



PRZYBORNIAK ANIMATORA KULTURY

Fundacja na Rzecz Nauki i Innowacyjności

Publikacja wydana w ramach Projektu pn. „Przybornik Animatora Kultury!” dofinansowanego ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury, uzyskanych z dopłat ustanowionych w grach objętych monopolem państwa, zgodnie z art. 80 ust. 1 ustawy z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych.

**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.**



Wydawca: Fundacja na Rzecz Nauki i Innowacyjności

www.fni.org.pl, e-mail: kontakt@fni.org.pl

Korekta: Marcin Turski

Tekst publikacji dostępny jest na licencji Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 PL

Publikacja bezpłatna

ISBN - 978-83-959182-0-9



Zdunków 2020

Wstęp

Mamy przyjemność przedstawić Państwu e-book skierowany do osób, które chcą zdobyć wiedzę i umiejętności planowania procesu upowszechniania kultury, tak by różnymi metodami aktywizować społeczeństwo, rozbudzić zainteresowania, pokazać nowe metody spędzania wolnego czasu. E-book jest kierowany szczególnie do osób rozpoczynających swoją działalność w ramach domów kultury, klubów seniora, klubów osiedlowych oraz bibliotek, organizatorów imprez masowych, nauczycieli, pracowników samorządowych odpowiedzialnych za kulturę.

Naszym celem jest zaprezentowanie Państwu prawnych aspektów działalności kulturalnej, które pomogą Państwu w organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Chcemy również przedstawić Państwu rolę i funkcje menadżera kultury oraz informacje w jaki sposób należy się ubiegać o dofinansowanie oraz z jakich źródeł i na jaki cel możliwe jest otrzymanie dofinansowania w obszarze kultury. W niniejszym opracowaniu nie podajemy Państwu konkretnych tematów i pomysłów, które mogłyby być przedmiotem działalności kulturalnej lub projektów, gdyż nie chcemy w żaden sposób ograniczać kreatywności wnioskodawców. Zostaną zaprezentowane tylko przykłady mogące być dla Państwa wskazówką przy własnej pracy. Mamy nadzieję, że e-book ułatwi Państwu pracę nad tworzeniem projektów i inicjatyw kulturalnych, jak również zainspiruje Państwa do doskonalenia pomysłów oraz podejmowania innowacyjnych rozwiązań.

Mamy też świadomość, że ten e-book w żadnym razie nie wyczerpuje tematu. Jest raczej pierwszym krokiem na drodze do wdrożenia rozwiązań w Państwa instytucjach kultury. Życzymy udanej przygody w planowaniu procesu upowszechniania kultury!

Spis treści

Wstęp.....	2
O autorach	5
Prawne aspekty działalności kulturalnej	6
Mecenat państwa nad działalnością kulturową.....	7
Formy działalności kulturalnej.....	8
Prowadzenie działalności kulturalnej.....	9
Status pracownika artystycznego	11
Organizowanie masowych imprez artystycznych i rozrywkowych	12
Ochrona praw autorskich	18
Działalność bibliotek.....	24
Działalność muzeów	29
Tworzenie samorządowych instytucji kultury - podsumowanie	33
Organizacja i zarządzanie – menedżer kultury.....	36
Rola i funkcje menedżera kultury	36
Zarządzanie personelem.....	43
Marketing w kulturze	51
Zarządzanie ryzykiem w kulturze	58
Etykieta menedżera	65
Zarządzanie finansami w kulturze	70
Źródła finansowania animacji kulturalnej	77
Fundusze europejskie na kulturę.....	77
Ochrona zabytków	77
Zasoby kultury	78

Cyfrowe zasoby kultury	79
Kultura bez granic	79
Program Kreatywna Europa.....	80
Obszary grantowe	80
Dotacje krajowe.....	81
Programy Ministra MKiDN.....	81
Programy dotacyjne NCK.....	85
Opracowanie projektu	87
Pomysł na projekt.....	94
Cele projektu	97
Kryteria formalne	99
Kryteria merytoryczno-techniczne.....	100
Zarządzanie projektem	102
Wskaźniki.....	105
Słowniczek	109
Przydatne linki.....	112
Bibliografia.....	113

O autorach

Dr Iłona Anna Hajscewicz-Zimek – stopień doktora nauk prawnych uzyskała na podstawie pracy zatytułowanej „Prawne aspekty wyrównywania szans edukacyjnych w polskim systemie oświaty”, specjalista w zakresie prawa oświatowego i prawa autorskiego. Na co dzień praktykujący prawnik. Prywatnie mama Zosi, Jasia i Helenki. Uwielbia dobrą książkę. Z zamiłowania nauczyciel kreatywnego myślenia i animator czasu wolnego.

Mgr Karol Kostrzewa – doktorant Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, kierunek Nauki o Zarządzaniu, zainteresowania naukowe: kultura bez barier, zarządzanie, ekonomia społeczna. Tematem pracy naukowej to „Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania funkcjonowania spółdzielni socjalnych w Polsce w kontekście życia organizacji”. Obecnie kierownik ds. personalnych w Spółdzielni Socjalnej B2B oraz członek zarządu MyBusinessAcademy sp. z o.o.

Dr Marta Romaszko-Banaś – specjalista w zakresie pozyskiwania funduszy oraz realizacji projektów unijnych oraz krajowych. Zawodowo od 2007 roku realizuje się w obszarze pozyskiwania grantów i dotacji z funduszy europejskich oraz krajowych, a także w ich realizacji. Dodatkowo pełni funkcję eksperta w Rządowym Programie na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014-2020 oraz w Narodowym Instytucie Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego.

Prawne aspekty działalności kulturalnej

O tym, jak ważną rolę odgrywa kultura w codziennym życiu obywateli świadczyć może fakt, że w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej wielokrotnie pojawia się nawiązanie do wartości kulturowych. Już w art. 5 czytamy, że Rzeczypospolita „strzeże dziedzictwa narodowego”, a w kolejnym przepisie odnajdujemy zasady upowszechniania dóbr kultury oraz równego dostępu do dóbr kultury¹. Także wiele ustaw, pośrednio bądź bezpośrednio, ingeruje w sposób organizacji życia kulturalnego w Polsce. Najważniejszymi aktami prawnymi odnoszącymi się do działalności kulturalnej są:

- ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej²;
- ustawa o muzeach³;
- ustawa o bibliotekach⁴;
- ustawa o prawie autorskim⁵;
- kodeks pracy⁶;
- ustawa Prawo przedsiębiorców⁷;
- ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie⁸;
- ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych⁹.

Jak stanowi ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej - działalność kulturalną prowadzić mogą zarówno państwowe i samorządowe instytucje kultury, należące do sektora finansów publicznych, jak również osoby fizyczne i podmioty prawa prywatnego, czyli praktycznie każdy z nas. Podkreślić należy, że działalność kulturalna nie stanowi działalności gospodarczej w rozumieniu ustawy Prawo przedsiębiorców, ale może stanowić działalność pożytku publicznego w rozumieniu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

W polskim ustawodawstwie brakuje legalnej definicji pojęć „kultura” i „działalność kulturowa”. Są to bowiem określenia bardzo szerokie, nieściśle, podlegające ciągłemu

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, nr 78, poz. 483 ze zm.

² Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991r., nr 114, poz. 493.

³ Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997r., nr 5, poz. 24.

⁴ Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, Dz.U. 1997r., nr 85, poz. 539.

⁵ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 1994r., nr 24, poz. 83.

⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974r., nr 24, poz. 141.

⁷ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. - Prawo przedsiębiorców, Dz.U. 2018r., poz. 646.

⁸ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003r., nr 96, poz. 873.

⁹ Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz. U. 2009, nr 62, poz. 504.

rozwojowi. Wydaje się więc niemożliwym stworzenie zamkniętego katalogu desygnatów mieszczących się w pojęciu kultura¹⁰. Zgodnie z wykładnią systemową, opartą na analizie przepisów Konstytucji RP oraz ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, działalność kulturalna przejawia się poprzez tworzenie, upowszechnianie i ochronę kultury rozumianej jako źródło tożsamości, trwania i rozwoju wspólnoty (narodowej, etnicznej, regionalnej itp.), ze szczególnym uwzględnieniem polskiej kultury narodowej¹¹.

Mecenat państwa nad działalnością kulturową

Polski ustawodawca powierzył państwu mecenat nad działalnością kulturalną w najwyższym rągą akcie prawnym, tj. w Konstytucji RP, zobowiązując zarówno władze i organy centralne, jak i organy jednostek samorządu terytorialnego do aktywnego wspierania rozwoju działalności kulturowej na terenie kraju, we wszelkich prawnie dopuszczalnych formach. Konkretny katalog powyższych zadań doprecyzowany został w stosownym Rozporządzeniu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 2018 roku¹², Paragraf 2. niniejszego aktu stanowi, że mecenatem państwa objęte są następujące zadania:

- podtrzymywanie i rozpowszechnianie tradycji narodowej i państwowej;
- upowszechnianie i promocja twórczości artystycznej;
- upowszechnianie i promocja czytelnictwa;
- promocja kultury polskiej za granicą;
- zachowanie i waloryzacja dziedzictwa kulturowego, w tym polskiego dziedzictwa kulturowego za granicą;
- ochrona i udostępnianie dziedzictwa kulturowego, w tym polskiego dziedzictwa kulturowego za granicą, oraz opieka nad tym dziedzictwem;
- budowa i modernizacja infrastruktury kulturalnej;
- tworzenie warunków do zakupów, ekspozycji i upowszechniania sztuki współczesnej;
- zachowanie i upowszechnianie tradycji regionalnych i kultury ludowej;
- tworzenie i wdrażanie systemów informatycznych w sferze kultury;

¹⁰ A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska. Kultura jako przedmiot zainteresowania prawa administracyjnego. W: A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska (red.). Administracyjnoprawne aspekty działalności kulturalnej: zagadnienia wybrane. Katowice 2016, s. 13.

¹¹ P. Antoniak-Tęskna. Organizowanie i prowadzenie działalności kulturalnej. Komentarz. Lex 2019; art. 1.

¹² Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie zakresu zadań objętych mecenatem państwa, udzielania dotacji celowej na zadania nim objęte oraz udzielania dofinansowań podmiotom prowadzącym działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, Dz.U. z 2018r., poz. 2374.

- digitalizacja zasobów kultury i dziedzictwa narodowego oraz gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i ponowne wykorzystywanie cyfrowych zasobów kultury i dziedzictwa narodowego;
- edukacja kulturalna społeczeństwa¹³.

Zgodnie z regulacjami ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, realizacja powyższych zadań może być finansowana, bądź dofinansowana, z budżetu państwa z części, której dysponentem jest minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, na zadania objęte mecenatem państwa, w tym dotacje celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji, pod warunkiem złożenia stosownego wniosku. Dofinansowanie udzielane jest zarówno na pokrycie wydatków inwestycyjnych, jak i wydatków bieżących związanych z prowadzeniem działalności w dziedzinie kultury oraz ochrony dziedzictwa narodowego. Dodatkowo Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego oraz inni ministrowie, w odniesieniu do podległych im ośrodków i instytucji kultury, jak również jednostki samorządu terytorialnego, mogą ustanawiać i przyznawać doroczne nagrody za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury oraz przyznawać stypendia osobom zajmującym się twórczością artystyczną, upowszechnianiem kultury oraz opieką nad zabytkami.

Formy działalności kulturalnej

Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wymienia przykładowe formy organizacyjne działalności kulturalnej, takie jak:

- teatry;
- opery;
- operetki;
- filharmonie;
- orkiestry (symfoniczne i kameralne);
- instytucje filmowe;
- kina;
- muzea;
- biblioteki;
- domy kultury;

¹³ Tamże.

- ogniska artystyczne;
- kluby;
- świetlice;
- galerie sztuki;
- ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury.

Nie jest to katalog zamknięty dopuszczonych przez prawo form organizacyjnych działalności kulturalnej¹⁴, a jedynie przykładowe wyliczenie form najbardziej popularnych.

Działalność kulturalną, która *de facto* nie jest uznawana za działalność gospodarczą, mogą prowadzić osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Należy pamiętać, że podmiot prowadzący działalność związaną z kulturą nie jest tożsamy z podmiotem prowadzącym działalność kulturalną. Jak podaje orzecznictwo: „do uznania, że podmiot prowadzi działalność kulturalną nie wystarczy zachowanie jedynie zewnętrznej formy organizacyjnej działalności kulturalnej (np. prowadzenie kina, posiadanie sali kinowej), lecz powinny być spełnione przez dany podmiot wszystkie pozostałe kryteria określone w ustawie z 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej”¹⁵.

Prowadzenie działalności kulturalnej

Prowadzenie działalności kulturalnej stanowi jedno z zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego¹⁶. Oznacza to, że brak funduszy na realizację niniejszego zadania nie może stanowić podstawy do zaniechania prowadzenia działalności kulturowej przez odpowiednie jednostki samorządowe. Ministrowie, kierownicy urzędów centralnych i jednostki samorządu terytorialnego są ustawowo wydelegowanymi podmiotami mogącymi, w rozumieniu ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, być organizatorami instytucji kultury. Podmioty te, zgodnie z przyznanym im statusem, sprawują nad utworzonymi przez siebie instytucjami kultury tzw. nadzór założycielski, w ramach którego mogą kontrolować oraz oceniać działalność utworzonej przez siebie instytucji kultury oraz pracę jej organów, jak również, w przywidzianych ustawowo przypadkach, władczo ingerować w sprawy utworzonej przez siebie instytucji kultury. Jednocześnie podmioty te zostały wyposażone w szereg kompetencji względem utworzonych przez nie instytucji, m.in.:

¹⁴ Por. wyrok NSA z 1 września 2014 r., II FSK 1843/13, LEX nr 1512598.

¹⁵ Wyrok NSA z 3 sierpnia 2018 r., II FSK 2108/16, LEX nr 2564542.

¹⁶ Por. art. 7 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990r., Nr 16, poz. 95; art. 4 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. z 1998r., nr 91, poz. 578; art. 14 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 1998r., Nr 91, poz. 576.

- organizator wydaje akt o utworzeniu instytucji kultury (art. 11);
- organizator zapewnia instytucji kultury środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona (art.12);
- organizator nadaje statut instytucji kultury i opiniuje jej regulamin organizacyjny (art. 13);
- organizator wpisuje instytucję kultury do prowadzonego przez siebie rejestru (art. 14);
- organizator powołuje i odwołuje dyrektora instytucji kultury oraz zawiera z nim umowę (art. 15);
- w przypadku gdy kandydat na stanowisko dyrektora instytucji kultury powoływany jest w drodze konkursu, organizator powołuje komisję konkursową (art. 16);
- w przypadku samorządowych instytucji kultury, dla których przeprowadzenie konkursu na dyrektora jest obligatoryjne, organizator może wystąpić do ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego o wyrażenie zgody na rezygnację z jego przeprowadzenia (art. 16);
- organizator może powierzyć zarządzanie instytucją kultury osobie fizycznej lub prawnej (art. 15);
- w przypadkach określonych w ustawie organizator może powierzyć wyznaczonej przez siebie osobie pełnienie obowiązków dyrektora instytucji kultury (art. 16);
- organizator może dokonać połączenia lub podziału instytucji kultury (art. 18);
- organizatorzy mogą tworzyć lub łączyć prowadzone przez nich instytucje kultury (art. 18);
- organizatorzy mogą tworzyć instytucje kultury na podstawie umowy zawartej z osobą fizyczną, osobą prawną lub jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej, a także z podmiotem prowadzącym działalność w zakresie ochrony dziedzictwa narodowego utworzonym na podstawie prawa obcego (art. 21);
- minister lub kierownik urzędu centralnego, będący organizatorem, może powierzyć jednostce samorządu terytorialnego, za jej zgodą, prowadzenie państwowej instytucji kultury (art. 21);
- organizator (minister, kierownik urzędu centralnego albo jednostka samorządu terytorialnego) może przekazać instytucję kultury jednostce samorządu terytorialnego na jej wniosek, w celu wykonywania zadań własnych w zakresie działalności kulturalnej (art. 21);

- organizator może zlikwidować instytucję kultury (art. 22);
- organizator nie odpowiada za zobowiązania instytucji kultury (art. 14);
- organizator obowiązany jest do zabezpieczenia mienia likwidowanej instytucji kultury (art. 26);
- organizator przekazuje instytucji kultury środki finansowe w formie dotacji podmiotowej na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów, bądź też dotacji celowej na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji lub realizację wskazanych zadań i programów (art. 28).

Status pracownika artystycznego

Osoby zatrudnione w instytucjach kultury, których zakres kompetencji ogranicza się do tworzenia, opracowywania lub artystycznego wykonywania utworów w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, filmu lub innych sztuk audiowizualnych, określa się w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej mianem pracowników artystycznych. Generalnie do określania ich statusu prawnego zastosowanie mają przepisy Kodeksu pracy, z niewielkimi modyfikacjami. Przede wszystkim:

- okres rozliczeniowy czasu pracy w instytucji kultury może, z uzasadnionych przyczyn dotyczących organizacji pracy oraz pod warunkiem przestrzegania ogólnych zasad dotyczących bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników, zostać przedłużony do 12 miesięcy;
- jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją do pracowników instytucji kultury może być stosowany przerywany czas pracy, według z góry ustalonego rozkładu przewidującego nie więcej niż jedną przerwę w pracy w ciągu doby, trwającą nie dłużej niż 5 godzin;
- pracownikom instytucji kultury nie przysługuje prawo do wolnej niedzieli;
- wynagrodzenie pracownika instytucji kultury składa się z wynagrodzenia zasadniczego przewidzianego dla danego stanowiska pracy oraz dodatku za wieloletnią pracę, ponadto za wieloletnią pracę artystyczną pracownikowi artystycznemu przysługuje nagroda jubileuszowa;
- pracownikowi instytucji kultury, którego stosunek pracy ustał w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy, przysługuje jednorazowa odprawa pieniężna.

Organizowanie masowych imprez artystycznych i rozrywkowych

Zgodnie z art. 3 ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych imprezą masową artystyczno-rozrywkową jest impreza o charakterze artystycznym, rozrywkowym lub zorganizowane publiczne oglądanie przekazu telewizyjnego na ekranach lub urządzeniach umożliwiających uzyskanie obrazu o przekątnej przekraczającej 3 m, która ma się odbyć:

- na stadionie, w innym obiekcie niebędącym budynkiem lub na terenie umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej, na którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 1000;
- w hali sportowej lub w innym budynku umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej, w którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 500¹⁷.

Masową imprezą sportową jest natomiast impreza masowa mającą na celu współzawodnictwo sportowe lub popularyzowanie kultury fizycznej, organizowana na:

- stadionie lub w innym obiekcie niebędącym budynkiem, na którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej wynosi nie mniej niż 1000, a w przypadku hali sportowej lub innego budynku umożliwiającego przeprowadzenie imprezy masowej - nie mniej niż 300;
- terenie umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej, na którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób wynosi nie mniej niż 1000¹⁸.

Do imprez masowych zalicza się także mecz piłki nożnej - masową imprezę sportową mającą na celu współzawodnictwo w dyscyplinie piłki nożnej, organizowaną na stadionie lub w innym obiekcie sportowym, na której liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 1000.

Imprezą masową podwyższonego ryzyka jest natomiast impreza masowa, w czasie której, zgodnie z informacją o przewidywanych zagrożeniach lub dotychczasowymi doświadczeniami dotyczącymi zachowania osób uczestniczących, istnieje obawa wystąpienia aktów przemocy lub agresji.

¹⁷ Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz. U. 2009, nr 62, poz. 504.

¹⁸ Tamże.

Imprezami masowymi nie będą natomiast:

- imprezy organizowane w teatrach, operach, operetkach, filharmoniach, kinach, muzeach, bibliotekach, domach kultury i galeriach sztuki lub w innych podobnych obiektach;
- imprezy organizowane w szkołach i placówkach oświatowych przez zarządzających tymi szkołami i placówkami;
- imprezy organizowane w ramach współzawodnictwa sportowego dzieci i młodzieży;
- imprezy sportowe organizowane dla sportowców niepełnosprawnych;
- imprezy sportu powszechnego o charakterze rekreacji ruchowej, ogólnodostępnym i nieodpłatnym;
- imprezy organizowane na terenie otwartym;
- imprezy zamknięte organizowane przez pracodawców dla ich pracowników.

Imprezy artystyczne lub rozrywkowe organizowane w ramach działalności kulturalnej przez osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, które odbywać się mają poza stałą siedzibą albo w sposób objazdowy, wymagają zawiadomienia organu gminy właściwej ze względu na miejsce imprezy. W zawiadomieniu niniejszym podać należy:

- imię, nazwisko lub nazwę podmiotu organizującego imprezę artystyczną lub rozrywkową, siedzibę i adres do korespondencji;
- rodzaj i charakter imprezy;
- miejsce, datę, godzinę rozpoczęcia, planowany czas trwania, przewidywaną liczbę uczestników;
- określenie planowanych środków służących zapewnieniu bezpieczeństwa uczestników;
- określenie planowanych działań w zakresie dostosowania imprezy dla osób ze szczególnymi potrzebami.

Jednocześnie ustawa zastrzega, że wszelkie pomieszczenia, obiekty lub miejsca, w których odbywają się imprezy artystyczne i rozrywkowe, a także urządzenia techniczne używane przy ich organizowaniu lub w trakcie ich odbywania, powinny odpowiadać wymaganiom przewidzianym prawem, a organ samorządu terytorialnego, na terenie którego planowana jest impreza, ma prawo zażądać załączenia do zawiadomienia zaświadczenia właściwego organu o spełnieniu tych wymagań. Zawiadomienie o imprezie powinno być złożone nie później niż 30 dni przed planowanym terminem jej rozpoczęcia. Co istotne, imprezy artystyczne i rozrywkowe organizowane cyklicznie, nie rzadziej niż 2 razy w roku, przez te same podmioty w tych samych pomieszczeniach, obiektach i miejscach do tego

dostosowanych wymagają jednorazowego zawiadomienia organu gminy właściwej ze względu na miejsce imprezy.

Decyzja o zakazie odbycia imprezy artystycznej lub rozrywkowej powinna być doręczona podmiotowi, który ją organizuje, w terminie 14 dni od dnia złożenia zawiadomienia, nie później jednak niż 10 dni przed planowanym terminem rozpoczęcia imprezy. Od decyzji negatywnej można wnieść odwołanie w terminie 3 dni od dnia jej doręczenia, które następnie w terminie 7 dni od dnia jego wniesienia powinno zostać rozpatrzone. Przesłanką do wydania decyzji o zakazie odbycia imprezy jest uzasadnione przypuszczenie, że dana impreza artystyczna lub rozrywkowa zagraża życiu lub zdrowiu ludzi, moralności publicznej albo mieniu w znacznych rozmiarach, bądź też nie spełnienia określonych prawem wymagań w zakresie bezpieczeństwa.

Organizator imprezy masowej musi wypełnić szereg warunków w zakresie bezpieczeństwa wynikających z ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych. Organizacja każdego wydarzenia wymaga aktywnego zaangażowania wszystkich stron: publicznej, prywatnej i społecznej w wielu obszarach - bezpieczeństwa, logistyki, infrastruktury, marketingu, informacji (w tym dostępu mediów), a także zaangażowania społecznego¹⁹. Zapewnienie bezpieczeństwa imprez masowych to niezwykle trudne zadanie obejmujące szereg skoordynowanych działań zmierzających do zagwarantowania bezpieczeństwa zarówno uczestnikom, jak i widzom imprezy. Zabezpieczenie imprezy masowej wymaga wdrożenia i zastosowania wielu procedur. Obowiązek ten ciąży zarówno na organizatorze imprezy, ale także na innych podmiotach, takich jak wójt, burmistrz, prezydent miasta, wojewoda, policja czy Państwowa Straż Pożarna wraz z zespołami i służbami wykonującymi zadania na rzecz bezpieczeństwa publicznego i porządku²⁰.

Zgodnie z przepisami ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych obowiązkami organizatora imprezy jest:

- zapewnienie bezpieczeństwa osobom uczestniczącym w imprezie;
- ochrona porządku publicznego;
- zabezpieczenie opieki medycznej;

¹⁹ S. Parszowski, A. Kruczyński. *Imprezy masowe. Organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki*. Warszawa 2015, s. 15.

²⁰ A. Popławski. *Bezpieczeństwo imprez masowych - wybrane zagadnienia*. „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych”. 2016; 3: 133-134.

- zapewnienie odpowiedniego stanu technicznego obiektów budowlanych wraz ze służącymi tym obiektom instalacjami i urządzeniami technicznymi, w szczególności przeciwpożarowymi i sanitarnymi;
- zapewnienie spełnienia wymogów określonych w przepisach prawa budowlanego, w przepisach sanitarnych i przepisach dotyczących ochrony przeciwpożarowej;
- zapewnienie udziału służb porządkowych, służb informacyjnych oraz kierującego tymi służbami kierownika do spraw bezpieczeństwa;
- zapewnienie zaplecza higieniczno-sanitarnego;
- wyznaczenie dróg ewakuacyjnych oraz dróg umożliwiających dojazd pojazdom służb ratowniczych i policji;
- zapewnienie warunków do zorganizowania łączności pomiędzy podmiotami biorącymi udział w zabezpieczeniu imprezy;
- zapewnienie sprzętu ratowniczego i gaśniczego oraz środków gaśniczych niezbędnych do zabezpieczenia imprezy;
- wydzielenie pomieszczenia dla służb kierujących zabezpieczeniem imprezy;
- udostępnienie osobom uczestniczącym w imprezie masowej regulaminu obiektu (terenu) oraz opracowanie i udostępnienie tym osobom regulaminu imprezy masowej, zawierającego warunki uczestnictwa i zasady zachowania się osób na niej obecnych;
- opracowanie instrukcji postępowania w przypadku powstania pożaru lub innego miejscowego zagrożenia w miejscu i w czasie imprezy.

W zależności od charakteru imprezy masowej ustala się liczebność służby porządkowej oraz służby informacyjnej. I tak:

- w przypadku imprezy masowej niebędącej imprezą podwyższonego ryzyka - co najmniej 10 członków służb porządkowej i informacyjnej na 300 osób, które mogą być obecne na imprezie oraz minimum 1 członek służby porządkowej lub służby informacyjnej na każde następne 100 osób;
- w przypadku imprezy masowej podwyższonego ryzyka - co najmniej 15 członków służby porządkowej i informacyjnej na 200 osób, które mogą być obecne na imprezie i co najmniej 2 członków służby porządkowej lub informacyjnej na każde następne 100 osób, przy czym nie mniej niż 50% ogólnej liczby członków służb stanowić powinni członkowie służby porządkowej.

W przypadku imprez podwyższonego ryzyka ograniczona zostaje liczba udostępnionych miejsc. Na stadionie, innym obiekcie niebędącym budynkiem lub na terenie otwartym może

przebywać maksymalnie 300 osób; na hali sportowej bądź w innym budynku - 200 osób, podobnie na meczu piłki nożnej – również 200 osób.

Wszystkie osoby uczestniczące w imprezie masowej są obowiązane zachowywać się w sposób niezagrażający bezpieczeństwu innych, a w szczególności przestrzegać postanowień regulaminu obiektu (terenu) i regulaminu imprezy masowej. Przede wszystkim kategorię zabrania się wnoszenia na imprezę i posiadania przez osoby w niej uczestniczące broni lub innych niebezpiecznych przedmiotów, materiałów wybuchowych, wyrobów pirotechnicznych, materiałów pożarowo niebezpiecznych, napojów alkoholowych, środków odurzających lub substancji psychotropowych. Ustawa dopuszcza jednak możliwość sprzedaży, podawania i spożywania napojów alkoholowych zawierających nie więcej niż 3,5% alkoholu na wszystkich imprezach masowych, poza imprezami podwyższonego ryzyka. Napoje te nie mogą być jednak sprzedawane w twardych opakowaniach, w szczególności wykonanych ze szkła, metalu lub tworzyw sztucznych, które wykorzystane niezgodnie z ich przeznaczeniem mogą stanowić zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego.

W celu zapewnienia bezpieczeństwa imprezy masowej organizator lub podmiot przez niego uprawniony, podczas sprzedaży biletów wstępu może zażądać od kupującego okazania dokumentu potwierdzającego jego tożsamość, a osobie której dane znajdują się w zbiorze danych dotyczących bezpieczeństwa imprez masowych lub objętej zakazem klubowym lub zakazem zagranicznym - odmówić wstępu i przebywania na imprezie.

Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych zawiera szczególne regulacje dotyczące meczów piłki nożnej. Przede wszystkim:

- organizator meczu piłki nożnej klubu uczestniczącego w rozgrywkach jednej z trzech najwyższych ligowych klas rozgrywkowych rywalizacji mężczyzn, niezależnie od rodzaju rozgrywek, tj. krajowych czy międzynarodowych, obligatoryjnie zapewnia identyfikację osób uczestniczących w tej imprezie;
- obiekty, na których odbywać się będą mecze, wyposaża się w kompatybilne między sobą elektroniczne systemy służące do identyfikacji osób, sprzedaży biletów, kontroli przebywania w miejscu i w czasie trwania meczu piłki nożnej, kontroli dostępu do określonych miejsc oraz weryfikacji informacji;
- tworzy się centralny system identyfikacji uczestników meczów piłki nożnej rozgrywanych w ramach najwyższej ligowej klasy rozgrywkowej rywalizacji mężczyzn;

- organizator meczu piłki nożnej może stosować zakaz klubowy, polegający na zakazie uczestniczenia w kolejnych meczach, nakładany na osobę, która dopuściła się naruszenia regulaminu obiektu (terenu) lub regulaminu imprezy;
- sprzedaży biletu wstępu na mecz piłki nożnej można dokonać wyłącznie po uzyskaniu danych osobowych potwierdzonych dokumentem tożsamości osoby zainteresowanej;
- osoba małoletnia, poniżej 13. roku życia, może uczestniczyć w meczu wyłącznie pod opieką osoby pełnoletniej;
- organizator meczu piłki nożnej może udostępnić uczestnikom miejsca stojące pod warunkiem zachowania następujących zasad:
 - liczba udostępnionych miejsc stojących nie może przekraczać 25% ogólnej liczby miejsc na stadionie ustalonej zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej;
 - jedno miejsce siedzące może zostać przekształcone wyłącznie w jedno miejsce stojące z zachowaniem możliwości przywrócenia stanu poprzedniego;
 - organizator meczu piłki nożnej może udostępnić miejsca stojące dla kibiców drużyny gospodarzy i drużyny gości w proporcji 4:1, zapewniając, że udostępnione miejsca stojące, przewidziane dla obydwu grup kibiców, pozostaną od siebie odseparowane w sposób minimalizujący możliwość wywołania zagrożenia bezpieczeństwa na meczu piłki nożnej.

W przypadku zniszczenia lub uszkodzenia mienia policji, Żandarmerii Wojskowej, straży gminnej (miejskiej), Państwowej Straży Pożarnej i innych jednostek ochrony przeciwpożarowej oraz służby zdrowia, w związku z ich działaniami w miejscu i w czasie trwania imprezy masowej, na którą wstęp był odpłatny - równowartość niniejszego mienia pokrywa organizator. Z tego też powodu ustawodawca przewidział obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone osobom w niej uczestniczącym przez organizatora imprezy masowej.

Organem zapewniającym bezpieczeństwo publiczne na imprezach masowych jest między innymi policja - uzbrojona i umundurowana formacja ustawowo powołana do zapewnienia bezpieczeństwa ludziom, a także bezpieczeństwa porządku publicznego²¹. Do kompetencji policji związanych z bezpieczeństwem imprez masowych można zaliczyć:

- opiniowanie zezwoleń na realizację imprezy;

²¹ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, Dz.U. 1990r., nr 30, poz. 179.

- udział w ustalaniu wykazów stadionów, obiektów lub terenów, na których konieczne jest rejestrowanie obrazu i dźwięku;
- bezpośrednie zabezpieczanie imprez masowych;
- czynności związane z wykonywaniem obowiązku osobistego stawiennictwa w jednostce organizacyjnej policji;
- gromadzenie i przetwarzanie informacji dotyczących bezpieczeństwa imprez masowych;
- uzgadnianie projektów przebudowy stadionów;
- przywracanie porządku na obiektach stadionowych bądź na terenie wytyczonym i zakwalifikowanym do przeprowadzenia imprezy masowej, z zastrzeżeniem, że ostatnie z działań podejmowane jest wyłącznie na wniosek organizatora lub kierownika do spraw bezpieczeństwa.

Ochrona praw autorskich

Prawo autorskie ukierunkowane jest na ochronę utworów stanowiących niematerialne dobro prawne różne od przedmiotu materialnego (materialnego nośnika: płyty CD, nagrania video, książki, e-booka). W ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych²² utwór określany jest za pomocą specyficznych cech, jakie musi on posiadać, by mógł być wyodrębniony spośród innych rezultatów działalności człowieka. Stąd utwór powinien:

- stanowić rezultat pracy człowieka (twórcy);
- stanowić przejaw działalności twórczej („przejaw działalności” oznacza każdy uzewnętrzniony rezultat działania; innymi słowy jest to rezultat działalności o charakterze kreacyjnym. Istnieje tu tzw. przesłanka „oryginalności” utworu, która realizowana jest wówczas, gdy powstaje subiektywnie nowy wytwór intelektu)²³;
- mieć indywidualny charakter;
- zostać ustalony.

Bez znaczenia pozostaje tutaj natomiast naukowa czy artystyczna wartość dzieła, jak również jego funkcjonalność czy przydatność - nastawienie na zaspokajanie potrzeb estetycznych, użytkowych, związanych z rozwojem nauki. Tym samym „z ochrony prawa autorskiego korzysta utrwalony w jakiegokolwiek postaci wytwór indywidualnej myśli człowieka, niezależnie od wartości, jaką obiektywnie reprezentuje”²⁴.

²² Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. 1994r., nr 24, poz. 83.

²³ J. Barta, R. Markiewicz (red.). Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Komentarz. Lex 2011; art. 1.

²⁴ Orzeczenie SN z dnia 5 marca 1971 r., CR 593/70, OSNCP 1971, z. 12, poz. 212

W ustawie wymienione zostały przykładowe kategorie utworów:

- wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe);
- plastyczne;
- fotograficzne;
- lutnicze;
- wzornictwa przemysłowego;
- architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne;
- muzyczne i słowno-muzyczne;
- sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne;
- audiowizualne (w tym filmowe).

Nie jest to katalog zamknięty, o czym świadczy zwrot „w szczególności”.

Ochroną nie są natomiast objęte odkrycia, idee, procedury, metody i zasady działania oraz koncepcje matematyczne. Przedmiotem prawa autorskiego nie są także akty normatywne lub ich urzędowe projekty; urzędowe dokumenty, materiały, znaki i symbole; opublikowane opisy patentowe lub ochronne; proste informacje prasowe.

Prawa autorskie dzielą się na prawa osobiste - niezbywalne, przysługujące wyłącznie twórcy (prawo do autorstwa utworu; prawo do oznaczenia utworu swoim nazwiskiem lub pseudonimem albo do udostępniania go anonimowo; prawo nienaruszalności treści i formy utworu oraz jego rzetelnego wykorzystania; prawo do decydowania o pierwszym udostępnieniu utworu publiczności; prawo nadzoru nad sposobem korzystania z utworu); oraz prawa majątkowe, tj. prawo do korzystania z utworu i rozporządzania nim na wszystkich polach eksploatacji oraz do wynagrodzenia za korzystanie z utworu.

