpocząć dopiero po podpisaniu umowy dotacyjnej przez obie strony;
- ponoszenie wydatków możemy rozpocząć po ogłoszeniu wyników konkursu, ale jeszcze przed podpisaniem umowy dotacyjnej;
- ponoszenie wydatków możemy rozpocząć jeszcze przed ogłoszeniem wyników konkursu, a w przypadku uzyskania dofinansowania poniesione wcześniej wydatki refinansować z dotacji; oczywiście w takiej sytuacji zachodzi ryzyko, że jeżeli nasz projekt nie zostanie wybrany do dofinansowania, wówczas nie będziemy mogli odzyskać poniesionych kosztów.

Biorąc pod uwagę, że rozstrzygnięcia konkursów często ulegają opóźnieniu, a wiele muzeów niechętnie przystępuje do wydatkowania środków na projekt przed podpisaniem umowy

dotacyjnej (nawet jeżeli dany konkurs dopuszcza taką możliwość), dobrą praktyką jest zaplanowanie na pierwsze tygodnie projektu działań bezkosztowych, np. prac o charakterze przygotowawczym. Z jednej strony umożliwi to rozpoczęcie realizacji projektu, z drugiej – zabezpieczy nas na wypadek opóźnień w ogłoszeniu wyników czy podpisywaniu umowy dotacyjnej.

Harmonogram powinien być przede wszystkim realistyczny. Warto też uwzględnić w nim czas na ewentualne opóźnienia – nie tylko w ogłoszeniu wyników konkursu, ale również w realizacji projektu. Jeżeli np. podpisywanie umów z wykonawcami w naszej instytucji zajmuje zwykle około miesiąca, w harmonogramie lepiej przeznaczyć na to co najmniej 6 tygodni. Pozwoli nam to zminimalizować ryzyko przesunięć.

W harmonogramie projektu dofinansowanego z dotacji lepiej unikać dat dziennych. Nawet jeżeli planujemy wydarzenie na 15 maja, we wniosku bezpieczniej jest napisać, że odbędzie się ono między 1 a 31 maja. Oczywiście, od tej zasady są wyjątki – dotyczy to szczególnie wydarzeń rocznicowych, a także przedstawień teatralnych czy koncertów, które wymagają określenia daty dziennej ze względu na inne zobowiązania zaangażowanych osób i instytucji.

3.9. Budżet

Opracowywaniu budżetu projektu powinna stale towarzyszyć myśl, że po otrzymaniu dotacji będziemy musieli go zrealizować. Dlatego budżet zadeklarowany we wniosku powinien być jak najbardziej realistyczny – oparty na podstawie konkretnych wycen, a jeżeli ich uzyskanie jest niemożliwe, to na podstawie przemyślanych szacunków. Oszczędzi nam to dużo pracy i nerwów na etapie realizacji i rozliczania projektu.

Najważniejszym punktem odniesienia do stworzenia budżetu jest katalog kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych, umieszczony w dokumentacji konkursowej. Koszty kwalifikowane to takie, które mogą być pokrywane z dotacji – jeżeli w budżecie projektu zadeklarujemy, że chcemy pokryć z dotacji koszty spoza listy kosztów kwalifikowanych, będzie to błąd formalny, który może skutkować odrzuceniem wniosku. Nieco inaczej przedstawia się kwestia kosztów pokrywanych w ramach wkładu własnego wnioskodawcy – w większości konkursów ze środków tych można pokrywać również koszty niekwalifikowane.

W wielu konkursach dotacyjnych katalog kosztów kwalifikowanych i niekwalifikowanych ma postać szczegółowej, zamkniętej listy, czasem jednak może mieć charakter otwarty. W tym drugim przypadku, jeżeli tylko mamy jakiegokolwiek wątpliwości co do kwalifikowalności danego kosztu, koniecznie wyjaśnijmy je u organizatora konkursu.

Znaczna część formularzy budżetowych stosowanych we wnioskach o dotacje narzuca wnioskodawcom konieczność podania sposobu kalkulacji kosztów. Najczęściej wygląda to tak, że w osobnych kolumnach formularza musimy podać koszt jednostki (np. wysokość honorarium za warsztaty, cenę za nocleg, koszt licencji) oraz liczbę jednostek.

Jednak nawet jeżeli tabela budżetowa wymaga podania wyłącznie zbiorczych sum, to i tak warto pokazać tam, jak policzyliśmy dany koszt, wprowadzając tę informację do nazwy pozycji budżetowej (np. zamiast napisać po prostu „warsztaty – 8000 zł” warto napisać „warsztaty: 4 x 5 godzin – 8000 zł”). Dzięki temu osoby oceniające wniosek będą od razu widzieć, co kryje się pod daną pozycją budżetową, i nie będą musiały szukać tej informacji w tekście wniosku.

Jeżeli jakiś koszt w naszym budżecie jest wyjątkowo wysoki i w pierwszej chwili może wydawać się nieuzasadniony, koniecznie umieścimy we wniosku odpowiednie wyjaśnienie. Może to dotyczyć np. wydarzenia z udziałem zagranicznego artysty, któremu musimy zapewnić lot w pierwszej klasie, bo taki postawił warunek współpracy – dodajmy tę informację we wniosku.

Pamiętajmy również, że z dotacji nie można pokrywać kosztów podatku VAT, który dany podmiot może odzyskać. Czyli – jeżeli dany podmiot prowadzi działalność gospodarczą i będzie mógł odzyskać VAT od wydatków poniesionych w ramach projektu, wówczas wpisuje je do budżetu w kwotach netto. Podmioty, które nie mają możliwości odzyskania podatku VAT, sporządzają budżet do wniosku w kwotach brutto.

Wielu wnioskodawców, przewidując możliwość otrzymania dotacji w kwocie niższej niż ta, o którą wnioskują, celowo zawyża kwoty w budżecie umieszczonym we wniosku. Nie jest to dobra praktyka. Eksperti oceniający aplikacje zwykle dość dobrze orientują się w faktycznych kosztach działań w danej dziedzinie. W związku z tym prawdopodobieństwo, że rozpoznają

zawyzony budzet, jest wysokie, a jezeli do tego dojdzie – wówczas nasz wniosek otrzyma nizszą liczbę punktów. Mogą to być właśnie te punkty, które zdecydują o tym, że nie otrzymamy dofinansowania.

3.10. Wkład własny

W większości konkursów dotacyjnych od wnioskodawcy wymagane jest wykazanie w budżecie wkładu własnego – oznacza to, że dotacja nie może pokrywać 100 proc. kosztów projektu.

Wkład własny mogą stanowić:

- środki finansowe wnioskodawcy,
- środki finansowe pochodzące z innych źródeł, w tym publicznych i niepublicznych,
- wkład osobowy (czyli praca wolontariuszy),
- wkład rzeczowy (czyli zasoby rzeczowe wykorzystywane do realizacji projektu, np. sale warsztatowe, instrumenty muzyczne, sprzęt biurowy).

W większości konkursów dotacyjnych wymagany jest finansowy wkład własny. Przez wiele podmiotów konieczność jego pokrycia jest traktowana jako przeszkoda i argument, żeby nie przystępować do danego konkursu. Nawet jeżeli jednak w pierwszej chwili ocenimy, że nie mamy środków na finansowy wkład własny w wymaganej wysokości, nie trzeba od razu rezygnować ze starań o dotację.

Na początku należy zastanowić się, czy jako finansowy wkład własny możemy wykazać w projekcie wydatki, które muzeum i tak ponosi – np. koszty wynagrodzeń pracowników czy utrzymania biura. Przy ustalaniu sposobu wykazania wkładu własnego należy ściśle współpracować z księgowością. Księgowi mogą nas weprzeć i podsunąć nowe pomysły, ale też mogą nam odradzić niektóre rozwiązania – czasem np. wykazywanie w ramach wkładu własnego kosztów utrzymania biura albo połączeń telefonicznych jest zbyt skomplikowane i lepiej z tego zrezygnować.

Jeżeli zdecydujemy się na wykazanie finansowego wkładu własnego w postaci kosztów funkcjonowania muzeum, należy pamiętać, że muszą one odnosić się tylko do działań związanych z projektem. Oznacza to, że jako wkład własny możemy pokazać np. pensje

pracowników, którzy będą pracować nad jego realizacją, ale nie pensje całego zespołu. A jeżeli pracownicy ci będą pracować nad projektem np. przez połowę lub jedną czwartą swojego czasu pracy, wówczas jako wkład własny w projekcie możemy pokazać jedynie połowę lub jedną czwartą ich wynagrodzenia.

Jeżeli okaże się, że w związku z projektem nie ponosimy wystarczająco wielu kosztów, żeby wystarczyło do wykazania potrzebnego wkładu własnego, wówczas możemy zastanowić się np. nad zredukowaniem zakresu projektu tak, aby obniżyć jego koszt – w takim przypadku spadnie również kwota wkładu własnego, którą musimy wykazać. Rozwiązanie takie w pierwszej chwili wydaje się niekorzystne i rzadko budzi entuzjazm, ale – realistycznie rzecz biorąc – jeżeli wyłożenie wkładu własnego do projektu przekracza możliwości finansowe wnioskodawcy, może świadczyć to o tym, że również zakres projektu jest poza jego zasięgiem. W takim przypadku redukcja zakresu projektu może okazać się korzystna.