Korzystanie z utworów wymaga uiszczenia opłaty na rzecz uprawnionych do ich pobierania organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi lub prawami pokrewnymi. Wyjątek stanowi uregulowana w ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych instytucja dozwolonego użytku osobistego, zezwalająca na bezpłatne korzystanie z już rozpowszechnionego utworu w zakresie własnego użytku osobistego bez zezwolenia twórcy. Własny użytek osobisty dotyczy wszelkich form korzystania z utworu, z wyjątkiem budowania według cudzego utworu architektonicznego i architektoniczno-urbanistycznego oraz korzystania z baz danych spełniających cechy utworu, poza własnym użytkowaniem naukowym niezwiązanym z celem zarobkowym.

Co istotne, zakres własnego użytku osobistego obejmuje korzystanie z pojedynczych egzemplarzy utworów przez krąg osób pozostających w związku osobistym, w szczególności pokrewieństwa, powinowactwa lub stosunku towarzyskiego. Oznacza to, że dla użytku osobistego dozwolone jest kopiowanie całego utworu, natomiast reprodukcja większej ilości egzemplarzy nie będzie spełniała przesłanek użytku prywatnego. Jednocześnie ustawodawca nie zdefiniował celu własnego użytku osobistego, przez co może to być zarówno cel rozrywkowy, kolekcjonerski, naukowy, dydaktyczny czy archiwalny. Użytkiem osobistym nie będzie natomiast użytek wewnątrz zakładu pracy, przez co żadna instytucja publiczna (np. teatr, muzeum, dom kultury) nie może wykonać egzemplarzy dzieła na potrzeby wewnętrznego funkcjonowania jednostki²⁵.

Kolejnym problematycznym zagadnieniem związanym z dozwolonym użytkowaniem osobistym jest zakres osób objętym niniejszym prawem, który określony zastał dość szeroko i obejmuje osoby związane stosunkami towarzyskimi. Jak podaje doktryna „dla przyjęcia stosunków towarzyskich niezbędne jest podtrzymywanie więzów przez pewien czas. Zawiązanie prywatnego klubu miłośników sztuki audiowizualnej i stała wymiana między członkami takiego klubu kaset z nagraniami dzieł chronionych prawem autorskim nie może być uznana za działalność w ramach stosunków towarzyskich, skoro nie wszyscy członkowie znają się i utrzymują z sobą kontakty towarzyskie”²⁶. Kontrowersyjne jest także popularne w ostatnim czasie rozpowszechnianie plików muzycznych w Internecie. Można więc założyć, że jeśli plik jest przesłany pocztą elektroniczną w ramach indywidualnej komunikacji osobie pozostającej z wysyłającym w stosunkach rodzinnych lub towarzyskich, mamy do czynienia z użytkowaniem prywatnym. Jeśli natomiast plik zostanie umieszczony na serwerze w taki sposób, aby dostęp miały osoby, z którymi nie łączą go żadne związki personalne, to takie korzystanie przekracza ramy analizowanej instytucji²⁷.

Istotną regulacją prawa autorskiego, której należy się bliżej przyjrzeć jest ta dotycząca korzystania z utworów w celach dydaktycznych lub naukowych, przyznająca licencję ustawową na rzecz podmiotów ściśle związanych z edukacją społeczną: placówek, których głównym celem jest działalność naukowa (instytuty naukowe wyższych uczelni, placówki PAN, muzeum) oraz instytucji oświatowych (szkoły - zarówno publiczne, jak i prywatne, biblioteki i inne podmioty, których podstawowym celem jest działalność oświatowa). Ustawodawca dopuszcza wobec powyższych podmiotów sporządzanie kopii całego utworu,

²⁵ J. Barta, R. Markiewicz (red.). Ustawa o prawie autorskim..., art. 23.

²⁶ Tamże.

²⁷ Tamże.

wcześniej rozpowszechnionego. Warunkiem skorzystania z tego prawa jest nieodpłatne wykorzystywanie egzemplarzy. Tym samym nie jest dopuszczalne odpłatne rozpowszechnianie wśród uczniów szkoły odbitek lub taśm z nagraniami fragmentów przerabianych w szkole utworów czy wydanej przez szkołę antologii złożonej z fragmentów wielu utworów. Utwory te mogą być wykorzystywane w różnych formach wyłącznie w celach dydaktycznych. Będzie to przykładowo:

- przesłuchanie utworu w czasie zajęć;
- obejrzenie filmu naukowego na lekcji;
- wykonywanie na żywo utworów muzycznych lub dramatycznych.

Publiczne wykonanie przygotowanej przez uczniów sztuki teatralnej czy utworu muzycznego może nastąpić wyłącznie wówczas, gdy nie wiąże się to pośrednio lub bezpośrednio z osiągnięciem korzyści majątkowej - zarówno przez organizatora imprezy, jak i osoby trzecie. W praktyce dość kłopotliwa jest interpretacja warunku nieosiągnięcia korzyści majątkowych. Problematyczne jest na przykład ustalenie czy można pobierać minimalne opłaty za wstęp na wydarzenie, jeżeli dochody z niego mają wyłącznie pokryć poniesione koszty.

Z całą pewnością natomiast regulacja powyższa dotyczy wyłącznie okazjonalnego wykonywania utworu, a nie powtarzającego się cyklicznie (poranki muzyczne, wieczory literackie). Z reguły powyższa regulacja ma zastosowanie przede wszystkim do akademii okolicznościowych, np. na zakończenie roku szkolnego, do występów w klubach i domach kultury oraz do pielgrzymek religijnych.

Bibliotekom, archiwom, muzeom, szkołom i innym instytucjom oświatowym przyznano prawo dozwolonego użytku w bardziej rozbudowanym zakresie. Instytucje te mogą:

- używać, w zakresie swoich zadań statutowych, egzemplarze utworów rozpowszechnionych;
- zwielokrotnić utwory znajdujące się we własnych zbiorach w celu uzupełnienia, zachowania lub ochrony tych zbiorów, pod warunkiem, że zwielokrotnianie to nie prowadzi do zwiększenia liczby egzemplarzy utworów i powiększenia zbiorów odpowiednio użyczanych i udostępnianych;
- udostępniać zbiory dla celów badawczych lub poznawczych za pośrednictwem końcówek systemu informatycznego (terminali) znajdujących się na terenie tych jednostek, pod warunkiem, że czynności te nie są dokonywane w celu osiągnięcia bezpośredniej lub pośredniej korzyści majątkowej.

Kolejnym ograniczeniem wyłącznego prawa autorskiego na rzecz dozwolonego użytku publicznego jest tzw. prawo cytatu. Prawo to umożliwia wykorzystywanie cudzej twórczości w działalności naukowej, dydaktycznej, publicystycznej oraz artystycznej. Polega na przytoczeniu w dziele własnym, w całości lub w części, cudzej pracy, przy jednoczesnym podaniu twórcy i źródła utworu. Brak takiego oznaczenia uznawany jest bowiem za plagiat i rodzi po stronie autora obowiązek pokrycia szkody majątkowej na rzecz autora przytoczonego tekstu. Jak wyjaśnia Sąd Najwyższy „wymaganiu wyraźnego wymienienia źródła, z którego pochodzi fragment cudzego dzieła, nie czyni zadość wymienienie tego dzieła w zestawieniu literatury, bez jakiegokolwiek wyjaśnienia ani zasady, ani stopnia wykorzystywania tego dzieła, a w szczególności, że dokonano z niego przedruku określonej części”²⁸. Generalnie nie ma ściśle określonych granic objętości cytatu. Jak podaje doktryna „dopuszcza się cytaty w zakresie uzasadnionym analizą krytyczną i prawami gatunku twórczości, obok wymienionych dotychczas celów nauczania i wyjaśniania”²⁹. Każdy cytat służyć ma bowiem „informacji, ugruntowaniu własnego poglądu, uczynieniu własnych wywodów bardziej zrozumiałymi. Dlatego przyjmuje się, że wskazówką, iż mamy do czynienia z niedozwolonym wykorzystaniem cudzego dzieła, jest brak wewnętrznego, niezbędnego związku między wywodami autora posługującego się cytatem a treścią cytatu. Cel wyjaśniania oznacza, że bez cytatu dzieło byłoby w danym fragmencie niejasne lub co najmniej trudne do zrozumienia dla przeciętnego odbiorcy”³⁰.

Prawo autorskie wprowadza także obostrzenia w zakresie prezentacji utworu plastycznego. Właściciel takiego egzemplarza może go wystawiać publicznie wyłącznie wówczas, gdy nie łączy się z tym osiągnięcie korzyści majątkowych. Natomiast w razie podjęcia decyzji o zniszczeniu oryginalnego egzemplarza utworu plastycznego znajdującego się w miejscu publicznie dostępnym, właściciel jest obowiązany złożyć twórcy utworu lub jego bliskim ofertę sprzedaży. Jeżeli sprzedaż nie jest możliwa, właściciel jest obowiązany umożliwić twórcy sporządzenie kopii bądź - zależnie od rodzaju utworu - stosownej dokumentacji.

Bez żadnych ograniczeń rozpowszechniać natomiast można:

- utwory wystawione na stałe na ogólnie dostępnych drogach, ulicach, placach lub w ogrodach, jednakże nie do tego samego użytku;

²⁸ Orzeczenie SN z dnia 29 grudnia 1971 r., I CR 191/71, OSNC 1972, nr 7–8, poz. 133.

²⁹ J. Barta, R. Markiewicz (red.). Ustawa o prawie autorskim..., art. 29.

³⁰ Tamże.

- w encyklopediach i atlasach opublikowane utwory plastyczne i fotograficzne, o ile nawiązanie porozumienia z twórcą celem uzyskania jego zezwolenia napotyka trudne do przezwyciężenia przeszkody; niemniej w tym wypadku twórcy utworu przysługuje prawo do wynagrodzenia.

Ustawa dopuszcza także możliwość korzystania:

- z już rozpowszechnionych utworów dla dobra osób niepełnosprawnych, jeżeli to korzystanie odnosi się bezpośrednio do ich upośledzenia, nie ma zarobkowego charakteru i jest podejmowane w rozmiarze wynikającym z natury upośledzenia. Polega ono przede wszystkim na zwielokrotnianiu utworów wyrażonych słowem pisanym, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi lub notacją oraz związanych z nimi utworów plastycznych lub fotograficznych, udostępnionych publicznie w jakikolwiek sposób, oraz rozpowszechnianiu tych utworów;
- z utworów dla celów bezpieczeństwa publicznego lub na potrzeby postępowań administracyjnych, sądowych lub prawodawczych oraz sprawozdań z tych postępowań;
- z utworów w celu reklamy publicznie dostępnej wystawy lub publicznej sprzedaży utworów, w zakresie uzasadnionym promocją tej wystawy lub sprzedaży, z wyłączeniem innego handlowego wykorzystania. Dotyczy to zwłaszcza publicznie dostępnych wystaw w muzeach, galeriach, salach wystawowych i obejmuje także korzystanie z utworów w ogłoszeniach, katalogach i innych materiałach rozpowszechnianych dla promocji wystawy lub sprzedaży oraz wystawienie lub inne udostępnianie egzemplarzy utworów dla tych celów;
- z utworów w związku z prezentacją lub naprawą sprzętu.
- z utworu w postaci obiektu budowlanego, jego rysunku, planu lub innego ustalenia, w celu odbudowy lub remontu obiektu budowlanego;
- z utworów w granicach dozwolonego użytku pod warunkiem wymienienia imienia i nazwiska twórcy oraz źródła, gdy dozwolony użytek nie narusza normalnego korzystania z utworu i nie godzi w słuszne interesy twórcy.

Warto jeszcze nadmienić, że generalnie autorskie prawa majątkowe gasną po upływie siedemdziesięciu lat od śmierci twórcy, a w przypadku utworu, którego twórca nie jest znany - od daty pierwszego rozpowszechnienia.

Prawem autorskim objęte jest także każde artystyczne wykonanie utworu lub dzieła sztuki ludowej, niezależnie od jego wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia. Pod pojęciem artystycznych wykonań rozumieć należy: działania aktorów, recytatorów, dyrygentów,

instrumentalistów, wokalistów, tancerzy i mimów oraz innych osób w sposób twórczy przyczyniających się do powstania wykonania. Wykonawca ma prawo do:

- wskazywania go jako wykonawcy, z wyłączeniem przypadków, gdy pominięcie jest zwyczajowo przyjęte;
- decydowania o sposobie oznaczenia wykonawcy, w tym zachowania anonimowości albo posłużenia się pseudonimem;
- sprzeciwiania się jakimkolwiek wypaczeniom, przeinaczeniom i innym zmianom wykonania, które mogłyby naruszać jego dobre imię;
- korzystania z artystycznego wykonania i rozporządzania prawami do niego na następujących polach eksploatacji: w zakresie utrwalania i zwielokrotniania, w zakresie obrotu egzemplarzami, na których artystyczne wykonanie utrwalono, w zakresie nadawania, reemitowania oraz odtwarzania wykonania;
- wynagrodzenia za korzystanie z artystycznego wykonania lub za rozporządzanie prawami do takiego wykonania.

Działalność bibliotek

Na poziomie samorządowym zadania z zakresu kultury, jako zadania własne, przekazane zostały głównie gminom. Prowadzenie bibliotek gminnych i innych instytucji kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami uznano za jedną z form zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty.

Funkcjonowanie bibliotek opiera się na analizowanych powyżej przepisach ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, niemniej ustawa o bibliotekach doprecyzowuje niektóre zagadnienia. Zgodnie z jej postanowieniami biblioteki i ich zbiory stanowią dobro narodowe oraz służą zachowaniu dziedzictwa narodowego, a podstawowym zadaniem biblioteki jest organizacja i zapewnienie powszechnego dostępu do zasobów dorobku nauki i kultury polskiej oraz światowej. Ponadto biblioteka odpowiada za:

- gromadzenie, opracowywanie, przechowywanie i ochronę materiałów bibliotecznych;
- obsługę użytkowników, przede wszystkim poprzez udostępnianie zbiorów oraz prowadzenie działalności informacyjnej, informowanie o zbiorach własnych, innych bibliotek, muzeów i ośrodków informacji naukowej, a także za współdziałanie z archiwami w tym zakresie;
- prowadzenie działalności bibliograficznej, dokumentacyjnej, naukowo-badawczej, wydawniczej, edukacyjnej, popularyzatorskiej i instrukcyjno-metodycznej.

Zgodnie z przepisami ustawy, biblioteki mogą być organizowane i prowadzone przez:

- ministrów i kierowników urzędów centralnych;
- jednostki samorządu terytorialnego;
- osoby fizyczne;
- osoby prawne;
- jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej.

Każdy z tych podmiotów zobowiązany jest do zapewnienia takich warunków działalności i rozwoju biblioteki, które umożliwiłyby w pełni realizację jej zadań, przede wszystkim więc organizator ma obowiązek zapewnić:

- lokal;
- środki finansowe na wyposażenie i prowadzenie działalności bibliotecznej, zwłaszcza zakup materiałów bibliotecznych,
- doskonalenie zawodowe pracowników.

Biblioteka może stanowić samodzielną jednostkę organizacyjną albo wchodzić w skład innej jednostki. Każda jednostka funkcjonująca samodzielnie działa na podstawie dwóch fundamentalnych dokumentów: aktu o utworzeniu biblioteki oraz statutu nadanego przez organizatora. W akcie o utworzeniu biblioteki zawarte powinny być takie informacje jak:

- nazwa;
- siedziba;
- teren działania biblioteki;
- zakres działania biblioteki;
- źródła finansowania.

Statut natomiast określa m.in.:

- cele i zadania biblioteki;
- organy biblioteki;
- organizacja biblioteki, w tym zakres działania i lokalizacja filii oraz oddziałów;
- nazwę jednostki sprawującej nadzór merytoryczny nad działalnością biblioteki, jeżeli dana biblioteka wchodzi w skład ogólnokrajowej sieci bibliotecznej;
- źródła finansowania działalności biblioteki.

W przypadku biblioteki wchodzącej w skład innej jednostki organizacyjnej kierownik biblioteki nadaje jej regulamin, w którym określa zadania, organizację oraz szczegółowy zakres działania biblioteki. Połączenia, podziału lub likwidacji biblioteki może dokonać wyłącznie organizator biblioteki. W tym celu, w terminie 6 miesięcy przed dniem wydania aktu

o połączeniu, podziale lub likwidacji biblioteki, zobowiązany jest do podania do publicznej wiadomości informacji o powziętym zamiarze wraz z uzasadnieniem. Podobny obowiązek występuje w przypadku zmiany statutu biblioteki w części dotyczącej zakresu działania i lokalizacji filii oraz oddziałów. Jeżeli dana biblioteka wchodzi w skład ogólnokrajowej sieci bibliotecznej, jej połączenie, podział lub likwidacja wymaga uprzedniego zasięgnięcia przez organizatora opinii jednostki sprawującej nadzór merytoryczny nad działalnością biblioteki. Korzystanie z usług biblioteki jest ogólnie dostępne i bezpłatne. Wyjątkowo ustawodawca dopuszcza pobieranie opłat za:

- usługi informacyjne;
- usługi bibliograficzne;
- usługi reprograficzne;
- wypożyczenia międzybiblioteczne;
- wypożyczenia materiałów audiowizualnych;
- wypożyczone materiały biblioteczne (w formie kaucji);
- niezwrócenie w terminie wypożyczonych materiałów bibliotecznych;
- uszkodzenie, zniszczenie lub niezwrócenie materiałów bibliotecznych.

Opłaty te nie mogą być jednak wyższe niż rzeczywiste koszty wykonania usługi. Szczegółowe zasady i warunki korzystania z biblioteki określa regulamin nadany przez jej dyrektora (kierownika) biblioteki.

Biblioteki publiczne, do których należą Biblioteka Narodowa oraz biblioteki jednostek samorządu terytorialnego, powoływane są w celu zaspokajania potrzeb oświatowych, kulturalnych i informacyjnych społeczeństwa. Każda biblioteka publiczna może stanowić samodzielną instytucję kultury albo wchodzić w skład innej instytucji kultury. Organizacja biblioteki publicznej powinna przebiegać w sposób zapewniający mieszkańcom dogodny dostęp do materiałów bibliotecznych i informacji. W tym celu wszystkie gminy zostały zobowiązane do organizowania i prowadzenia co najmniej jednej gminnej biblioteki publicznej, wraz z odpowiednią liczbą filii i oddziałów oraz punktów bibliotecznych. Analogiczny obowiązek spoczywa na powiatach oraz województwach. Co istotne, biblioteki samorządowe mogą zawierać, za zgodą organizatora, porozumienia z innymi bibliotekami i instytucjami w sprawie wspólnego prowadzenia obsługi bibliotecznej dla określonych obszarów i środowisk. Zadaniem biblioteki gminnej są:

- gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie materiałów bibliotecznych służących obsłudze potrzeb informacyjnych, edukacyjnych i samokształceniowych, zwłaszcza

dotyczących wiedzy o własnym regionie oraz dokumentujących jego dorobek kulturalny, naukowy i gospodarczy;

- pełnienie funkcji ośrodka informacji biblioteczno-bibliograficznego;
- organizowanie obiegu wypożyczeń międzybibliotecznych;
- opracowywanie i publikowanie bibliografii regionalnych, a także innych materiałów informacyjnych o charakterze regionalnym;
- udzielanie innym pomocy instrukcyjno-metodycznej i szkoleniowej.

Kolejnym istotnym rodzajem bibliotek są biblioteki szkolne i pedagogiczne. Biblioteki szkolne oferują ogromne wsparcie dla ucznia w szkole: zarówno tego przeciętnego, szczególnie zdolnego czy wykazującego problemy w zakresie edukacji. To właśnie w bibliotece uczeń może otrzymać niezbędną pomoc w pozyskiwaniu potrzebnych informacji z różnych źródeł oraz pogłębiać swoją wiedzę. Obecnie biblioteki szkolne to często nowoczesne centra multimedialne rozbudzające ciekawość ucznia i stymulujące jego wszechstronny rozwój. Biblioteki szkolne (jak też biblioteki innych placówek systemu oświaty) mają za zadanie:

- realizację programów nauczania i wychowania;
- edukację kulturalną i informacyjną dzieci i młodzieży;
- kształcenie i doskonalenie nauczycieli.

Ustawa Prawo oświatowe w art. 104 uzupełnia powyższy katalog o:

- gromadzenie i udostępnianie podręczników, materiałów edukacyjnych i ćwiczeniowych oraz innych materiałów bibliotecznych;
- tworzenie warunków do efektywnego posługiwania się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi;
- rozbudzanie i rozwijanie indywidualnych zainteresowań uczniów;
- wyrabianie i pogłębianie u uczniów nawyku czytania i uczenia się;
- organizowanie różnorodnych działań rozwijających wrażliwość kulturową i społeczną uczniów, w tym podtrzymywanie tożsamości narodowej i językowej uczniów należących do mniejszości narodowych, mniejszości etnicznych oraz społeczności posługującej się językiem regionalnym.

Pamiętać jednak należy, że katalog zadań biblioteki jest otwarty, co stwarza nieograniczone możliwości tworzenia różnego rodzaju zajęć rozwijających dla dzieci i młodzieży z różnymi potrzebami edukacyjnymi i zainteresowaniami. Tworzenie bibliotek szkolnych w placówkach oświatowych jest obligatoryjne.

Działalność bibliotek pedagogicznych ukierunkowana jest z kolei na kształcenie i doskonalenie kadry pedagogicznej. Ponadto, jak wskazuje Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych³¹ mają one za zadanie „organizowanie i prowadzenie wspomaganie: szkół i placówek w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, w tym w wykorzystywaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej”³².

Aby działalność biblioteczna i informacyjna, umożliwiająca korzystanie z materiałów bibliotecznych i innych źródeł informacji, mogła przebiegać w sposób jednolity, tworzy się ogólnokrajową sieć biblioteczną, obejmującą wszystkie biblioteki publiczne. Inne biblioteki mogą być włączone do sieci bibliotecznej na wniosek właściwego organizatora decyzją ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, który w uzgodnieniu z organizatorem wskazuje jednostkę sprawującą nadzór merytoryczny w zakresie realizacji zadań biblioteki. Ewidencję bibliotek wchodzących w skład sieci bibliotecznej prowadzi Biblioteka Narodowa.

Biblioteki wchodzące w skład sieci bibliotecznej zobowiązane zostały do aktywnego współdziałania na kilku polach aktywności. Przede wszystkim w zakresie:

- gromadzenia, opracowywania, przechowywania i udostępniania zbiorów;
- sporządzania i rozpowszechniania informacji bibliograficznych i dokumentacyjnych;
- działalności naukowo-badawczej oraz doksztalcania i doskonalenia zawodowego pracowników bibliotek;
- wymiany oraz przekazywania materiałów bibliotecznych i informacji.

W bibliotekach mogą być zatrudnione osoby z wykształceniem średnim lub średnim branżowym. Tworzą oni grupę zawodową bibliotekarzy.

Zgodnie z regulacjami prawa autorskiego za użyczenie przez biblioteki publiczne egzemplarzy utworów wyrażonych słowem, powstałych lub opublikowanych w języku polskim w formie drukowanej, przysługuje wynagrodzenie, wypłacane przez wyznaczoną przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego organizację zbiorowego zarządzania prawami autorskimi z dofinansowania przekazywanego jej przez

³¹ Dz.U. z 2013r., poz. 369.

³² Szczegółowe informacje o działalności bibliotek pedagogicznych w Polsce, jak też o zasobach bibliotek pedagogicznych można odnaleźć w publikacji Ośrodka Rozwoju Edukacji: A. Krawczuk. Biblioteki pedagogiczne i ich zasoby w kontekście nowych zadań. Online: <https://www.ore.edu.pl> [dostęp: 28.07.2020]. Szczegółowa analiza zadań bibliotek pedagogicznych przedstawiona została natomiast w publikacji Ośrodka Rozwoju Edukacji: E. Mieczkowska. Nowe zadania bibliotek pedagogicznych czy adaptacja realizowanych działań edukacyjnych - przykłady dobrych praktyk. Online: <https://www.ore.edu.pl> [dostęp: 28.07.2020].

ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, ze środków Funduszu Promocji Kultury.

Wynagrodzenie powyższe przysługuje:

- twórcy utworu wyrażonego słowem, powstałego i opublikowanego w języku polskim;
- tłumaczowi na język polski utworu wyrażonego słowem, powstałego w języku obcym i opublikowanego w języku polskim;
- współtwórcy utworu, którego wkład jest utworem plastycznym lub fotograficznym;
- wydawcy utworu wyrażonego słowem i opublikowanego w języku polskim.

Wynagrodzenie nie przysługuje natomiast za użyczenie egzemplarza utworu w celu korzystania z niego wyłącznie na terenie biblioteki publicznej. Warunkiem otrzymania powyższego wynagrodzenia jest złożeniu przez upoważniony podmiot pisemnego oświadczenia o woli otrzymywania wynagrodzenia za użyczenie do dnia 31 sierpnia danego roku. Wysokość wynagrodzenia jest określana przez organizację zbiorowego zarządzania proporcjonalnie do liczby użyczeń egzemplarzy utworów tych podmiotów przez biblioteki publiczne w roku poprzednim, oraz w oparciu o oświadczenia złożone przez te podmioty w terminie do dnia 31 sierpnia danego roku kalendarzowego i latach poprzednich, niemniej nie może ona przekraczać pięciokrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw, włącznie z wypłatami z zysku, za ostatni kwartał poprzedniego roku kalendarzowego.

Działalność muzeów

Zgodnie z ustawą o muzeach - muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest:

- gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym;
- informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów;
- upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej;
- kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej;
- umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów.

Działania te realizowane są przede wszystkim poprzez:

- gromadzenie zabytków w statutowo określonym zakresie;
- katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów;

- przechowywanie gromadzonych zabytków w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych;
- zabezpieczanie i konserwację zbiorów oraz, w miarę możliwości, zabezpieczanie zabytków archeologicznych nieruchomych oraz innych nieruchomych obiektów kultury materialnej i przyrody;
- urządzenie wystaw stałych i czasowych;
- organizowanie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych;
- prowadzenie działalności edukacyjnej;
- popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę;
- udostępnianie zbiorów do celów edukacyjnych i naukowych;
- zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystania ze zbiorów i zgromadzonych informacji;
- prowadzenie działalności wydawniczej.

Muzea mogą być tworzone jako jednostki jednotematyczne albo poświęcone kilku dziedzinom działalności człowieka oraz tworom natury. Podmiotami kompetentnymi do tworzenia muzeów są (podobnie jak w przypadku bibliotek):

- ministrowie i kierownicy urzędów centralnych;
- jednostki samorządu terytorialnego;
- osoby fizyczne;
- osoby prawne;
- jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej.

Muzea utworzone przez organy administracji rządowej zyskują status muzeów państwowych, natomiast utworzone albo przejęte przez jednostki samorządu terytorialnego – muzeów samorządowych³³. Obowiązkami podmiotów prowadzących jest:

- zapewnienie środków finansowych niezbędnych do utrzymania i rozwoju muzeum;
- zapewnienie bezpieczeństwa zgromadzonym zbiorom;
- sprawowanie nadzoru nad muzeum.

Aby nie dopuścić do sytuacji, w której zbiory mogłyby być utracone, uszkodzone lub zniszczone oraz mając na uwadze ochronę miejsca przechowywania i eksponowania zbiorów

³³ Podstawową bazę muzealną w Polsce stanowią muzea publiczne – państwowe oraz samorządowe. Obok nich działa wiele muzeów tworzonych przez inne podmioty, w tym organizacje pozarządowe; więcej na ten temat: R. Golat. Muzea a organizacje pozarządowe (wybrane aspekty prawne). „Muzealnictwo”. 2015; 56, s. 32-35.

oraz ich ochronę w czasie transportu, w drodze rozporządzenia określono szczegółowy zakres i tryb zabezpieczania zbiorów przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym zniszczeniem lub utratą zbiorów, jak również sposoby przygotowania zbiorów do ewakuacji w razie powstania zagrożenia³⁴.

Wszystkie muzea znajdują się w wykazie muzeów prowadzonym przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego - Biuletynie Informacji Publicznej.

Działalność muzeum opiera się o postanowienia statutu nadanego przez organ prowadzący. Dokument ten określa w szczególności:

- nazwę, teren działania i siedzibę muzeum;
- zakres działania;
- rodzaj i zakres gromadzonych zbiorów;
- organ zarządzający i nadzorujący oraz organy doradcze i sposób ich powoływania;
- źródła finansowania działalności muzeum;
- zasady dokonywania zmian w statucie.

Ustawodawca dopuszcza by muzeum prowadziło działalność gospodarczą pod warunkiem, że służy ona wyłącznie finansowaniu zasadniczej działalności muzeum. Wstęp do muzeów jest odpłatny lub nieodpłatny, gdy podmiot prowadzący tak postanowi. W każdym wypadku wymagane jest jednak, by w jednym dniu tygodnia wstęp na wystawy stałe muzeów był nieodpłatny. W przypadkach, gdy wstęp do muzeów państwowych jest płatny, pewna kategoria osób może skorzystać z ulgi w opłacie. Będą to:

- uczniowie;
- słuchacze kolegiów pracowników służb społecznych;
- studenci;
- doktoranci;
- osoby powyżej 65. roku życia;
- emeryci;
- renciści;
- osoby niepełnosprawne wraz z opiekunami;

³⁴ Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą, Dz.U. z 2014r., poz.1240.

- nauczyciele szkół i placówek systemu oświaty, zakładów poprawczych i schronisk dla nieletnich;
- osoby odznaczone Orderem Orła Białego, Orderem Wojennym *Virtuti Militari*, Orderem Zasługi Rzeczypospolitej Polskiej, Medalem „Zasłużony Kulturze *Gloria Artis*”;
- pracownicy muzeów wpisanych do Państwowego Rejestru Muzeów;
- posiadacze Karty Polaka;
- dzieci do lat 7;
- weterani.

W każdym przypadku, gdy muzeum przygotowuje i udostępnia swoje zbiory do celów innych niż zwiedzanie (kopiowanie, sporządzanie reprodukcji lub fotografii, przygotowywanie zbiorów do wypożyczenia oraz ich wypożyczenie) pobiera za to opłaty według cennika ustalonego przez dyrektora muzeum. Wyjątkowo dyrektor może odstąpić od opłaty, bądź ustalić opłatę ulgową. Zgodnie z regulacjami ustawowymi nie pobiera się opłat za wypożyczenia muzealiów między muzeami krajowymi oraz, pod warunkiem wzajemności, między muzeami z siedzibą w państwach członkowskich Unii Europejskiej, Konfederacji Szwajcarskiej oraz w państwach członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) - stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym.

Ustawa o muzeach wprowadza szczególne regulacje dotyczące pracowników muzeów. Wszyscy pracownicy muzeów zatrudnieni na stanowiskach, na których realizuje się zadania związane z gromadzeniem i naukowym opracowywaniem zbiorów, urządzaniem wystaw i udostępnianiem zbiorów do celów edukacyjnych i naukowych, organizowaniem badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych, prowadzeniem działalności edukacyjnej, artystycznej, upowszechniającej kulturę lub wydawniczej tworzą zawodową grupę muzealników. Są oni zatrudniani na stanowiskach:

- kustosza dyplomowanego;
- kustosza;
- adiunkta;
- asystenta.

Szczegółowe wymagania jakie powinny spełniać osoby zatrudnione na poszczególnych stanowiskach zawiera ustawa o muzeach (art. 32a).

Dodatkowo w muzeach mogą być zatrudnieni specjaliści w zawodach dotyczących działalności muzealniczej, realizujący zadania związane z:

- przechowywaniem i katalogowaniem gromadzonych zbiorów;

- zabezpieczaniem i konserwacją zbiorów, w tym zabytków nieruchomych oraz nieruchomych obiektów kultury materialnej i przyrody;
- zapewnieniem właściwych warunków zwiedzania muzeum i korzystania ze zbiorów,
- zatrudniani na stanowiskach:
 - starszego konserwatora;
 - konserwatora;
 - adiunkta konserwatorskiego;
 - starszego asystenta konserwatorskiego;
 - asystenta konserwatorskiego;
 - starszego dokumentalisty;
 - dokumentalisty;
 - młodszego dokumentalisty;
 - starszego renowatora;
 - renowatora;
 - renowatora przyuczonego;
 - młodszego renowatora;
 - przewodnika muzealnego.

W muzeach, w których prowadzi się bądź koordynuje prace naukowe mogą zostać dodatkowo zatrudnieni pracownicy naukowcy i badawczo-techniczni, z uwzględnieniem przepisów ustawy o jednostkach badawczo-rozwojowych³⁵.

Tworzenie samorządowych instytucji kultury - podsumowanie

Obowiązek prowadzenia działalności kulturalnej przez jednostki samorządu terytorialnego wynika, o czym już była mowa powyżej, z ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz z aktów ustrojowych regulujących funkcjonowanie poszczególnych szczebli jednostek samorządu terytorialnego, tj. ustawy o samorządzie gminnym, ustawy o samorządzie powiatowym oraz ustawy o samorządzie województwa.

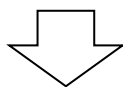
Podstawowym zadaniem, jakie wykonują instytucje kultury, jest jej upowszechnianie w każdy możliwy sposób: poprzez edukowanie, sprawowanie opieki nad dobrami kultury, umożliwienie społeczeństwu odbioru wytworów kultury, jak też ich tworzenia, organizowanie form rozwoju zainteresowań kulturalnych – na przykład koła, ruchy, warsztaty itp.

³⁵ Ustawa z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych, Dz. U. z 1985r., Nr 36, poz. 170. Szczegółowe informacje o zawodzie muzealnika można uzyskać na stronie internetowej: <http://www.zawodyregulowane.pl> [dostęp: 28.07.2020].

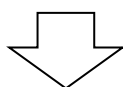
Jak podkreśla się w doktrynie, „tworzenie samorządowych instytucji kultury przez jednostki samorządu terytorialnego jest jedną z najważniejszych czynności, jaka musi zostać dokonana w celu realizacji zadań samorządu w zakresie prowadzenia działalności kulturalnej na rzecz społeczności”³⁶. Tworzenie instytucji kultury przez jednostki samorządu terytorialnego można rozumieć dwojako - po pierwsze jako wydanie przez organ stanowiący aktu dotyczącego utworzenia instytucji kultury w oparciu o normy ustawowe oraz nadanie statutu, a także wpisanie instytucji do rejestru instytucji kultury, który prowadzi organizator; po drugie jako jednoczesne dokonanie czynności prawnoorganizacyjnych oraz ekonomicznych „polegających na wydzieleniu niezbędnych dla działania instytucji środków oraz pozyskaniu kadry kierowniczej niezbędnej do jego funkcjonowania”³⁷.

Instytucje kultury, tak jak wszystkie inne podmioty prawa, powstają zgodnie ze ściśle określoną przepisami prawa procedurą. Cały proces kończy się nabyciem osobowości prawnej przez podmiot w chwili wpisu do rejestru instytucji kultury, przez co tryb ten określa się jako rejestrowy. Proces powyższy obejmuje kilka etapów:

Jednostronne wydanie przez organizatora aktu o utworzeniu instytucji, w którym poza powołaniem instytucji określa się ramowy zakres jej funkcjonowania. Akt ten wydany powinien być w formie uchwały i opublikowany w wojewódzkim dzienniku urzędowym.



Nadanie statutu szczegółowo regulującego przedmiot działania i sposób funkcjonowania jednostki oraz wskazanie jej organów zarządzających i doradczych



³⁶ A. Potocki. Tworzenie samorządowych instytucji kultury. „Studenckie Zeszyty Naukowe”. 2017; 33, s. 50.

³⁷ Tamże, s. 51.

Wpisanie jednostki do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez jednostkę samorządu terytorialnego. Jest to bardzo istotna czynność o charakterze konstytutywnym, przesądzająca o bycie podmiotu w obrocie prawnym.

Istotą działalności kulturalnej jest realizacja celów publicznych wskazanych w przepisach prawnych, które następnie muszą zostać dookreślone w statucie jednostki. Jak już wspomniano powyżej, działalność instytucji kultury nie jest działalnością gospodarczą (nawet jeśli instytucja kultury prowadząc działalność kulturalną osiągnie nadwyżkę przychodów nad poniesionymi kosztami), bowiem jej celem nie jest uzyskiwanie zarobku, lecz realizacja celów o charakterze społecznym.

Ludzkość od tysiącleci kształtuje swoją kulturę. Niemożliwym jest nieuczestniczenie przez społeczeństwo w żadnej kulturze, dlatego prowadzenie działalności kulturowej stanowi bardzo istotne zadanie, będące obiektem zainteresowania władz państwowych i licznych regulacji prawnych. Tylko bowiem bogata oferta kulturalna może świadczyć o wysokim poziomie rozwoju społecznego, stąd też instytucje samorządowe powinny robić wszystko, aby w możliwie maksymalnym stopniu ułatwić zainteresowanym podmiotom zakładanie instytucji kultury, jak również pełnie korzystać z ich usług.

Organizacja i zarządzanie – menedżer kultury

Rola i funkcje menedżera kultury

W związku z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w gospodarce, narastającą konkurencją, wprowadzeniem w życie nowoczesnych technologii oraz niestabilną sytuacją na rynku, która dotyka wiele dziedzin, a w szczególności sektor kultury, w ostatnich latach zauważono wzrost zapotrzebowania na menedżera kultury. Funkcjonowanie w tak szybko zmieniających się warunkach wymaga od menedżera umiejętności dostosowywania się do otoczenia. Nowe podejście menedżera do zarządzania personelem może stać się przyczyną wyższej efektywności firmy, a tym samym jej modernizacji³⁸. Dlatego kluczem do osiągnięcia sukcesu instytucji kultury jest prawidłowe zarządzanie, sprawowane przez menedżerów kultury, którzy posiadają odpowiednie kompetencje do realizacji określonych zadań³⁹.

Według źródeł encyklopedycznych pojęcie menedżer pochodzi od angielskiego słowa „manager”, które oznacza osobę zarządzającą przedsiębiorstwem, a także osobę zajmującą się organizowaniem występów artysty, sportowca albo zespołów artystycznych⁴⁰. Warto podkreślić, że wraz z rozwojem technologii wizerunek menedżera uległ zmianie. Obecnie mianem tym określa się osobę, która zarządza grupą ludzi, posiada zarówno wiedzę merytoryczną, jak i umiejętności oraz doświadczenie organizacyjne. Instytucje zarządzane przez menedżerów z nowoczesnym podejściem stawiają na rozwój pracowników. Menedżer stara się być dla pracownika partnerem a nie zwierzchnikiem, motywuje pracowników do wykazywania się swoimi pomysłami, przekazuje nowe zadania, które zapewniają zdobycie nowych umiejętności. Nie ma dokładnie sprecyzowanej pozycji w firmie, jaką może zajmować menedżer. Może być nim kierownik, dyrektor, przełożony lub po prostu osoba, która ponosi odpowiedzialność za zarządzanie. Jednak to menedżer należy do najważniejszych osób w firmie czy instytucji kultury, ponieważ jest osobą odpowiedzialną za realizację powierzonych zadań, a tym samym za rozwój firmy.

Zatem menedżer kultury to osoba zarządzająca i kierująca daną jednostką kultury, posiadająca niezbędną wiedzę, doświadczenie, a także wszelkie nabyte umiejętności pracy

³⁸ K. Walicka-Chowaniec. Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. „Logistyka”. 2012; 5: 200-209.

³⁹ J. Fraś. Kompetencje menedżera przyszłości. „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”. 2011; 25: 359-367.

⁴⁰ Manager. W: Słownik wyrazów obcych. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2002, s. 708.

w zespole⁴¹. To stanowisko, podobnie jak w przypadku zwykłego menedżera, piastują zarówno osoby na kierowniczych stanowiskach (dyrektorzy), jak i właściciele niewielkich obiektów kultury.

Praca na stanowisku menedżera kultury wiąże się z wykonywaniem swoich obowiązków w ciągle zmieniających się warunkach. Jak słusznie zauważa Beata Reformat, powołując się na dane opublikowane przez Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Krakowie, praca menedżera kultury odbywa się w zarówno w budynkach (biuro, sale widowiskowe), jak i otwartej przestrzeni w przypadku imprez plenerowych lub kontaktów z klientami zewnętrznymi. To praca, która wymaga dyspozycyjności i gotowości do częstych wyjazdów służbowych⁴². Wymiar pracy nie jest ściśle określony, ponieważ zależy od realizowanych w danym momencie przedsięwzięć.

W dzisiejszych czasach wizerunek menedżera bardzo mocno się zmienił. W efekcie, wymagane jest ciągle podnoszenie kompetencji, stosowanie nowych zasad zarządzania, korzystanie z technologii, stała analiza rynku, badanie konkurencyjności, podejmowanie działań promocyjnych. Menedżer kultury musi wyróżniać się wyjątkowymi zdolnościami, umiejętnościami i cechami, które pozwolą mu na swobodne zarządzanie personelem, a także realizowanie określonych zadań.

Podstawowymi cechami menedżera kultury jest inteligencja (poprzez to słowo rozumiemy wiedzę zarówno praktyczną, jak i teoretyczną, analityczne myślenie, umiejętność szybkiego uczenia się, poznawania nowych rzeczy), przedsiębiorczość czy pracowitość⁴³. To właśnie te cechy najczęściej decydują o osiągnięciu sukcesu w pracy menedżera kultury. Menedżer kultury to osoba, która ma bogaty zasób słownictwa, interesuje się bieżącymi wydarzeniami kulturalnymi w kraju, jak i na świecie. Do kolejnych cech można zaliczyć wiarygodność i uczciwość. Uczciwy menedżer kultury to człowiek godny zaufania, do którego możemy bez problemu zwrócić się o pomoc. Jedną z podstawowych cech dobrego menedżera to konsekwencja w działaniu, wiara w sukces i zdecydowanie. Menedżer nie powinien zrażać się niepowodzeniami, ale każde niepowodzenie powinno go czynić silniejszym, dzięki umiejętnemu przeobrażeniu porażek w sukces. Menedżer kultury to człowiek pewny siebie, jednocześnie świadomy swoich zalet, jak i wad. To człowiek, który jest dobrym mówcą, a także

⁴¹ B. Reformat. Funkcje i znaczenie menadżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2016; 256: 20-28.

⁴² Tamże, s. 22.

⁴³ Tamże.

dobrym słuchaczem - potrafi wnikliwie postawić się w sytuacji drugiego człowieka⁴⁴. Menedżer kultury powinien przejawiać inicjatywę, wykorzystywać nadarzające się okazje, wychodzić naprzeciw trudnościom. Pozostałymi cechami personalnymi menedżera kultury są wytrwałość, zaangażowanie, empatia, wrażliwość⁴⁵. Menedżer kultury powinien być wrażliwy na emocje innych, dzięki temu będzie w stanie zainteresować publiczność, umiejętnie włączyć ich do działania.

Do umiejętności interpersonalnych, którymi powinien wyróżniać się dobry menedżer kultury, można zaliczyć: umiejętność budowania relacji międzyludzkich (pomocna w trakcie współpracy z artystami, publicznością, organizowania imprez, pozyskiwania sponsorów), koordynowanie i zarządzanie pracownikami. Idealny menedżer kultury stawia interesy firmy i grupy ponad własne cele, osiąga sukcesy dzięki pracy całego zespołu, kieruje ludźmi, motywuje ich i podwyższa ich kompetencje.

Z kolei do umiejętności strategicznych menedżera kultury można zaliczyć: umiejętność negocjacji i perswazji, umiejętność prowadzenia dialogu, zdolność do rozwiązywania problemów, kreatywność. Niezwykle ważną umiejętnością jest organizacja, to znaczy przyswajanie informacji, zwracanie uwagi na szczegóły, tworzenie oraz analiza dostępnych rozwiązań, zdolność do poprawnego rozpoznawania trudności, problemów, a następnie odpowiednie rozwiązanie ich⁴⁶.

Dobry menedżer kultury odznacza się oryginalnymi pomysłami i nieszampowymi rozwiązaniami. Niewątpliwie ważną rolę odgrywa także odporność na stres oraz cierpliwość. Menedżer kultury nie może krzyczeć na swoich podwładnych w momencie, kiedy oni go najbardziej potrzebują. Powinien w spokoju analizować sytuację, rozważnie podchodzić do każdego kryzysu, akceptować niepowodzenia i robić wszystko, aby w przyszłości nie zdarzyły się podobne problemy. Jak słusznie zauważa A. Sitko-Lutek kompetentny jest ten menedżer, który bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, a jego umiejętności w decydujący sposób wpływają na osiągnięte rezultaty⁴⁷.

Podstawowym warunkiem, jaki musi spełnić menedżer kultury, jest zainteresowanie kulturą (muzyka, film, teatr, taniec, sztuka) oraz znajomość zagadnień związanych ze światem kultury. Menedżer kultury jest w stanie zaplanować oraz zorganizować dane wydarzenie

⁴⁴ M. Białasiewicz. Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę. „Studia i Prace WNEiZ US”. 2011; 21: 17-27.

⁴⁵ Reformat. Funkcje i znaczenie menadżerów..., s.22.

⁴⁶ Z. Ciekankowski. Rola menadżera w organizacji. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach”. 2015; 107: 185-195.

⁴⁷ A. Sitko-Lutek. Kompetencje menadżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”. 2013; 47(1): 141-148.

kulturalne korzystając z nowoczesnych technologii do jego promocji oraz stosując często niesztabowe rozwiązania⁴⁸. Menedżer musi lubić to, co robi, ponieważ to właśnie on jest siłą napędową dla innych pracowników. Taka osoba musi odznaczać się wysoką kulturą osobistą, wyjątkową prezencją, ponieważ jej praca wiąże się także z udzielaniem wywiadów oraz przebywaniem w środowisku publicznym⁴⁹. Menedżer kultury to osoba, która musi odnaleźć się w różnych dziedzinach kultury: zarówno w teatrze, jak i na koncercie plenerowym. Dlatego bardzo często mówi się, że menedżer kultury to łącznik świata artystycznego z tak zwaną resztą świata. Musi pogodzić pracę grafików i ludzi zajmujących się sprawami technicznymi z artystą. Menedżer kultury to osoba tolerancyjna, akceptująca wszystkie przejawy twórczości artystycznej. To osoba, której zadaniem jest rozbudzenie w ludziach zainteresowania daną sferą sztuki, ukazania jej w innym świetle, wykorzystując do tego potencjał, jaki mają w sobie artyści, dzieła sztuki, a przede wszystkim nowoczesne technologie itp.⁵⁰.



Ilustracja 1. Podstawowe umiejętności menedżera kultury [opracowanie własne].

⁴⁸ Białasiewicz. Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie..., s. 20.

⁴⁹ Sitko-Lutek. Kompetencje menadżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw, s. 141.

⁵⁰ K. Barańska. Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka. „Zarządzanie w kulturze”. 2006; 7: 63-69.

Na podstawie przedstawionych i omówionych cech menedżera kultury możemy określić jego główne obowiązki. Menedżer kultury odpowiada za⁵¹:

- przygotowanie projektów kulturalnych (przedsięwzięć i imprez artystycznych) – to etap kiedy menedżer kultury może wykazać się kreatywnością. To czas szukania pomysłu.
- pozyskiwanie środków finansowych, sponsorów, pisanie wniosków na dofinansowanie, sporządzanie niezbędnej dokumentacji;
- promocję i informację na temat realizowanych przedsięwzięć kulturalnych;
- kontakt z mediami, klientami zewnętrznymi, artystami;
- współpracę z regionalnymi, lokalnymi i międzynarodowymi partnerami;
- koordynowanie i nadzorowanie pracy podległego zespołu;
- prowadzenie edukacji kulturalnej;
- animację życia kulturalnego społeczności lokalnych;
- udzielenie pomocy prawnej, organizacyjnej, technicznej działaczom społecznym, twórczym i edukacyjnym i innym działającym w środowisku lokalnym.

Można stwierdzić, że menedżer kultury to osoba, posiadająca wszechstronne umiejętności, doświadczenie, wykonująca bardzo trudne i złożone czynności, które mają za zadanie rozwój instytucji kultury. W zależności od rodzaju danego zadania menedżer kultury może pełnić trzy kluczowe role: organizacyjną, informacyjną oraz decyzyjną⁵².

Role organizacyjne uwzględniają następujące role:

- reprezentacyjną – menedżer kultury to osoba, która reprezentuje daną jednostkę kultury na wszelkich przedsięwzięciach, wywiadach z mediami, bierze udział w spotkaniach publicznych z artystami itp.⁵³;
- przywódczą – menedżer kultury motywuje, szkoli, ocenia, kieruje pracowników w celu realizacji powierzonych zadań. Aby być dobrym przywódcą menedżer kultury powinien odznaczać siłą oddziaływania, zdolnością przekonywania i aspiracjami⁵⁴;
- łącznikową – menedżer to łącznik kierownictwa z otoczeniem zewnętrznym (umowy, projekty, zlecenia). To on pozyskuje nowych klientów, zlecenia, projekty, utrzymuje kontakt wieloma organizacjami⁵⁵.

Rola informacyjna to rola:

⁵¹ Reformat. Funkcje i znaczenie menadżerów..., s. 23.

⁵² Walicka-Chowaniec. Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje..., s. 203.

⁵³ Tamże.

⁵⁴ Tamże.

⁵⁵ Reformat. Funkcje i znaczenie menadżerów..., s. 23.

- eksperta – menedżer kultury poszukuje i analizuje dane dotyczące organizacji, konkurencji, poszerza swoje kompetencje poprzez czytanie literatury na dany temat⁵⁶;
- ekspedytora – menedżer kultury analizuje, opracowuje i przedstawia swoim podwładnym raporty, przedstawia pracownikom zadania do zrealizowania⁵⁷;
- rzecznika – menedżer kultury to osoba, która przekazuje informacje o organizacji, środowisku zewnętrznemu, uczestniczy w podróżach służbowych⁵⁸.

Role decyzyjne to role:

- stymulatora rozwoju – menedżer kultury dba o poprawny rozwój organizacji, wprowadza nowoczesne rozwiązania, motywuje pracowników do opracowywania własnych pomysłów, które mają na celu poprawę funkcjonowania organizacji;
- arbitra – menedżer kultury reaguje i rozwiązuje powstałe konflikty;
- negocjatora – menedżer kultury kieruje się kompromisem w sytuacjach konfliktowych, uważanie słucha opinii ludzi⁵⁹. Menedżer pomaga w negocjowaniu kontraktów, ustala warunki współpracy.

Nie ulega wątpliwości, że te role, w miarę różnorodności organizowanych przedsięwzięć, mogą ulec zmianie lub nieustannemu wzbogaceniu o kolejne. Są one jednak istotne dla prawidłowego funkcjonowania jednostek kultury.

Warto podkreślić, że menedżer kultury, oprócz tradycyjnych funkcji zwykłego menedżera, musi realizować dodatkowe, specyficzne funkcje charakterystyczne dla świata kultury. Są one ściśle związane z warunkami, w jakich pracuje.

Do typowych funkcji menedżera kultury można zaliczyć⁶⁰:

- funkcję propagatora – dzięki aktywnej postawie oraz uczestnictwu w sferze kultury menedżer świadomie tworzy swój wizerunek. Funkcja ta zakłada otwarcie się na zmiany, nowe koncepcje w sferze zarządzania, ale również nieustanne poszukiwania nowych przejawów działań twórczych i wspieranie innowacyjnych pomysłów w ramach szeroko pojętej kultury. Chodzi tutaj głównie o działania promocyjne, mające na celu promowanie autorów, artystów, koncertów, sztuk teatralnych i inne. Dotyczy to wszystkich sfer kultury, która rozwija edukację kulturalną oraz kształtuje nowe talenty.

⁵⁶ Tamże.

⁵⁷ Tamże.

⁵⁸ Tamże.

⁵⁹ Walicka-Chowaniec. Rola współczesnego menedżera i jego nowe..., s. 203.

⁶⁰ Reformat. Funkcje i znaczenie menadżerów..., s. 25.

- funkcja marketingowa – dzięki tej funkcji można dowiedzieć się jaki jest popyt na dobra kulturalne. Menedżer kultury bada rynek, pozyskuje informacje o potencjalnych klientach, ich potrzebach względem kultury, sprawdza rynek konkurencji⁶¹.
- funkcja organizacyjna – obejmuje wyodrębnienie poszczególnych zadań, ustalenie zakresu pracy, podział zadań jednostki na ogólne i szczegółowe, łączenie w logiczny i sprawny sposób obszarów pracy zatrudnionych w jednostce kultury osób, ustalenie mechanizmów koordynacji części składowych organizacji, kontrolę rozwiązań organizacyjnych i ich korygowanie w celu utrzymania lub też zwiększenia poziomu jej sprawności⁶².

Pozostałe funkcje skupiają się wokół działań podejmowanych przez menadżera kultury. Należą do nich:

- planowanie – w zakresie kultury polega na określeniu celów (projekt, przedsięwzięcie), opracowaniu planu realizacji zadania, pozyskaniu środków finansowych itp.
- kierowanie – polega na motywowaniu ludzi do pracy, bardzo często w stresujących warunkach; minimalizowanie konfliktów;
- kontrolowanie – monitorowanie uczestnictwa pracowników w realizacji danych zadań⁶³. Kontrola także dotyczy artystów, aby mogli perfekcyjnie wykonać powierzone im zadanie.
- motywowanie – nie tylko poprzez zwiększenie wynagrodzenia (premie roczne, wycieczki zagraniczne, bony, karnety, karty klubowe), ale i stosowanie innych narzędzi motywacji, które mają charakter pozapłacowy. Jednak takie świadczenia lub nagrody powinny być zindywidualizowane, dobrane do potrzeb danego pracownika, np. dodatkowy urlop, uznanie szefa, awans⁶⁴.
- rozwijanie kompetencji innych osób – menedżer to osoba, dzięki której pracownicy mają szanse na podniesienie swoich kompetencji i rozwój swoich umiejętności. To właśnie on powinien znać umiejętności pracowników, z którymi współpracuje. Bardzo często to menedżer wysyła pracowników do odbycia szkoleń lub kursów doszkalających.

Należy podkreślić, że właściwa organizacja pracy oraz dobra komunikacja między pracownikami przekłada się na efektywną pracę i skuteczną realizację zamierzonego celu w sferze kultury. Dlatego najważniejszym narzędziem w pracy menadżera kultury jest słowo.

⁶¹ Walicka-Chowaniec. Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje..., s. 203.

⁶² Tamże, s. 26.

⁶³ Ciekankowski. Rola menadżera w organizacji..., s. 194.

⁶⁴ J. Wiśniewski. Proces motywowania w organizacji. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego”. 2016; 108: 107-115.

Menedżer nigdy nie manipuluje ludźmi w celu zwiększenia wydajności. To on ma motywować, ustalać priorytety oraz rozdzielać zadania tak, aby wszystkie zamierzone cele zostały spełnione. Menedżer kultury musi mieć świadomość odpowiedzialności, jaka wiąże się z pracą na tym stanowisku. Jest mediatorem między starym a nowym światem, między przeszłością a przyszłością, popolitością a wzniosłością⁶⁵.

Zarządzanie personelem

Prawidłowe funkcjonowanie firmy uzależnione jest od wielu czynników (finansowych, materialnych, informacyjnych itp.), jednak najważniejszym z nich jest czynnik ludzki – personel. W literaturze można znaleźć wiele objaśnień pojęcia „zarządzanie personelem”. M. Armstrong definiuje ten termin jako strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów⁶⁶. Z kolei R. Jurkowski zwraca uwagę na to, że efektywność działania firmy zaczyna się od produktywności jej pracowników, na co wpływ mają, przede wszystkim, ich zdolności, wykształcenie, umiejętności, praktyczne doświadczenie, cele i wartości, postawy i zachowania, cechy osobowości i motywacje⁶⁷. Z drugiej jednak strony autor podkreśla, że niewłaściwie zarządzany personel może być przyczyną powstawania problemów, zarówno w wykonywaniu danego zadania, jak i w relacjach między pracownikami.

Ponadto zarządzanie oznacza zapewnienie harmonii stosunków między ludźmi, wskazywanie kierunku. To wiara w wytyczone cele, zapewnienie pozytywnego nastawienia do zmian⁶⁸. Według M. Armstronga zarządzanie obejmuje zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami⁶⁹. Dlatego dla prawidłowego funkcjonowania firmy potrzebne jest odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi przez menedżera.

Głównymi celami zarządzania personelem przedstawionym przez M. Armstronga⁷⁰ są:

- zapewnienie szeregu usług wspierających cele firmy i stanowiących element procesu zarządzania organizacją;

⁶⁵ Barańska. Zarządzanie dla wartości..., s. 69.

⁶⁶ M. Armstrong. Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000, s. 19.

⁶⁷ R. Jurkowski. Zarządzanie personelem: proces kadrowy i jego prawne aspekty. Warszawa 1998, s. 19.

⁶⁸ Walicka-Chowaniec. Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje..., s. 204.

⁶⁹ Armstrong. Zarządzanie zasobami ludzkimi..., s. 19.

⁷⁰ Tamże, s. 19-20.

- rekrutacja i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, ambitnych ludzi z chęcią do działania;
- podnoszenie i rozwój kompetencji oraz umiejętności pracowników przez zapewnienie im szkoleń i kursów;
- wykreowanie atmosfery, która umożliwia rozwój oraz utrzymanie pozytywnych stosunków z przełożonymi;
- stworzenie odpowiednich warunków do pracy zespołowej;
- pomaganie w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów, takich jak właściciele, agencje rządowe, kadra kierownicza, pracownicy, klienci, dostawcy i ogół społeczeństwa;
- dbanie o to, aby pracowników ceniono i nagradzano na każdym etapie wykonywanej pracy;
- uwzględnianie różnic w potrzebach pracowników, biorąc pod uwagę wkład pracy, poziom zaangażowania itp.;
- zachowanie zasady równości szans;
- przestrzeganie etycznych zasad zarządzania pracownikami;
- dbanie o rozwój pracowników - zarówno umysłowy jak i fizyczny.

Aby zarządzanie personelem stało się efektywne, stosowane są w tym celu określone zasady, metody i wykorzystywane różne instrumenty. Jedną z metod zarządzania personelem jest motywacja. Według J. Wiśniewskiego nie ma jednego, konkretnego systemu motywacji, który mógłby się sprawdzić we wszystkich firmach⁷¹. Dlatego każda firma powinna opracować swój własny system, odpowiadający jej potrzebom i oczekiwaniom. Żeby proces motywacji okazał się skuteczny, menedżer musi posiadać wiedzę na temat indywidualnych potrzeb swoich pracowników. Termin motywacja jest ściśle związany z takimi pojęciami, jak pobudzenie do działania, wytrwałość w działaniu, przedkładanie jednych czynności nad drugie oraz siła z jaką jest to czynione⁷². W książce *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów* wyróżniono kilka podziałów motywacji⁷³. Pierwszy z nich to motywacja wewnętrzna i zewnętrzna. Motywacja wewnętrzna to samoczynne pojawienie się stymulatorów (bodźców), które pobudzają pracownika do działania, przez co wzrasta jego poczucie własnej wartości. Do takich bodźców można zaliczyć odpowiedzialność za powierzone zadania, poczucie, że

⁷¹ Wiśniewski. *Proces motywowania w organizacji...*, s. 108.

⁷² T. Kusio, M. Sołtysik, W. Kowalik. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów*. Kraków 2019, s. 41.

⁷³ Tamże.

wykonywane zadania są ważne dla firmy, odpowiedni poziom trudności zadań, możliwość awansu, swoboda działania⁷⁴. Zdaniem J. Wiśniewskiego motywację wewnętrzną można wzmocnić poprzez współpracę menedżera z pracownikami, zadowolenie z wykonanych zadań, zwiększenie decyzyjności, zaufanie⁷⁵.

Z kolei motywacja zewnętrzna postrzegana jest jako przymus wykonania danego zadania. Można wyróżnić trzy techniki stosowane w motywacji zewnętrznej⁷⁶:

- zastraszanie – pracownik jest skłaniany do realizacji danego zadania poprzez zastraszanie w postaci, na przykład, utraty pracy. Przestraszony pracownik bojąc się utraty pracy, szybko wykona powierzone mu zadanie. Jednak taka forma motywacji nie jest zalecana, ponieważ długotrwały stres może odbić na zdrowiu psychicznym pracownika;
- przynęta – awans w postaci przynęty skłania do wydajniejszej pracy. Pracownik wiedząc, że za dobrze wykonane zadanie czeka go nagroda w postaci awansu, stara się jak najlepiej zrealizować swoje obowiązki, aby pokazać menedżerowi, że zasługuje na awans;
- możliwość rozwoju – ta technika jest najbardziej znana i stosowana przez menedżerów. Menedżerowie zachęcają do szkoleń, kursów lub studiów, dzięki czemu pracownik może podwyższyć swoje umiejętności i kwalifikacje.

Dodatkowo można wyróżnić motywację pozytywną i negatywną. Motywacja pozytywna polega na mobilizacji pracownika do wykonania zadania za pomocą nagród. Według T. Kisio i wsp. można wyróżnić dwa czynniki - finansowy i pozafinansowy, które są wypłacane za dobrze wykonane zadanie⁷⁷. Aby umiejętnie dobrać narzędzia motywacyjne menedżer musi dostosować je do konkretnej osoby.

W książce *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów* przedstawiono pięć rodzajów zapłaty za wykonane zadanie⁷⁸:

- materialna: podwyżka, premia, nagroda;
- polityczna: władza, wpływ;
- techniczna: uczestnictwo w nowych projektach. Angażowanie pracowników w nowe zadania oznacza, że menedżer darzy pracowników coraz większym zaufaniem;
- społeczno-psychologiczna: uznanie, zaufanie, samodzielność w podejmowaniu decyzji, elastyczny czas pracy. Dowartościowany pracownik pracuje o wiele lepiej, wydajniej i skuteczniej;

⁷⁴ Tamże.

⁷⁵ Wiśniewski. *Proces motywowania w organizacji...*, s. 109.

⁷⁶ Tamże.

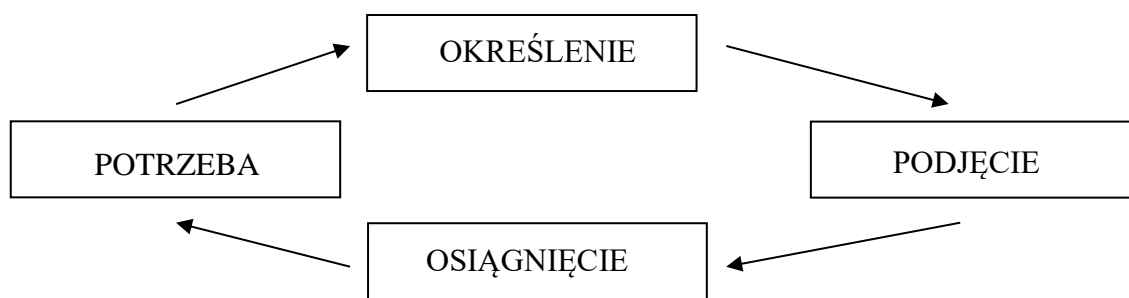
⁷⁷ Kusio, Sołtysik, Kowalik. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów...*, s. 43.

⁷⁸ Tamże, s. 45.

- związana z możliwością rozwoju osobistego: kursy, szkolenia, studia.

Skuteczność tej metody zależy jedynie od tego, czy pracodawca lub menedżer spełnią obietnice. Natomiast motywacja negatywna wiąże się z poczuciem zagrożenia i lęku, dzięki któremu pracownik ma szybciej wykonać dane zadanie. Zdaniem T. Kusio i wsp. są to obawy związane z otrzymaniem nagany, groźbą zmniejszenia pensji, z obniżeniem uznania lub cofnięciem na gorzej płatne stanowisko⁷⁹. Nieustanne stosowanie tej metody może znacznie pogorszyć relacje menedżera z pracownikami, a to z kolei może przełożyć się na wydajność i skuteczność wykonywanych zadań⁸⁰. Pracownik nie będzie starał się wykonywać swoich zadań jak najlepiej, ponieważ będzie skoncentrowany tylko na wykonaniu zadania i zadowoleniu swojego menedżera.

Kolejną metodą zarządzania personelem jest motywowanie. Jak słusznie zauważają autorzy książki *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów* motywowanie, w odróżnieniu od motywacji, oznacza pewne czynności i funkcje, ale nie wskazuje na stan⁸¹. Polega na wpływaniu przez menedżera na swoich pracowników w taki sposób, aby zachowywali się stosownie do określonych celów i zadań, bez odczuwania presji⁸². Motywowanie może być uzależnione od wielu czynników, takich jak oczekiwania pracowników wobec pracy, cel pracy, potrzeby i wartości, kary i nagrody, indywidualne podejście do każdego pracownika⁸³. Według M. Armstronga motywowanie inicjuje świadome lub nieświadome rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb, braków lub pragnień. Z kolei potrzeby te wywołują uczucie pragnienia osiągnięcia lub zdobycia czegoś. W kolejnym etapie określone są cele, które chcemy osiągnąć i sposób, w jaki chcemy to zrobić. W momencie, gdy cel zostaje osiągnięty – potrzeba zostaje zaspokojona⁸⁴.



Ilustracja 2. Proces motywowania [opracowanie własne]

⁷⁹ Tamże, s. 42.

⁸⁰ Barańska. Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka..., s. 63-69.

⁸¹ Tamże, s. 64.

⁸² Tamże, s. 42.

⁸³ Tamże, s. 63-69.

⁸⁴ Armstrong. Zarządzanie zasobami ludzkimi..., s. 107.

Aby proces motywowania odniósł pożądane efekty menedżer musi znać potrzeby swoich pracowników. T. Kusio i wsp. przedstawiają najważniejsze zasady, które są stosowane podczas motywowania⁸⁵:

- zasada proporcjonalności – zgodnie z tą zasadą wynagrodzenie powinno być proporcjonalne do trudu włożonego w wykonanie danego zadania i uzyskanych efektów;
- zasada motywowania pozytywnego – stosowanie nagród działa skuteczniej niż karanie;
- zasada zróżnicowania – polega na dostosowywaniu nagród do każdego pracownika indywidualnie;
- zasada niewielkiej odległości czasowej – według tej zasady przyznanie nagrody działa tym skuteczniej i ma lepszy wpływ na przyszłe wyniki pracy, im mniejszy jest odstęp czasu między nagradzaniem działaniem, a otrzymaniem wynagrodzenia⁸⁶;
- zasada kompleksowości i systematyczności – to zauważanie dokonań pracownika oraz chwalenie jego dobrej pracy;
- zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego – system motywacji powinien być akceptowany i zrozumiany przez wszystkich pracowników;
- zasada uwzględniania motywu samorealizacji – czasami samorozwój w postaci samodzielnie wykonanego projektu jest ważniejszy dla pracownika, niż nagrody pieniężne⁸⁷;
- zasada zachowania progów bodźcowych – zgodnie z nią, aby zwiększyć starania pracowników w trakcie realizacji danego zadania - należy zwiększyć wynagrodzenie;
- zasada umowy prawnej – polega na zaakceptowaniu zarówno przez pracownika, jak i kierownika warunków przyznawania wynagrodzeń;
- zasada konsekwencji w stosowaniu bodźców – polega na uporządkowaniu systemu kar i nagród.

Istnieje wiele teorii motywacji, które przedstawiają zróżnicowanie potrzeb człowieka jako indywidualnej jednostki (tak zwana teoria treści). Do najśłynniejszych z nich należy teoria A. Masłowa. Według niej potrzeby człowieka ułożone są hierarchicznie (jak w piramidzie), stąd dopiero po zaspokojeniu potrzeby niższego rzędu - można przejść do potrzeby wyższego rzędu. Maslow wyróżnił pięć rodzajów potrzeb: fizjologiczne, bezpieczeństwa, miłości

⁸⁵ Kusio, Sołtysik, Kowalik. Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów..., s. 43.

⁸⁶ Tamże.

⁸⁷ Barańska. Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka..., s. 63-69.

i przynależności, szacunku i uznania, samorealizacji⁸⁸. Potrzeby fizjologiczne to wszystkie potrzeby niezbędne do normalnego funkcjonowania organizmu człowieka (sen, odżywianie). Potrzeby bezpieczeństwa odnoszą się do poczucia stabilizacji w życiu człowieka. Potrzeba miłości i przynależności to nawiązywanie kontaktów z innymi osobami⁸⁹. Potrzeby szacunku i uznania znajdują swoje odzwierciedlenie także w pracy. Pracownik pragnie poczuć się uznanym i docenionym przez menedżera lub kierownictwo. Potrzeby najwyższego rzędu, takie jak samorealizacja, odnoszą się do wszystkich czynności, które mają na celu podwyższenie kwalifikacji, rozwój osobisty i duchowy człowieka, uzupełnianie wiedzy. W procesie motywowania, posługując się teorią Masłowa, należy zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa oraz samorealizacji⁹⁰.

Kolejną teorią motywowania, która uwzględnia potrzeby pracownika, jest teoria F. Herzberga. Zakłada ona występowanie dwóch kategorii czynników: motywatory związane z pracą (awans, rozwój, osiągnięcia, odpowiedzialność za wykonywane zadania) oraz motywatory związane z otoczeniem pracy, tak zwane czynniki higieny (warunki pracy, wynagrodzenie, stosunki z kierownictwem i pracownikami)⁹¹. Według Herzberga, aby proces motywacji zadziałał - w pierwszej kolejności kierownictwo powinno zadbać o czynniki higieny, czyli stworzyć odpowiednie warunki pracy dla każdego pracownika. Dopiero po zaspokojeniu tej potrzeby można przejść do motywatorów związanych z pracą.

Następną teorią motywowania uwzględniającą potrzeby jest teoria potrzeb C.P. Alderfera (teoria ERG). Teoria wyróżnia trzy podstawowe potrzeby: egzystencja, kontakt oraz rozwój. Potrzeby egzystencji (existence needs) w miejscu pracy dotyczą kwestii wynagrodzenia, bezpieczeństwa oraz stworzenia odpowiedniego stanowiska pracy. Potrzeby kontaktu (relatedness needs) odnoszą się do utrzymywania kontaktu z drugim człowiekiem, np. menedżerem, kierownikiem, współpracownikiem. Potrzeby rozwoju (growth needs) dotyczą podnoszenia swoich kwalifikacji, rozwijania swoich umiejętności poprzez szkolenia, kursy itp⁹². W odróżnieniu od teorii Masłowa, w tej teorii można swobodnie zaspokajać kilka potrzeb w tym samym czasie, a sama kolejność potrzeb także nie ma znaczenia.