Czytając dokumenty konkursowe, warto zwrócić uwagę również na to, czy w procesie oceny wniosków za wysokość wkładu własnego przyznawane są dodatkowe punkty albo czy pojawia się tam bardziej ogólne sformułowanie mówiące o tym, że preferowane będą projekty współfinansowane przez wnioskodawcę. Informacje te mogą bardzo pomóc w podejmowaniu decyzji o wysokości kwoty przeznaczanej na projekt ze środków własnych danej instytucji. Nawet jeżeli w wytycznych nie ma takiego komunikatu, to i tak powinniśmy pamiętać, że to właśnie wkład własny lepiej niż jakiegokolwiek deklaracje pokazuje, na ile poważnie wnioskodawca podchodzi do projektu. Dlatego, jeżeli tylko mamy taką możliwość, zawsze warto wykazać go w projekcie – nawet jeżeli nie jest to obowiązkowe.

Często w dokumentacji konkursowej można też znaleźć informację, że w projekcie dobrze widziane są tzw. środki trzecie, czyli środki ze źródeł innych niż wnioskowana dotacja i budżet wnioskodawcy. Ich obecność pokazuje nie tylko zaangażowanie na rzecz realizacji projektu, ale także dobrze świadczy o kompetencjach wnioskodawcy w zakresie pozyskiwania dodatkowych środków na swoją działalność.

Z drugiej strony – istnieją również konkursy, w których dokumentacji napisano wprost, że wysokość wkładu własnego nie ma znaczenia dla oceny projektu. Jest to kolejny argument za tym, żeby zawsze dokładnie czytać wszystkie dokumenty konkursowe.

3.11. Załączniki

Nigdy nie lekceważmy załączników i nie zostawiamy ich przygotowania na ostatnią chwilę – przygotowanie niektórych może wymagać tyle czasu i pracy, co cały wniosek.

Szczególną uwagę zwracamy na te załączniki, których nie możemy przygotować samemu. Mogą to być zarówno dokumenty, które musimy uzyskać od innych działów albo zespołów, np. z księgowości, jak i – czasami – takie, o które musimy zwrócić się do osób spoza naszego muzeum (rekomendacje). Pamiętajmy, żeby osobom, które będą te materiały opracowywać, zawsze zapewnić czas na ich spokojne przygotowanie i nie żądajmy ich na ostatnią chwilę.

Warto też zwrócić uwagę na to, czy w danym konkursie można dołączyć do wniosku załączniki inne niż obowiązkowe. Jeżeli tak – to należy tę możliwość wykorzystać. Stanowi ona okazję załączenia materiałów podkreślających nasze kompetencje, np. raportów rocznych, wykazów publikacji naukowych, broszur, ulotek, zdjęć i filmów, a także artykułów prasowych, w których mowa o naszych działaniach. Oczywiście nie należy też przesadzić – zbyt wiele załączników może wywołać efekt odwrotny od zamierzonego i zniechęcić do nas ekspertów oceniających wnioski.

Sprawdźmy też koniecznie limit łącznej objętości załączników. Ograniczenie takie występuje w prawie wszystkich konkursach. Zróbmy to z odpowiednim wyprzedzeniem, aby mieć czas na zdobycie „lżejszych” wersji załączanych materiałów, np. filmów, co nie zawsze jest proste i możliwe do wykonania tuż przed złożeniem wniosku.

3.12. Rekomendacje

Do niektórych wniosków można lub należy załączyć listy rekomendacyjne. Jeżeli tylko istnieje taka możliwość, zawsze dobrze jest z niej skorzystać. Warto też poświęcić czas i uwagę na znalezienie odpowiednich osób, które nam te rekomendacje przygotowują. Dobrze, żeby cieszyły się one autorytetem w dziedzinie, której dotyczy nasz projekt. Zastanawiając się nad wyborem

odpowiednich autorów, warto zaangażować w to również pracowników spoza zespołu pracującego nad wnioskiem, a w szczególności – dyrekcję muzeum, bo to osoby stojące najwyżej w hierarchii mają zwykle najszersze kontakty.

Kiedy już zdecydujemy, do kogo chcemy zwrócić się z prośbą o przygotowanie rekomendacji, należy skontaktować się z tą osobą z odpowiednim wyprzedzeniem i dać jej możliwość zapoznania się z projektem, którego rekomendacje mają dotyczyć. Jeżeli chcemy zwrócić się do osoby, która nie zna danego muzeum, należy zapewnić jej również możliwość poznania naszej działalności.

Nigdy nie występujemy o rekomendacje w ostatniej chwili – nasz projekt i wniosek z pewnością nie stanowią priorytetu dla osób, do których się zwracamy. Jeżeli prośbę o rekomendacje kierujemy do osoby zajmującej wysokie stanowisko, pamiętajmy też, żeby z naszej strony kontakt nawiązała osoba o analogicznym miejscu w hierarchii – do profesora lub dyrektora instytucji również powinien napisać dyrektor, a nie koordynator projektu.

Występując o rekomendacje, musimy też zapoznać się z wytycznymi, które tych rekomendacji dotyczą – niektórzy organizatorzy konkursów je podają. Czasem rekomendacje to tylko krótki list, ale czasem to wielostronicowy formularz, którego wypełnienie wymaga co najmniej kilku godzin pracy – w takich przypadkach należy zawsze o tym uprzedzić.

Kiedy już uzyskamy zgodę danej osoby na przygotowanie rekomendacji, pozostajemy z nią w kontakcie co najmniej do momentu, kiedy je przygotowuje i prześle. To istotne, gdyż w czasie przygotowywania rekomendacji mogą pojawić się dodatkowe pytania, na które powinniśmy dostarczyć odpowiedzi. Unikniemy też sytuacji, w której nasza prośba zostanie zapomniana, co niestety czasem się zdarza.

Oczywiście osobę, która napisała rekomendacje, należy również poinformować, czy projekt otrzymał dofinansowanie. Najlepiej jest także pozostać z nią w kontakcie w czasie realizacji projektu i zapraszać na ważne wydarzenia, które będą realizowane w jego ramach.

3.13. Wprowadzanie zmian na ostatnią chwilę

Zdarza się, że kiedy wniosek jest już prawie gotowy albo wręcz skończony, nagle wpadamy na pomysł dodatkowego udoskonalenia projektu i w ostatniej chwili zaczynamy wprowadzać zmiany, wierząc, że w ten sposób zwiększamy nasze szanse na uzyskanie dofinansowania. Zwykle niestety jest jednak odwrotnie – zmiany wprowadzane tuż przed złożeniem wniosku najczęściej nie wnoszą do projektu wiele dobrego, a niemal zawsze powodują powstanie we wniosku niespójności i rozbieżności.

Działając w ostatniej chwili i pod presją czasu, łatwo zapomnieć, że wniosek to wiele ściśle powiązanych ze sobą elementów. Dodanie do niego np. jednego warsztatu wiąże się nie tylko ze zmianą opisu działań, ale także budżetu, harmonogramu, liczby odbiorców i prowadzących, a także – zwykle – wymaga przejrzenia całego wniosku i (trzymając się podanego przykładu) poprawienia liczby planowanych warsztatów wszędzie, gdzie jest ona podana.

W ten sposób jedna pozornie niewielka zmiana pociąga za sobą konieczność wprowadzenia wielu małych poprawek w wielu miejscach wniosku, a następnie porządnego sprawdzenia całości. Zwykle nie ma już na to czasu i w ten sposób zmiana, która miała udoskonalić nasz wniosek, *de facto* generuje błędy, których wcześniej nie było.

4. Podpisanie i złożenie wniosku

Po zamknięciu wszystkich prac i dokładnym sprawdzeniu wniosku musi on zastać zaakceptowany zgodnie z wewnętrznymi procedurami danego muzeum, a także podpisany w sposób określony w dokumentacji konkursowej przez osoby upoważnione do reprezentowania instytucji. Pamiętajmy, aby z wyprzedzeniem upewnić się, że w czasie planowanego złożenia wniosku osoby te będą dostępne i uprzedzić je, że otrzymają wniosek do akceptacji lub podpisu.

Prace nad wnioskiem najlepiej zaplanować tak, żeby złożyć go najpóźniej dzień przed terminem zamknięcia naboru. Nie zostawiamy składania wniosku na ostatnią chwilę. To szczególnie ważne w przypadku wniosków składanych przez Internet – ostatniego dnia elektroniczne systemy organizatorów konkursów często odmawiają posłuszeństwa z powodu przeciążenia, co może uniemożliwić jego złożenie. W takiej sytuacji nasz wniosek przepada, a

kolejną szansę na jego złożenie możemy mieć dopiero w kolejnym naborze. Do wyjątków należą sytuacje, kiedy przyczyna awarii systemu leży po stronie organizatora konkursu – wówczas nabór może zostać przedłużony lub udostępniona zostanie możliwość wysyłania wniosków pocztą elektroniczną. Takie przypadki są jednak bardzo rzadkie, dlatego zdecydowanie najlepiej jest składać wnioski z wyprzedzeniem.