Ostatnią teorią motywowania, którą przytoczymy, jest teoria trzech potrzeb D.C. McClelland. Zgodnie z nią wyróżniono trzy potrzeby: władzy, przynależności i osiągnięć.

⁸⁸J. Kucharski. Motywacja pracowników. W: Ł. Burkiewicz, J. Kucharski. Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury, Kraków 2017, s. 195-213.

⁸⁹ Barańska. Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka..., s. 63-69.

⁹⁰ Tamże, s. 63-69.

⁹¹ Kusio, Sołtysik, Kowalik. Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów..., s. 47.

⁹² Tamże.

Potrzeba osiągnięć dotyczy osób ambitnych, które chcą osiągnąć sukces we wszystkim, co robią i skrupulatnie do tego dążą. Potrzeba przynależności dotyczy osób, dla których współpraca i dobre stosunki z pracownikami są ważniejsze niż rywalizacja i nagrody. Potrzeba władzy dotyczy natomiast osób, które chcą kontrolować innych, lubią konkurencje oraz wygrywanie⁹³.

Kolejną ważną kategorią w kontekście motywowania jest teoria procesu, przedstawiająca przyczyny zmierzania pracownika do zaspokojenia danej potrzeby. Pierwszą z nich jest teoria wzmocnień B.F. Skinnera (uwarunkowania instrumentalnego). Teoria ta zakłada, że pracownicy uczą się danych zachowań pod wpływem wcześniejszych doświadczeń zdobytych w otoczeniu, w którym pracowali⁹⁴.

Kolejną teorią procesu jest teoria wyznaczania celów E.A. Locka. Oznacza włączenie pracownika w proces określania celów. Jak słusznie zauważa J. Kucharski, poza partycypacją i akceptacją celów należy zwrócić także uwagę na stopień ich konkretyzacji oraz informację zwrotną udzielaną w trakcie ich realizacji oraz po ich osiągnięciu⁹⁵. Istotne jest, aby pracownik miał świadomość, że może samodzielnie wykonać dane zadanie. W tej teorii motywowania pracownik nie ma poczucia przymusu wykonywania zadania, dlatego zwiększa się jego autonomia. Doskonałym przykładem jest sytuacja opisana przez J. Kucharskiego, w której młody pracownik otrzymuje zadanie samodzielnego zorganizowania niewielkiej wystawy. W trakcie omawiania celów menedżer kultury powinien poruszyć z pracownikiem zadanie oraz sposób jego realizacji. Pracownik powinien przedstawiać własne pomysły, których menedżer nie powinien odrzucać. Wspólnie natomiast ustalają warunki wystawy – termin, tematyka, dzieła, catering i tak dalej. W następnym etapie pracownik musi sam określić jakiego rodzaju wsparcia potrzebuje od galerii, np. ile osób będzie potrzebował do pomocy. Menedżer powinien także kontrolować cały proces organizacji wystawy oraz udzielić pracownikowi informacji zwrotnej, to znaczy określić co może jeszcze poprawić, a które zadania wykonał dobrze. Po realizacji projektu menedżer podsumowuje pracę pracownika, wskazuje na silne i słabe strony oraz stara się zdiagnozować poziom motywacji pracownika do podejmowania dalszych zadań⁹⁶. Stosując tą teorię należy pamiętać, aby nie obciążać pracownika zbyt trudnymi zadaniami, których nie będzie w stanie wykonać.

Kolejną teorią procesu jest teoria oczekiwanej wartości V. Vromma, zgodnie z którą motywacja określana jest jako funkcja trzech zmiennych: oczekiwań co do wyników pracy,

⁹³ Tamże.

⁹⁴ Tamże, s. 48.

⁹⁵ Kucharski. Motywacja pracowników..., s. 200.

⁹⁶ Tamże, s. 201.

wartości tych rezultatów oraz przekonania, że osiągnięte efekty prowadzą do kolejnych⁹⁷. Ta teoria jest doskonałym dowodem na to, że menedżer powinien znać potrzeby swoich pracowników i dążyć do ich realizacji.

Jedną z nowocześniejszych metod zarządzania personelem jest grywalizacja. Termin ten został pierwszy raz użyty w 2002 roku przez programistę Nicka Pellinga. Stosowanie tej metody w zarządzaniu personelem rozpoczęto dopiero w 2010 roku. Termin grywalizacja oznacza wykorzystywanie gier i ich komponentów do zarządzania personelem⁹⁸. Wykorzystanie tej metody pozwala na większe zaangażowanie się pracowników w realizację zadań. Jak słusznie zauważają autorzy książki *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów*, odpowiednio skonstruowana grywalizacja powinna zawierać następujące elementy⁹⁹:

- cel – powinien być określony na samym początku tak, aby każdy uczestnik wiedział do czego dąży;
- emocje – ta technika powinna dawać uczucie satysfakcji z wygranej, czyli zrealizowanego zadania;
- mechanika gier – jak każda gra powinna wzbudzić u pracowników uczucie rywalizacji, chęć wygranej.

Menedżer oraz kierownictwo podczas planowania takiej metody zarządzania personelem powinno uwzględnić indywidualne predyspozycje i potrzeby każdego pracownika. Jak przedstawiono w książce *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów*, w grywalizacji można wyróżnić takie postaci jak odkrywca (to gracz, który stawia sobie za cel dokonywanie odkryć), zdobywca (to gracz, który dąży do wygranej), społecznik (to gracz, który zdobywa punkty w pracy zespołowej), zabójca (najrzadziej występujący gracz, interesuje go wygrana)¹⁰⁰. Należy także uwzględnić techniki i narzędzia gry, to znaczy paski postępu i statystyki, zadania i wyzwania w formie misji, poziomy trudności odpowiednio dopasowane do danego zadania, odznaki oraz rankingi. Grywalizacja jest bardzo często niedocenianą metodą zarządzania personelem, postrzeganą tylko przez pryzmat zabawy.

Jednym z doskonałych przykładów wykorzystania grywalizacji jest projekt „Inspiratorium Menedżer 2.0 - rywalizacja w rozwoju przywództwa” stworzony przez Grupę PZU. Platforma miała za zadanie motywować pracowników do nauki i rozwoju. Umieszczono

⁹⁷ Kusio, Sołtysik, Kowalik. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów...*, s. 48.

⁹⁸ Tamże, s. 47.

⁹⁹ Tamże, s. 17.

¹⁰⁰ Kusio, Sołtysik, Kowalik. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów...*, s. 18.

na niej treści merytoryczne, które zostały podzielone na kilka elementów (misje) oraz przedstawione w formie filmów video, e-booków i quizów. Uczestnicy programu, to znaczy gracze, realizując zadania przyswajali wiedzę, rozwijali swoje kompetencje, byli nagradzani punktami i zdobywali nagrody¹⁰¹.

Kolejnym przykładem wykorzystania grywalizacji do zarządzania personelem na rynku polskim jest program tworzony przez sieć sklepów Polomarket - gra PoloCup. Pracownicy sklepu realizują w trakcie jej trwania zadania, zdobywają punkty oraz mają szansę otrzymać awans. Gra skierowana jest, w szczególności, do młodego pokolenia wychowanego w czasach największego rozwoju technologicznego.

Podsumowując, należy podkreślić, że każdy menedżer powinien wyróżniać się umiejętnością współpracowania z ludźmi, powinien potrafić odnaleźć potencjał w każdym pracowniku i wykorzystać go w umiejętny sposób, tak aby przyczynić się do rozwoju firmy. Zatem obowiązki menedżera to nie tylko wspieranie rozwoju firmy, ale i dbanie o dobro pracowników. Pod sformułowaniem „dobro pracowników” kryje się ich rozwój, poszerzanie umiejętności, możliwość awansu zawodowego¹⁰². To właśnie od pracowitości pracowników i efektywności ich działania zaczyna się sukces organizacji. Ludzie są najcenniejszym zasobem każdej firmy, ponieważ kreują obraz danej firmy. To oni są kreatywni, przedsiębiorczy, posiadają możliwość uczenia się, doskonalenia swojego potencjału. Są strategicznym zasobem firmy i, jak każdy strategiczny zasób, są źródłem szans i zagrożeń.¹⁰³ To tylko od nich zależy czy dana metoda zarządzania personelem okaże się skuteczna.

Marketing w kulturze

Działalność instytucji kultury w społeczeństwie ma na celu nie tylko dbanie o dobrobyt i możliwość realizowania przyjętej przez nich misji, ale przede wszystkim o ogólnopojęty dobrostan społeczeństwa poprzez podnoszenie jego poziomu kulturowego i pobudzanie, dzięki temu, wzrostu gospodarczego. Najistotniejszy cel ich działalności to nie czysto ekonomiczny, ale również, a może nawet przede wszystkim, cel kulturowy i jako taki jest istotnym czynnikiem kreowania i zrównoważonego rozwoju społeczeństwa¹⁰⁴. Badania pokazują, że kultura

¹⁰¹ Tamże.

¹⁰² M. Kraczkla. Współpraca menedżera z podwładnymi poprzez coachingowy styl kierowania w kontekście uwarunkowań osobowościowych. „Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne HUMANUM”. 2017; 26: 137-150.

¹⁰³ Z. Ciekankowski. Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami pracy. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach”. 2011; 89: 95-107.

¹⁰⁴ M. Sobocińska. The role of marketing in cultural institutions in the context of assumptions of sustainable development concept – the example of Poland. „Sustainability”. 2019; 11(3188): s. 3-5.

i gospodarka wzajemnie się przenikają i uzupełniają, przez co nie mogą być traktowane oddzielnie¹⁰⁵. W tym sensie instytucje kultury pełnią podobną rolę jak kreatywne działy przemysłu i stały się przedmiotem zainteresowania takich dziedzin nauki, jak ekonomia i zarządzanie. Także marketing jest rozprzestrzeniającą się aktywnością społeczną, która wykracza poza dostarczanie i sprzedaż produktów materialnych, znajdując zastosowanie również w kulturze¹⁰⁶. Warto docenić rolę kultury jako siły napędowej gospodarki budującej tożsamość narodową i zadbać o popularyzowanie oferty instytucji kultury dla ludności, poprzez szeroko zakrojone działania marketingowe, w tym uciekanie się do kreatywnych, niskobudżetowych metod marketingu niekonwencjonalnego. Jest to szczególnie cenne doświadczenie w obliczu niedofinansowania konwencjonalnych metod marketingowych w instytucjach sektora publicznego¹⁰⁷.

Choć początek wykorzystywania marketingu przez instytucje kultury datuje się na lata siedemdziesiąte XX wieku¹⁰⁸, to jednak od tego czasu wiele się w tym zakresie zmieniło. Przede wszystkim marketing ten przestał być przekazem jednokierunkowym, a stał się formą komunikacji i dialogu z odbiorcami dóbr kultury, nośnikiem odzewu, z jakim się spotykają. Taka forma marketingu ma na celu zmniejszenie dystansu między producentami a konsumentami i jest skoncentrowana na budowaniu lojalności klientów i nawiązywaniu długotrwałych relacji z publicznością oraz sponsorami¹⁰⁹. Bardzo ważne jest nie tylko przybliżanie widzom instytucji kultury, ale szerzenie przez nią wartości kulturowych i propagowanie dokonań artystycznych twórców. Jest to istotne z powodu ogólnych zmian w trendach obserwowanych w kulturze. Dawniej bowiem oferta teatrów, oper i muzeów była uważana za wyższą i bardziej pożądaną formę sztuki, niż bardziej popularne formy rozrywki i spędzania wolnego czasu, jakimi obecnie stały się choćby oglądanie telewizji, odwiedzanie centrów handlowych, restauracji, przeglądanie Internetu czy udział w wydarzeniach sportowych¹¹⁰. Ogólnie liczba i różnorodność instytucji kultury była mniejsza, stąd łatwiej im było dotrzeć do potencjalnych odbiorców.

Od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku obserwuje się wprowadzenie bardziej zaawansowanych form zarządzania i marketingu, również w sektorze publicznym.

¹⁰⁵ Ł. Burkiewicz. Marketing w kulturze. Ukierunkowanie na rynek czy na produkt?. „Perspektywy kultury”. 2014; 11: 161-174.

¹⁰⁶ K. Węglarska. Marketing jako „przyszłość” kultury. „Acta Humana”. 2013; 4: 139-152.

¹⁰⁷ I. Buljubašić, M. Ham, A. Pap. Factors influencing the implementation of unconventional marketing in cultural institutions – evidence from Croatia. „Scientific Annals of Economics and Business”. 2016; 63(2): 247-272.

¹⁰⁸ Tamże, s. 248.

¹⁰⁹ Tamże, s. 250.

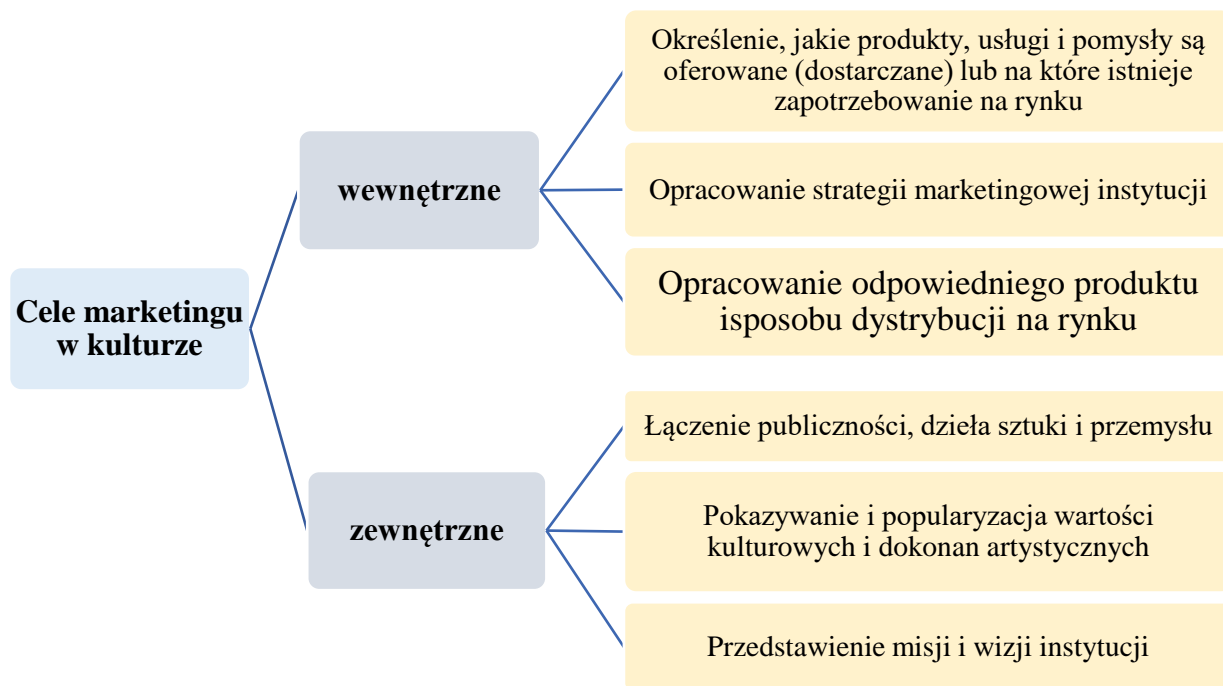
¹¹⁰ Burkiewicz. Marketing w kulturze. Ukierunkowanie na rynek czy na produkt?, s. 166.

W Polsce zostały one określone w ramach wytycznych, a nawet obowiązku, w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Wpłynęło to na rozwój bardziej biznesowego podejścia do marketingu w kulturze, skupionego na kreowaniu rynku odbiorców. Rynkowe podejście do kultury jest o tyle istotne, że z powodu coraz większej popularności niższych form rozrywki kulturalnej oraz stale powiększającej się liczby instytucji kultury funkcjonujących na rynku oraz ich oferty, napotyka ją one czasem na przeszkodę w postaci „nieistniejącego rynku” (czyli braku publiczności) i potrzeby jego kreowania za pomocą stymulowania konsumpcji¹¹¹. Nie jest możliwe jednak nastawienie na dotarcie do każdego członka społeczeństwa. Marketing jest wyrazem prorynkowej orientacji instytucji kultury, a więc chodzi tutaj raczej o dotarcie do potencjalnej grupy docelowej oraz dostosowanie oferty do jej upodobań i polityki cenowej, do jej możliwości finansowych. Dzięki temu jednostki w grupie docelowej stają się nie tylko odbiorcami kultury, ale jej uczestnikami¹¹².

Cele marketingu w instytucji kultury można więc podzielić na cele wewnętrzne oraz zewnętrzne. Podział ten został przedstawiony na ilustracji 3. W przypadku marketingu nastawionego na rynek cele wewnętrzne obejmują badanie zapotrzebowania rynkowego na określone dobra kultury oraz przegląd usług kulturalnych oferowanych na rynku. Dopiero po osiągnięciu celów wewnętrznych menadżerowie powinni przystąpić do próby osiągnięcia celów zewnętrznych, czyli opracowania strategii marketingowej i różnorodności oferowanych produktów (na przykład spektakle, wystawy, warsztaty interaktywne itp.) oraz znalezienia odpowiednich kanałów ich dystrybucji.

¹¹¹ Buljubašić, Ham, Pap. Factors influencing the implementation of unconventional marketing in cultural institutions – evidence from Croatia..., s. 249.

¹¹² Sobocińska. The role of marketing in cultural institutions..., s. 3-5.



Ilustracja 3. Klasyfikacja celów marketingu w kulturze¹¹³.

Badania pokazują jednak, że o ile tendencje rynkowe w marketingu obowiązują w odniesieniu do kultury powszechnej, czyli niższej, to już w przypadku kultury wyższej, do której zaliczamy na przykład muzea, opery i filharmonie, nadal żywe jest podejście uważane obecnie za archaiczne w marketingu, zgodnie z którym najpierw tworzony jest produkt, a dopiero później poszukuje się dla niego klientów (tzw. koncepcja produktu w marketingu)¹¹⁴. Ten pogląd na marketing kultury mówi, że należy wychodzić poza preferencje klientów, narzucając im coraz to nowe doznania artystyczne i inspiracje, interpretowane jako wyznacznik postępu w tej dziedzinie ludzkiej działalności.

Mimo tak istotnej roli, jaką ma do spełnienia w społeczeństwie marketing w branży kultury, sami przedstawiciele tej dziedziny często prezentują negatywne nastawienie do jego wdrażania. Twierdzą oni, że wydawanie pieniędzy na promocję kultury jest niepotrzebne i niewłaściwe, a sam marketing uważają za natrętny i manipulacyjny. Uważają, że jeśli zaczną stosować jego metody - nic ich nie odróżni od firm komercyjnych, nastawionych na zysk¹¹⁵. W istocie jest wręcz przeciwnie. Właściwie przeprowadzane akcje reklamowe mają charakter

¹¹³ Buljubašić, Ham, Pap. Factors influencing the implementation of unconventional marketing in cultural institutions – evidence from Croatia..., s. 250.

¹¹⁴ Burkiewicz. Marketing w kulturze. Ukierunkowanie na rynek czy na produkt?., s. 167.

¹¹⁵ B.M. Kolb. Marketing for cultural organizations: Strategies for Attracting Audiences. Wyd. 3. Nowy York 2013, s. 8-9.

społeczny i kulturotwórczy oraz edukacyjny, a zatem wpisują się w misję szerzenia kultury i sztuki w społeczeństwie, która powinna przyświecać każdej instytucji z nią związanej.



Ilustracja 4. Plakat pochodzący z Kampanii Promocyjnej „Lubelskie chwilo trwaj”¹¹⁶.

W rzeczywistości udany marketing w kulturze może przyciągać tłumy widzów i generować długie kolejki przed wejściem do teatru, galerii lub sali koncertowej, a właśnie tego wszyscy byśmy sobie życzyli. Może nawet wypełniać stoiska na wydarzenia poza sezonem, zwiększać sprzedaż abonamentów na sezon teatralny i generować znaczące przychody dla instytucji kultury. Jest to możliwe dzięki budowaniu marki instytucji kultury i jej wizerunku na wzór instytucji komercyjnych oraz korporacji¹¹⁷. Możemy tu mówić o przemysłach kultury lub szerzej – o przemysłach kreatywnych¹¹⁸. Skuteczny marketing w kulturze potrafi wzbudzić zainteresowanie odbiorców programami, które bez atrakcyjnego opracowania, nie tylko merytorycznego, ale i graficznego, nie byłyby w ogóle interesujące. Jest więc jak najbardziej pożądanym narzędziem zarządzania instytucją kultury. Jeżeli do tego dodamy promocję miasta, regionu czy województwa i jego tradycji jako unikalnego dziedzictwa kulturowego i narodowego, możemy mówić o tzw. „marce miejsca”¹¹⁹ (przykład – ilustracja 4).

¹¹⁶ K. Węglarska. Marketing jako „przyszłość” kultury. „Acta Humana”. 2013; 4(1): 149.

¹¹⁷ D. Jukić. Strategic Analysis of Corporate Marketing in Culture Management. „Strategic Management”. 2019; 24(1): 10-18.

¹¹⁸ I. Buljubašić, M. Borić, I.H. Tolić. The impact of promotion in creative industries – The case of museum attendance. „Ekonomski Vjesnik/Econviews”. 2016; 29(1): 109-124.

¹¹⁹ Węglarska. Marketing jako „przyszłość” kultury..., s.149.

Najważniejszą rolą działań marketingowych w obszarze kultury jest przekazywanie informacji dotyczących oferty placówki czy organizacji, planowanych imprez i akcji oraz korzyści, jakie konsument może uzyskać z udziału w nich. Oferta musi więc nieść ze sobą pewną wartość. Możemy ją zdefiniować jako pakiet korzyści, jakości i usług, doświadczenia i ceny, które konsument bierze pod uwagę, decydując się na skorzystanie z oferty instytucji. Jeśli wartość jest wystarczająca, oczekuje się, że konsument pozytywnie zareaguje na ofertę.

Aby dotrzeć z ofertą do jak najszerszego grona potencjalnych odbiorców i móc liczyć na dobry wynik finansowy i rozwój instytucji kultury, ważny jest spójny przekaz i działania informacyjne. Wszelkie działania marketingowe muszą być skoordynowane i połączone w jedną całość, zwaną **zintegrowaną komunikacją marketingową**, która wymaga dostosowania wszystkich środków promocji (reklamy, sprzedaży osobistej, sprzedaży promocyjnej, public relations i marketingu bezpośredniego) oraz wykorzystywanych kanałów dystrybucji informacji¹²⁰.

Pomocny może być zwłaszcza marketing elektroniczny (e-marketing), czyli wykorzystanie Internetu w celach marketingowych¹²¹. Aby przeprowadzić jak najszerszej zakrojoną akcję informacyjną, a przy tym być atrakcyjnym dla nowych generacji konsumentów, wskazane jest, aby instytucje kultury były nastawione na używanie do tego celu wszelkich dostępnych środków masowego przekazu. Istotne są więc nie tylko prasa i radio, ale również portale społecznościowe (Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, YouTube), aplikacje na urządzenia mobilne, wykorzystywanie subskrypcji, marketing e-mailowy, ogłoszenia na oficjalnych stronach władz danej miejscowości oraz w serwisach promujących imprezy kulturalne itp. Użyteczne jest przy tym wykorzystywanie wszelkich możliwych nośników informacji, takich jak artykuły, plakaty i afisze, filmy, zdjęcia, slogany czy nawet gry komputerowe - będące formą zakamuflowanej promocji. Jeśli przy tym menadżerowie wykazują się innowacyjnością i nośnym, kreatywnym pomysłem, który spotyka się z zainteresowaniem potencjalnych odbiorców - możemy już mówić o tzw. marketingu wirusowym (Viral Marketing)¹²². Gdy ponadto potrafią zaskoczyć formą i treścią wyróżniającą się względem tradycyjnych form reklamowych, to mamy już przepis na tzw. marketing

¹²⁰ Buljubašić, Borić, Tolić. The impact of promotion in creative industries – The case of museum attendance..., s. 114.

¹²¹ M. Świtała, M. Kieźel. E-narzędzia oraz przyszłość marketingu w działalności usługodawców logistycznych - wyniki badań. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2017; 321: 100-117.

¹²² R. Wziątek. Marketing wirusowy w Internecie. „Polskie Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą. Seria: Studia i Materiały”. 2010; 29: 151-157.

partyzancki (Guerrilla Marketing). Zamiast na dużym budżecie, opiera się on na kreatywności, innowacyjności, społeczności i relacjach, które pozwalają realizować cele marketingowe¹²³.

Prowadząc kampanię reklamową należy zadbać, aby publikacje w Internecie pojawiły się na wielu stronach, i to nie tylko jako relacje z już odbytego wydarzenia, ale koniecznie również przed nim, jako jego zwiastuny. Na samej stronie organizacji powinny być, w wielu miejscach, powielone informacje o tym samym zbliżającym się terminie, co najmniej w postaci linków do odpowiedniej podstrony.

Aby przekaz dotarł na czas do odbiorców oraz dostarczał skutecznej informacji, istotne jest stosowanie zasad dobrych praktyk e-marketingu. Ważne jest zatem, aby w publikacji, zarówno na temat przyszłego wydarzenia, jak i takiego, które już się odbyło, były podane informacje odnośnie takich danych, jak:

- nazwa, miejsce i termin wydarzenia;
- jego program (lub odnośnik do strony z programem);
- odnośnik do formularza rejestracji lub rezerwacji, jeżeli takowa jest wymagana;
- informacja dotycząca ceny biletów i punktów, w których można je nabyć oraz przewidywanego terminu zakończenia dystrybucji biletów lub wejściówek;
- link do strony, na której można kupić bilety (jeżeli jest przewidziana taka możliwość).

Należy zadbać o każdy z tych szczegółów. Niestety, obecnie wygląda to tak, że w wielu przypadkach możemy natrafić w Internecie na wiadomość o zbliżającym się (lub już przeszłym) evencie w rodzaju: „w przyszłą sobotę” lub „w ten weekend odbędzie się...”, co w przypadku braku daty publikacji sprawia, że trudno jest nie tylko ustalić termin wydarzenia kulturalnego, ale nawet określić czy zdarzenie nas dopiero czeka, czy też już się odbyło! Nie mówiąc już o utrudnieniach w postaci braku informacji o tym, czy zdarzenie jest płatne i gdzie można nabyć bilety oraz w jakiej cenie. Co dziwne, podobne błędy powielane są nie tylko przez strony dostarczyciela danej atrakcji kulturalnej, ale często również przez redakcje piszące zwiastuny i relacje z imprez, które już się odbyły, a także inne tego typu artykuły. Taka informacja to tak naprawdę dezinformacja!

Szczególnie ważne jest podanie w tytule artykułu czy innej publikacji przynajmniej nazwy imprezy kulturalnej oraz roku, co jest istotne zwłaszcza w przypadku wydarzeń cyklicznych. Dzięki temu staje się możliwe i wygodniejsze wyszukanie informacji o danym evencie w wyszukiwarkach internetowych. Dla zwiększenia widoczności i rozpoznawalności

¹²³ G. Shane, L.J. Conrad. Marketing partyzancki w mediach społecznościowych. 126 narzędzi w walce o pozycję w internecie. Warszawa 2011.

organizacji w sieci wykorzystuje się więc marketing w wyszukiwarkach (SEM). Obejmuje on proces pozycjonowania i optymalizacji strony – Search Engine Optimization (SEO) oraz model płatnej reklamy w wyszukiwarkach oraz sieciach reklamowych – Pay per Click (PPC)¹²⁴.

Również w e-mailach odnośnie planowanych eventów należy zadbać o to, aby nazwa i termin oraz dokładne miejsce wydarzenia było podane w treści maila (najlepiej już w tytule), a co najmniej w skrócie informacyjnym otwieranym poprzez link zawarty w mailu, a nie dopiero po kliknięciu linka w rodzaju „więcej informacji” albo „czytaj więcej”.

Jakikolwiek model marketingu instytucja kultury przyjmie za użyteczny dla niej, najistotniejszą cechą będzie jego skuteczność. Jeżeli przy tym jego przekaz będzie spójny i jednoznacznie identyfikujący daną organizację oraz budujący jej markę - to jego cele zostaną z pewnością osiągnięte. Skuteczny marketing w kulturze nie ogranicza się tylko do popularyzacji danej instytucji, ale również jest elementem krzewienia kultury w społeczeństwie. Łączy on twórców dzieł sztuki z ich odbiorcami. Ma więc charakter kulturotwórczy i jako taki powinien być doceniany przez menedżerów instytucji kultury.

Zarządzanie ryzykiem w kulturze

The Oxford English Dictionary¹²⁵ definiuje ryzyko jako sytuację, która wiąże się z narażeniem na pewne niebezpieczeństwo. Słowo „ryzyko” pochodzi od staro włoskiego słowa „risco” oznaczającego niebezpieczeństwo. Ryzyko jest nierozdzielnie związane z elementem niepewności, przypadkowości i nieprzewidywalności procesów zachodzących w otaczającym nas świecie, a także z pojęciem prawdopodobieństwa jego wystąpienia¹²⁶. Za pierwsze próby naukowego podejścia do tematu ryzyka możemy przyjąć prace na temat rachunku prawdopodobieństwa i statystyki zapoczątkowane przez Girolamo Cardano (1501-1576) - włoskiego lekarza, fizyka, konstruktora, matematyka i hazardzisty. R.M. Stulz¹²⁷ rozróżnia tak zwane „złe” i „dobre” ryzyko w odniesieniu do organizacji. Złe ryzyko to takie, które jest związane wyłącznie z niebezpieczeństwem. Dobre ryzyko natomiast może doprowadzić do osiągnięcia jakiejś nagrody.

¹²⁴ K. Hauke. Funkcjonalność narzędzi Google w Search Engine Marketingu. „Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania”. 2015; 39(2): 113-125.

¹²⁵ Risk. W: The Oxford English Dictionary. Oxford 2013.

¹²⁶ B. Hadyniak. O niepewności, potrzebach i ryzyku. W: J. Monkiewicz, L. Gąsiorkiewicz (red.). Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji. Warszawa 2010, s. 13-19.

¹²⁷ R.M. Stulz. Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks. „FRBNY Economic Policy Review”. 2016; 8: 43-59.

Skuteczne funkcjonowanie instytucji kultury, jak każdej innej organizacji, wymaga od jej menedżerów dostosowywania się do stale zmieniających się warunków otoczenia i podejmowania ryzyka, które potencjalnie może osłabić trafność ich decyzji. Tak więc element ryzyka, wynikającego z niepełnej informacji co do stanu obecnego i przyszłego otoczenia organizacji, jest niejako wpisany w proces podejmowania wszystkich decyzji na każdym szczeblu zarządzania. Niektórzy teoretycy współczesnego zarządzania uważają wręcz, że największym zagrożeniem (ryzykiem) dla organizacji jest brak podejmowania ryzyka¹²⁸. Bez przyjmowania elementu ryzyka nie jest możliwy rozwój organizacji i osiąganie przez nią celów, do jakich została powołana. Aby zwiększyć poziom pewności przy podejmowaniu decyzji, należy opracować i wdrożyć metody zarządzania ryzykiem (ang. *Risk Management, RM*).

W przypadku instytucji kulturalnych, na przykład muzeów, niektóre działania związane z oceną ryzyka i opracowaniem środków bezpieczeństwa, mających na celu zabezpieczenie ich zbiorów, zostały wymuszone przez firmy ubezpieczeniowe jako warunek podpisania umowy. W przypadku instytucji kultury wdrożenie systemu kontroli zarządczej i sformalizowanego zarządzania ryzykiem ma nie tylko wymiar praktyczny. Jest też obowiązkiem narzuconym na wszystkie jednostki sektora finansów publicznych przez ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Instytucje są zobowiązane określić mechanizmy kontroli zarządczej, a także mechanizmy analizy, oceny i monitorowania ryzyka¹²⁹. Służy temu regularne przeprowadzanie audytu wewnętrznego. Organizacje opracowują również politykę zarządzania ryzykiem oraz mechanizmy weryfikacji systemu zarządzania ryzykiem. Prawidłowo wdrożona kontrola zarządcza pozwala usprawnić pracę całej instytucji, by mogła ona efektywniej wypełniać swoje zadania.

Specyfika działalności instytucji kulturalnych sprawia, że menedżerowie kultury często pracują na styku sektora dotowanego ze środków publicznych, społeczeństwa obywatelskiego i sektora prywatnego. Stąd też wynika obserwowana w ostatnich latach tendencja do czerpania wzorców zachowań rynkowych z podmiotów komercyjnych również w sektorze publicznym. Ponadto międzynarodowe normy, ustawodawstwo i umowy narzucają konieczność modernizacji działalności instytucji kultury¹³⁰. Istnieje zatem potrzeba umiejętnej łączności przez menedżerów kultury wiedzy o specyfice różnych sfer działalności oraz konieczność

¹²⁸ B. Domańska-Szaruga, A.J. Kozuch, J. Sasak. The use of process maturity model to assess operational risk management system at institutions of culture. "Przedsiębiorczość i Zarządzanie". 2013; 14(13): 283-291.

¹²⁹ W. Wasilewski. Controlling ryzyka w instytucjach kultury. „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2014; 399: 485-490.

¹³⁰ K.Z. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun. Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze. Łódź 2015, s. 5.

nastawienia się na podejmowanie ryzyka i przejmowanie odpowiedzialności społecznej¹³¹. Kadra zarządzająca instytucją kultury powinna działać odpowiedzialnie, przyjmując pewien poziom akceptowalnego ryzyka w celu dokonywania zmian. Mamy tutaj do czynienia z tzw. kulturą ryzyka (ang. *Risk Culture*), która jest częścią kultury organizacyjnej jednostki, pojmowanej jako zbiór przyjętych przez nią norm i systemów wartości. Możemy więc mówić o „kulturze organizacyjnej w organizacji kultury”.

Instytucja kulturalna powinna opracować i wprowadzić w życie regulamin kontroli zarządczej, a także rejestr ryzyk (ich kategorie) i analizę ryzyka (oszacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia i wpływu na organizację). Kontrola zarządcza nie jest raz opracowanym dokumentem czy systemem, ale raczej procesem, który sam powinien podlegać ocenie i być stale rozwijany. Temu służy między innymi okresowo opracowywane oświadczenie o stanie kontroli zarządczej.

Chociaż wprowadzenie procesu zarządzania ryzykiem jest inicjowane przez kadre kierowniczą najwyższego szczebla, sprawnie działający system kontroli zarządczej wymaga zaangażowania nie tylko członków zarządu i osób zarządzających ryzykiem, ale wręcz wszystkich jednostek organizacyjnych i każdego z pracowników instytucji. Stąd wskazane jest, by w skład zespołu powołanego do opracowania polityki zarządzania ryzykiem i wdrożenia zarządzania ryzykiem w całej organizacji wchodził przedstawiciele najwyższych organów poszczególnych działów instytucji kultury. Sam system zarządzania ryzykiem operacyjnym powinien być zintegrowany z misją i strategią organizacji. Takie podejście, wraz z odpowiedzialnością za ryzyko na każdym stanowisku pracy, jest istotą tzw. zintegrowanego zarządzania ryzykiem, w literaturze światowej często określanego mianem ERM (*Enterprise Risk Management*)¹³².

Należy opracować politykę i procedury mające na celu:

- identyfikację ryzyk (postrzeganie zagrożeń i szans);
- pomiar (określenie zakresu i wielkości) ryzyka, czyli jego analizę jakościową i ilościową;
- planowanie działań zapobiegawczych i określenie sposobu reagowania na zdarzenia;
- monitorowanie i kontrolę ryzyka.

Struktura organizacyjna instytucji powinna być dostosowana do opracowanej strategii zarządzania ryzykiem. Zarząd może zdecydować się na powołanie osoby na nowe stanowisko

¹³¹ B. Mandel. From “serving” public arts institutions to creating intercultural contexts: cultural management in Germany and new challenges for training. „Encatc Journal of Cultural Management and Policy”. 2016; 6(1): 5-12.

¹³² Z. Krysiak. Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji. „E-mentor”. 2011; 2(39): 24-32.

zwane CRO (*Chief Risk Officer*). CRO nie odpowiada, jak się powszechnie sądzi, za realizację zadań w obszarze zarządzania ryzykiem i za jego skutki. Jest raczej ośrodkiem merytorycznym inicjującym i monitorującym działania mające na celu zapewnienie dostosowania organizacji do funkcjonowania w kulturze ERM, czyli ewolucję ERM w celu realizacji przyjętej strategii.

Ilustracja 5. pokazuje etapy opracowywania i ulepszania systemu zarządzania ryzykiem, czyli model jego ewolucji. Należy jednak zaznaczyć, że według badań z 2013 roku wiele instytucji kultury (na podstawie danych z owego roku) zatrzymało się na niższych etapach rozwoju zarządzania ryzykiem¹³³. Oczywiście ideałem byłoby, aby wszystkie organizacje stały na najwyższym poziomie rozwoju pod tym względem, określanym jednym terminem jako podejście proaktywne. Charakteryzuje się ono wykorzystaniem wszelkich dostępnych wewnętrznych i zewnętrznych danych oraz prowadzeniem historii kluczowych wskaźników wydajności procesów, ryzyka i kontroli. Dzięki temu możliwe jest przewidywanie zakłóceń i eliminacja przyczyn występowania ryzyka operacyjnego. Na tym etapie rozwoju wprowadzane są również zaawansowane metody analizy ryzyka przy użyciu metod heurystycznych, metod opartych na scenariuszach, metod analizy czynników ryzyka itp. Zalecane jest również stosowanie analizy porównawczej systemów zarządzania ryzykiem operacyjnym oraz zaangażowanie wszystkich członków organizacji w proces zarządzania.



Ilustracja 5. Etapy rozwoju systemu zarządzania ryzykiem operacyjnym w instytucjach kultury.

Opracowanie własne¹³⁴.

¹³³ Domańska-Szaruga, Kożuch, Sasak. The use of process maturity model to assess operational risk management system at institutions of culture, s. 283-291.

¹³⁴ Tamże, s. 287.

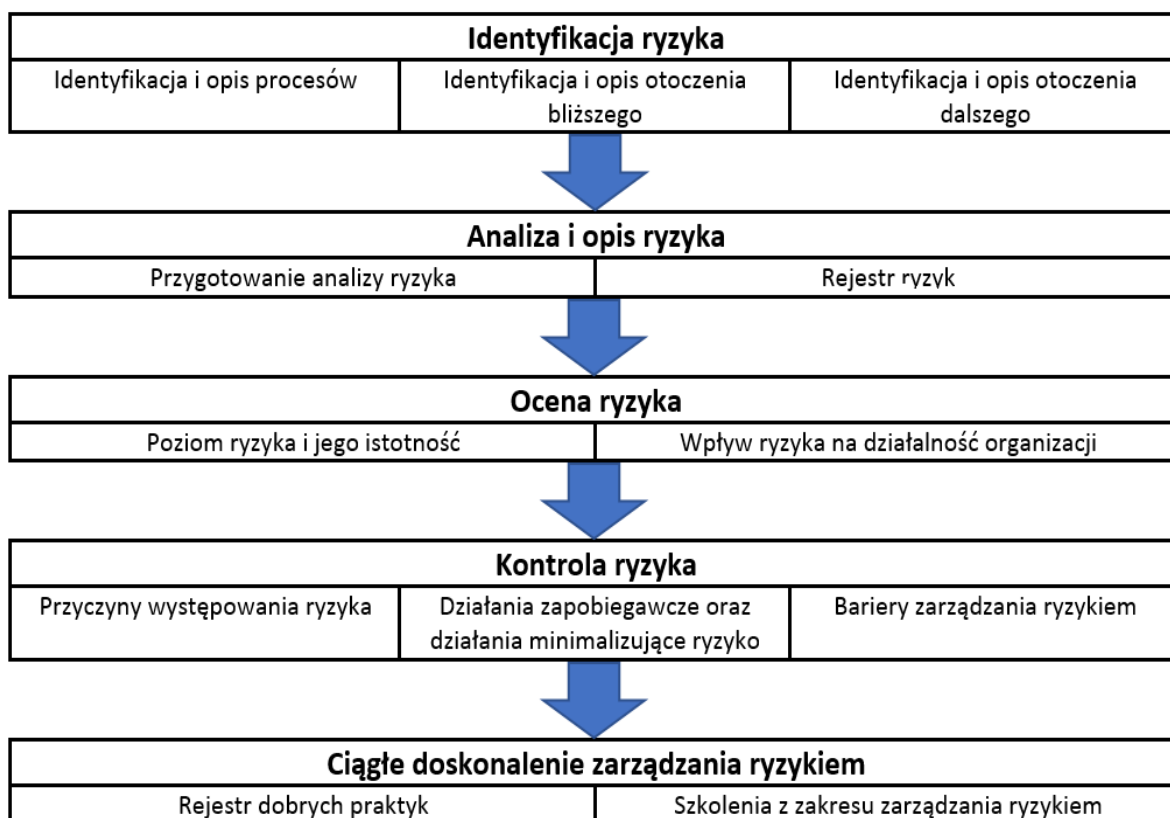
W dobrze działającym procesie zarządzania ryzykiem wyróżniamy wszystkie etapy przedstawione na ilustracji 6¹³⁵. W pierwszej kolejności należy zidentyfikować potencjalne zagrożenia. W tym celu trzeba dobrze poznać cele organizacji i procesy w niej zachodzące. Istotne jest także otoczenie oddziałujące na organizację. Wyróżniamy otoczenie bliższe oraz dalsze. Otoczenie bliższe (mikrootoczenie) to jednostki bezpośrednio oddziałujące na organizację, czyli np. dostawcy, odbiorcy (na przykład odbiorcy usług kulturalnych), konkurenci, urzędy, banki, lokalny rynek pracy. Dalsze otoczenie (makrootoczenie) to warunki, w jakich przyszło funkcjonować organizacji, np. warunki środowiskowe, ekonomiczne, społeczne, polityczne i prawne¹³⁶. Dopiero znając dobrze organizację, możemy zidentyfikować potencjalne zagrożenia.

Aby z kolei dobrze poznać ryzyko, należy je poddać analizie, dobrze opisać i ująć w rejestrze ryzyk. Dalszym etapem jest ocena poziomu ryzyka i jego istotności (ocena jakościowa i ilościowa) oraz ocena jego potencjalnego wpływu na działalność organizacji, w tym na jej wynik finansowy. Mając już opracowany rejestr ryzyk, możemy próbować kontrolować ryzyko. Na tym etapie skupiamy się na przyczynach zagrożeń, działalności prewencyjnej oraz działaniach minimalizujących ryzyko i wszelkich przeszkodach w prowadzeniu takich działań.

Aby być gotowym na pojawiające się nowe zagrożenia w ciągle zmieniającym się otoczeniu, należy stale rozwijać i doskonalić system zarządzania ryzykiem. W tym celu organizacja może opracować rejestr dobrych praktyk oraz dbać o szkolenia dla menedżerów i pracowników z zakresu zarządzania ryzykiem.

¹³⁵ G. Haltiwanger, R.E. Landaeta, C.A. Pinto, A. Tolok. Understanding the relationship between risk management and knowledge management, A literature review and extension. „International Journal of Knowledge Management Studies”. 2010; 4(3): 281-300.

¹³⁶ K.Z. Kapuścińska. Zarządzanie ryzykiem kadrowym w instytucji publicznej – case study, W: K.Z. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.). Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze. Łódź 2015, s. 33-43.



Ilustracja 6. Etapy procesu zarządzania ryzykiem. Opracowanie własne¹³⁷.

Takiej analizie pod względem potencjalnego ryzyka należy poddać każdy proces decyzyjny w organizacji kultury, na przykład rekrutację osoby na kreatywne stanowisko pracy. Istnieje tutaj zagrożenie zatrudnienia zbyt mało kreatywnej osoby lub takiej, która nie zintegruje się dostatecznie ze środowiskiem organizacji.

Jedną z prób nadania ryzyku charakteru mierzalnego jest wprowadzenie w instytucji tzw. mapy ryzyk lub matrycy ryzyk, której przykład pokazuje ilustracja 7. Jest to plansza z kwadracikami o kolorach odpowiadających pewnemu poziomowi ryzyka. Na tej podstawie będzie można oszacować, czy ryzyko przyjęte przy podejmowaniu danej decyzji jest na akceptowalnym poziomie.

¹³⁷ Tamże.

SILA ODZIAŁYWANIA „y” (wpływ)	5 katastrofalne 81-100%	5	10	15	20	25
	4 poważne 61-80%	4	8	12	16	20
	3 średnie 41-60%	3	6	9	12	15
	2 małe 21-40%	2	4	6	8	10
	1 nieznaczne 0-20%	1	2	3	4	5
		1 znikome	2 niskie	3 Średnie	4 wysokie	5 bardzo wysokie
PRAWDOPODOBIEŃSTWO WYSTĄPIENIA „X”						

Ilustracja 7. Mapa ryzyk Centrum Kultury i Sportu w Postominie jako przykład¹³⁸.

Jedną zmienną w mapie ryzyk jest prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia, a drugą skutki tego zagrożenia (wielkość jego wpływu na organizację, czyli tzw. siła oddziaływania). Ocenę prawdopodobieństwa i skutków zdarzeń przeprowadza się w przyjętej skali kilkustopniowej. Aby ta ocena była jak najbardziej obiektywna, wprowadza się wytyczne w postaci kryteriów zaliczenia zagrożenia do określonego poziomu prawdopodobieństwa jego wystąpienia i jego skutków. Współczynnik istotności ryzyka jest iloczynem prawdopodobieństwa jego wystąpienia i jego potencjalnych skutków. Współczynnik ten jest wpisywany w kratki mapy ryzyka. Na ilustracji 7. kolor zielony oznacza akceptowalny poziom ryzyka, kolory żółty i pomarańczowy – poziom akceptowalny pod pewnymi warunkami,

¹³⁸ M. Leśniewski. Załącznik nr 4 – do Procedury Zarządzania Ryzykiem w CKiS. W: M. Leśniewski. Zarządzenie nr 1/2016 Dyrektora Centrum Kultury i Sportu w Postominie z dnia 15.02.2016 r. 2016. Online: <http://bip.postomino.pl/ckis/userfiles/file/zarzadzenia/%202016/Zarz%C4%85dzanie%20Ryzykiem.pdf> [dostęp: 04.09.2020].

natomiast kolor czerwony – poziom nieakceptowalny. Idealem byłoby zatem zmieścić się zawsze w okolicach lewego dolnego narożnika mapy.

Wprowadzenie zarządzania ryzykiem jest bardzo czasochłonne, a proces jego rozwoju i dążenia do jego idealnego funkcjonowania może zająć nawet kilka lat i angażować kadrę oraz zasoby materialne instytucji. Tym niemniej korzyści z jego wprowadzenia i utrzymywania na wysokim poziomie są nieocenione, nawet, a może wręcz szczególnie, w organizacji zajmującej się świadczeniem usług kulturowych. Autor ma więc nadzieję, że przekonał czytelnika do zasadności wprowadzenia i utrzymywania takiego systemu.

Etykieta menedżera

Etykieta biznesu to zbiór zasad, właściwych zachowań w życiu zawodowym i społecznym. To międzynarodowy uznany system kurtuazji i form, który służy tworzeniu, utrzymaniu i normowaniu stosunków międzyludzkich w sytuacjach służbowych¹³⁹. Etykieta biznesu ściśle związana jest z szanowaniem drugiego człowieka. Znajomość zasad etykiety w miejscu pracy ułatwia współpracę zarówno z pracownikami, jak i kierownictwem, wzmacnia tym samym pozycję menedżera. Dodatkowo znajomość podstawowych zasad dobrego zachowania dodaje nam pewności siebie, a także wzbudza zaufanie, co jest niezwykle ważne w pracy menedżera. Co prawda nieprzestrzeganie etykiety nie wiąże się z konkretnymi sankcjami, ale może wzbudzić u odbiorcy niechęć, oburzenie, brak zainteresowania współpracą. Etykietę biznesu należy traktować elastycznie, w taki sposób, aby można było dostosować ją do konkretnych sytuacji biznesowych, zważając na różnice kulturowe, wieku i płci.

Należy pamiętać, że na całość wizerunku biznesowego menedżera składają się także inne elementy, takie jak¹⁴⁰:

- wygląd zewnętrzny;
- umiejętności interpersonalne w zakresie nawiązywania kontaktów, umiejętności sprawnego komunikowania się z innymi, budowania i podtrzymywania relacji interpersonalnych;
- kwalifikacje, umiejętności zawodowe i doświadczenie;
- dorobek zawodowy, naukowy, artystyczny, osiągnięcia, sukcesy, wszelki dorobek własny;

¹³⁹ I. Kamińska-Radomska. Etykieta biznesu czyli międzynarodowy język kurtuazji. Warszawa 2003, s. 11.

¹⁴⁰ K. Kowalska, A. Łakoma, B. Szymoniuk. Wizerunek biznesowy. Lublin 2011, s. 10.

- styl życia, czyli jakość relacji z ludźmi, ze współpracownikami, z bliskimi oraz sposób spędzania wolnego czasu, zainteresowania, hobby, miejsce zamieszkania.

Warto dodać, że niezależnie od tego czym zajmuje się dana firma, to każda z nich chce być postrzegana jako uczciwa, solidna i profesjonalna. Dlatego jej pracownicy, a przede wszystkim menedżerowie, którzy są jej wizytówką, powinni być tak samo postrzegani¹⁴¹. Przestrzeganie etykiety biznesu nie jest łatwym zadaniem. Wymaga przede wszystkim cierpliwości i zaangażowania. Korzyści z tego płynące mogą mieć podwójny wymiar. Pierwszy to oczywiście finansowy – wyższe przychody, zyski. Jednak to ten drugi rodzaj korzyści, związany z prestiżem firmy, jest bardziej pożądanym i ważniejszym z punktu widzenia osób zarządzających firmą. Prestiż przynosi długofalowe efekty, trwalsze i bardziej stabilne w porównaniu do efektów typowo finansowych¹⁴².

Najważniejsze w kontaktach służbowych jest pierwsze wrażenie - to ono bardzo często decyduje o tym czy współpraca się uda, czy nie. To właśnie poprzez wygląd możemy wywrzeć na kimś dobre wrażenie, w szczególności jeśli jest to pierwsze spotkanie. Wygląd jest wyznacznikiem pozycji społecznej człowieka, przynależności do danej grupy, narodowości czy kultury. To przez odpowiednio dobraną garderobę i dodatki wyrażamy siebie i swoją postawę wobec otoczenia¹⁴³. Dlatego wizerunek menedżera powinien być w pełni dostosowany do okoliczności i miejsca, w którym się znajduje. Ponadto strój powinien być dopasowany do zajmowanego stanowiska, w tym przypadku menedżera, a z drugiej strony adekwatny do osób, z którymi menedżer odbywa spotkanie. Niekomfortowa byłaby sytuacja, w której to menedżer byłby lepiej ubrany od organizatora przedsięwzięcia. Dodatkowo niezwykle ważne jest, aby rozmówca czuł się komfortowo w towarzystwie menedżera.

W biznesie istnieje wiele przesłanek mówiących o tym, jak powinna wyglądać garderoba menedżera. Oto kilka z nich¹⁴⁴:

- garderoba powinna być zgodna z systemem identyfikacji firmy, to oznacza, że jeśli firma wyznaczyła konkretne kolory obowiązujące w strojach pracowników, to wówczas pracownicy powinni stosować się do tego;
- garderoba menedżera powinna być wygodna. Ze względu na częste spotkania, a tym samym wyjazdy, menedżer powinien czuć się komfortowo w stroju;
- garderoba powinna podkreślać atuty, maskować niedoskonałości;

¹⁴¹ Tamże, s. 11.

¹⁴² Tamże.

¹⁴³ Kowalska, Łakoma, Szymoniuk, Wizerunek biznesowy, s. 13.

¹⁴⁴ Tamże, s. 14.

- garderoba powinna być nowoczesna, ale nie ekstrawagancka. Przeważnie dyskretna, o stonowanych kolorach, aby nie zrobić złego pierwszego wrażenia na rozmówcy. Rozmówca ma skupić się na tym, co ma wartościowego do przekazania menedżer, a nie na jego stroju, który może rozpraszać;
- ubiór powinna cechować elegancja i minimalizm.

Jak się okazuje, strój jest przekazem dla drugiej osoby, wyrazem naszego charakteru i postawy życiowej¹⁴⁵. Za pomocą odpowiednio dobranego stroju możemy dodać sobie pewności siebie, podnieść poczucie własnej wartości lub na odwrót - dodać spontaniczności i luzu. Jednak nieodpowiedni strój może nie tylko przynieść nam wstyd, ale i wzbudzić zazdrość bądź oburzenie u odbiorców. W najgorszym wypadku zostanie odebrany jako przejaw braku szacunku do drugiej osoby. Człowiek, który ma stały kontakt z ludźmi, powinien zastanowić się nad odpowiednim doбором stroju, bo zgodnie z przysłowiem „jak cię widzą, tak cię piszą”.

Powitanie i przywitanie się to dwie kluczowe sytuacje, od których zależy jakie wrażenie wywrzemy na odbiorcy: pozytywne czy negatywne. Aby poprawnie przestrzegać etykiety należy zachowywać hierarchię. W pracy najczęściej stosuje się hierarchię zawodową – w tym przypadku wiek, płeć nie mają żadnego znaczenia. W momencie przywitania to właśnie kobieta-pracownik powinna powitać swojego kierownika, bo on zajmuje wyższą pozycję w hierarchii zawodowej¹⁴⁶. Mówiąc prościej: pierwsza wita się ta osoba, która ma niższy status zawodowy, na przykład podwładny pierwszy wita przełożonego, menedżer pierwszy wita swojego klienta (ponieważ on jest ważniejszy rangą). W kontaktach służbowych najczęściej używa się zwrotów grzecznościowych „dzień dobry”, „dobry wieczór”¹⁴⁷. Niewerbalną częścią powitania może być ukłon, skinienie głowy, uchylenie kapelusza, pocałunek (w policzek), ale najczęściej jest to uścisk dłoni¹⁴⁸. Tutaj, w przeciwieństwie do przywitania werbalnego, pierwszeństwo ma osoba wyższa rang - na przykład dyrektor. Podając dłoń należy patrzeć rozmówcy w oczy, a uścisk ma być zdecydowany, krótki, ale serdeczny.

Kolejnym ważnym elementem należącym do etykiety jest zawieranie znajomości. Menedżer jest osobą publiczną, ponieważ to on najczęściej zawiera znajomości z klientami, negocjuje warunki podpisania umowy, zdobywa nowych klientów. W biznesie należy

¹⁴⁵ Tamże, s. 94.

¹⁴⁶ J. Świerkocki. Etykieta nie tylko w biznesie. W: B. Buczkowski, A. Kuna-Marszałek (red.). Biznes we współczesnej gospodarce. Łódź 2016, s. 15.

¹⁴⁷ Kowalska, Łakoma, Szymoniuk, Wizerunek biznesowy, s. 94.

¹⁴⁸ Świerkocki. Etykieta nie tylko w biznesie..., s. 16

przedstawić osobę niższą rangą osobie ważniejszej¹⁴⁹. W sytuacji, gdy menedżer przedstawia się sam, powinien stosować formułę: „Dzień dobry, pozwoli pan/pani, że się przedstawię. Jan Nowak (tutaj podajemy nazwę reprezentowanej firmy)”¹⁵⁰.

Nie ulega wątpliwości, że kreowanie idealnego wizerunku biznesowego w dużej mierze wiąże się z mową ciała. To właśnie w komunikacji niewerbalnej aż 58 % informacji przekazujemy poprzez gesty, mimikę, nieświadome ruchy ciała, 35 % poprzez intonację, a tylko 7 % werbalnie, słowami¹⁵¹. W gestach możemy odczytać informacje, których nie dowiemy się od rozmówcy. Jak słusznie zaznaczyła I. Kamińska-Radomska: Nasze gesty mówią głośniejsz niż słowa. Aby zaś nas słyszano – a co ważniejsze – słuchano – nie trzeba być głośnym, tylko przekonującym. Przesada – zarówno w gestach, jak i słowach nie przekona nigdy i nikogo¹⁵². Dlatego warto znać znaczenie poszczególnych gestów, aby w przyszłości uniknąć niezręcznych sytuacji, a przede wszystkim umiejętnie je wykorzystywać w pracy menedżera. Przy poznawaniu nowej osoby warto mieć pogodny wyraz twarzy, sugerujący otwartość i serdeczność względem rozmówcy. Postawa powinna wskazywać na otwartość, przyjazne nastawienie. Menedżer nie może tworzyć barier poprzez krzyżowanie rąk, zgarbioną sylwetkę, pochyloną głowę lub nieutrzymywanie kontaktu wzrokowego.

Rozmowa biznesowa jest kluczowym momentem w pracy menedżera. To, w jaki sposób prowadzi dialog, jakich dobiera słów, czy jest rozumiany przez drugie osoby - ma istotny wpływ na jego karierę. Jak podkreśla J. Świerkocki, wstępem do zasadniczej dyskusji jest tak zwany *small talk*, czyli krótka niezobowiązująca rozmowa, która ma na celu zbudowanie dobrego nastroju i wzajemnej sympatii¹⁵³. Tematyka tej krótkiej rozmowy nie może wzbudzać kontrowersji, dlatego lepiej omijać tematy takie jak polityka, religia, a nawet sport czy filmy, ponieważ rozmówca może mieć odmienny gust od menedżera – wówczas może wywiązać się ostra dyskusja, która może zburzyć dotychczasową harmonię. Neutralnym tematem do rozmowy, zarówno z klientami, jak i pracownikami, jest pogoda, kuchnia, wakacje, hobby. Rozmawiając z daną osobą menedżer powinien mówić wyraźnie i w taki sposób, aby rozmówca mógł wszystko usłyszeć. Należy unikać wulgaryzmów i energicznej gestykulacji. Istotną rolę odgrywa też ton głosu. Nie można mówić zbyt szybko, ponieważ klient nie zrozumie naszych intencji. Najlepiej mówić spokojnym, ciepłym głosem, robiąc chwilę przerwy na zastanowienie dla odbiorcy. Narzędziem pracy menedżera jest słowo, dlatego powinien on zwracać uwagę na

¹⁴⁹ Kowalska, Łakoma, Szymoniuk, Wizerunek biznesowy, s. 99.

¹⁵⁰ Kamińska-Radomska. Etykieta biznesu czyli międzynarodowy język kurtuazji..., s. 15.

¹⁵¹ Tamże, s. 36.

¹⁵² Tamże, s. 37.

¹⁵³ Świerkocki. Etykieta nie tylko w biznesie..., s. 19.

stylistykę wypowiedzi, unikać żargonu i zdrobnień (np. rachunczek), które są nieprofesjonalne. Nieumiejętne prowadzenie konwersacji może doprowadzić do przerywania negocjacji, kłótni, a w efekcie zaprzestania współpracy. Rozmówca może czuć się niekomfortowo i źle zrozumiany. Aby uniknąć takich sytuacji menedżer powinien aktywnie go słuchać. Jak słusznie zauważają K. Kowalska i wsp., w relacjach biznesowych, służbowych osobą kontrolującą rozmowę jest osoba zadająca pytania - ta częściej milcząca, zaś osobą kontrolowaną - wypowiadająca się, odpowiadająca na pytania. Najważniejsza jest osoba, dla której podejmowane są działania - w tej sytuacji klient¹⁵⁴. Dlatego do zadań menedżera, jako do przedstawiciela firmy, należy takie przeprowadzenie rozmowy, aby rozmówca czuł się rozumiany i słuchany¹⁵⁵. Idealny menedżer to taki, który umie słuchać. Dzięki tej umiejętności może pozyskać jak najwięcej informacji o kliencie. W czasie aktywnego słuchania menedżer¹⁵⁶:

- całą swoją uwagę poświęca rozmówcy – to czas na zapoznanie się z potrzebami klienta, dlatego menedżer powinien skupić się na nim, w żadnym wypadku nie powinien przeglądać stron internetowych, dokumentów lub nawet patrzeć na inne osoby;
- nie przerywa;
- okazuje zainteresowanie poprzez zadawanie dodatkowych pytań lub rozwinięcie myśli klienta;
- zachowuje neutralność – nie krytykuje, ani nie osądza.

Kolejnym etapem rozmowy jest parafrazowanie. Jest to idealny sposób na zweryfikowanie usłyszanych informacji (można je sprostować lub uzupełnić). Dzięki temu osoba, z którą prowadzimy dialog czuje, że została wysłuchana i zrozumiana¹⁵⁷. Trzeba jednak uważać, aby nie nadużywać parafrazy. W sytuacjach, gdy rozmowa jest krótka i zrozumiała dla obu stron, niewłaściwe byłoby parafrazowanie słów rozmówcy. Może to wywołać zdziwienie lub konsternację. Z kolei menedżer lub rozmówca, który w ogóle nie słucha i nie pozwala dojść drugiej osobie do głosu, może wydawać się nudnym lub zaabsorbowanym tylko własną osobą. W rozmowie należy znaleźć złoty środek, który pozwoli na swobodną konwersację. Może nim okazać się zadawanie pytań. Dzięki stawianym pytaniom monolog przerodzi się w dialog, a rozmówca będzie mógł w nim aktywnie uczestniczyć. Ponadto będzie można uzyskać ważne informacje na temat rozmówcy, co przyczyni się do budowania pozytywnych relacji¹⁵⁸.

¹⁵⁴ Kamińska-Radomska. *Etykieta biznesu czyli międzynarodowy język kurtuazji...*, s. 16.

¹⁵⁵ Kowalska, Łakoma, Szymoniuk, *Wizerunek biznesowy*, s. 134.

¹⁵⁶ Tamże.

¹⁵⁷ Kowalska, Łakoma, Szymoniuk, *Wizerunek biznesowy*, s. 136.

¹⁵⁸ Tamże.

Zgodnie z etykietą biznesową po każdym zadanyemu pytaniu należy cierpliwie poczekać na odpowiedź.

Znajomość podstawowych zasad wizerunku biznesowego pozwala na korzystanie z nich w pracy. Przestrzeganie etykiety podnosi nie tylko poczucie własnej wartości, ale także prestiż firmy. Dzięki temu firma traktowana jest jako solidna i profesjonalna. Każdy menedżer powinien zadbać o samorozwój w tej sferze, aby stać się idealnym przedstawicielem firmy.

Zarządzanie finansami w kulturze

Problem zarządzania instytucjami kultury pojawił się na początku ich istnienia. Już w początkach XIX wieku porównywano je do przedsiębiorstw przynoszących zyski finansowe – J.W. Goethe powiedział wręcz, że „Teatr ma zawsze tylko jeden cel – aby zarabiać pieniądze”¹⁵⁹. Głosy te dawały wyraz zjawisku pozaartystycznych celów instytucji kultury i sposobów ich prowadzenia¹⁶⁰.

Zapoczątkowanie finansowania instytucji kultury z kieszeni ich odbiorców, np. poprzez wprowadzenie biletów na spektakle teatralne, pozwoliło na uzyskanie przez nie niezależności finansowej i samodzielności, czyniąc je otwartymi dla każdego, kogo było stać na kupno biletu, a nie jak to było wcześniej - tylko dla gości zapraszanych przez właścicieli instytucji czy mecenasów sztuki.

Często jednak nie było możliwe samoistne funkcjonowanie tych instytucji bez wsparcia finansowego z zewnątrz, na przykład ze strony państwa czy też sponsorów. Dotowane były nie tylko instytucje publiczne, ale także prywatne oraz tzw. obywatelskie, które najczęściej nie byłyby w stanie same się utrzymać bez wsparcia ze strony środków publicznych. Jest to jak najbardziej uzasadnione, gdyż „polityka nastawiona wyłącznie na trwały sukces gospodarczy [...] nie wystarczy dla zapewnienia wszystkim obywatelom wszechstronnego dobrobytu na odpowiednim poziomie”¹⁶¹. Inna sprawa, że rządy korzystały nie tylko z funkcji edukacyjnej instytucji kultury, ale często i propagandowej, dotując ich rozwój w wybranych kierunkach, a czasem nawet zakazując działalności w innych.

Pierwsze prace naukowe na temat związku między kulturą a zarządzaniem pojawiły się bardzo późno, bo około połowy XX wieku. Ma to uzasadnienie w upowszechnieniu dostępu do

¹⁵⁹ J. Got. Rola przedsiębiorstwa w świecie teatru. W: J. Michalik, A. Marszałek (red.). Teatrologia polska u schyłku XX wieku. Kraków 2001, s. 85-86.

¹⁶⁰ E. Orzechowski. Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce. Stan na rok 2013. „Problemy zarządzania”. 2013; 11(4): 75-86.

¹⁶¹ W. Czemieli-Grzybowska. Ekonomia społeczna a rozwój regionalny. W: W. Czemieli-Grzybowska (red.). Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań. Białystok 2010, s. 7-21.

dóbr kultury w społeczeństwach demokratycznych, w których posiadanie i delectowanie się dziełami sztuki przestało być przywilejem elit. Od tego czasu instytucje kultury zaczęły korzystać z metod zarządzania wypracowanych przez inne obszary ludzkiej działalności, nastawionych na produkcję dóbr.

Istnieją jednak oczywiste różnice między rozwojem społecznym (w tym kulturalnym) a gospodarczym (patrz ilustracja 8), które przekładają się na odmienność w sposobach zarządzania instytucjami kultury, w tym ich finansowania i zarządzania finansami.

Rozwój społeczny	Rozwój gospodarczy
Kierunkowy, długotrwały proces.	Ma charakter jakościowy.
Wpisany w zmiany społeczne, ekonomiczne, polityczne, organizacyjne, instytucjonalne, kulturowe i w ogólny poziom cywilizacyjny.	Wytwarzane dobra i pojawiająca się oferta usług są zapowiedzią zmian strukturalnych, organizacyjnych i własnościowych podmiotów gospodarczych.
Dotyczy zjawisk, zdarzeń, obiektów, procesów, podmiotów, zbiorowości itd.	Wpływa na przyrost demograficzny, wzrost innowacyjności, postęp naukowo-techniczny i cywilizacyjny.
Charakteryzuje się przechodzeniem od form prostych i mniej doskonałych do form bardziej złożonych i doskonalszych.	Wpływa na zamożność społeczeństw i warunków życia obywateli.
Proces ciągły, istotny i konieczny.	Obejmuje ilościową ekspansję mierzoną przyrostem PKB.
Proces nieodwracalnych przemian wewnętrznych i zewnętrznych.	Wpływa na zmiany rozwiązań prawnych i ustrojowych, dostosowanych do zmieniających się warunków społecznych i ekonomicznych.
	Zapewnia gwarancje utrzymania w państwie procedur demokratycznych, liberalizację życia gospodarczego.

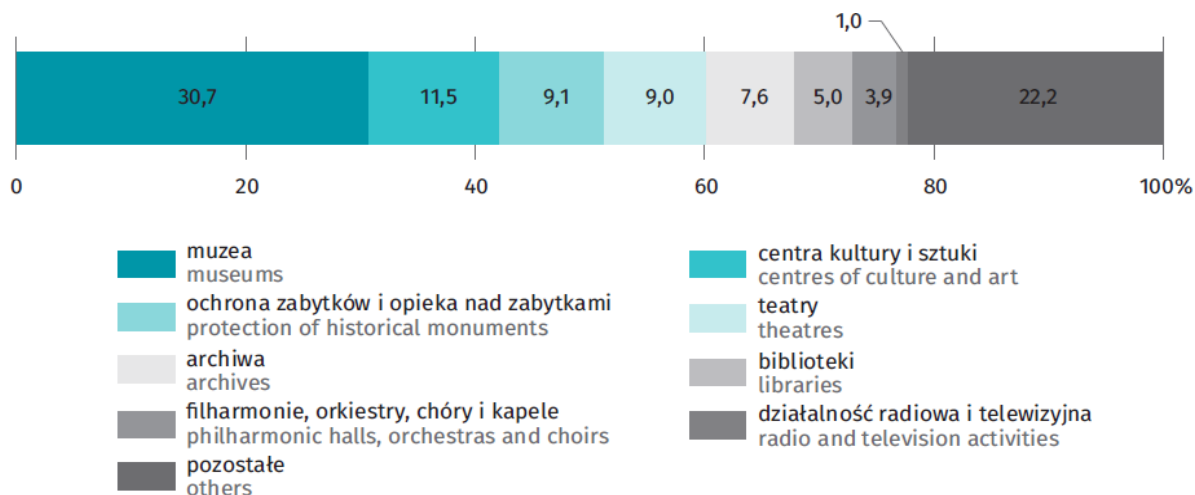
Ilustracja 8. Istota rozwoju społecznego i gospodarczego¹⁶².

Instytucjami kultury są wszystkie placówki wymienione w Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, czyli „w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska

¹⁶² Czemieli-Grzybowska. Ekonomia społeczna a rozwój regionalny..., s. 8.

artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury”¹⁶³.

Chociaż instytucja kultury, w myśl ustawy, ma pokrywać koszty bieżącej działalności i zobowiązania z uzyskiwanych przychodów, w ustawie zapisany jest mecenat państwa oraz organów jednostek samorządu terytorialnego nad działalnością kulturalną¹⁶⁴, w tym również w formie dotacji, nagród i stypendiów.



Ilustracja 9. Struktura wydatków budżetu państwa na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego 2018 r.¹⁶⁵.

Zgodnie z ustawą wyróżniamy:

- państwowe instytucje kultury – których działalność organizują ministrowie i kierownicy urzędów centralnych;
- samorządowe instytucje kultury – których działalność organizują jednostki samorządu terytorialnego (mające wręcz obowiązek prowadzenia działalności kulturalnej);
- organizacje pozarządowe (fundacje i stowarzyszenia¹⁶⁶) prowadzące działalność kulturalną;
- instytucje kultury prowadzone przez osoby prawne oraz organizacje nieposiadające osobowości prawnej, dla których prowadzenie działalności kulturalnej nie jest podstawowym celem statutowym, ale celem pobocznym – w przypadku których koszty działalności kulturalnej obciążają koszty działalności podstawowej.