Jeżeli jednak wniosek składany jest w ostatnim dniu konkursu, należy zwrócić szczególną uwagę na to, czy jako czas zamknięcia naboru w dokumentach konkursowych podana została tylko data czy również godzina. Jeżeli podano tylko datę, wówczas wniosek może zostać złożony do północy danego dnia. Wielu organizatorów konkursów podaje jednak również godzinę, np. wnioski do Komisji Europejskiej często można składać do południa danego dnia.

Przy składaniu wniosków do podmiotów zlokalizowanych za granicą należy zawsze upewnić się, w jakiej strefie czasowej leżą – pamiętajmy, że godzina zamknięcia naboru podana w dokumentacji konkursowej zawsze odnosi się do strefy czasowej organizatora konkursu, a nie podmiotów składających wnioski. Różnica czasu może powodować pewne niedogodności (np. w komunikacji), ale zdarza się, że działa na naszą korzyść – składając wniosek do instytucji zlokalizowanej w Stanach Zjednoczonych, mamy zawsze o kilka godzin więcej na jego przygotowanie niż wnioskodawcy z tej samej strefy czasowej.

Obecnie większość wniosków składana jest w wersji elektronicznej. Może się to odbywać na różne sposoby, z których najczęstsze to:

- złożenie wniosku w systemie organizatora konkursu poprzez kliknięcie komendy „złóż”, „wyślij” lub analogicznej przez pracownika przygotowującego wniosek – jeżeli wnioski składane są w taki sposób, wówczas w momencie jego składania obecność osób uprawnionych do reprezentowania muzeum nie jest potrzebna; należy jednak pamiętać, że przed złożeniem wniosku w systemie musi on zostać przez nie zaakceptowany w sposób zgodny z wewnętrzną procedurą instytucji;
- złożenie wniosku w systemie organizatora konkursu z kwalifikowanymi podpisami elektronicznymi osób uprawnionych do reprezentowania muzeum – w takiej sytuacji system składania wniosków doprowadza nas do momentu, kiedy konieczne jest użycie

podpisu elektronicznego; proces ten wymaga więc wcześniejszego uzgodnienia dokładnego terminu podpisywania wniosku z osobami reprezentującymi muzeum;

- złożenie wniosku z kwalifikowanymi podpisami elektronicznymi osób uprawnionych do reprezentowania muzeum, który następnie wysyłany jest pocztą elektroniczną lub przez ePUAP (Elektroniczną Platformę Usług Administracji Publicznej).

W niektórych muzeach elektroniczne podpisywanie dokumentów wciąż stanowi pewne wyzwanie. Dlatego jeżeli dany wniosek wymaga użycia kwalifikowanego podpisu elektronicznego, odpowiednio wcześniej upewnijmy się, czy osoby uprawnione do reprezentowania muzeum na pewno potrafią to zrobić, a jeżeli potrzebują pomocy technicznej – sprawdźmy dostępność osób, które będą potrafiły jej udzielić.

Przy składaniu wniosku w wersji papierowej musimy zadbać o to, żeby został on prawidłowo podpisany, ostemplowany i parafowany we wszystkich wymaganych miejscach. Pamiętajmy też, że pieczęć instytucji i pieczęć imienna osoby, która podpisuje wniosek, nie są tożsame. We wniosku lub dokumentach konkursowych zawsze jest wyraźnie określone ich umiejscowienie. Zarówno niepodpisanie wniosku we wszystkich wskazanych miejscach (może być ich więcej niż jedno), jak i ostemplowanie wniosku niezgodnie ze wskazaniami jest błędem formalnym.

Adresując przesyłkę, zwróćmy szczególną uwagę na wytyczne znajdujące się w dokumentacji konkursowej. Oprócz adresu, na jaki należy wysłać wniosek, często znajduje się tam również informacja o tym, że na kopercie z wnioskiem należy umieścić dopisek o określonej treści, zwykle z nazwą konkursu. Pamiętajmy, żeby zawsze postępować zgodnie z tym poleceniem.

W przypadku wniosków składanych w wersji papierowej mamy trzy możliwości dostarczenia ich do organizatora konkursu: za pośrednictwem Poczty Polskiej, firmy kurierskiej lub osobiście. Należy dokładnie sprawdzić, czy podany w dokumentach konkursowych termin składania dotyczy daty nadania przesyłki z wnioskiem, czy też daty, do której musi on dotrzeć do organizatora konkursu. Jeżeli dotyczy on daty wysyłki, wówczas możemy nadać wniosek nawet tuż przed północą. Jeśli jednak w określonym terminie wniosek musi dotrzeć do organizatora, wówczas należy nadać go z odpowiednim wyprzedzeniem, które należy uwzględnić w planie pracy.

Jeżeli siedziba naszego muzeum znajduje się w tym samym mieście, co siedziba organizatora konkursu, wówczas – jeżeli tylko wytyczne dopuszczają taką możliwość – dobrze jest dostarczyć wniosek osobiście i przekazać w sposób określony w wytycznych, czyli najczęściej pozostawić w biurze podawczym. W takim przypadku koniecznie upewnijmy się, w jakich godzinach możemy to zrobić (biuro podawcze może być czynne w innych godzinach niż cała instytucja). Weźmy też ze sobą kopię wniosku (albo chociaż jego pierwszej strony) i poprośmy osobę przyjmującą, aby pieczęć z datą i godziną przyjęcia dokumentów przystawiła także na niej. Pieczęć ta jest dowodem, że nasz wniosek złożyliśmy w terminie.

Tak samo jak w przypadku wniosków składanych elektronicznie, również w przypadku wniosków składanych w wersji papierowej nie należy zostawiać tego na ostatnią chwilę. W dniu upływania terminów składania wniosków w biurach podawczych często tworzą się kolejki – w skrajnych przypadkach kolejka może być na tyle duża, że nie zdążymy złożyć wniosku przed zamknięciem biura.

5. Rozstrzygnięcie konkursu – informacja o przyznaniu dofinansowania

Ogłoszenie wyników konkursu dotacyjnego to moment, na który wszyscy wnioskodawcy czekają z największą niecierpliwością. Obecnie wyniki najczęściej najpierw publikowane są w Internecie, następnie zaś wnioskodawcy otrzymują pismo (wysłane drogą elektroniczną lub tradycyjną) z informacją o wynikach oceny ich wniosku oraz – w przypadku wniosków wybranych do dofinansowania – z informacją o kolejnych krokach, które muszą przedsięwziąć.

5.1. Sporządzenie aktualizacji wniosku

Fakt, że złożony przez nas wniosek znalazł się wśród wybranych do dofinansowania, zawsze jest powodem do radości. Nie oznacza to jednak, że dotacja jest już nasza. Najpierw czeka nas – najczęściej – sporządzenie aktualizacji wniosku, a następnie podpisanie umowy o dotację. Zasady dotyczące przygotowania aktualizacji są zawsze określone w dokumentacji konkursowej. Jej opracowanie może być zadaniem trudnym i pracochłonnym – należy o tym pamiętać i zarezerwować na nie czas w naszym planie pracy.

Aktualizację zawsze przygotowujemy w przypadku, kiedy projekt otrzymał dofinansowanie w kwocie niższej niż ta, o którą wnioskowaliśmy, co niestety zdarza się dosyć często. W takiej sytuacji mamy zwykle dwa wyjścia – albo zwiększyć udział wkładu własnego, aby pokryć niedobór, albo – jeżeli nie dysponujemy wystarczającymi środkami, a organizator dopuszcza taką możliwość – proporcjonalnie zmniejszyć zakresu projektu. Dostosowując budżet do przyznanej dotacji pamiętajmy, żeby zwrócić szczególną uwagę na odpowiednie zapisy w dokumentacji konkursowej. W wielu konkursach obowiązuje zasada, że procentowy udział dotacji w zaktualizowanym budżecie projektu nie może ulec zwiększeniu względem udziału określonego we wniosku aplikacyjnym.

Aktualizacja wniosku może być jednak potrzebna również wtedy, kiedy otrzymujemy dofinansowanie w pełnej wysokości, ale w ciągu tych kilku miesięcy, które minęły od złożenia wniosku, w projekcie zaszły istotne zmiany. Oczywiście zakres tych zmian nie może w radykalny sposób wpłynąć na charakteru projektu, bo wówczas po prostu nie otrzymamy dofinansowania. Jednak pewne uzasadnione zmiany czy niewielkie przesunięcia w budżecie albo harmonogramie projektu są w większości przypadków akceptowane.