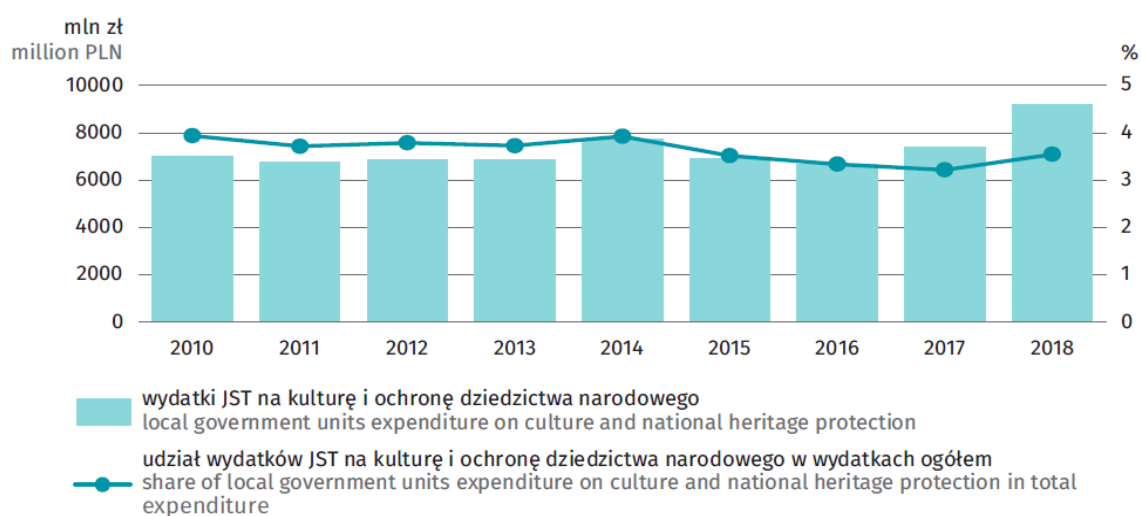
¹⁶³ Ustawa z dnia 25.10.1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 Nr 114 poz. 493.

¹⁶⁴ A. Pluszyńska. Podstawy prawne organizacji kultury i mediów. Kraków 2015, s. 17.

¹⁶⁵ Główny Urząd Statystyczny. Kultura w 2018 r. Warszawa-Kraków 2019, s. 131.

¹⁶⁶ P. Adamiak, Z. Dworakowska, J. Herbst, J. Przewłocka. Współpraca w obszarze kultury – samorzady, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe. Kraków 2013, s. 10.

Wyżej wymieniona ustawa reguluje również obowiązujące w państwie polskim zasady gospodarki finansowej instytucji kultury oraz zręby zasad zarządzania nią. Zgodnie z tymi zasadami, podstawą gospodarki finansowej takiej instytucji jest plan finansowy, ustalany przez dyrektora, a sporządzany zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 27.08.2009 r. o finansach publicznych¹⁶⁷. Z wykonania tego planu dyrektor składa informacje (półroczne) i sprawozdania (roczne). Instytucja kultury pokrywa koszty bieżącej działalności i zobowiązania z uzyskiwanych przychodów. W związku z tym nie ma charakteru komercyjnego, to znaczy nie jest nastawiona na zysk¹⁶⁸.



Ilustracja 10. Wydatki jednostek samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w latach 2010-2018¹⁶⁹.

Co ciekawe, do działalności kulturalnej, mimo iż nie stanowi ona działalności gospodarczej, w zakresie nieuregulowanym przepisami ustawy dotyczącymi organizowania i prowadzenia działalności kulturalnej oraz przepisami o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, stosuje się przepisy o prowadzeniu działalności gospodarczej.

Jak już wspomniano, państwo lub jednostki samorządu terytorialnego mogą wspierać działalność kulturalną poprzez przyznawane dotacje:

- podmiotowe: na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym utrzymanie i remonty obiektów;

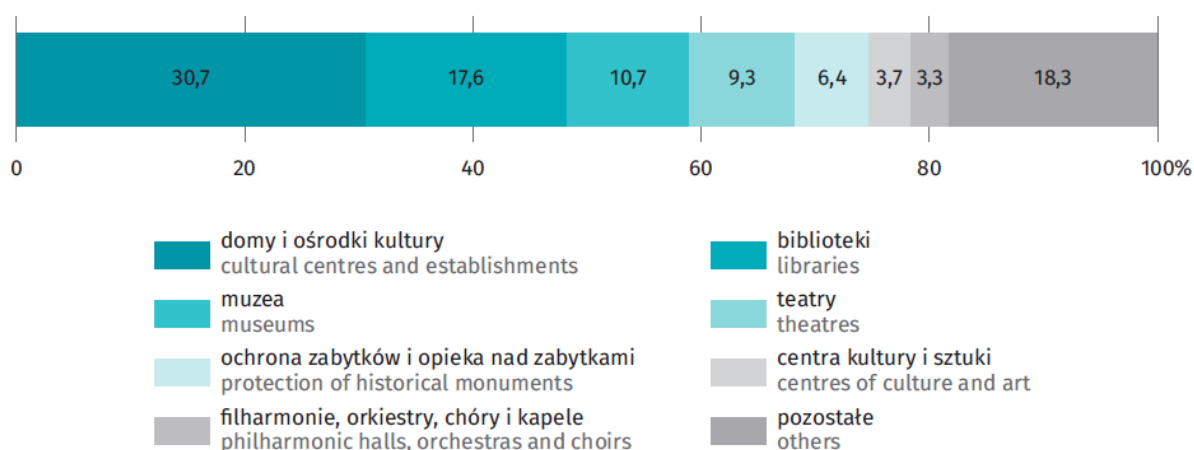
¹⁶⁷ Ustawa z dnia 27.08.2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009 poz. 869, 1622, 1649, 2020 i 2473.

¹⁶⁸ T. Szlendak, J. Nowicki, P. Wieczorek. Podręcznik szkoleniowy dotyczący sektora kultury w Polsce dla wnioskodawców i partnerów Programu „Promowanie różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego” finansowanego z funduszy EOG 2009-2014. Warszawa 2012, s. 56.

¹⁶⁹ Główny Urząd Statystyczny. Kultura w 2018 r. Warszawa-Kraków 2019, s. 131.

- celowe: na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji, celowe na realizację wskazanych zadań i programów¹⁷⁰, a także nagrody za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechniania i ochrony kultury oraz stypendia dla twórców, osób zajmujących się upowszechnianiem kultury i opieką nad zabytkami.

Ponadto Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego może udzielać pomocy publicznej na działalność gospodarczą jako podmiot udzielający pomocy w związku z realizacją umowy zawartej między Unią Europejską a państwem lub państwami członkowskimi Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA). W praktyce polityka dotacji celowych prowadzi do ingerencji w programy, cele, priorytety i pośrednio również w zarządzanie instytucjami kultury i ich finansami. Dotowanie uzależnione jest od nastawienia na rodzaje działalności, w związku z którymi można liczyć na otrzymanie dofinansowania.



Ilustracja 11. Struktura wydatków jednostek samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w 2018 r.¹⁷¹.

Z danych GUS wynika, że wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego z budżetu państwa w latach 2007-2015 wynosiły zaledwie 0,5-06%¹⁷², a wydatki jednostek samorządu terytorialnego na ten cel – od 3,5-4% wydatków rocznie ogółem¹⁷³. Na podstawie ilustracji 10. można powiedzieć, że wydatki względne (w stosunku do pozostałych wydatków) jednostek samorządu terytorialnego na kulturę, pozostają na tym samym poziomie od 2010 roku. Z ilustracji 9. i 11. widać natomiast, że struktura wydatków budżetu państwa (najwięcej pieniędzy otrzymały muzea) jest odmienna, niż struktura wydatków jednostek samorządowych

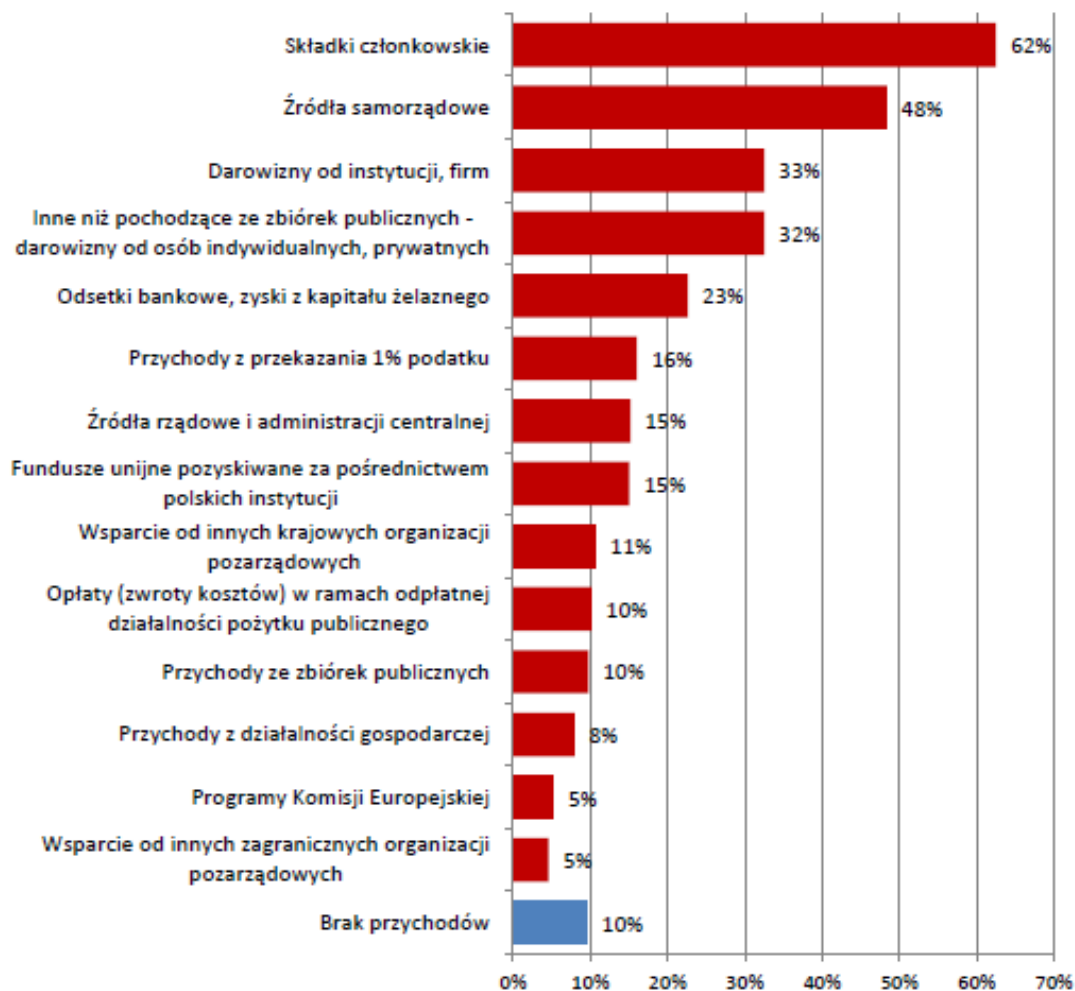
¹⁷⁰ Główny Urząd Statystyczny. *Finanse kultury w latach 2007-2015*. Kraków 2016, s. 30.

¹⁷¹ Główny Urząd Statystyczny. *Kultura w 2018 r....*, s. 132.

¹⁷² Tamże, s. 32.

¹⁷³ Tamże, s. 40.

(głównie domy i ośrodki kultury). Po roku 1989 w ramach kultury w Polsce zaczęły działać, oprócz publicznych instytucji, również organizacje pozarządowe oraz podmioty prywatne. Modyfikacjom uległ model zarządzania kulturą, w tym mechanizmy jej finansowania. Możliwe stało się jej otwarcie na możliwości finansowania ze środków pozabudżetowych, w tym przedsiębiorstw i osób prywatnych.



Ilustracja 12. Najpopularniejsze źródła finansowania organizacji kulturalnych w 2011 r.¹⁷⁴.

Dążenia te spotykają się z wysiłkami podmiotów biznesowych, by dzięki zaangażowaniu w działalność prospołeczną w sferze kultury osiągnąć przewagę konkurencyjną i wyróżnić się spośród innych podmiotów o podobnym profilu¹⁷⁵. Stwarza to przestrzeń współpracy, która może przynosić korzyści obu stronom¹⁷⁶. Zjawisko to nazywamy społeczną

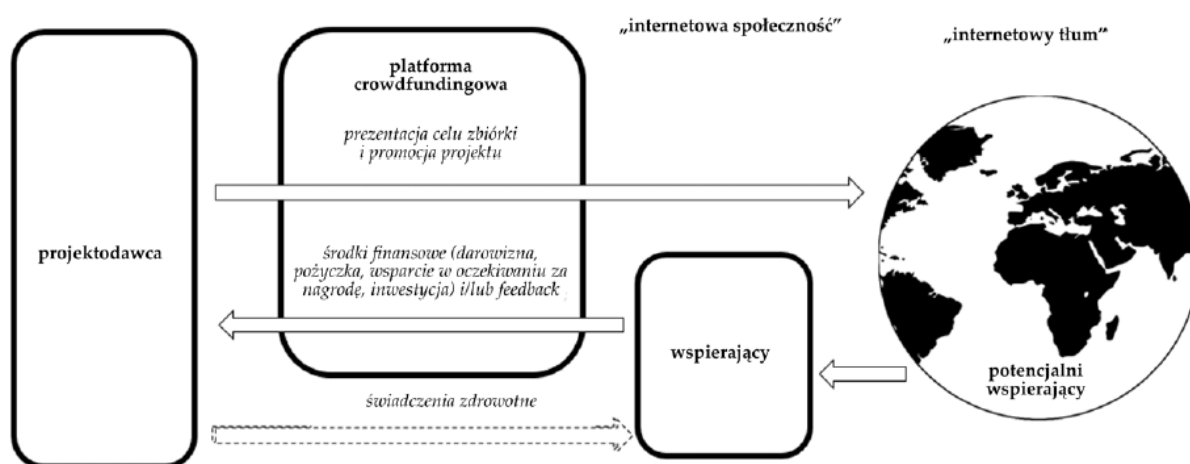
¹⁷⁴ Adamiak, Dworakowska, Herbst, Przewłocka. Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe..., s. 21.

¹⁷⁵ N. Lee, P. Kotler. Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. New Jersey 2013, s. 1-22.

¹⁷⁶ K.D. Kopeć. Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Kraków 2014, s. 7-8.

odpowiedzialnością biznesu (ang. *corporate social responsibility – CSR*)¹⁷⁷. Jak pokazuje ilustracja 12. darowizny stanowią całkiem spory odsetek źródeł finansowania kultury w Polsce.

W dobie rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych, w tym Internetu, coraz większą popularność, również w Polsce, będą zdobywały nowe instrumenty finansowania organizacji pozarządowych, takie jak crowdfunding¹⁷⁸. Opiera się on na zaufaniu społecznym. „Pomysłodawcy” zbierają fundusze na swoje cele, często wykorzystując stworzone do tego celu portale internetowe, a „pomysłobiorcy” otrzymują, kupują lub stają się udziałowcami ich przedsięwzięć¹⁷⁹. Zasadę jego działania pokazuje ilustracja 13.



Ilustracja 13. Schemat działania crowdfundingu¹⁸⁰.

W niniejszej części wykazano mnogość potencjalnych form finansowania instytucji kultury i ich rozwój w kierunku wykorzystania nowych technologii. Taki kierunek rozwoju zapewne będzie wymagał w przyszłości również usankcjonowania prawnego i zmian w sposobie zarządzania tymi jednostkami.

¹⁷⁷ B. Sheehy. Defining CSR: Problems and Solutions. „Journal of Business Ethics”. 2015 131(3): 625-648.

¹⁷⁸ I. Borst, C. Moser, J. Ferguson. From friendfunding to crowdfunding: Relevance of relationships, social media, and platform activities to crowdfunding performance. „New media & society”. 2018; 20(4): 1396-1414.

¹⁷⁹ S. Bannerman. Crowdfunding Culture. „Journal of Mobile Culture”. 2012; 6(4): 15.

¹⁸⁰ A. Pluszyńska. Crowdfunding – historia i definiowanie. W: A. Pluszyńska, A. Szopa (red.). Crowdfunding w Polsce. Kraków 2018, s. 15.

Źródła finansowania animacji kulturalnej

Działalność instytucji kultury jest bardzo ważnym aspektem naszego życia. Dlatego wybrane przedsięwzięcia takich podmiotów, jak domy kultury, teatry, muzea, czy organizacje pozarządowe mogą być wspierane z Funduszy Europejskich oraz funduszy krajowych. W pierwszej części opracowania poruszone zostaną kwestie dotyczące źródeł finansowania projektów kulturalnych z Funduszy Europejskich, następnie omówione zostaną źródła krajowe pozyskiwania dotacji. W ostatniej części przedstawione zaś zostaną praktyczne informacje, które mogą posłużyć przyszłym beneficjentom w pozyskaniu dotacji na realizację projektów kulturalnych.

Fundusze europejskie na kulturę

Ochrona zabytków

Zabytki wymagają sporych inwestycji. Potrzebna jest ich renowacja i konserwacja, ochrona, a czasem szersze udostępnienie obiektu zwiedzającym. Środki unijne na takie przedsięwzięcia zostały zaplanowane w Programie Infrastruktura i Środowisko oraz w programie regionalnym województwa. Ponadto, zabytkowe obiekty umiejscowione na obszarach wiejskich i związane z tradycyjnym budownictwem mogą liczyć na wsparcie z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (www.minrol.gov.pl). Program Infrastruktura i Środowisko wspiera przede wszystkim zabytki o dużym, ponadregionalnym znaczeniu. Należą do nich w szczególności obiekty wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO oraz te uznane przez Prezydenta RP za Pomniki Historii. Wspierane są tu przede wszystkim duże projekty. Maksymalna wartość kosztów całkowitych może wynosić 5 mln euro, a w przypadku obiektów znajdujących się na liście UNESCO – 10 mln euro. Środki można przeznaczyć, m.in. na konserwację, przebudowę obiektów zabytkowych oraz zachowanie ich otoczenia, a także ochronę zabytków ruchomych wraz z digitalizacją (ale tylko jako element większego projektu).

O środki mogą się starać: instytucje kultury, archiwa państwowe, jednostki samorządu terytorialnego, szkoły i uczelnie artystyczne prowadzone oraz nadzorowane przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, kościoły i związki wyznaniowe, organizacje pozarządowe, podmioty zarządzające obiektami indywidualnie wpisanymi na Listę Dziedzictwa UNESCO. Wnioski o dofinansowanie można natomiast składać do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (www.mkidn.gov.pl).

Programy regionalne finansują podobne działania, także w przypadku projektów o mniejszym budżecie. W tym przypadku chodzi jednak, w szczególności, o wsparcie zabytków o charakterze regionalnym. Można uzyskać dofinansowanie na ratowanie, przywracanie wartości i ochronę charakterystycznych zabytków lub ich zespołów, także z uwzględnieniem ich otoczenia naturalnego. Wspierane są prace w zakresie renowacji i modernizacji tych obiektów. Pamiętajmy, że celem tych prac powinno być zachowanie dotychczasowych zadań samych obiektów zabytkowych, bądź nadanie im nowych funkcji, np. przez dostosowanie na cele kulturalne czy edukacyjne. Warty podkreślenia jest, że ważnym elementem projektu powinno być zapewnienie (o ile to możliwe) dostępu mieszkańców i turystów do zabytku. Kluczowe jest także dostosowanie go do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Zasoby kultury

Domy kultury, teatry, muzea i inne instytucje promujące kulturę nie zawsze mieszczą się w obiektach zabytkowych. Dlatego poza środkami na ochronę zabytków można się starać o dofinansowania związane ze zwiększaniem dostępu do zasobów kultury. Wsparcie można uzyskać, m.in. na rozbudowę oraz modernizację instytucji kultury i edukacji artystycznej (pod warunkiem, że będzie to służyło poszerzeniu działalności kulturalnej), zakup wyposażenia do prowadzenia działalności kulturalnej, w tym edukacji artystycznej, zabezpieczenie zbiorów będących w posiadaniu danej instytucji.

Wsparcie jest dostępne w ramach Programu Infrastruktura i Środowisko oraz w programie regionalnym województwa. Jeśli instytucja kultury mieści się na obszarze wiejskim, to może starać się o środki z jeszcze jednego źródła – Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Fundusze z tego programu można przeznaczyć, m.in. na modernizację lub wyposażanie budynków pełniących funkcje kulturalne, w tym świetlic i domów kultury. O takie środki mogą się starać bezpośrednio gminy bądź instytucje kultury przez nie prowadzone.

Przygotowując projekt związany z poprawą niezabytkowej infrastruktury kultury, należy pamiętać o bardzo ważnej zasadzie – nie można przeznaczyć dofinansowania na wybudowanie od podstaw nowej infrastruktury na potrzeby działalności kulturalnej. Przedsięwzięcie powinno dotyczyć rozbudowy bądź modernizacji już istniejących obiektów. Zwrócić należy także uwagę na to, że środki unijne w tym zakresie dotyczą wydatków inwestycyjnych. Dlatego najczęściej nie można ich wydać na przykład na organizację jakiegoś wydarzenia artystycznego, imprezy, czy festiwalu. Tylko wyjątkowo, w niektórych programach regionalnych i po spełnieniu szeregu warunków, można uzyskać także wsparcie nieinwestycyjne.

Cyfrowe zasoby kultury

Innym pomysłem na rozwój instytucji kultury może być cyfryzacja jej zasobów, czyli przeniesienie utworów na nośniki elektroniczne. Dzięki temu o wiele większa liczba osób będzie miała elektroniczny dostęp do materiałów, do których dostęp był do tej pory ograniczony. Wszystkie materiały zostają również na stałe utrwalone i cyfrowo zrekonstruowane. Dofinansowanie na takie przedsięwzięcia jest przewidziane w Programie Polska Cyfrowa. Fundusze można przeznaczyć na digitalizację zasobów kultury albo materiałów archiwalnych.

Sfinansować można także gromadzenie i przechowywanie danych, ich cyfrowe udostępnienie, promocję efektów, a nawet szkolenia kadr instytucji w tym zakresie. Priorytetowo jest traktowane udostępnianie zasobów kultury w sposób otwarty, co oznacza, że w takich projektach powinno się uregulować wcześniej wszystkie kwestie związane z prawami autorskimi. Zwróć należy także uwagę, że o dofinansowanie mogą występować nie tylko instytucje kultury, ale także m.in. archiwa, jednostki administracji rządowej, ogólnopolscy nadawcy radiowi i telewizyjni.

Projekty związane z cyfryzacją muszą być duże i znaczące – minimalna wartość przedsięwzięcia wynosi 4 mln zł. Jeśli podmiot potrzebuje mniejszych środków – można je pozyskać ze swojego programu regionalnego, bądź jako część projektu w Programie Infrastruktura i Środowisko. Wtedy jednak projekt związany z digitalizacją będzie musiał być częścią przedsięwzięcia w zakresie, na przykład infrastruktury kultury. Poszerzając działalność instytucji, część środków można przeznaczyć na cyfryzację jej zasobów.

Kultura bez granic

Instytucje kultury mogą realizować także wspólne projekty z partnerami zagranicznymi, w ramach programów transgranicznych, z udziałem Polski (www.ewt.gov.pl; www.funduszeuropejskie.gov.pl programy transgraniczne – Południowy Bałtyk, Polska-Słowacja, Czechy-Polska, Polska-Saksonia, Brandenburgia-Polska, Meklemburgia-Pomorze Przednie-Brandenburgia-Polska, Litwa-Polska). Dofinansowanie mogą uzyskać przedsięwzięcia służące poprawie atrakcyjności pogranicza, m. in. poprzez sieciowanie i tworzenie wspólnej oferty turystycznej. Celem jest rozwój i promocja usług, które pozwolą na wykorzystanie potencjału instytucji kultury, zabytków, parków krajobrazowych i narodowych. Fundusze uzyskują również wspólne projekty w zakresie prac konserwatorskich i renowacyjnych.

Program Kreatywna Europa

Program oferuje wsparcie finansowe dla sektorów: audiowizualnych, kultury i kreatywnych. Składają się nań trzy komponenty: Media, Kultura i część międzysektorowa wraz z nowym instrumentem finansowym.

NGO-sy mogą być zainteresowane przede wszystkim podprogramem (komponentem) Kultura. Jego priorytety to: wzmacnianie zdolności sektora kultury i sektora kreatywnego w zakresie działania na szczeblu transnarodowym i międzynarodowym oraz propagowanie transnarodowego rozpowszechniania i mobilności. Program skierowany jest do instytucji, organizacji i innych podmiotów działających w sektorach kultury i kreatywnych. Skupia się na promocji europejskiej kultury i sztuki, zwiększaniu mobilności artystów i dzieł europejskich, budowaniu współpracy kulturalnej na poziomie ponadnarodowym, rozwijaniu europejskiej publiczności oraz dostosowywaniu sektorów kultury i kreatywnych do technologii cyfrowych oraz wdrażania innowacji.

Aplikować mogą podmioty sektora kultury, które w dniu, w którym upływa termin składania wniosków, posiadają osobowość prawną od co najmniej dwóch lat. Osoby fizyczne nie mogą składać wniosków o dotację.

Obszary grantowe

Projekty współpracy europejskiej (w tym projekty współpracy na mniejszą lub większą skalę; oba typy finansowania obowiązują na projekty realizowane przez maksymalnie cztery lata) dotyczące: wzmacniania międzynarodowego funkcjonowania europejskiego sektora kultury i sektora kreatywnego, propagowania ponadnarodowego obiegu dzieł kultury oraz wsparcia ponadnarodowej mobilności podmiotów sektora kultury, artystów.

Sieci europejskie – granty na działania 4-letnie przyznawane w oparciu o plan roczny (nie granty operacyjne) i nastawione na: budowanie kompetencji, wymianę doświadczeń i testowanie innowacji. Wnioskodawcy: sieci posiadające osobowość prawną od przynajmniej dwóch lat i zrzeszające minimum 15 organizacji członkowskich (nie osób fizycznych) z przynajmniej 10 różnych państw.

Platformy europejskie – granty przyznawane są na działania w oparciu o plan roczny (nie granty operacyjne) i nastawione na: promocję nowych talentów, mobilność artystów, rozwój publiczności, ponadnarodowy obieg dzieł. Wnioskodawcy: platformy składające się z jednostki koordynującej oraz minimum 10 członków z przynajmniej 10 różnych krajów, posiadających osobowość prawną od przynajmniej dwóch lat.

Tłumaczenia literackie (w tym wyróżniono Kategorię 1: projekty dwuletnie, Kategorię 2: umowy ramowe o partnerstwie trwające 3-4 lata) – tłumaczenia beletrystyki z jednego języka

europejskiego na inny język europejski (pierwsze tłumaczenie na dany język) oraz promocja książek i ich autorów. Wnioskodawcy: wydawcy, wydawnictwa.

Dotacje krajowe

W tej części opracowania przedstawione zostaną źródła finansowania dla programów, pochodzące ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Narodowego Centrum Kultury.

Programy Ministra MKiDN¹⁸¹

Programy te mają na celu dofinansowanie zadań z zakresu kultury o charakterze projektowym, z wyłączeniem stałej działalności kulturalnej podmiotów. Skierowane są do instytucji kultury, organizacji pozarządowych, instytucji filmowych, szkół i uczelni wyższych, jednostek samorządu terytorialnego, podmiotów gospodarczych, kościołów i związków wyznaniowych oraz ich osób prawnych. Osoby fizyczne nie są uprawnione do składania wniosków, poza jednym programem – Ochrona zabytków.

Programy te możemy podzielić względem następujących kategorii:

- **Muzyka:** celem programu jest wspieranie najwartościowszych zjawisk i trendów w polskiej i światowej kulturze muzycznej;
- **Muzyczny ślad:** celem programu jest utrwalanie i wprowadzanie do obiegu wartościowych, niekomercyjnych nagrań utworów muzycznych, publikacji nutowych oraz opracowań naukowych i popularno-naukowych dotyczących muzyki oraz tańca;
- **Teatr i taniec:** celem programu jest wspieranie najwartościowszych zjawisk i trendów we współczesnym teatrze i tańcu;
- **Sztuki wizualne:** celem programu jest wspieranie najwartościowszych zjawisk w polskiej sztuce współczesnej oraz popularyzacja najciekawszych zjawisk sztuki polskiej i światowej w Polsce;
- **Film:** celem programu jest promowanie wiedzy na temat osiągnięć kinematografii, jej roli we współczesnej kulturze, a także wsparcie dla działań sprzyjających rozwojowi kultury filmowej i upowszechniających ambitny, niekomercyjny repertuar filmowy;
- **Wydarzenia artystyczne dla dzieci i młodzieży:** celem programu jest wspieranie wartościowych i w pełni profesjonalnych wydarzeń artystycznych o zasięgu regionalnym,

¹⁸¹ Informacje dotyczące Programów MKiDN opracowane na podstawie:
<https://www.gov.pl/web/kultura/programy-mkidn-2020> [dostęp: 01.07.2020].

krajowym, jak i międzynarodowym, powstających z myślą o dzieciach i młodzieży do 18 roku życia.

- **Narodowa Kolekcja Sztuki Współczesnej Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego:** celem programu jest tworzenie i rozwój reprezentatywnych, międzynarodowych kolekcji sztuki współczesnej o randze zbiorów narodowych, dla wzmocnienia systemu wystawienniczego i obszaru sztuk wizualnych w Polsce.
- **Zamówienia kompozytorskie:** celem programu jest tworzenie nowych dzieł muzycznych, ich prawykonanie, popularyzacja i udostępnianie w przestrzeni publicznej.
- **Literatura:** strategicznym celem programu jest podnoszenie poziomu świadomości literackiej i uzupełnienie rynku wydawniczego poprzez dofinansowywanie wartościowych, niekomercyjnych publikacji literatury polskiej i światowej, ze szczególnym uwzględnieniem dzieł mierzących się z zadaniem utrwalenia tożsamości kulturowej i narodowej, poprzez odniesienie się do ważnych dla polskiej kultury rocznic, jubileuszy czy wydarzeń historycznych. W programie w sposób szczególny uwzględnia się debiuty pisarskie, czyli pierwsze publikacje w formie książkowej (drukowanej lub w formie e-booka) autorów piszących w języku polskim, oraz twórczość adresowaną do dzieci i młodzieży. Istotnym celem programu jest zwiększenie dostępności do efektów realizowanych zadań osobom ze szczególnymi potrzebami, o których mowa w art. 2 pkt. 3 ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, w szczególności poprzez dofinansowanie publikacji dla osób niewidomych i słabowidzących.
- **Promocja czytelnictwa:** celem programu jest wspieranie wartościowych form promowania czytelnictwa, zarówno poprzez dofinansowywanie innowacyjnych, szeroko zakrojonych programów promujących powszechne praktyki czytelnicze, jak i poprzez wsparcie dla przedsięwzięć promujących najbardziej znaczące zjawiska literatury współczesnej;
- **Czasopisma:** celem programu jest wspieranie najbardziej znaczących ogólnopolskich czasopism kulturalnych, zarówno tych o wieloletnim dorobku i ugruntowanej pozycji, jak i tych, które uzyskały status opiniotwórczych w ostatnich latach;
- **Partnerstwo dla książki:** strategiczne cele programu to zarówno poprawa dostępu do książki w jej wszystkich formatach, jak i wzmocnienie kulturotwórczej roli księgarń i bibliotek.

- **Edukacja artystyczna:** celem programu jest podnoszenie poziomu polskiej edukacji artystycznej poprzez wsparcie finansowe dla najciekawszych projektów skierowanych do uczniów, studentów oraz absolwentów szkół i uczelni artystycznych;
- **Edukacja kulturalna:** celem programu jest wspieranie zadań z zakresu edukacji kulturalnej, ważnych dla rozwoju kapitału społecznego;
- **Ochrona zabytków:** celem programu jest zachowanie materialnego dziedzictwa kulturowego, realizowane poprzez konserwację i rewaloryzację zabytków nieruchomych oraz ruchomych, a także ich udostępnianie na cele publiczne;
- **Wspieranie działań muzealnych:** celem programu jest wspieranie działalności w zakresie opieki konserwatorskiej nad muzealiami, archiwaliami i księgozbiorami, a także prezentacji zbiorów w postaci atrakcyjnych poznawczo projektów wystawienniczych i wydawniczych;
- **Kultura ludowa i tradycyjna:** celem programu jest wspieranie zjawisk związanych ze spuścizną kultur tradycyjnych, transformacjami (przekształceniami i przemianami) poszczególnych elementów oraz współczesnymi kontekstami ich występowania.
- **Ochrona dziedzictwa kulturowego za granicą:** celem programu jest poprawa stanu zachowania i wzmocnienie ochrony dziedzictwa kulturowego znajdującego się poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej oraz upowszechnianie wiedzy na jego temat;
- **Ochrona zabytków archeologicznych:** celem programu jest ochrona dziedzictwa archeologicznego poprzez wspieranie kluczowych dla tego obszaru zadań, obejmujących rozpoznanie i dokumentację zasobów dziedzictwa archeologicznego oraz opracowanie i publikację wyników przeprowadzonych badań archeologicznych;
- **Miejsca pamięci narodowej za granicą:** celem programu jest dążenie do zapewnienia godnego miejsca spoczynku naszym poległym i pomordowanym poza granicami kraju żołnierzom oraz troska i opieka nad miejscami pochówku znajdującymi się poza granicami kraju.
- **Badanie polskich strat wojennych:** strategicznym celem programu jest wsparcie działalności instytucji w kwestii badań proweniencyjnych odnośnie strat wojennych poniesionych w zakresie zbiorów artystycznych;
- **Miejsca pamięci i trwale upamiętnienia w kraju:** celem programu jest wspieranie samorządów w zapewnianiu stabilnej opieki nad najważniejszymi miejscami pamięci, stanowiącymi materialne świadectwo wydarzeń kluczowych dla narodowej tożsamości;

- **Groby i cmentarze wojenne w kraju:** celem programu jest wspieranie opieki nad grobami i cmentarzami wojennymi na terenie Rzeczypospolitej Polskiej, stanowiącymi materialne świadectwo kluczowych wydarzeń z historii Polski związanych z walką i męczeństwem, a także wspieranie prowadzenia działań naukowych upowszechniających wiedzę na temat tych wydarzeń
- **Infrastruktura kultury:** celem programu jest zatem stworzenie optymalnych warunków dla prowadzenia działalności kulturalnej, poprzez modernizację i rozbudowę infrastruktury instytucji kultury, a także innych podmiotów działających w tym obszarze.
- **Infrastruktura szkolnictwa artystycznego:** celem programu jest zapewnienie optymalnych warunków dla procesu kształcenia artystycznego poprzez modernizację i rozbudowę infrastruktury szkół, placówek i uczelni artystycznych.
- **Infrastruktura domów kultury:** założeniem programu jest zapewnienie optymalnych warunków dla działalności domów i ośrodków kultury oraz centrów kultury i sztuki w zakresie edukacji kulturalnej i animacji kultury poprzez modernizację i rozbudowę ich infrastruktury;
- **Kultura Dostępna:** celem programu jest wspieranie zadań służących ułatwieniu dostępu do kultury, skierowanych do szerokiego grona odbiorców i sprzyjających integracji społecznej;
- **Promocja kultury polskiej za granicą:** strategicznym celem programu jest wykreowanie pozytywnego wizerunku Polski poza granicami kraju oraz trwałe zakorzenienie wśród zagranicznych odbiorców wiedzy na temat dorobku artystycznego i intelektualnego Polaków. Istotne dla realizacji celów programu jest pokazanie polskiej kultury w różnorodnej formie, poprzez prezentację dokonań wybitnych polskich artystów, w ramach prestiżowych przedsięwzięć kulturalnych. Zadania wsparte w ramach programu staną się swego rodzaju wizytówką polskiej kultury, budującą wizerunek Rzeczypospolitej Polskiej jako państwa nowoczesnego, otwartego na międzykulturowy dialog, a także świadomego swojego wielowiekowego wkładu w kulturę europejską. Działania na rzecz promowania polskiej kultury mają szczególne znaczenie w czterech równorzędnych, geograficznych obszarach priorytetowych: Europa, państwa Kaukazu Południowego (Gruzja, Azerbejdżan, Armenia), Azja Wschodnia (Japonia, Chiny, Republika Korei, Wietnam) oraz kraje istotne w kształtowaniu dialogu polsko-żydowskiego, ze szczególnym uwzględnieniem Izraela i Stanów Zjednoczonych.