Czasem zdarza się również, że konieczność zaktualizowania wniosku wynika z wymagań organizatora konkursu. W takich przypadkach o zakresie potrzebnych zmian jesteśmy zwykle informowani korespondencyjnie. Wymagane zmiany mogą obejmować uwzględnienie uwag sformułowanych przez osoby oceniające wniosek czy konieczność doprecyzowania pewnych kwestii przed podpisaniem umowy dotacyjnej.

Pamiętajmy też, że czas na złożenie aktualizacji wniosku jest zawsze ściśle określony przez organizatora konkursu. Jeżeli z jakichś powodów nie będziemy w stanie przygotować aktualizacji w tym terminie, koniecznie skontaktujmy się z organizatorem i postarajmy się wynegocjować zgodę na jego przesunięcie. Jeżeli bowiem nie złożymy wymaganej aktualizacji we wskazanym terminie, może to uniemożliwić otrzymanie dotacji.

5.2. Podpisanie umowy dotacyjnej

Po przygotowaniu aktualizacji wniosku i jej zaakceptowaniu przez organizatora konkursu czeka nas podpisanie umowy dotacyjnej. Umowy te mają ściśle określone wzory i wprowadzanie w

nich jakichkolwiek zmian jest w zasadzie niemożliwe – dobrze jest uprzedzić o tym dział prawny naszego muzeum, który będzie akceptował umowę przed jej podpisaniem.

Standardowym załącznikiem do umowy dotacyjnej jest właśnie zaktualizowany wniosek o dotację – to na jego podstawie będziemy realizować projekt i przygotowywać sprawozdanie końcowe. W zależności od wymogów organizatora konkursu załącznikiem do umowy może być również pierwotny wniosek, a także inne dokumenty wymienione w dokumentacji konkursowej, np. potwierdzające formę prawną wnioskodawcy.

6. Rozstrzygnięcie konkursu – informacja o nieprzyznaniu dofinansowania

Niestety, złożenie wniosku nie zawsze kończy się sukcesem. Zwykle decyduje o tym wypadkowa wielu czynników, w tym również takich, na które nie mamy wpływu – w tym np. poziom wniosków składanych w konkursie przez inne podmioty. Informacja o tym, że nasz wniosek nie otrzymał dofinansowania, jest jednak zawsze bardzo przykra – zwłaszcza gdy w jego przygotowanie włożyliśmy dużo pracy.

Co robić w sytuacji, kiedy nasz wniosek nie otrzymał dofinansowania?

6.1. Odwołanie od wyników konkursu

Niektóre konkursy umożliwiają podmiotom, które nie otrzymały dofinansowania, złożenie odwołania od wyników. Dlatego zawsze warto sprawdzić w dokumentacji konkursowej, czy w danym konkursie istnieje taka możliwość, i jeżeli tylko kwalifikujemy się do złożenia odwołania – z niej skorzystać. Często do składania odwołania uprawnione są tylko te podmioty, których wnioski w czasie oceny uzyskały określone minimum punktów (tak jest w programach Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Warto też zwrócić uwagę na termin, w którym możliwe jest składanie odwołania – jest on zwykle dość krótki. Dlatego w tych muzeach, w których podejmowanie decyzji zajmuje zwykle dużo czasu – dotyczy to szczególnie dużych instytucji o rozbudowanej strukturze – warto z wyprzedzeniem zadbać o ustalenie, czy w przypadku nieotrzymania dofinansowania będzie składane odwołanie.

6.2. Lista rezerwowa

W niektórych konkursach stosowane są tzw. listy rezerwowe. Organizatorzy konkursów umieszczają na nich projekty, które pomimo uzyskania wysokiej liczby punktów nie zdobyły dofinansowania, bo zabrakło dla nich środków. Projekty umieszczone na liście rezerwowej mają szansę otrzymać dotację w przypadku, gdy co najmniej jeden z podmiotów, któremu przyznano dofinansowanie, zrezygnuje z realizacji projektu, bo np. zmieniła się jego sytuacja finansowa. Nie jest to niczym wyjątkowym i dlatego znalezienie się na pierwszym lub drugim miejscu listy rezerwowej oznacza całkiem realne szanse na uzyskanie dotacji. Oczywiście im niższa pozycja na liście, tym mniejsze szanse.

6.3. Ostateczna decyzja o nieprzyznaniu dofinansowania

W przypadku, kiedy w danym konkursie nie ma ścieżki odwoławczej lub listy rezerwowej, albo w sytuacji, kiedy pomimo złożenia odwołania lub znalezienia się wśród wniosków „rezerwowych” nie otrzymaliśmy dotacji, dobrze jest ustalić, dlaczego nasz wniosek nie został wybrany do dofinansowania. W tym celu trzeba przeanalizować wyniki konkursu. Czasem dostępna jest tylko punktacja, czasem organizatorzy przesyłają uzasadnienie swojej decyzji. Warto także przyjrzeć się instytucjom i projektom, które otrzymały dofinansowanie. Można też skontaktować się z organizatorem i poprosić o informację o przyczynie odrzucenia naszego wniosku – nie jest to regułą, ale niektóre instytucje jej udzielają.

Dzięki uzyskanym w ten sposób wiadomościom będziemy mogli przemodelować nasz projekt w taki sposób, żeby zwiększyć jego szanse na uzyskanie dofinansowania w kolejnym naborze, albo zdecydować, że dany konkurs nie jest jednak dla nas, a szans na dodatkowe środki musimy szukać innymi drogami. I przystąpić do działania.

7. Realizacja projektu dofinansowanego z dotacji

7.1. O czym należy pamiętać, kiedy realizujemy projekt dofinansowany z dotacji?

Realizacja projektu dofinansowanego ze środków zewnętrznych musi odbywać się zgodnie ze złożonym wnioskiem lub jego aktualizacją oraz z podpisaną umową. To bardzo ważne, a wiele osób o tym zapomina.

Jednym z najpoważniejszych, a jednocześnie bardzo łatwym do uniknięcia, błędów jest realizowanie projektu bez zaglądania do wniosku o dofinansowanie. Często wydaje nam się, że pamiętamy o wszystkim, co zadeklarowaliśmy we wniosku, nie ma więc potrzeby wracania do niego. Takie myślenie jest jednak pułapką, która może mieć bardzo poważne konsekwencje. Od złożenia wniosku o dotację do rozpoczęcia realizacji projektu mija zwykle kilka miesięcy, czasem nawet ponad pół roku. Nie sposób przez tak długi okres pamiętać wszystkich szczegółów. Dlatego przystępując do realizacji projektu, wróćmy do wniosku i odświeżmy sobie wszystkie istotne aktywności, daty i wskaźniki.

Kolejny krok to uważne przeczytanie umowy dotacyjnej. U wielu osób czytanie umów budzi różnego rodzaju obawy, przez co często unikają zapoznania się z ich treścią. Tymczasem umowy dotacyjne są w większości pisane bardzo prostym językiem i specjalnie formułowane w taki sposób, żeby były łatwe do zrozumienia dla osób niebędących prawnikami. Wyjątek stanowią tu niektóre umowy o dofinansowanie unijne, przy czytaniu których rzeczywiście możemy mieć potrzebę skonsultowania się ze specjalistą.

Czytając umowę, szczególną uwagę należy zwrócić na:

- daty graniczne realizacji projektu i wydatkowania środków,
- zobowiązania dotyczące sposobów informowania o udzielonej dotacji,
- terminy i warunki dotyczące składania sprawozdań z realizacji projektu.

Jeśli dopiero zaczynamy realizować projekty dofinansowane ze środków zewnętrznych, zdarza się, że nie przykładamy zbytnej wagi do określonego w umowie sposobu informowania o udzielonej dotacji. Tymczasem jest to – obok realizacji zaplanowanych działań i ich prawidłowego rozliczenia – jeden z najważniejszych elementów umowy. Tym ważniejszy, że obowiązki informacyjne muszą być realizowane na bieżąco – jest to bowiem działanie, którego nie da się nadrobić. Jeżeli w ramach projektu mieliśmy np. zorganizować konferencję, a logotyp instytucji, która ją wsparła, miał znaleźć się we wszystkich materiałach konferencyjnych, będzie to niemożliwe do nadrobienia i uzupełnienia *post factum*.

Nieprzestrzeganie zapisów umowy może skutkować koniecznością zwrotu części lub całości dotacji. Zadbajmy więc o to, żeby w naszym muzeum nigdy nie doszło do takiej sytuacji.

7.2. Zmiany w projekcie dofinansowanym z dotacji w trakcie jego realizacji

W trakcie realizacji projektu prawie zawsze pojawiają się zmiany względem założeń, które umieściliśmy we wniosku i jego aktualizacji. Jest to normalne zjawisko, którego wszyscy są świadomi – organizatorzy konkursów również. Dlatego właśnie w umowach o dotację prawie zawsze przewidziana jest możliwość wprowadzania zmian w projekcie. Zwykle wygląda to tak, że zmiany pociągające za sobą przesunięcia w budżecie nie wyższe niż 10–20 proc. kosztów poszczególnych pozycji budżetowych można wprowadzać samodzielnie, natomiast na zmiany przekraczające określony w umowie próg procentowy potrzebne jest uzyskanie zgody organizatora konkursu i – najczęściej – podpisanie aneksu do umowy.

Zdarza się, że zmiany zachodzące w projekcie powodują, że jego całościowy koszt będzie inny niż określony w umowie dotacyjnej. Jeżeli okaże się on wyższy, niż założyliśmy, wówczas będziemy musieli pokryć różnicę z naszego budżetu (lub z innych pozyskanych na ten cel środków). Jeżeli natomiast koszt projektu okaże się niższy – wbrew pozorom dzieje się tak całkiem często – wówczas będziemy musieli albo zwrócić część dotacji, albo – w sposób uzgodniony z organizatorem konkursu – zagospodarować niewydane środki. Dlatego kiedy tylko zorientujemy się, że nie wydamy wszystkich funduszy przeznaczonych na projekt, należy jak najszybciej poinformować o sytuacji organizatora konkursu i postępować zgodnie z jego wytycznymi. Czas jest tutaj szczególnie ważny, ponieważ ewentualne wydatkowanie powstałej nadwyżki na dodatkowe działania w ramach projektu może mieć miejsce wyłącznie w terminie jego realizacji określonym w umowie dotacyjnej.

Oczywiście nie wszystkie zmiany w projektach pociągają za sobą konsekwencje finansowe. Zdarzają się również zmiany polegające np. na konieczności zastąpienia jednego artysty innym. W takich sytuacjach należy z wyprzedzeniem poinformować o planowanej zmianie organizatora konkursu i upewnić się, czy zostanie ona zaakceptowana. O ile bowiem zamiana występu jednego uznanego artysty na występ innego twórcy o podobnej pozycji zapewne nie będzie budzić sprzeciwu, o tyle już zmiana na występ o wyraźnie niższej jakości artystycznej może nie zostać zaakceptowana.

7.3. Sprawozdania z realizacji projektu

Realizacja projektów dofinansowanych z dotacji zawsze łączy się z koniecznością przygotowania co najmniej jednego sprawozdania dla organizatora konkursu. W większości konkursów wymagane jest tylko sprawozdanie końcowe, składane po zakończeniu działań, często jednak – szczególnie w przypadku projektów wieloletnich – należy składać również sprawozdania okresowe/częściowe, które przygotowuje się zwykle po każdym roku realizacji. Sposób i terminy składania sprawozdań, a zwykle także ich wzory, są określone w umowie dotacyjnej. Tak jak w poprzednich działaniach – nie należy zostawiać opracowania sprawozdania na ostatnią chwilę, gdyż może się ono okazać pracochłonne.

Sprawozdania mają część merytoryczną i finansową. W części merytorycznej opisujemy zrealizowane działania w odniesieniu do wszystkich planów i założeń z wniosku o dotację (lub jego aktualizacji) oraz wyjaśniamy przyczyny wszelkich ewentualnych rozbieżności, jeżeli takie pojawiły się w danym okresie sprawozdawczym. Część finansową wypełniamy w oparciu o dane uzyskane z księgowości (w wielu przypadkach w sprawozdaniu umieszcza się listę wszystkich dokumentów księgowych związanych z realizacją projektu).

Sprawozdanie z realizacji projektu jest niezwykle ważnym dokumentem i musi zostać opracowane z najwyższą starannością. Pamiętajmy też, że jeżeli nie złożymy sprawozdania w terminie określonym w umowie dotacyjnej, grożą nam poważne konsekwencje, włącznie z koniecznością zwrotu dotacji.

IV. Sponsorzy i darczyńcy prywatni

Oprócz pozyskiwania dotacji, których przyznawanie jest przede wszystkim domeną sfery publicznej (instytucji państwowych czy międzynarodowych), muzea mogą również pozyskiwać środki z sektora biznesu – międzynarodowych korporacji i różnej wielkości firm, a także od osób prywatnych.

Wsparcie z sektora biznesu najczęściej przybiera formę sponsoringu, w niektórych przypadkach – darowizny. Wsparcie od osób prywatnych udzielane jest w formie darowizn.



Istotą sponsoringu jest wzajemność świadczeń. Sponsoring polega na tym, że sponsor przekazuje sponsorowanemu uzgodnioną kwotę, a w zamian uzyskuje określone korzyści promocyjne, tzn. sponsorowany zobowiązuje się do publicznego informowania o udzielonym przez sponsora wsparciu.

W przypadku darowizny wzajemność świadczeń nie występuje. Jeżeli otrzymujemy darowiznę od firmy lub osoby prywatnej, nie możemy w zamian świadczyć żadnych korzyści na jej rzecz.

Pozyskanie sponsorów i darczyńców, którzy będą wspierać naszą działalność, jest ważnym celem dla wielu muzeów. Zarówno firmy, jak i zamożni darczyńcy prywatni mogą nie tylko wspierać nas finansowo, ale także przyczynić się do podniesienia prestiżu naszego podmiotu, co z kolei może ułatwić nam uzyskanie kolejnych środków.

1. Pozyskiwanie sponsorów i współpraca z nimi

W uproszeniu sposób pozyskiwania sponsorów wygląda następująco:

- wybieramy z naszej oferty programowej działania, dla których chcemy znaleźć sponsorów,
- wyszukujemy firmy, do których będziemy chcieli zwrócić się o wsparcie,
- przygotowujemy oferty sponsorskie,
- wysyłamy nasze oferty do wybranych firm,
- w zależności od reakcji potencjalnych sponsorów – umawiamy spotkania, na których uszczegóławiamy zasady współpracy,
- podpisujemy umowy sponsoringowe i przystępujemy do ich realizacji.

W praktyce oczywiście cały ten proces może być bardziej skomplikowany, a także – co należy brać pod uwagę – dość czasochłonny. O ile pozyskanie sponsorów, którzy wesprą konkretne wydarzenia niewielkimi kwotami, może zamknąć się w ciągu kilku tygodni lub miesięcy, o tyle pozyskanie sponsorów strategicznych, którzy obejmą wsparciem realizację dużych, wieloletnich i kosztownych przedsięwzięć, może trwać nawet około dwóch lat.

Przy wyborze projektów dla potencjalnych sponsorów dobrze jest wybierać takie działania, które będą dla nich atrakcyjne – dlatego, że docierają do bardzo dużej grupy ludzi albo wręcz

odwrotnie – dlatego, że mają elitarny, prestiżowy charakter. Łatwiej znaleźć sponsora dla działania, o którym będzie głośno w mediach, niż np. dla projektu porządkowania zbiorów cyfrowych naszej instytucji, który – choć niewątpliwie potrzebny – jest działaniem odbywającym się za zamkniętymi drzwiami i nieprzyciągającym uwagi publiczności.

Jak wybrać firmy, do których zwrócimy się o wsparcie? Aby przekonać potencjalnego sponsora do wsparcia naszej działalności, oferta, którą przedłożymy, musi być przede wszystkim zgodna z jego wizerunkiem i priorytetami. Dlatego zanim zwrócimy się do danej firmy z ofertą, musimy wnikliwie zapoznać się z jej polityką i przyjrzeć się innym działaniom, które dana firma wspiera. Jeżeli nasza działalność mieści się w podobnych ramach – nasze szanse na uzyskanie wsparcia rosną. Jeżeli nie – możemy spróbować, ale w takiej sytuacji ryzyko uzyskania odmownej odpowiedzi jest oczywiście dużo wyższe.

Pamiętajmy też, że sponsoring to nie tylko międzynarodowe korporacje, wielkie firmy, milionowe kontrakty i imprezy dla wielotysięcznej publiczności. Wielu mniejszym muzeom często wystarczy wsparcie o wartości kilku lub kilkunastu tysięcy złotych, i na takie kwoty również możemy szukać sponsorów. Warto wtedy rozejrzeć się wśród lokalnych firm, które mogą zainteresować się wsparciem naszych działań, żeby zaistnieć w oczach miejscowej społeczności.

Kiedy staramy się o pozyskanie sponsora, zwróćmy szczególną uwagę na to, żeby nie prowadzić równoległe rozmów z firmami, które ze sobą konkurują.

Pamiętajmy, że oferta sponsorska to nie wniosek o dotację – potencjalny sponsor nie będzie czytał 20 stron tekstu. Najczęściej oferta ma formę prezentacji – powinna być krótka, przejrzysta i zawierać najbardziej potrzebne dane, czyli:

- a) informacje o tym, na co szukamy wsparcia, czyli co, gdzie, kiedy, dla kogo i jak chcemy zorganizować,
- b) informacje o tym, co sponsor uzyska, jeżeli wesprze naszą działalność:
 - w jaki sposób będziemy informować o tym, że dana firma jest sponsorem naszego działania,

- do ilu osób ta informacja dotrze (tu musimy być jak najbardziej konkretni – jeżeli chcemy umieścić logo sponsora w naszym newsletterze, na stronie internetowej wydarzenia, na naszym profilu na Facebooku i w ulotce, to musimy podać też liczbę odbiorców newslettera, liczbę osób, które odwiedzają naszą stronę i profil, a także nakład ulotki),
- w jaki sposób przekaz o udzielonym nam wsparciu dotrze do klientów naszego sponsora.