Powyższy katalog państw nie ma charakteru zamkniętego, jednak wybór kraju priorytetowego będzie skutkował wyższą oceną strategiczną wniosku;

- **Kultura cyfrowa:** celem programu jest udostępnianie i umożliwianie ponownego wykorzystywania zasobów cyfrowych do celów popularyzacyjnych, edukacyjnych i naukowych, uwzględniające opracowanie i digitalizację zasobów dziedzictwa kulturowego;
- **Rozwój sektorów kreatywnych:** celem programu jest wsparcie rozwoju polskich sektorów kultury i sektorów kreatywnych oraz wzmacnianie ich konkurencyjności na arenie międzynarodowej. Program obejmuje wszystkie branże kreatywne, jednak priorytet mają działania dedykowane sektorom wzornictwa, muzyki, gier wideo oraz nowych mediów;
- **Promesa Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego:** strategicznym celem programu jest zwiększenie efektywności wykorzystania funduszy europejskich na rzecz rozwoju kultury poprzez zapewnienie środków na dofinansowanie tzw. wkładu własnego dla zadań realizowanych przy udziale programów europejskich, a także przez dofinansowanie kosztów niekwalifikowanych, związanych bezpośrednio z celami kulturalnymi, ujętych w umowie o dofinansowanie ze środków europejskich;
- **Wspieranie archiwów, bibliotek i muzeów poza krajem:** strategicznym celem programu jest stworzenie możliwości efektywnej ochrony oraz zachowania polskiego dziedzictwa kulturowego znajdującego się poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej, przy jednoczesnym popularyzowaniu wiedzy na temat tej spuścizny kulturowej, obejmującej dziedzictwo wytworzone, zgromadzone i przechowywane w Europie oraz innych częściach świata przez organizacje polonijne i emigracyjne.

Programy dotacyjne NCK¹⁸²

- **Bardzo Młoda Kultura** to wieloletni program wspierania edukacji kulturowej. Strategicznym celem programu Bardzo Młoda Kultura 2019-2021 jest wzmacnianie roli edukacji kulturowej w Polsce poprzez pobudzenie i wykorzystanie edukacyjnego potencjału kultury.
- **Program Dom Kultury+**, którego organizatorem jest Narodowe Centrum Kultury, realizowany jest zgodnie z założeniami Paktu dla Kultury. Celem programu jest poszerzenie dostępu do kultury, stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi

¹⁸² Informacje dotyczące Programów NCK opracowane na podstawie: <https://nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck> [dostęp: 02.07.2020].

współpracy, komunikacji, pobudzenie aktywności obywatelskiej w przestrzeni kultury, wykreowanie warunków sprzyjających nowoczesnej edukacji kulturalnej i artystycznej.

- **Program EtnoPolska** jest odpowiedzią na potrzeby społeczności lokalnych i regionalnych, dla których ważne jest dziedzictwo kulturowe. Celem programu jest tworzenie warunków dla wzmacniania tożsamości kulturowej i uczestnictwa w kulturze na poziomie lokalnym i regionalnym. W ramach programu dofinansowane są przedsięwzięcia popularyzujące dziedzictwo kulturowe, szczególnie w miejscowościach liczących nie więcej niż 50 tysięcy mieszkańców.
- **Program Kultura – Interwencje**, którego celem strategicznym jest tworzenie warunków dla wzmacniania tożsamości i uczestnictwa w kulturze na poziomie regionalnym, lokalnym i krajowym, poprzez finansowe wsparcie realizacji projektów upowszechniających dorobek kultury i zwiększających obecność kultury w życiu społecznym. O wsparcie w ramach programu Kultura – Interwencje mogą ubiegać się zarówno samorządowe instytucje kultury (z wyłączeniem instytucji współprowadzonych przez Ministra oraz jednostki samorządu terytorialnego), jak i organizacje pozarządowe.
- **Kultura w sieci**, celem programu jest finansowe wsparcie realizacji projektów upowszechniających dorobek kultury i zwiększających obecność kultury w życiu społecznym, których odbiór następuje poprzez narzędzia on-line. Program jest elementem tarczy antykryzysowej w kulturze i wsparciem sektora kultury w związku z utrudnieniami w działalności kulturalnej wynikającymi w związku z epidemią SARS-CoV-2.
- **Ojczysty – dodaj do ulubionych**: program, którego celem strategicznym jest kształtowanie twórczych, odpowiedzialnych i świadomych postaw wobec języka polskiego, budowanie kompetencji językowych, doskonalenie umiejętności posługiwania się językiem ojczystym poprzez realizację projektów popularyzujących wiedzę o języku. Program jest elementem kampanii społeczno-edukacyjnej „Ojczysty – dodaj do ulubionych”.
- **Polsko-ukraińska wymiana młodzieży**: program ten skierowany jest do dzieci i młodzieży w wieku 12-18 lat. W ramach Programu możliwe jest dofinansowanie projektów obejmujących pobyt w Polsce grupy ukraińskiej młodzieży wraz z opiekunami, realizującej projekt wspólnie z grupą polskiej młodzieży. Cele operacyjne programu:

- wzajemne poznanie się młodych Polaków i Ukraińców oraz nabycie wiedzy na temat współczesnej Polski i Ukrainy;
- pokazanie podobieństw i odmienności kulturowych;
- zapoznanie młodzieży z historią lokalną.

Opracowanie projektu

W tej części opracowania przedstawione zostaną praktyczne informacje, które mogą pomóc beneficjentom przygotować w sposób poprawny wniosek i pozyskać dofinansowanie na założone działania.

Na początek, zanim przejdziemy do omówienia najważniejszych etapów przygotowania projektu, poznamy tzw. metodę PCM (*Project Cycle Management*), czyli sposób i logikę prezentacji projektów finansowanych, m.in. z funduszy Unii Europejskiej. Metoda powstała w latach 50. u planistów wojskowych USA. Została przyjęta później przez Niemców i w latach 90. przez Komisję Europejską. Obecnie jej stosowanie wymagane jest, między innymi, we wszystkich programach i projektach UE.

Metoda PCM przewiduje:

- programowanie (analiza wskaźników aż do organizacji konkursów);
- formułowanie (tworzenie projektów i ocena ofert);
- wdrażanie;
- ewaluację.

Projektodawców interesuje etap formułowania i wdrażania, czyli przygotowanie oraz realizacja projektu. Pozostałe etapy są realizowane przez instytucje wdrażające, czyli organizujące konkursy o dotacje. Niezwykle istotne jest, aby każdy kto podejmuje się pracy nad wnioskiem o dotację pamiętał o tej metodzie. W szczególności należy cały czas mieć na uwadze fakt, że powinniśmy stosować logikę interwencji¹⁸³, która zakłada:

Etap analizy:

- analiza danych, statystyk, dokumentów strategicznych, opracowań (diagnoza);
- analiza problemów (przyczyny i skutki sytuacji problemowej);
- analiza celów (zdefiniowanie sytuacji pożądanej);
- analiza strategii (wybór celów do realizacji);
- analiza interesariuszy (kogo brać pod uwagę).

¹⁸³ E. Jędrych, P. Pietras, M. Szczepańczyk. Skuteczny project manager. Łódź 2016, s. 16 nn.

Etap planowania:

- określenie działań (co należy konkretnie robić);
- sporządzenie harmonogramu (działania w czasie);
- budowa budżetu (ile to wszystko będzie kosztować);
- zdefiniowanie wskaźników (jak mierzyć osiągnięcia).

Etap wypełniania formularzy:

Trzeci etap jest etapem technicznym, w którym przepisujemy wypracowane rozwiązania na poszczególne rubryki, odpowiadając na pytania we wniosku. Praca na tym etapie jest ważna ze względu na wymogi formalne każdego konkursu (załączniki, oświadczenia, zaświadczenia, liczba kopii, wersje elektroniczne, generator wniosków itp.). Pierwsza uwaga, która od razu się nasuwa, jest taka, że formalne wypełnienie formularzy, a więc wniosku aplikacyjnego, jest czynnością odbywającą się zupełnie na końcu procesu. Można wręcz stwierdzić, że w duchu tego sposobu myślenia i postępowania jest to prawie formalność. W rzeczywistości wszystko jest ustalone we wcześniejszych etapach analizy i planowania. Praktyka polegająca na wypełnieniu wniosku aplikacyjnego z pominięciem fazy analizy i planowania jest częstym, a przede wszystkim dużym błędem wnioskujących o dotację¹⁸⁴.

W związku z powyższym musimy pamiętać, że budowa projektów wymaga znacznej pracy analitycznej. Pominięcie tego etapu będzie od razu widoczne w przygotowywanym dokumencie. Każdy wniosek zawiera pytanie, na które nie ma możliwości poprawnej odpowiedzi bez analizy oficjalnych dokumentów, danych, opracowań. Nie można skutecznie opisywać problemów i celów bez żmudnej pracy analitycznej kilku osób. Projekt, który nie respektuje logiki analizy i planowania, nie ma szans na akceptację. Musimy zakładać rezultaty, które będą nas obowiązywać przez jakiś czas po zakończeniu projektu. Nieutrzymanie wskaźników rezultatu grozi nam nieotrzymaniem dotacji lub koniecznością jej zwrotu. Członkowie grup roboczych pracujących nad projektami powinni „czuć” metodę PCM, aby zawsze analizować i planować w jej duchu. Nawet skromne przypomnienie najważniejszych aspektów tej metody na początku prac grupy roboczej byłoby bardzo przydatne. Pamiętajmy, żeby przygotować niektóre załączniki jak najwcześniej, kiedy tylko zapadnie decyzja o przygotowaniu projektu. Analizując listę wymaganych załączników widzimy, które dokumenty wymagają czasu na ich pozyskanie bądź przygotowanie, jak np. brak zaległości

¹⁸⁴ Szerzej: L. Krzyżanowski. Podstawy nauki zarządzania. Warszawa 1985, s. 227 nn. M. Trocki, P. Wyróżębski (red.). Planowanie przebiegu projektów. Warszawa 2015, s. 28 nn; M. Trocki, E. Sońta-Drączkowska (red.). Strategiczne zarządzanie projektami. Warszawa 2009.

w Urzędzie Skarbowym czy w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych albo wyciąg z Krajowego Rejestru Sądowego o niekaralności.

Podstawowe elementy projektu

Należy zwrócić uwagę na kluczową różnicę pomiędzy realizowanym przedsięwzięciem, a wnioskiem o dotację:

Projekt jest to sekwencja powiązanych ze sobą działań, które przebiegają w pewnym określonym czasie oraz są ukierunkowane na osiągnięcie precyzyjnie zdefiniowanego celu.

Wniosek jest z kolei prośbą o wsparcie finansowe projektu.

Bariery w dostępie do funduszy projektowych

Trudności w pozyskiwaniu funduszy projektowych wynikają z:

- ograniczonej dostępności źródeł finansowania – mała podaż środków a duża konkurencja;
- ograniczonego czasu trwania źródeł finansowania – cykle trwania projektu;
- ograniczonych warunków przyznawania funduszy – kwalifikowalność projektodawców, typów projektów i kosztów.

Podstawowe elementy projektu to:

- szczegółowa charakterystyka problemu - opis, analiza, diagnoza;
- cele – ogólne i szczegółowe;
- metody działania;
- harmonogram;
- rezultaty;
- monitoring i ewaluacja;
- budżet;
- kontynuacja.

Jakie informacje są ważne dla piszącego wniosek o dotację?

- Jaki jest tryb wnioskowania (np. list intencyjny, a potem wniosek, kontakt z osobą odpowiedzialną za określony blok programowy u grantodawcy, od razu wniosek, itp.).
- Określenie czy spełniamy wymagane kryteria, czy się kwalifikujemy (kto może się ubiegać).
- Czy jest określony formularz wniosku?
- Na co nie są przyznawane dotacje?
- Jakiego regionu dotyczy konkurs (miasto, wieś)? Jaka jest wymagana/maksymalna liczba mieszkańców?
- Jakie są dziedziny konkursu?

- Jakie są terminy składania wniosków, rozliczeń?
- Czy posiadamy partnera (krajowego, zagranicznego)?
- Jaka jest wysokość dotacji? Czy jest wymagany wkład własny?
- W jakim języku ma być złożony wniosek?
- Jakie rekomendacje są wymagane?

Zanim powstanie projekt warto zwrócić uwagę na następujące elementy:

Idea projektu

- człowiek;
- społeczność lokalna (grupa odbiorców);
- sojusznicy;
- wykonawcy – współpracownicy;
- konsultanci;
- decydenci.

Projekt

- źródła finansowania;
- środki własne;
- środki darczyńców – dotacje;
- uruchomienie – projekt;

Realizacja

- nadzór i monitoring;
- rozliczenie finansowe i merytoryczne.

Charakterystyka problemu składa się z 3 elementów:

Opisu

- charakterystyka miejscowości (kontekst do opisu problemu, statystyka);
- jakiego konkretnego terenu dotyczy problem;
- ilu i jakich osób dotyczy problem;
- skąd wiemy, że jest to problem;
- jakie są przyczyny i skutki problemu.

Analizy

- co by było, gdy ktoś nie zajął się tym problemem;
- kto również zajmuje się tym problemem i z jakim skutkiem;
- czy jesteście jedyną organizacją/ instytucją, która zauważyła i zajmuje się tym problemem.

Diagnozy

- iloma osobami można się zająć;
- jakie są konkretne potrzeby tych ludzi.

Zarządzanie poprzez projekty to rozbięcie dużego i skomplikowanego problemu na kilka drobnych problemów. Jeden projekt obejmuje tylko jeden z problem. Co najważniejsze, warto zajmować się tylko tym fragmentem problemu, na który można mieć wpływ. Problem, którym zajmujemy się w projekcie nastawionym na zmianę społeczną dotyczy zawsze potrzeb naszych klientów, a nie naszej organizacji /instytucji /miasta /władz.

Cel projektu¹⁸⁵

Cel projektu zawsze musi być realny i mierzalny.

Dobrze sformułowany cel odpowiada na następujące pytania:

- Co chcemy zmienić?
- Dla ilu osób przeznaczony jest nasz projekt?
- Dla jakich osób jest przeznaczony?
- Z jakiego terenu są te osoby?
- W jakim czasie chcemy zrealizować nasz projekt?

Cele możemy podzielić na:

- ogólne i szczegółowe;
- długoterminowe i krótkoterminowe;
- ilościowe i jakościowe (mieralne i niemierzalne).

Cel zawsze dotyczy problemu!!!

Zasiadamy do pisania wniosku

Kiedy wreszcie zasiądziemy do wypełniania wniosku, trzymajmy się następujących zasad:

- nigdy nie zaczynamy pracy nad wnioskiem na dwa dni przed terminem. Musimy mieć czas na ewentualne poprawki i zebranie dodatkowych, potrzebnych dokumentów;
- starajmy się o pozytywne myślenie i takiż ton prezentacji naszych przedsięwzięć. Nasz entuzjazm przekona fundatora, że będzie brał udział w przedsięwzięciu ważnym i pożytecznym;
- zadbajmy o to, aby wniosek był napisany bezbłędnie i czysto. Porządny wygląd wniosku ma duże znaczenie. Przekonuje sponsora, że sprawę traktujemy poważnie;
- nadajmy naszemu projektowi ciekawy, najlepiej hasłowy tytuł;

¹⁸⁵ Szerzej: E. Jędrych, P. Pietras, M. Szczepańczyk. Skuteczny project manager. Łódź 2016, s. 21 nn.

- nie używajmy we wniosku żargonu, tzw. języka zawodowego. Ludzie decydujący o przyznaniu nam funduszy nie muszą mieć naszej wiedzy. Piszmy tak jasno, by np. ktoś z naszej rodziny czytając wniosek zrozumiał, o co w nim chodzi;
- na zadawane we wniosku pytania odpowiadajmy krótko, zwięźle, bez zbędnych opisów. Starajmy się nie zanudzić czytelnika;
- nie błagajmy, nie próbujmy wzbudzać litości, nie tłumaczymy prośby wcześniejszymi trudnościami;
- nie używajmy skrótów organizacji i instytucji z nami współpracujących. Opiniujący nasz wniosek nie musi znać tych instytucji. Piszmy więc pełne ich nazwy z kodem, adresem i telefonem;
- unikajmy założeń i przypuszczeń, zwrotów typu: „być może, myślimy że, przypuszczamy że”. Świadczy to o naszej niepewności;
- udowadniajmy przyczyny i skutki prezentowanych we wniosku faktów, związek między nimi nie musi być dla czytającego oczywisty;
- nie starajmy się o fundusze na te same wydatki w różnych źródłach.

Elementy wniosku o dotację:

Informacja o organizacji

- pełna nazwa organizacji, aktualny adres;
- nazwisko i dane osób odpowiedzialnych za zobowiązania;
- status prawny;
- numer konta bankowego;
- data powstania, władze, struktura;
- zakres i formy działania;
- dlaczego organizacja powstała oraz dla kogo organizacja powstała;
- ile osób pracuje na etacie, ilu jest wolontariuszy;
- teren, na którym działała;
- nawiązane kontakty, organizacje, z którymi współpracuje;
- ważne wydarzenia, w których uczestniczyła organizacja.

Informacje o projekcie

Tytuł projektu.

Czas trwania projektu:

- data rozpoczęcia i zakończenia;
- jaką wnioskodawcy widzą możliwość jego kontynuacji po tym terminie.

Opis problemu:

- jakie są konkretne potrzeby odbiorców;
- warto tutaj pokazać także własne doświadczenia wnioskodawcy lub fakt, że zaangażowani zostaną eksperci;
- rozsądny zakres, na który wnioskodawca ma wpływ.

Cel projektu (jest mierzalny i realny):

- co projekt ma zmienić, wyeliminować lub zwiększyć;
- dla ilu osób projekt jest przeznaczony;
- dla jakich jest osób;
- z jakiego terenu są te osoby;
- w jakim czasie wnioskodawca chce go zrealizować.

Rezultaty (to osiągnięte cele):

- bezpośrednie i pośrednie;
- ilościowe i jakościowe.

Zadania (co dokładnie będzie się działo):

- co konkretnie będzie się działo (metody, np. szkolenia, kursy zawodowe, inwestycje itp.);
- przewidywany harmonogram działań;
- wybór miejsca;
- wybór kadry;
- z kim organizacja będzie współpracować (NGO, instytucje, wolontariusze);
- podział obowiązków wśród realizatorów (zadanie – osoba – czas).

Ocena projektu:

- ocena wykonanych zadań;
- ocena osiągniętych celów;
- narzędzia, pomocne realnej ocenie (jakościowej i ilościowej).

Budżet (to opis projektu w liczbach):

- koszt poszczególnych elementów projektu (wyposażenie, płace, transport, opłaty comiesięczne);
- wkład własny organizacji wniesiony w postaci, darmowych pomieszczeń, wyposażenia
- (wkład rzeczowy), wkład finansowy instytucji lub organizacji współfinansującej projekt;
- kwota, o jaką występujemy;
- dokładne określenie tego, na co kwota będzie wydana (kalkulacja kosztów);
- opisuje wydatki bezpośrednie związane z opisanymi zadaniami;

- jest szczegółowy;
- jest odzwierciedleniem harmonogramu.

Dodatkowe dokumenty, jakie należy dołączyć do wniosku:

- statut organizacji;
- aktualny wypis z rejestru (zachowuje ważność 3 miesiące);
- dokumenty świadczące o współpracy merytorycznej i finansowej (partner A i partner B);
- sprawozdanie z działalności za ostatni rok;
- sprawozdanie finansowe;
- oraz wszystko to czego zażąda sponsor (oświadczenia, zaświadczenia itp.).

Co odróżnia projekt od innych akcji?

- jest kompleksowy – wymaga wielu różnorodnych umiejętności i talentów różnych ludzi;
- ma swój cykl życia – przechodzi fazy rozwoju, ma początek, rozwinięcie i zakończenie;
- jest ograniczony czasowo – wszelkie akcje w jego ramach są czasowe, po zakończeniu projektu nie będą już realizowane w takiej samej formie (ale mogą być kontynuowane);
- jest unikalny – akcja jednorazowa, która nigdy nie będzie dokładnie powtórzona;
- jest wyjątkowy – nigdy poprzednio nie było identycznego projektu;
- niesie elementy ryzyka i niepewności.

Pomysł na projekt

Omawiana część dotyczy etapu od momentu pojawienia się pomysłu na projekt, aż do chwili zapadnięcia decyzji szefa instytucji angażującej się w przygotowanie wniosku do konkursu o dotację. Pomysł na projekt jest sprawą podstawową dla tych, którzy chcą przygotować i realizować projekt w ramach programów UE czy programów krajowych. Nie ma po prostu innej drogi i z tego powodu mówimy nieco szerzej na ten temat. Ten etap początkowy jest kluczowy, ponieważ od jakości jego przygotowania zależy czy dany projekt w ogóle będzie realizowany.

Od sposobu przygotowania i prezentacji pomysłu na projekt warunkowana jest akceptacja decydentów. Zanim rozpoczniemy pracę nad projektem musimy przecież otrzymać zielone światło od szefa. Mowa jest o tej fazie, która kończy się akceptacją bądź rezygnacją z przygotowania projektu. W przypadku domu kultury, jeżeli pracownik bądź kierownik ma pomysł na projekt i uważa, że przedsięwzięcie byłoby świetnym rozwiązaniem konkretnego problemu części mieszkańców gminy, to musi przede wszystkim przekonać wójta do tego pomysłu oraz otrzymać zgodę na zainwestowanie czasu i pracy kilku osób, a także niewielkich

środków z budżetu gminy. Ten etap jest decydujący i ważny, gdyż od jego przygotowania zależy akceptacja czy rezygnacja z udziału w danym konkursie. Oczywiście może się zdarzyć, że pomysł wychodzi od samego szefa. W tym przypadku także przydatna jest początkowa praca w postaci fiszki projektowej.

Przedstawiony schemat obejmuje ścieżkę rozwoju od pomysłu – do realizacji projektu, w której widać wagę i zasadnicze znaczenie początkowej fazy. Schemat obrazuje przebieg prac od początkowego pomysłu aż do złożenia wniosku aplikacyjnego.



Ilustracja 14: Schemat przedstawiający proces decyzyjny od pomysłu na projekt, aż po złożenie wniosku w konkursie.

Widać, że w tym procesie kluczowa jest faza początkowa i moment podjęcia decyzji przez szefa (wójta). Przede wszystkim pomysł, do którego chcemy przekonać organ decyzyjny w swojej firmie, czyli szefa, a w przypadku domu kultury – wójta, burmistrza, prezydenta czy starostę, musi być przelany na papier. Pomysł na projekt powinien mieć postać dokumentu pisanego, który możemy przekazać osobiście, przesłać e-mailem itp.

Drugą zasadą jest to, że dokument w postaci wstępnej fiszki projektowej musi mieć ograniczony rozmiar. W praktyce jest to pismo, które potrafimy przeczytać w ciągu 5-7 minut, czyli maksymalnie do 3 stron A4. Zawartość fiszki powinna się ograniczyć do minimum informacji, aby pozwolić osobie decyzyjnej podjąć decyzję, czy warto się angażować w realizację danego przedsięwzięcia. Uzasadnieniem tego podejścia jest fakt, że często szefowie nie dysponują więcej niż 15-20 minutami na rozmowę z pracownikiem, a w tym czasie muszą wyrazić swoją opinię.

Fiszka w postaci dokumentu pomoże także szefowi szybko zrozumieć cel i uwarunkowania projektu oraz pozwoli na zadawanie podstawowych pytań. Poza tym fiszka zostaje u szefa do ponownej analizy w stosownym czasie oraz może być przekazywana w celach konsultacyjnych (np. zastępcy wójta czy sekretarzowi gminy).

Fiszka składa się z następujących elementów:

- informacje o konkursie (program operacyjny, instytucja organizująca konkurs);
- termin składania wniosków;
- planowany okres realizacji projektu (liczba miesięcy);
- budżet projektu (w przybliżeniu w zł);
- wkład własny (w proc. i w przybliżeniu w zł);
- inne koszty niekwalifikowane;
- propozycja składu grupy roboczej do przygotowania wniosku aplikacyjnego;
- cel projektu;
- główne działania;
- grupa docelowa (grupa mieszkańców, która skorzysta z projektu);
- szansa powodzenia (alokacja, atuty gminy, konkurencja);
- inne korzyści (promocja gminy, promocja wójta).

Odpowiedzi na te pytania są bardzo krótkie i nie przekraczają zazwyczaj jednego lub dwóch wierszy. Fiszka projektowa z definicji jest mało precyzyjna, bo nie powinno się wkładać za dużo pracy na tym etapie. Po uzyskaniu akceptacji jest dopracowywana i doprecyzowywana przez grupę roboczą.

Fiszka projektowa – bardzo roboczy dokument

Fiszka to typowy roboczy dokument. Nie warto w niej powtarzać długich oficjalnych nazw i określeń. Często używamy znane skróty i kładziemy nacisk na te zagadnienia, które będą istotne dla szefa.

Wejdz przez chwilę w skórę szefa

Aby przekonać szefa do zgody na realizację projektu, przygotowując fiszkę należy spojrzeć na sprawę jego oczyma i zadać sobie następujące pytania:

- Czy jako gmina mogę realizować tego typu projekty (zadania statutowe)?
- Czy projekt rozwiązuje konkretne i istotne problemy mieszkańców?
- Czy stać nas finansowo?
- Czy damy sobie radę od strony zasobów ludzkich?
- Czy mamy poważne szanse powodzenia?

Wypełnienie formularza aplikacyjnego na koniec

Nie wolno zaczynać od wypełnienia wniosku aplikacyjnego. Niestety, często bywa, że szef desygnuje jedną osobę do natychmiastowego „napisania projektu”, ponieważ to osoba, która już pisała projekt z powodzeniem. Wniosek o dofinansowanie przygotowuje się dopiero, gdy proces tworzenia projektu został zakończony, kilka razy sprawdzony i skorygowany oraz kiedy jest osiągnięty konsensus, co do jego finalnego kształtu.

Fiszka przygotowana dla szefa, aby wyraził zgodę na rozpoczęcie prac nad projektem (przykład):

- Informacje o konkursie (program operacyjny, instytucja organizująca konkurs)
- Instytucja ogłaszająca konkurs
- Termin składania wniosków
- Planowany czas realizacji projektu (liczba miesięcy)
- Budżet projektu (w przybliżeniu w zł)
- Wkład własny (proc. i w przybliżeniu w zł)
- Inne koszty niekwalifikowane
- Propozycja składu grupy roboczej (GR) do przygotowania wniosku aplikacyjnego
- Cel projektu
- Grupa docelowa (grupa mieszkańców, która skorzysta z projektu)
- Główne działania
- Szanse powodzenia (alokacja, atuty gminy, konkurencja)
- Inne korzyści (promocja gminy, promocja wójta).

Cele projektu

Nie ma dotacji w ramach unijnego lub krajowego budżetu, która by nie wymagała dokładnego określenia celu projektu. Jest to jedna z najważniejszych części wniosku.

Zazwyczaj pytanie zawarte w formularzu aplikacyjnym brzmi:

Jaki jest cel projektu? Jaki jest cel główny oraz cele szczegółowe projektu?

Cel jest stanem, który ma nastąpić w wyniku realizacji projektu, przy wsparciu środków finansowych. Określenie celów projektu dokonuje się poprzez analizę problemów oraz ich przyczyn i skutków. Dopiero mając szczegółową analizę problemów możemy zastanowić się

nad celami projektu, czyli co chcemy zmienić. Zdefiniowanie celu projektu w oparciu o wnikliwą analizę problemu odbywa się na zasadzie pozytywnego odbicia problemu¹⁸⁶.

Przykłady zdefiniowania celów dla określonych problemów:

Problem	Cel
Wysokie bezrobocie	Niskie bezrobocie lub zmniejszenie bezrobocia
Słaba świadomość w zakresie...	Dostateczna świadomość w zakresie... lub wzmocnienie świadomości w zakresie...
System edukacji niedostosowany do lokalnego rynku pracy	System edukacji dostosowany do lokalnego rynku pracy lub dostosowanie systemu edukacji do lokalnego rynku pracy
Wyraźna dyskryminacja na rynku pracy	Śladowe przypadki dyskryminacji na rynku pracy lub zmniejszenie dyskryminacji na rynku pracy

Cel jest wynikiem pożądanym po realizacji projektu.

Poniższy schemat doskonale obrazuje wymogi dobrego projektu:

Obecny stan problemowy

Dokładny opis problemu, ludzi nim objętych, jego skala, a także skutki społeczno-gospodarcze. Uzasadniamy także ten opis za pomocą formalnych dokumentów i oficjalnych danych, jak statystyki GUS, badania, opracowane strategie itp. Opis i uzasadnienie dotyczą przede wszystkim terenu, na którym będzie realizowany projekt.

Lepszy stan pożądaný

Jasno określony cel oczekiwany na skutek realizacji projektu. Cel jest bezpośrednio i ściśle związany z wcześniej przedstawionym opisem stanu problemowego.

Działania

Konkretne opisy działań i akcji, które są niezbędne do przeprowadzenia, aby osiągnąć założony cel.

Jeżeli doskonale wiemy, z jakim problemem mamy do czynienia oraz mamy świadomość dokąd zmierzamy i co chcemy osiągnąć, a w dodatku wiemy dokładnie, co należy zrobić, aby ten cel zrealizować - możemy stwierdzić, iż mamy koncepcję projektu.

Dalsze opracowywanie pozostałych części projektu staje się łatwe do realizacji:

¹⁸⁶ Szerzej: M. Trocki. Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania. Warszawa 2014. Z. Mikołajczyk. Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Warszawa 1998.

Budżet

Jeżeli działania są dokładnie określone – nie mamy większych kłopotów, aby odpowiedzieć na pytanie: Ile to wszystko będzie kosztować?

Wskaźniki

Podobnie jak budżet, nie stanowią trudności jeżeli analiza problemów, celów i działań została prawidłowo przeprowadzona.

Harmonogram

Analogicznie, gdy koncepcja projektu jest w pełni zamknięta, a wszystkie kwestie uzgodnione i precyzyjnie określone, przygotowanie harmonogramu staje się czynnością dość prostą.

Trwałość projektu

Jest to odpowiedź na pytanie: co się stanie z projektem po jego zakończeniu.

Kryteria formalne

Aby wniosek mógł zostać przekierowany do oceny merytorycznej musi spełniać szereg wymogów formalnych do których należą:

kryteria administracyjne

- wniosek wpłynął w terminie;
- formularz wniosku oraz załączniki są we właściwym języku;
- terminy realizacji działań są prawidłowe;
- przedstawiono potwierdzenia wszystkich organizacji partnerskich;
- wniosek złożono na aktualnym i właściwym formularzu;
- kraje partnerskie dobrano zgodnie z zasadami programu;
- liczba i charakter uczestników jest zgodna z zasadami programu;
- organizacja nie zalega z rozliczeniem projektów;
- wnioskodawca jest instytucją uprawnioną;
- dane we wniosku są pełne;
- wniosek jest podpisany przez wnioskodawcę;
- załączono wszystkie dokumenty.

kryteria kwalifikacji

- projekt mieści się w katalogu działań kwalifikowanych w ramach danego obszaru priorytetowego;
- wnioskodawca należy do grupy kwalifikujących się wnioskodawców w ramach danego obszaru priorytetowego (projekty przez niego składane będą traktowane priorytetowo);

- wskazywany przez wnioskodawcę typ projektu jest zgodny ze stosownymi wytycznymi;
- wnioskowana kwota dofinansowania jest zgodna z zasadami oraz szczegółowymi pułapami dla danego obszaru priorytetowego;
- czas trwania projektu nie wykracza poza dopuszczalną granicę kwalifikowalności wydatków.

Kryteria merytoryczno-techniczne

Po spełnieniu wymogów formalnych wniosek kierowany jest do oceny merytorycznej, w której oceniany jest poprzez następujące kryteria:

zarządzanie projektem

- doświadczenie wnioskodawcy w zarządzaniu projektami;
- stabilne i wystarczające źródło finansowania;
- wnioskodawca posiada wystarczającą wiedzę specjalistyczną (w zakresie objętym projektem).

znaczenie projektu

- stopień zgodności projektu w stosunku do potrzeb i wymagań grup docelowych i końcowych beneficjentów;
- projekt jest zgodny z programami lub strategiami krajowymi/regionalnymi/lokalnymi w danym obszarze priorytetowym;
- wpływ projektu na zrównoważony rozwój (w tym w aspekcie: środowiskowym, społecznym, ekonomicznym);
- projekt złożony w partnerstwie;
- projekt charakteryzuje się dobrym zarządzaniem;
- wpływ projektu na wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn.

metodyka

- czy działania proponowane przez wnioskodawcę są odpowiednie, praktyczne i bezpośrednio związane z celami i oczekiwanymi rezultatami?
- na ile przejrzysty i możliwy do wykonania jest plan działań?
- w jakim stopniu grupy docelowe i końcowi beneficjenci są zaangażowani w przygotowanie i realizację projektu?
- w jakim stopniu wniosek zawiera obiektywnie sprawdzalne wskaźniki dla zakładanych działań?

trwałość projektu

- czy projekt zawiera prawdopodobne efekty mnożnikowe (włącznie z możliwością kontynuacji projektu, przedłużeniem oddziaływania projektu oraz przekazywaniem informacji)?
- czy oczekiwane rezultaty działań są trwałe finansowo (w jaki sposób projekt będzie finansowany po ustaniu dofinansowania) oraz instytucjonalnie (czy struktury pozwolą na kontynuację działań w przyszłości, czy rezultaty projektu zostaną pod nadzorem lokalnych instytucji)?

budżet i efektywność kosztowa

- czy wydatki kwalifikowalne są zgodne z wydatkami określonymi w wytycznych?
- czy stosunek pomiędzy szacowanymi kosztami i oczekiwanymi rezultatami jest zadowalający?
- czy proponowane wydatki są konieczne do realizacji działań przewidzianych w projekcie?

specyficzne kryteria określone dla poszczególnych obszarów priorytetowych takie jak wskaźniki

- produktu – należy rozumieć jako rzeczy materialne lub usługi, które beneficjent/wnioskodawca otrzyma w ramach projektu, wyłącznie dzięki zaangażowaniu środków finansowych;
- rezultatu – należy rozumieć jako bezpośrednie (dotyczące beneficjentów/wnioskodawcy) oraz natychmiastowe (mierzone po zakończeniu realizacji projektu lub jego części, efekty wynikające z dostarczenia produktu). Rezultat informuje o zmianach, jakie nastąpiły u beneficjentów/wnioskodawcy bezpośrednio po zakończeniu projektu. Ponadto, gdy wnioskodawca zamierza uzyskać punkty za stworzone miejsca pracy (liczy się przyrost netto na poziomie przedsiębiorstwa) należy umieścić je na poziomie rezultatu;
- oddziaływania – należy rozumieć jako efekty wynikające z realizacji projektu, które pojawiają się (mogą być obserwowane czy zmierzone) w jakiś czas po zakończeniu projektu.