Oferta dla potencjalnego sponsora powinna być najwyższej możliwej jakości: warto skorzystać z usług profesjonalnego grafika, który przygotuje dla nas prezentację lub zaprojektuje ulotkę, nawet jeżeli na co dzień nie korzystamy z tego rodzaju usług.

Powinniśmy też zadbać o to, żeby w materiałach dla sponsora móc umieścić naprawdę dobre zdjęcia – nawet jeżeli na co dzień naszych wydarzeń nie dokumentujemy z pomocą profesjonalnego fotografa, warto zrobić wyjątek i pokryć ewentualne dodatkowe koszty, by zdobyć chociaż jeden zestaw wysokiej jakości zdjęć, który będziemy potem wykorzystywać w naszych materiałach.

Jednocześnie jednak nie popadajmy w przesadę – wydatki na przygotowanie oferty powinny być adekwatne do kwot, o które się staramy. Przykładowo, jeżeli niewielkie muzeum z małej miejscowości chce zdobyć dwa tysiące złotych na organizację festynu, raczej nie ma sensu drukować materiałów dla sponsora na kredowym papierze.

Przygotowaną ofertę dla danej firmy – opatrzoną pismem lub e-mailem przewodnim – trzeba odpowiednio zaadresować. Niektóre firmy podają na swojej stronie, do kogo należy kierować oferty sponsorskie. Jeżeli takiej informacji nie ma – można przesłać ją do działu marketingu. Jeżeli jednak staramy się o naprawdę wysokie kwoty – wówczas powinniśmy od razu zwrócić się do władz firmy. Co ważne, jeżeli piszemy do prezesa firmy, korespondencję z naszej strony również powinien podpisać dyrektor muzeum. Dopiero później, kiedy kontakt zostanie już nawiązany i nabierze charakteru roboczego, temat będą mogli przejąć pracownicy niższych szczebli.

Jeżeli nasza oferta wzbudzi zainteresowanie potencjalnego sponsora, wówczas zwykle rozpoczyna się seria spotkań lub kontaktów mailowych i telefonicznych, w trakcie których uzgadniane są szczegóły współpracy. Tu trzeba być przygotowanym na negocjacje i na to, że mogą one być trudne – przedstawiciele biznesu często bowiem są sprawniejszymi negocjatorami niż pracownicy instytucji kultury. Dlatego przed pójściem na spotkanie należy się do niego przygotować – a przede wszystkim ustalić, na jak daleko posunięte ustępstwa możemy sobie pozwolić.

Wszystkie nasze ustalenia muszą znaleźć się w umowie, którą podpiszemy ze sponsorem. Umowa dotycząca sponsoringu musi odzwierciedlać wzajemność świadczeń, to znaczy opisywać zobowiązania obu stron – zarówno sponsora, jak i sponsorowanego. Bardzo często zresztą firmy mają własne wzory umów sponsorskich.

Jeżeli dopiero zaczynamy nasze starania o pozyskanie sponsorów, warto zapoznać się z [dostępnymi na stronie Narodowego Centrum Kultury materiałami dotyczącymi pozyskiwania sponsorów](#), w tym zwłaszcza z „Kodeksem sponsoringu kultury”, podpisanym w 2011 r. i będącym pierwszą tego typu w Polsce wspólną deklaracją kultury i biznesu. Zawarte w kodeksie informacje pomogą nam zarówno w przygotowaniu oferty, jak i umowy sponsorskiej.

Kiedy umowa zostanie podpisana, przystępujemy do realizacji projektu, pamiętając jednocześnie o ścisłym przestrzeganiu wszystkich zobowiązań promocyjnych względem sponsora, które zawarliśmy w umowie.

2. Pozyskiwanie darczyńców prywatnych i współpraca z nimi

Pozyskiwanie darczyńców prywatnych należy do zadań, w których najmniej jest określonych zasad. O ile za granicą, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, wspieranie kultury przez zamożne osoby (często za pośrednictwem założonych przez nie fundacji) jest praktykowane od lat, o tyle w Polsce takie postępowanie nie jest jeszcze popularne. Nie znaczy to jednak, że się nie zdarza.

W przypadku starań o pozyskanie prywatnego darczyńcy największym wyzwaniem jest często samo nawiązanie kontaktu. Tutaj, podobnie jak w przypadku poszukiwania sponsorów, ważne

jest dotarcie do osób, które będą zainteresowane naszą działalnością. Świetną okazję do takiego pierwszego kontaktu stanowią organizowane przez nas wydarzenia, koncerty czy wernisaże, co oczywiście nie oznacza od razu wręczania podczas nich materiałów dotyczących naszej działalności. Można jednak zacząć rozmowę i zaproponować spotkanie. W przypadku potencjalnych darczyńców, którzy nie bywają w naszym muzeum, dobrze jest z kolei znaleźć osobę, która będzie mogła nas zarekomendować i w ten sposób ułatwić nawiązanie kontaktu. Jeżeli nie mamy takiej możliwości – pozostaje przygotowanie listu, w którym zaproponujemy nawiązanie współpracy.

Przy wyborze projektu, który przedstawimy potencjalnemu darczyńcy, warto skupić się na tym, co jest dla niego szczególnie ważne. Kiedy zwracamy się do osoby, która np. kolekcjonuje malarstwo XIX wieku, możemy zaproponować jej wsparcie zakupu do naszych zbiorów dzieła z tego okresu, ale już niekoniecznie – koncertu muzyki współczesnej.

Przygotowanie materiałów dla darczyńców prywatnych pod wieloma względami przypomina przygotowanie materiałów dla sponsorów – one również muszą być krótkie, przejrzyste i atrakcyjne wizualnie. Nie umieszczamy w nich informacji dotyczących świadczeń promocyjnych, należy jednak zawrzeć w nich informację, w jaki sposób będziemy informować publiczność o udzielonym nam przez darczyńcę wsparciu.

Jeżeli potencjalny darczyńca zdecyduje się wesprzeć muzeum, zawsze musi się to wiązać z podpisaniem umowy darowizny.

3. Utrzymanie relacji ze sponsorami i darczyńcami

Pozyskiwanie środków od sponsorów i darczyńców prywatnych łączy również to, że w obu przypadkach ogromną rolę odgrywa troska o utrzymanie i jakość wzajemnych relacji. Sponsor czy darczyńca, który przekazał środki na naszą działalność, a następnie nie usłyszał od nas ani słowa, może już nigdy więcej nie chcieć nas wesprzeć.

Dlatego – zarówno w przypadku sponsorów, jak i darczyńców – musimy cały czas pamiętać o pielęgnowaniu relacji z nimi. Zapraszamy ich na organizowane przez nas wydarzenia, jak najszybciej odpowiadamy na wszelkie e-maile i reagujemy na wszystkie prośby, np. takie o

wysłanie dodatkowych zdjęć z organizowanych wydarzeń. Ważne jest również, aby ze sponsorami i darczyńcami utrzymywać kontakt nawet wtedy, jeżeli akurat nie wspierają żadnego z naszych działań. To wszystko może przyczynić się do przedłużenia naszej współpracy i łatwiejszego uzyskania wsparcia dla kolejnych projektów.

V. Crowdfunding – finansowanie społecznościowe

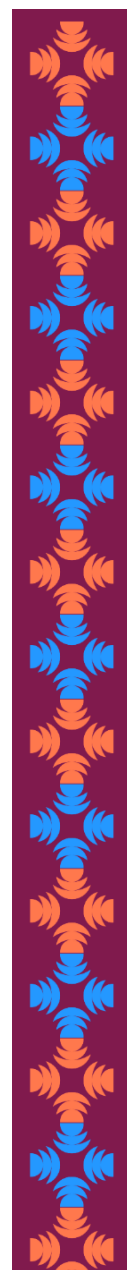
Crowdfunding to w dosłownym tłumaczeniu „finansowanie przez tłum”. Często jest też nazywany finansowaniem społecznym – to drugie określenie bardzo dobrze oddaje jego specyfikę. Polega ona na tym, że osoby wpłacające środki na realizację danego projektu tworzą też pewną społeczność, której członków łączy to, że realizacja danego przedsięwzięcia jest dla nich ważna.

W uproszczeniu – pozyskiwanie funduszy w drodze kampanii crowdfundingowej polega na tym, że przygotowujemy materiał dotyczący naszego projektu, umieszczamy go w Internecie (na jednym ze specjalistycznych portali crowdfundingowych), a następnie ludzie, którym nasz projekt spodobał się na tyle, że chcą poprzeć jego realizację, wpłacają na ten cel środki, w zamian otrzymując od nas nagrody.

Warto też zaznaczyć, że crowdfunding nie jest zbiórką publiczną. Oznacza to, że organizacja kampanii crowdfundingowej nie musi być zgłoszona do Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Crowdfunding jest zjawiskiem na tyle nowym, że w Polsce nie ma jeszcze regulacji prawnych go dotyczących. Wszystkie kwestie, szczególnie podatkowe, są rozstrzygane na zasadach ogólnych. Dlatego przy realizacji projektów crowdfundingowych należy ściśle współpracować z działem księgowym i prawnym muzeum, żeby na bieżąco wyjaśniać wszystkie pojawiające się wątpliwości.

Przygotowując projekt do kampanii crowdfundingowej na początku musimy wykonać dokładnie te same kroki co przy projektach, które mają być finansowane z dotacji: określić



cele, rezultaty i grupy docelowe projektu, zaplanować działania, które chcemy zrealizować, oraz przygotować harmonogram i budżet.

Wszystkie portale crowdfundingowe prowadzone są przez firmy, które na nich zarabiają. Dlatego od zebranych środków zawsze pobierana jest prowizja, najczęściej w wysokości kilku procent. Wysokość prowizji może być jednym z czynników, które warto brać pod uwagę przy wyborze portalu, na którym zrealizujemy naszą zbiórkę.

Koszt prowizji należy oczywiście uwzględnić w budżecie projektu. Kampania crowdfundingowa pociąga za sobą także koszt nagród dla wpłacających. Opracowując budżet, dobrze jest od razu przygotować go w dwóch wersjach: szczegółowej do użytku wewnętrznego i syntetycznej, którą umieścimy na portalu.

Przy wyborze portalu, oprócz wysokości prowizji, należy również wziąć pod uwagę jego zasięg i rodzaj naszego projektu. Niektóre portale specjalizują się w określonych zagadnieniach – można więc rozważyć, czy nasz projekt chcemy umieścić na portalu sprofilowanym pod kątem projektów kulturalnych, który jednak odwiedza mniejsza liczba użytkowników, czy raczej na jednym z portali, które co prawda nie mają określonego profilu, ale które odwiedza znacznie większa liczba osób.

Najbardziej znane portale crowdfundingowe to (kolejność alfabetyczna):

a) w Polsce:

- www.odpalprojekt.pl
- www.polakpotrafi.pl
- www.wspieram.to
- www.zagramw.to
- www.zrzutka.pl

b) na świecie:

- www.gofundme.com
- www.indiegogo.com

- www.kickstarter.com

Umieszczając projekt na portalu crowdfundingowym, musimy od razu zadeklarować, jaką kwotę chcemy zebrać. Co do zasady zebrane środki są przekazywane organizatorowi kampanii tylko wtedy, jeżeli zbiórka osiągnie zakładane minimum. W przeciwnym razie środki wracają do wpłacających. Tylko bardzo nieliczne portale przekazują organizatorom środki w sytuacji, kiedy minimalna kwota nie zostanie zebrana.

Należy pamiętać, że zbiórki, które nie zakończyły się sukcesem (czyli – których twórcy nie zebrali zadeklarowanego minimum), pozostają widoczne na portalach crowdfundingowych. Z jednej strony, jest to niekorzystne dla twórców nieudanych zbiórek, z drugiej jednak – nieudany kampaniom warto się dokładnie przyglądać, bo może to pomóc nam uniknąć błędów, które popełnili ich twórcy.

Dla sukcesu kampanii crowdfundingowej decydujące znaczenie ma sposób prezentacji i jakość materiałów dotyczących naszego projektu, które umieścimy w Internecie, a także ich wiarygodność i spójność. Dużą rolę odgrywa także tytuł projektu – musi on intrygować i przyciągać uwagę w jeszcze większym stopniu niż w przypadku działań finansowanych z jakichkolwiek innych źródeł.

W crowdfundingu możemy – a wręcz powinniśmy – pozwolić sobie na działania niekonwencjonalnie. Materiały dotyczące naszego projektu mają dotrzeć do ludzi – nie do instytucji przyznającej dotacje, nie do firmy, która może zostać naszym sponsorem, nie do pojedynczego darczyńcy, którego chcemy zainteresować naszą działalnością, ale właśnie – do jak największej grupy nieznanych nam osób. To zasadnicza różnica – o ile organizatorzy konkursów i sponsorzy, a w pewnym stopniu także darczyńcy zapoznają się z naszymi materiałami w ramach obowiązków służbowych, o tyle osoby, którą mogą wesprzeć naszą kampanię crowdfundingową, robią to w swoim czasie wolnym i na swój koszt. Dlatego nasze materiały muszą je naprawdę przyciągnąć, zainteresować i chwycić za serce na tyle, aby wsparły projekt własnymi pieniędzmi.

Jeżeli nie mamy jeszcze doświadczenia w pozyskiwaniu środków drogą crowdfundingu, warto zacząć od przyjrzenia się, jak robią to inni, czyli zapoznać się z obecnymi w Internecie przykładami trwających i zakończonych zbiórek. Takiej możliwości nie daje właściwie żadna inna metoda pozyskiwania funduszy – nikt przecież nie upublicznia złożonych wniosków o dotacje, prezentacji dla sponsorów, pism do darczyńców. W przypadku akcji crowdfundingowych jest inaczej – wszyscy możemy dokładnie zobaczyć, jak wyglądają działania realizowane przez inne podmioty i od razu zapoznać się z ich efektami.

W czasie przygotowywania kampanii crowdfundingowej warto też spróbować sięgnąć do tych zasobów muzeum, z których nie korzystamy na co dzień. Może ktoś z pracowników jest wyjątkowo aktywny w mediach społecznościowych, prowadzi blog, robi podcasty? A może wśród członków naszego zespołu jest osoba, która ma już doświadczenie w organizacji zbiórek na portalach crowdfundingowych, bo sama zbierała w ten sposób środki na realizację własnych projektów? Warto takich pracowników wciągnąć do udziału w przygotowaniu naszej kampanii i skorzystać z ich doświadczenia.

Przy kampaniach crowdfundingowych w ogromnym stopniu liczy się wiarygodność i spójność przekazu. Żeby przekonać ludzi do siebie, musimy być przede wszystkim autentyczni, co w praktyce oznacza przede wszystkim, że projekt i kampania muszą być spójne z naszą misją i działalnością.

Dla skuteczności zbiórki crowdfundingowej ogromne znaczenie ma także jej promocja oraz komunikacja z wpłacającymi. Efektywne kampanie crowdfundingowe nigdy nie są adresowane „do wszystkich” – przygotowując je, zawsze musimy zastanowić się, jaka jest nasza grupa docelowa, i zaplanować kampanię tak, aby wpisać się w jej preferencje. Najczęściej grupą docelową są odbiorcy produktu, który zostanie sfinansowany w ramach kampanii: płyty, nagrania, wystawy czy gry. W przypadku dużych projektów o wysokich budżetach warto rozważyć zatrudnienie profesjonalnej agencji PR. W przypadku mniejszych projektów – trzeba wykorzystać wszystkie dostępne kanały informacyjne danego muzeum, w tym strony internetowe czy media społecznościowe.

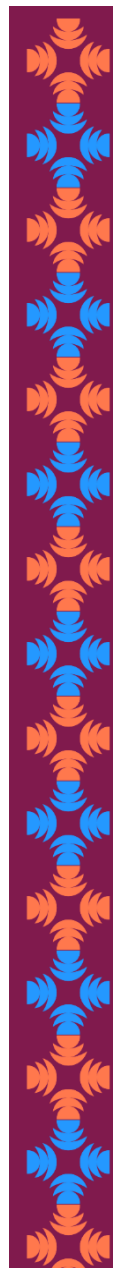
Kampanię należy też odpowiednio zaplanować w czasie. Zbiórki crowdfundingowe trwają zwykle około 6 tygodni. Pamiętajmy, że są takie okresy w roku, kiedy ludzie mają na głowie zupełnie inne sprawy i nie będą zaglądać do Internetu w poszukiwaniu projektów, które potrzebują wsparcia. Nie należy więc planować rozpoczęcia zbiórki w okolicach świąt, długich weekendów czy w wakacje. Za dobry okres uważana jest natomiast wiosna i wczesna jesień. Często też same portale mogą pomóc nam w wybraniu właściwego czasu na rozpoczęcie akcji.

Istotny wpływ na sukces każdej kampanii crowdfundingowej ma wybór nagród dla wpłacających. Specyficzną cechą crowdfundingu jest bowiem to, że wpłacający za swoje wsparcie dostają coś w zamian – wartość nagród zależy zwykle od wysokości wpłaty. Może być to zarówno wartość materialna, jak i emocjonalna czy symboliczna. Dla wielu osób spotkanie z członkami ulubionego zespołu będzie bardziej atrakcyjne niż jakakolwiek nagroda rzeczowa.