Oddziaływanie nie musi dotyczyć wyłącznie samego beneficjenta/wnioskodawcy, lecz może dotyczyć także jego otoczenia.

uzasadnienie projektu

- jakie są zidentyfikowane potrzeby dla realizacji projektu (jeżeli realizacja projektu jest efektem rekomendacji doradcy lub realizacją zadań wynikających z dokumentów strategicznych wnioskodawcy należy podać taką informację)?
- jakie są przyczyny wyboru zaplanowanych działań, w tym uzasadnienie dla zaplanowanych w ramach projektu nakładów (w szczególności wydatków kwalifikowanych)?
- jakie jest znaczenie przedsięwzięcia dla określonych potrzeb beneficjenta/wnioskodawcy (w jaki sposób przedsięwzięcie wpłynie na poprawę sytuacji beneficjenta/wnioskodawcy – np. potencjał merytoryczny, menedżerski, produkcyjny, technologiczny)?
- jaka jest relacja charakteru projektu do dotychczas wykonywanej działalności wnioskodawcy (czy inwestycja jest związana z dotychczasową działalnością, jeżeli tak, to należy opisać, w jaki sposób lub czy stanowi rozpoczęcie działalności w nowym obszarze)?
- jakie są spodziewane efekty projektu – należy w sposób syntetyczny uzasadnić założone cele projektu z punktu widzenia realności ich osiągnięcia?

Zarządzanie projektem

Projekt to kwestia poważnej odpowiedzialności wnioskodawcy i jego ewentualnych partnerów. Realizując projekt odpowiadamy za swoją renomę, za wizerunek instytucji wdrażającej (minister, marszałek województwa) oraz za sytuację osób zaangażowanych w projekcie. Wreszcie odpowiadamy za poważne kwoty publicznych pieniędzy. Dlatego wnioskodawca musi zapewnić zespół ludzi zdolnych do prowadzenia wszystkich spraw przez cały czas trwania projektu. Zespół zarządzający projektem pracuje na co dzień w kontakcie z beneficjentami, instytucją wdrażającą, partnerami, podwykonawcami, ekspertami, wykładowcami, prowadzi księgowość projektu, opracowuje raporty dla instytucji wdrażającej, realizuje zadania zgodnie z przyjętym harmonogramem¹⁸⁷. W związku z powyższym istotną kwestią jest to, że we wniosku piszemy o tym w sposób dokładny i przekonujący, mianowicie odpowiadając na podstawowe pytania:

- jaka jest koncepcja pracy zespołu zarządzającego projektem?

¹⁸⁷ Więcej na temat zarządzania projektami: M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek. Zarządzanie projektami. Warszawa 2003, s. 32 nn.

- z ilu osób składa się zespół?
- jakie są kompetencje (zadania) każdego członka zespołu?
- jaki jest stosunek każdego członka zespołu do wnioskodawcy (pracownik etatowy czy z zewnątrz)?
- jaki jest czas pracy na rzecz projektu każdego członka zespołu?
- czy realizujemy projekt samodzielnie czy z kimś (partnerstwo)?
- jeżeli przewidujemy partnerstwo to z kim? Jak wygląda podział odpowiedzialności i zadań?

Najpierw odpowiadamy na pytanie, czy przewidujemy partnerstwo w projekcie. Pamiętajmy, że w takim przypadku mówimy o konsorcjum, które musi mieć lidera. Ta kwestia musi być rozstrzygnięta już na samym początku. Lider ma istotną funkcję – podpisuje w imieniu konsorcjum umowę o dotację z Instytucją Wdrażającą, na jego konto wpływają pieniądze z dotacji, następnie on przelewa otrzymane środki zgodnie z planem do partnerów. W projekcie należy opisać zakres odpowiedzialności każdego z partnerów i zasady współpracy między nimi. Reasumując kwestię partnerstwa, należy podjąć decyzję na podstawie planowanych działań i odpowiedzi, czy jesteśmy w stanie sami wszystko poprawnie prowadzić, czy lepiej to zrobić z kimś w partnerstwie, np. dwie gminy sąsiadujące. Jeżeli decydujemy, że sami zrealizujemy projekt, wtedy sami odpowiadamy za jego realizację. Niemniej, możemy zatrudniać osoby z zewnątrz na umowę zlecenia, czy na umowę o dzieło, do pełnienia określonych funkcji zarządczych w projekcie.

Partnerstwo jest modne

Niektóre konkursy dają wprost dodatkowe punkty za partnerstwo w projekcie. Potencjał dwóch czy więcej podmiotów jest pewniejszy, niż potencjał pojedynczego. Poza tym partnerstwo to dowód na to, że projekt jest atrakcyjny, skoro interesuje wielu, którzy chcą wziąć na siebie część odpowiedzialności za jego realizację. Wreszcie pokazuje, że mamy do czynienia z instytucjami, które potrafią współpracować, wspólnie przygotować i realizować przedsięwzięcia z korzyścią dla każdej z nich.

Należy odróżnić partnerstwo od podwykonawstwa

Partner jest instytucją wymienioną we wniosku, uczestniczy w realizacji projektu, wnosi do niego wkład techniczny, ludzki i finansowy. Partner jest wspólnym realizatorem projektu, w takim samym stopniu, co lider. Partner musi być znany w momencie składania projektu. To z partnerem lider podpisuje umowę partnerską, która jest oficjalnym załącznikiem do umowy o dotację. Partner zazwyczaj musi spełniać te same wymogi kwalifikowalności, co lider. Dla

przykładu, jeżeli w dokumentacji konkursowej jest napisane, że wnioskodawcą może być tylko jednostka samorządowa lub organizacja pozarządowa, to partnerem nie może być instytucja, która nie należy do tych dwóch kategorii, np. firma komercyjna. Natomiast podwykonawcą jest osoba lub pomiot, który realizuje część projektu na zamówienie. Nie trzeba podpisywać umowy partnerskiej z podwykonawcą i nie musi – wręcz nie może – być on znany w momencie składania wniosku. Wyłoniony zostanie w trakcie realizacji projektu.

Podwykonawstwo w kompetencjach zarządzających i merytorycznych

Jak już wcześniej wspomniano, można zatrudniać osoby z zewnątrz do wykonywania niektórych prac z zakresu zarządzania projektem. To jest rodzaj podwykonawstwa stosunkowo rzadko spotykany w projektach. Instytucje wolą oddelegować własnych pracowników do funkcji zarządzania projektem.

Podwykonawstwo dotyczyć takich funkcji, jak:

- koordynator projektu (kierownik projektu, menedżer);
- asystent koordynatora;
- księgowy;
- sekretariat projektu;
- specjalista ds. promocji i rekrutacji;
- specjalista ds. monitoringu.

Natomiast bardziej rozpowszechnione jest podwykonawstwo w części merytorycznej obejmującej stanowiska:

- wykładowcy;
- trenera;
- doradcy;
- konsultanta;
- eksperta;
- obsługi cateringowej;
- obsługi i organizacji konferencji, seminarium, festynu.

Ograniczony czas pracownika etatowego

Przy planowaniu prac grupy zarządzającej zaangażowanej w realizację projektu, szczególnie jeżeli należą do niej etatowi pracownicy wnioskodawcy, trzeba pamiętać, że ich czas jest ograniczony. Zwykle pracownik pracuje 5 dni w tygodniu przez 8 godzin. W tym czasie etatowy pracownik musi przede wszystkim pełnić swoje obowiązki wynikające z umowy o pracę. Angażując pracownika w realizację projektu unijnego, np. przez rok, należy dobrze

analizować jego sytuację pod tym względem, bo czas pracy nad projektem mieści się w ramach jego etatowego czasu pracy. Nie są zalecane ani dodatkowe umowy zlecenia z własnym pracownikiem, ani nadgodziny, które tylko komplikują realizację projektu. Stąd rada, aby się zastanowić nad zleceniem pewnych czynności dotyczących zarządzania projektem osobom z zewnątrz.

Zmień zakres obowiązków

Należy pamiętać o zmianie zapisów w umowie o pracę oraz w zakresie obowiązków dla pracowników etatowych zaangażowanych w realizację projektu.

Cykliczne spotkania koordynacyjne

Koordynacja projektów wymaga właściwego przepływu informacji między członkami zespołu zarządzającego. Koordynator czy kierownik projektu powinien się z nimi spotykać cyklicznie (co tydzień, co miesiąc), aby podsumować poprzedni okres i omówić plan realizacji następnego. Spotkania cykliczne są potrzebne do monitorowania działań i dokonania ewentualnych korekt w trakcie trwania projektu.

Wskaźniki

Na etapie budowy projektu określamy nie tylko cele i działania, ale również przewidziane rezultaty¹⁸⁸. W przypadku projektów szkoleniowych zazwyczaj są to liczby:

- uczestników – osób przeszkolonych;
- dni szkoleń;
- modułów szkoleniowych;
- wydanych dyplomów;
- opracowanych materiałów;
- podpisanych umów.

Mówimy wtedy o wskaźnikach, które później pozwolą sprawdzić czy projektodawca zrealizował to, do czego w umowie się zobowiązał. W trakcie realizacji projektu musimy uważnie monitorować wskaźniki, bo z tego będziemy rozliczani przez instytucję wdrażającą. W projektach istotnym wskaźnikiem efektywności są tzw. rezultaty, które dzielą się na twarde i miękkie.

Reasumując, wskaźniki są jednym z głównych elementów projektu, które każdy wnioskodawca musi przygotować. Jest to zasadnicza kwestia ze strony instytucji wdrażającej program, dla

¹⁸⁸ Szerzej: E. Jędrych, P. Pietras, M. Szczepańczyk. Skuteczny project manager. Łódź 2016, s. 21 nn.

której wskaźniki są miarą wartości rezultatów zaproponowanego projektu. Z tego powodu wskaźniki należy przygotować z największą wagą, ostrożnością i realizmem. Definiowanie wskaźników jest jedną z najtrudniejszych prac w projektach.

Dobre przygotowanie wskaźników możliwe jest pod warunkiem, że wcześniejsza praca nad projektem została solidnie wykonana. Cele i działania są w pełni rozpracowane i opanowane, a analiza sytuacji dobrze udokumentowana.

Zwykle wskaźniki dzielimy na 3 grupy:

- rezultaty twarde;
- rezultaty miękkie;
- efekty długoterminowe.

Nie należy mylić wskaźnika produktu ze wskaźnikiem rezultatu!

Początkujący projektodawca z pewnością będzie miał problemy z określeniem wskaźników wymaganych we wnioskach finansowanych.

Wskaźnik produktu: to, co się ma za posiadany budżet, czyli rzeczy materialne lub usługi, które wnioskodawca otrzyma w ramach projektu dzięki zaangażowaniu środków.

Wskaźnik rezultatu: to, co mamy zaraz po zakończeniu projektu, czyli jest to bezpośredni i natychmiastowy efekt wynikający z realizacji projektu. Rezultat to zmiana, jaka nastąpiła w wyniku wdrażania projektu.

Nie warto przeszacować!

Pamiętać należy, że każdy wnioskodawca będzie rozliczony z założonych i zadeklarowanych wskaźników. Poważne odchylenia poziomów między zakładanymi a osiągniętymi wskaźnikami mogą doprowadzić do zatrzymania lub zwrotu dotacji. Instytucja odpowiedzialna za program (instytucja organizująca konkurs) już przy ocenie projektu bada możliwości osiągnięcia wskaźników produktu i rezultatu, a doświadczeni eksperci instytucji wdrażającej mogą odrzucić wniosek jeżeli oceniają przedstawione wskaźniki za nierealne do osiągnięcia. Nawet jeżeli wniosek zostanie przyjęty do finansowania obowiązuje nas okres jego trwałości (do 5 lat), w którym instytucja wdrażająca kontroluje i ewaluje wskaźniki. Jednym słowem warto realistycznie podchodzić do sprawy określenia wskaźników.

Korzystajmy z podpowiedzi!

Programy zazwyczaj proponują własne wskaźniki, które najczęściej występują w określonych obszarach problemowych. Niemniej można zaproponować własne autorskie wskaźniki. Wtedy należy uważnie sprawdzić czy nasze propozycje są zgodne z elementarnymi zasadami:

trafności – wskaźnik powinien być dostosowany do charakteru projektu oraz oczekiwanych efektów związanych z jego realizacją, tzn. wspólnych priorytetów i celów;

mierzalności – kwantyfikacji – wskaźnik powinien być wyrażony liczbowo, aby w ten sposób umożliwić jego weryfikację po zakończeniu wdrażania projektu, wskazywać zdolność do określenia celów, a jeśli jest konieczne także sytuacji wyjściowej;

wiarygodności – rzetelności – wskaźnik powinien być zdefiniowany w taki sposób, aby jego ewentualna weryfikacja nie sprawiała trudności, tzn. aby zapewniał przejrzystość definicji i łatwość agregacji (łączenia danych);

dostępności – wskaźnik powinien być łatwy do wygenerowania, tzn. nie sprawiać trudności z wprowadzeniem go do systemu monitorowania.

Aby osiągnąć sukces projektu:

- struktura organizacyjna musi być dopasowana do zespołu zajmującego się projektem.
- zespół bierze udział w planowaniu;
- zespół jest zaangażowany w przygotowanie harmonogramu prac;
- zespół jest zaangażowany w tworzenie realistycznych budżetów;
- projekt robi dobry użytek z technik planowania, a plan nie jest celem samym w sobie;
- zespół pracuje zgodnie z zasadami biurokracji i zgodnie z linią polityki oraz procedurami, a nie wbrew nim;
- zespół uzgadnia specyficzne i realne cele projektu;
- docelowy odbiorca zaangażowany jest w projekt od samego początku.

Na niepowodzenie projektu składa się:

- nieodpowiedni zarząd;
- brak udziału zespołu w planowaniu;
- brak udziału zespołu w rozwiązywaniu problemów;
- brak umiejętności komunikowania się;
- nieodpowiednie umiejętności techniczne;
- niewystarczające umiejętności administracyjne;
- nierealny harmonogram projektu;
- niejasne cele projektu;
- nieodpowiedni zarząd;
- brak udziału zespołu w planowaniu;
- brak udziału zespołu w rozwiązywaniu problemów;
- nieumiejętność komunikowania się;

- nieodpowiednie umiejętności techniczne;
- niewystarczające umiejętności administracyjne;
- nierealny harmonogram projektu;
- niejasne cele projektu.

Najczęstsze błędy:

Spośród najczęstszych mankamentów przedsięwzięć realizowanych przy wsparciu środków publicznych wymienia się:

- nieprecyzyjne planowanie,
- nieczytelne wskaźniki efektywności projektu,
- niedostosowanie projektów do potrzeb odbiorców,
- słabe rozeznanie zagrożeń towarzyszących realizacji projektu,
- ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści uzyskiwanych dzięki wdrożeniu projektu,
- niewykorzystywanie doświadczeń własnych i innych z realizacji podobnych przedsięwzięć.

Do tej listy niedostatków dochodzą błędy popełniane podczas przygotowania projektów, takie jak:

- brak strategii,
- niepełna analiza sytuacji,
- brak wspólnego postrzegania problemów, celów i założeń projektu,
- planowanie i wdrożenie zorientowane na działania, a nie na cel,
- nieweryfikowalny wynik projektu,
- niepodporządkowanie projektu ramom budżetowym,
- niespójność dokumentów (np. rozbieżności między wnioskiem i studium wykonalności).

Słowniczek

Analiza SWOT

Technika ta polega na posegregowaniu posiadanej informacji o danej sprawie na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

- **S** (ang. strengths) – **mocne strony**: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu;
- **W** (ang. weaknesses) – **słabe strony**: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu;
- **O** (ang. opportunities) – **szanse**: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany;
- **T** (ang. threats) – **zagrożenia**: wszystko to, co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo niekorzystnej zmiany.

Aplikacja

Równoznaczne z wyrażeniem „Formularz aplikacyjny”.

Beneficjent

Osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, której ustawa przyznaje zdolność prawną, realizująca projekty finansowane z budżetu państwa lub ze źródeł zagranicznych (UE) na podstawie umowy o dofinansowanie projektu.

Czas trwania projektu

Okres realizacji wszystkich działań przewidzianych w projekcie.

Dokumentacja konkursowa

Dotyczy naborów wniosków w ramach poszczególnych wniosków.

Drzewo celów

Obrazuje zależności pomiędzy celem i środkiem do jego osiągnięcia. Stanowi materiał do uzasadnienia programu i zdefiniowania oczekiwanych rezultatów. Jest podstawą do wypracowania matrycy logicznej projektu.

Drzewo problemów

Jest kompleksowym diagramem, pokazującym logiczne związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy sytuacjami postrzeganymi jako negatywne w danym obszarze planowania oraz wskazującym problem główny, jego przyczyny i skutki.

Działanie

Określa grupę projektów realizowanych we wspólnym celu. Odnosi się bezpośrednio do struktury dokumentu programowego, stanowiąc etap pośredni między priorytetem a projektem. Dla projektodawcy działanie stanowi najważniejszy element dokumentu programowego.

Formularz aplikacyjny (generator wniosków aplikacyjnych) – specjalna aplikacja komputerowa, za pomocą której wnioskodawca wypełnia formularz wniosku aplikacyjnego. Generator wniosku dostępny jest na stronie internetowej instytucji ogłaszających konkursy (instytucji wdrażających).

Grupa docelowa (ang. *target group*) – grupa, do której skierowany jest produkt (projekt). Wybór osób spełniających określone kryteria społeczno-demograficzne. Mogą to być: wiek, płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania, liczba dzieci, dochód, stan posiadania.

Grupa robocza (projektowa)

To mała grupa osób, która dysponuje uzupełniającymi się w stosunku do siebie umiejętnościami. Grupa ta powoływana jest do wykonania określonego zadania, a po jego wykonaniu rozwiązywana. Podstawą członkostwa w grupie projektowej jest wiedza specjalistyczna i umiejętności.

ICT (ang. *Information and Communication Technologies*) – technologie komunikacyjne i informacyjne. Serwery, komputery (przenośne i stacjonarne), komponenty elektroniczne, odbiorniki telewizyjne i radiowe, sprzęt audio-wideo, przekaźniki, oprogramowanie itp., służące realizacji procesu dydaktycznego.

Innowacja (łac. *innovatio* – odnowienie) – to wdrożenie nowej metody organizacyjnej lub znaczące udoskonalenie w przyjętych przez instytucję zasadach działania i w organizacji pracy. Mówimy wtedy o nowym podejściu, nowatorskim narzędziu, nowoczesnej metodzie itp.

Konkurs

Sposób na wyłonienie organizacji, które otrzymają od władz publicznych dotacje na realizację zadań. Ogłoszenie naboru wniosków przez instytucję wdrażającą w trybie publicznym i powszechnym.

Koszty kwalifikowane

To te wydatki, które mogą być pokryte ze środków otrzymanych na realizację projektu. Ogólna zasada głosi, że aby wydatek uznany został za kwalifikowany musi: zostać poniesiony w ramach projektu, jest niezbędny do jego realizacji, rzetelnie udokumentowany i możliwy do zweryfikowania, zgodny z obowiązującymi przepisami oraz został faktycznie poniesiony.

Koszty niekwalifikowane

To koszty, które ponosi projektodawca w związku z realizacją projektu, a których instytucja udzielająca wsparcia nie bierze pod uwagę przy szacowaniu poziomu dofinansowania. Do przykładowych kosztów niekwalifikowanych należą najczęściej:

- podatki,
- koszty poniesione na przygotowanie projektu,
- spłata rat kredytów/pożyczek,
- mandaty, opłaty karne i wydatki na procesy sądowe.

Metoda PCM/*Project Cycle Management* – zarządzanie cyklem życia projektu.

Metoda ta stosowana jest do opisywania czynności zarządzania i procedur podejmowania decyzji używanych w trakcie cyklu życia projektu (włączając najważniejsze zadania, role, odpowiedzialności, dokumenty i opcje decyzyjne). Jest zestawem koncepcji, zadań lub technik. Celem tej metody jest usprawnienie zarządzania projektami i programami współfinansowanymi między innymi przez UE.

Produkt

To efekt, który powstaje w wyniku działań podjętych w projekcie.

Projekt

Zorganizowany i ułożony w czasie (z określonym początkiem i końcem) ciąg wielu działań, zmierzający do osiągnięcia konkretnego i mierzalnego wyniku, adresowany do wybranych grup odbiorców, wymagający zaangażowania znacznych lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich i finansowych. Projekty mogą być realizowane osobno lub w grupach.

Rezultat (wynik)

Opisuje bezpośrednie skutki podjętych przez nas działań. Powinien dotyczyć głównych przyczyn problemu odnoszącego się do naszej grupy docelowej, jaką się zajmujemy w ramach projektu.

Społeczeństwo informacyjne

Tym terminem określa się społeczeństwo, w którym towarem staje się informacja, traktowana jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze nawet od dóbr materialnych. Przewiduje się rozwój usług związanych z 3P (przechowywanie, przesyłanie, przetwarzanie informacji).

Wkład własny

Może występować w formie pieniężnej i niepieniężnej.

Wniosek

To specjalnie przygotowany przez instytucję udzielającą wsparcia formularz, za pomocą którego instytucja ubiegająca się o wsparcie opisuje siebie i swój pomysł na projekt.

Wykres (diagram) Gantta

Graficzny sposób przedstawienia działań i czynności na osi współrzędnych. Oś pozioma to oś czasu. Jednostkę ustala się w zależności od długości poszczególnych projektów i horyzontu czasowego, dla którego jest sporządzany wykres Gantta (to może być sekunda lub minuta, ale także kwartał czy rok). Oś pionowa to oś czynności i działań, które mają być zrealizowane w ramach projektu.

Zasięg projektu

Obszar obejmujący projekt.

Przydatne linki

Jeśli masz pomysł na jakiś projekt, zapoznaj się z informacjami na portalu Funduszy Europejskich oraz skontaktuj się z Punktami Informacyjnymi, gdzie znajdziesz pomoc w dopasowaniu źródła dofinansowania. Szczególnie interesujące zagadnienia znajdziesz pod następującymi adresami:

- www.funduszeuropejskie.gov.pl
- <https://kreatywna-europa.eu>
- <https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe>
- <https://nck.pl>
- <https://www.gov.pl/web/kultura>

Bibliografia

Literatura:

1. Adamiak P., Dworakowska Z., Herbst J., Przewłocka J. Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe. Kraków 2013.
2. Adamiak P., Przewłocka J. Wprowadzenie. W: P. Adamiak, Z. Dworakowska, J. Herbst, J. Przewłocka (red.). Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe. Bmw 2013.
3. Antoniak-Tęskna P. Organizowanie i prowadzenie działalności kulturalnej. Komentarz, Lex 2019.
4. Armstrong M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2000.
5. Bannerman S. Crowdfunding Culture. „Journal of Mobile Culture”. 2012; 6(4). Online: <http://wi.mobilities.ca> [dostęp: 04.09.2020].
6. Barańska K. Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka. „Zarządzanie w kulturze”. 2006; 7: 63-69.
7. Barta J., Markiewicz R. (red.). Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Komentarz. Lex 2011.
8. Białasiewicz M. Rola i doskonalenie menedżerów w przedsiębiorstwie zorientowanym na wiedzę. „Studia i Prace WNEiZ US”. 2011; 21: 17-27.
9. Borst I, Moser C, Ferguson J. From friendfunding to crowdfunding: Relevance of relationships, social media, and platform activities to crowdfunding performance. „New media & society”. 2018; 20(4): 1396-1414.
10. Buljubašić I., Borić M., Tolić I.H. The impact of promotion in creative industries – The case of museum attendance. „Ekonomski Vjesnik/Econviews”. 2016; 29(1): 109-124.
11. Buljubašić I., Ham, M., Pap A. Factors influencing the implementation of unconventional marketing in cultural institutions – evidence from Croatia. „Scientific Annals of Economics and Business”. 2016; 63(2): 247-272.
12. Burkiewicz Ł. Marketing w kulturze. Ukierunkowanie na rynek czy na produkt? „Perspektywy kultury”. 2014; 11: 161-174.
13. Ciekankowski Z. Motywowanie jako instrument zarządzania zasobami pracy. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie”. 2011; 89: 95-107.

14. Ciekankowski Z. Rola menadżera w organizacji. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczego w Siedlcach”. 2015; 107: 185-195.
15. Czemieli-Grzybowska W. Ekonomia społeczna a rozwój regionalny. W: W. Czemieli-Grzybowska (red.). Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań. Białystok 2010.
16. Domańska-Szaruga B., Kozuch A.J., Sasak J.. The use of process maturity model to assess operational risk management system at institutions of culture. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. 2013; 14(13): 283-291.
17. Fraś J. Kompetencje menedżera przyszłości. „Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego”. 2011; 25: 359-367.
18. Główny Urząd Statystyczny. Finanse kultury w latach 2007-2015. Kraków 2016.
19. Główny Urząd Statystyczny. Kultura w 2018 r. Warszawa-Kraków 2019.
20. Gołat R. Muzea a organizacje pozarządowe (wybrane aspekty prawne). „Muzealnictwo”. 2015; 56: 32-35.
21. Gronkiewicz A., Ziółkowska A. Kultura jako przedmiot zainteresowania prawa administracyjnego. W: A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska (red.). Administracyjnoprawne aspekty działalności kulturalnej: zagadnienia wybrane. Katowice 2016.
22. Hadyniak B.. O niepewności, potrzebach i ryzyku. W: J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.). Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji. Warszawa 2010, s. 13-19.
23. Haltiwanger G., Landaeta R.E., Pinto C.A., Tolk A. Understanding the relationship between risk management and knowledge management, A literature review and extension. „International Journal of Knowledge Management Studies”. 2010; 4(3): 281-300.
24. Hauke K. Funkcjonalność narzędzi Google w Search Engine Marketingu. „Studia I prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania”. 2015; 39(2): 113-125.
25. Jędrych E., Pietras P., Szczepańczyk M. Skuteczny project manager. Jak w sposób sprawny i efektywny realizować postawione zadania o charakterze projektowym. Łódź 2016.
26. Jukić D. Strategic Analysis of Corporate Marketing in Culture Management. „Strategic Management”. 2019; 24(1): 10-18.
27. Jurkowski R. Zarządzanie personelem: proces kadrowy i jego prawne aspekty. Warszawa 1998.
28. Kamińska-Radomska I. Etykieta biznesu czyli międzynarodowy język kurtuazji. Warszawa 2003.

29. Kapuścińska K.Z., Lachiewicz S., Matejun M. Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze. Łódź 2015.
30. Kapuścińska K.Z. Zarządzanie ryzykiem kadrowym w instytucji publicznej – case study. W: K.Z. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.). Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze. Łódź 2015, s. 33-43.
31. Kolb B.M. Marketing for cultural organizations: Strategies for Attracting Audiences. Wyd. 3. Nowy York 2013.
32. Kopeć K.D. Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Kraków 2014.
33. Kowalska K., Łakoma A., Szymoniuk B. Wizerunek biznesowy. Lublin 2011.
34. Kraczlą M. Współpraca menedżera z podwładnymi poprzez coachingowy styl kierowania w kontekście uwarunkowań osobowościowych. „Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne HUMANUM”. 2017; 26: 137-150.
35. Krawczuk A. Biblioteki pedagogiczne i ich zasoby w kontekście nowych zadań. Online: <https://www.ore.edu.pl> [dostęp: 28.07.2020].
36. Krysiak Z. Silna kultura zarządzania ryzykiem jako cecha nowoczesnych organizacji. „E-mentor”. 2011; 2(39): 24-32.
37. Krzyżanowski L. Podstawy nauki zarządzania. Warszawa 1985.
38. Kucharski J. Motywacja pracowników. W: Ł. Burkiewicz, J. Kucharski. Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury, Kraków 2017, s. 195-213.
39. Kusio T., Sołtysik M., Kowalik W. Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektów. Kraków 2019.
40. Lee N., Kotler P. Corporate social responsibility doing the most good for your company and your cause. New Jersey 2013.
41. Leśniewski M. Załącznik nr 4 – do Procedury Zarządzania Ryzykiem w CKiS. W: M. Leśniewski. Zarządzenie nr 1/2016 Dyrektora Centrum Kultury i Sportu w Postominie z dnia 15.02.2016 r. 2016. Online: <http://bip.postomino.pl> [dostęp: 04.09.2020].
42. Mandel B. From “serving” public arts institutions to creating intercultural contexts: cultural management in Germany and new challenges for training. „European Journal of Cultural Management and Policy”. 2016; 6(1): 5-12.
43. Mieczkowska E. Nowe zadania bibliotek pedagogicznych czy adaptacja realizowanych działań edukacyjnych – przykłady dobrych praktyk. Online: <https://www.ore.edu.pl> [dostęp: 28.07.2020].

44. Mikołajczyk Z. Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. Warszawa 1998.
45. Orzechowski E. Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce. Stan na rok 2013. „Problemy zarządzania”. 2013; 11(4): 75-86.
46. Parszowski S., Kruczyński A. Imprezy masowe, organizacja, bezpieczeństwo, dobre praktyki. Warszawa 2015.
47. Pluszyńska A. Crowdfunding – historia i definiowanie. W: A. Pluszyńska, A. Szopa (red.). Crowdfunding w Polsce. Kraków 2018.
48. Pluszyńska A. Podstawy prawne organizacji kultury i mediów. Kraków 2015.
49. Popławski A. Bezpieczeństwo imprez masowych – wybrane zagadnienia. „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych. Kwartalnik”. 2016; 3: 133-135.
50. Potocki A. Tworzenie samorządowych instytucji kultury, „Studenckie Zeszyty Naukowe”. 2017; 33: 49-61.
51. Reformat B. Funkcje i znaczenie menadżerów w zarządzaniu jednostkami kultury w dobie kryzysu gospodarczego. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”. 2016; 256: 20-29.
52. Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 18 grudnia 2018 r. w sprawie zakresu zadań objętych mecenatem państwa, udzielania dotacji celowej na zadania nim objęte oraz udzielania dofinansowań podmiotom prowadzącym działalność w dziedzinie kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, Dz.U. z 2018 r., poz. 2374.
53. Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą, Dz.U. z 2014 r., poz.1240.
54. Shane G., Conrad L.J. Marketing partyzancki w mediach społecznościowych. 126 narzędzi w walce o pozycję w internecie. Warszawa 2011.
55. Sheehy B. Defining CSR: Problems and Solutions. „Journal of Business Ethics”. 2015 131(3): 625–648.
56. Sitko-Lutek A. Kompetencje menadżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2013; 47(1): 141-148.
57. Słownik wyrazów obcych. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2002.
58. Sobocińska M. The role of marketing in cultural institutions in the context of assumptions of sustainable development concept – the example of Poland. „Sustainability”. 2019; 11(3188): 3-5.

59. Stulz R.M. Risk Management, Governance, Culture, and Risk Taking in Banks. „FRBNY Economic Policy Review”. 2016; 8: 43-59.
60. Szlendak T., Nowicki J., Wieczorek P. Podręcznik szkoleniowy dotyczący sektora kultury w Polsce dla wnioskodawców i partnerów Programu „Promowanie różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego” finansowanego z funduszy EOG 2009-2014. Warszawa 2012.
61. Świerkocki J. Etykieta nie tylko w biznesie. W: B. Buczkowski, A. Kuna-Marszałek (red.). Biznes we współczesnej gospodarce. Łódź 2016.
62. Światała M., Kieźel M. E-narzędzia oraz przyszłość marketingu w działalności usługodawców logistycznych – wyniki badań. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017; 321: 100-117.
63. The Oxford English Dictionary. Oxford 2020.
64. Trocki M. Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania. Warszawa 2014.
65. Trocki M., Grucza B., Ogonek K. Zarządzanie projektami. Warszawa 2003.
66. Trocki M., Sońta-Drączkowska E. (red.). Strategiczne zarządzanie projektami. Warszawa 2009.
67. Trocki M., Wyrozębski P. (red.). Planowanie przebiegu projektów. Warszawa 2015.
68. Walicka-Chowaniec K. Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. „Logistyka”. 2012; 5: 200-209.
69. Wasilewski W. Controlling ryzyka w instytucjach kultury. „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”. 2014; 399: 485-490.
70. Węglarska K. Marketing jako „przyszłość” kultury. „Acta Humana”. 2013; 4: 139-152.
71. Wiśniewski J. Proces motywowania w organizacji. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego”. 2016; 108: 107-115.
72. Wziętek R. Marketing wirusowy w Internecie. „Polskie Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą. Seria: Studia i Materiały”. 2010; 29: 151-157

Akty prawne:

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997, Nr 78, poz. 483, ze zm.
2. Ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, Dz. U. z 2009, Nr 62, poz. 504, ze zm.
3. Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. z 1997 r., Nr 5, poz. 24, ze zm.
4. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz. 873, ze zm.
5. Ustawa z dnia 25 lipca 1985 r. o jednostkach badawczo-rozwojowych, Dz. U. z 1985 r., Nr 36, poz. 170, ze zm.
6. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 1991 r., Nr 114, poz. 493, ze zm.
7. Ustawa z dnia 25.10.1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 Nr 114 poz. 493.
8. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 1974 r., Nr 24, poz. 141, ze zm.
9. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, Dz.U. z 1997 r., Nr 85, poz. 539, ze zm.
10. Ustawa z dnia 27.08.2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009 poz. 869, 1622, 1649, 2020 i 2473.
11. Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, Dz.U. z 1994 r., Nr 24, poz. 83, ze zm.
12. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. z 1998 r., nr 91, poz. 578, ze zm.
13. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 1998 r., Nr 91, poz. 576, ze zm.
14. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, Dz.U. z 1990 r., Nr 30, poz. 179, ze zm.
15. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2018 r., poz. 646
16. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95, ze zm.

Orzecznictwo:

1. Orzeczenie SN z dnia 29 grudnia 1971 r., I CR 191/71, OSNC 1972, nr 7-8, poz. 133.
2. Orzeczenie SN z dnia 5 marca 1971 r., CR 593/70, OSNCP 1971, z. 12, poz. 212
3. Wyrok NSA z 1 września 2014 r., II FSK 1843/13, LEX nr 1512598.

4. Wyrok NSA z 3 sierpnia 2018 r., II FSK 2108/16, LEX nr 2564542.

Źródła internetowe:

1. <https://nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje/programy-dotacyjne-nck> [dostęp: 02.07.2020].
2. <https://www.gov.pl/web/kultura/fundusze-europejskie> [dostęp: 02.07.2020].
3. <https://www.gov.pl/web/kultura/programy-mkidn-2020> [dostęp: 01.07.2020].