Na listę nagród należy wpisywać propozycje wykonalne i nieprzekraczające naszych możliwości – budżetowych, czasowych i innych. Nagrody nie mogą mieć zbyt dużej wartości materialnej, żeby ich otrzymanie nie pociągało za sobą konieczności zapłacenia podatku. Często dobrym rozwiązaniem są nagrody niematerialne. Zwróćmy jednak uwagę na to, że ich przygotowanie może pochłaniać inne zasoby (np. czas) i należy uważać, aby nie stały się dla muzeum zbyt pracochłonne i przez to nieoptyczne.

Trzeba też pamiętać, że wpłacający nie mogą zbyt długo czekać na otrzymanie nagród – powinny one zostać wysłane do nich zaraz po szczęśliwym zakończeniu zbiórki. Jeżeli w grę wchodzi nagrody niematerialne, takie jak spotkania czy udział w wydarzeniu kulturalnym, wówczas zaraz po zakończeniu zbiórki należy skontaktować się z wpłacającymi i ustalić, w jaki sposób zrealizujemy nasze zobowiązania.

Jeżeli w wyniku naszej kampanii crowdfundingowej zbierzemy więcej środków, niż pierwotnie zakładaliśmy, należy zakomunikować wpłacającym, na co przeznaczymy dodatkowe środki. To przyczyni się do utrwalenia naszych relacji i zwiększy szanse na to, że osoby te będą chciały wesprzeć nasze kolejne projekty. A jeżeli kampania nie zakończy się sukcesem – to przeanalizujemy błędy, przygotujemy się lepiej i spróbujemy ponownie.



VI. Gdzie szukać informacji o potencjalnych źródłach pozyskiwania funduszy?

Żadna lista źródeł finansowania nigdy nie będzie stuprocentowo pełna i aktualna, bo dziedzina ta stale się zmienia. Jak w tej sytuacji najlepiej zadbać o to, żeby żadne możliwości pozyskania środków nam nie umknęły? Gdzie szukać informacji?

1. Strona Narodowego Instytutu Muzeów

Na stronie Narodowego Instytutu Muzeów znajduje się stale przegląd konkursów dotacyjnych, które mogą być dodatkowym źródłem finansowania działalności statutowej muzeów w Polsce.

2. Strony internetowe i media społecznościowe organizatorów konkursów dotacyjnych

Jeżeli planujemy brać udział w konkursach dotacyjnych, musimy stale monitorować strony podmiotów, które je organizują. Prowadzenie stałego monitoringu jest ważne dlatego, że oprócz konkursów cyklicznych, odbywających się co roku o podobnej porze, czasem ogłaszane są różne konkursy dodatkowe, a także nowe cykliczne programy dotacyjne, o których warto dowiedzieć się jak najwcześniej. W przypadku muzeów jednym z najważniejszych organizatorów konkursów jest Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Ostatnio coraz częściej informacje dotyczące zbliżających się lub właśnie otwieranych naborów pojawiają się najpierw na profilach organizatorów w mediach społecznościowych, a dopiero później na ich stronach internetowych. Dlatego profile te również warto śledzić.

3. Strony internetowe publikujące zestawienia informacji o konkursach organizowanych przez różne podmioty

Przykładowo (kolejność alfabetyczna):

www.eurodesk.pl

www.granty.pl

www.ngo.pl

www.welcomeurope.com

www.witkac.pl

Informacje o naborach wniosków do programów unijnych zarządzanych w Polsce są publikowane na stronie www.funduszeuropejskie.gov.pl (na podstronach poszczególnych programów). W przypadku tej strony, ze względu na jej bardzo rozbudowaną strukturę, warto zapisać się na wysyłany codziennie newsletter, który obejmuje informacje dotyczące wszystkich programów.

4. Newslettersy

Bardzo dobrym źródłem informacji o konkursach dotacyjnych są newslettersy – zarówno te wysyłane przez organizatorów konkursów, jak i te zbiorcze, wysyłane przez takie portale jak np. www.ngo.pl. Jeżeli tylko jest taka możliwość – zawsze warto newsletter spersonalizować, czyli zaznaczyć informacje dotyczące jakiej dziedziny chcemy w nim otrzymywać.

Trzeba pamiętać, że niestety nie wszyscy organizatorzy konkursów wysyłają newsletter w momencie umieszczenia na stronie internetowej informacji o konkursie – dlatego zapisanie się na newsletter nie zwalnia nas z konieczności stałego monitorowania stron. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do konkursów, w których nabory trwają krótko (np. 21 albo 30 dni), bo w takich sytuacjach 2–3 dni zwłoki w rozpoczęciu pracy nad wnioskiem mogą mieć duże znaczenie.

Samo zapisanie się do newslettera to dopiero wstęp do sukcesu – newslettersy trzeba bowiem także bardzo dokładnie przeglądać. Zajmuje to czas i bywa uciążliwe, szczególnie w przypadku newsletterów zbiorczych, które często zawierają wiele nieprzydatnych dla nas informacji – na dłuższą metę jest jednak naprawdę opłacalne.

5. Spotkania informacyjne dotyczące poszczególnych konkursów

Niektórzy organizatorzy konkursów prowadzą specjalne spotkania informacyjne dla potencjalnych wnioskodawców. Dotyczy to programu „Kreatywna Europa” czy „Erasmus+”.

Na takie spotkania warto chodzić nawet wtedy, jeżeli w najbliższym naborze nie planujemy składać wniosku. Po pierwsze, zyskujemy możliwość wysłuchania, jak o konkursie mówią osoby, które zajmują się nim na co dzień. Pozwoli nam to dużo łatwiej niż dzięki samej tylko lekturze stron internetowych i dokumentów dowiedzieć się, co jest w danym programie

najważniejsze. Po drugie, zwykle na takich spotkaniach jest możliwość skonsultowania pomysłu na projekt. Zawsze warto z tego korzystać, nawet jeżeli nie mamy jeszcze żadnych konkretnych planów – dzięki takiej rozmowie nie tylko dowiemy się, czy nasz pomysł pasuje do priorytetów konkursu, ale także zyskamy możliwość rozwinięcia i ukształtowania go tak, żeby miał jak największe szanse na zdobycie dofinansowania. Po trzecie – takie spotkania to znakomita okazja, żeby nawiązać kontakt z innymi podmiotami, które prowadzą działalność podobną do naszej. Może dzięki temu nawiążemy partnerstwo, a następnie wspólnie złożymy wniosek i zdobędziemy dotację?

6. Numery kontaktowe organizatorów konkursów

Większość organizatorów wraz z informacjami o konkursach udostępnia dane kontaktowe – warto z nich skorzystać, z zachowaniem wszystkich zasad opisanych powyżej. Organizatorom konkursów zależy na tym, żeby trafiały do nich projekty jak najlepiej wpisujące się w ich priorytety, dlatego zwykle chętnie udzielają odpowiedzi na wszelkie pytania.

VII. Działajmy!

Pozyskiwanie funduszy oraz realizacja współfinansowanych z nich projektów to umiejętności, które może wypracować zespół każdego muzeum, niezależnie od skali prowadzonych działań.

Warto zauważyć, że proces pozyskiwania środków stanowi nie tylko sposób na zwiększenie budżetu, którym dysponujemy, ale często także impuls i dobrą okazję do wnikliwego przyjrzenia się funkcjonowaniu muzeum oraz realizowanym projektom. Prace nad przygotowaniem wniosku o dotację czy oferty sponsorskiej często skłaniają nas do przeanalizowania takich aspektów działalności, którym na co dzień nie poświęcamy uwagi, np. na jakie potrzeby faktycznie odpowiadają nasze działania albo kto tak naprawdę jest naszą grupą docelową.

Wiele muzeów w swojej codziennej pracy nie zadaje sobie takich pytań, bo uwagę ich zespołów pochłania działalność bieżąca. Tymczasem spowodowana pracą nad wnioskiem czy ofertą sponsorską konieczność znalezienia na nie odpowiedzi może być pierwszym krokiem do analizy działalności całej naszej organizacji i – jeśli okaże się to potrzebne – wprowadzenia w



niej zmian. Z kolei obowiązek ścisłego przestrzegania zatwierdzonego umową dotacyjną harmonogramu i budżetu projektu (w pierwszej chwili przez wiele podmiotów traktowany jako uciążliwość) może przyczynić się do udoskonalenia metod zarządzania w danej organizacji i zwiększenia kompetencji jej pracowników.

Rozpoczynając starania o pozyskanie środków zewnętrznych pamiętajmy, że jest to proces, na którego owoce często trzeba poczekać. Nawet jeżeli nasze pierwsze wnioski czy oferty sponsorskie nie zostaną zaakceptowane, nie należy rezygnować z podejmowania kolejnych działań. Warto przeanalizować przyczyny niepowodzenia i próbować ponownie – aż do osiągnięcia celu. Po pozyskaniu pierwszych środków przyjdą kolejne, a z każdym kolejnym wnioskiem, ofertą i podpisaną umową umiejętności zespołu będą rosły. Dzięki temu proces ten będzie z czasem stawał się coraz łatwiejszy. Warto więc zrobić pierwszy krok i... po prostu zacząć działać!