

Stabilność finansowa instytucji kultury na przykładzie wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych

Nadesłany: 28.02.16 | Zaakceptowany do druku: 30.04.16

Małgorzata Galecka*, **Katarzyna Smolny****

Instytucjami kultury są organizacje, które w zakresie swojej podstawowej działalności mają zapisane działania w obszarze szeroko rozumianej kultury. Teatry, obok filharmonii, opery i operetki, stanowią ważną grupę obiektów o charakterze kulturotwórczym. Celem artykułu jest ocena stabilności finansowej wojewódzkich instytucji kultury, takich jak teatry i instytucje muzyczne, w świetle dotacji statutowej przekazywanej tym instytucjom przez organizatora. Autorki stawiają hipotezę, zgodnie z którą dotowane instytucje kultury działające w Polsce mają stabilną sytuację finansową w odniesieniu do kosztów, które generują. Zważywszy na poziom środków uzyskiwanych z działalności podstawowej i poziom ponoszonych kosztów operacyjnych, to dotacja statutowa powinna zapewniać instytucjom artystycznym względną stabilność i samodzielność w podejmowaniu decyzji operacyjno-finansowych. W kontekście przyjętej definicji stabilności finansowej należy wskazać, iż poziom dotacji podmiotowej dla wojewódzkich instytucji kultury nie pozwala na stabilne realizowanie celów statutowych we wszystkich badanych instytucjach.

Słowa kluczowe: stabilność finansowa, wydatki publiczne, dotacje, instytucje kultury, teatry i instytucje muzyczne.

Financial Stability of Cultural Institutions Based on the Example of Voivodeship Theaters and Music Institutions

Submitted: 28.02.16 | Accepted: 30.04.16

Cultural institutions are organizations whose scope of core business comprises activities in the area of broadly understood culture. The aim of this article is to evaluate the financial stability of voivodeship cultural institutions, like theaters and music institutions, in the light of direct subsidies to those institutions from organizers. The hypothesis is that subsidized cultural institutions in Poland have a stable financial situation. Due to the fact that revenues and operational costs are unbalanced, it is actually the subsidy that should let those institutions continue operational activity in a stable environment with independence in operational and financial decisions. In the context of the financial stability definition adopted in this article, the observation is that the level of subsidies for voivodeship cultural institutions does not guarantee the completion of statutory tasks in all examined institutions.

Keywords: financial stability, public expenditures, subsidies, cultural institutions, theaters and music institutions.

JEL: H7

* **Małgorzata Galecka** – dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Finansów.

** **Katarzyna Smolny** – dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Finansów.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Finansów, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław; e-mail: malgorzata.galecka@ue.wroc.pl, katarzyna.smolny@ue.wroc.pl.

1. Wstęp

Pojęcie „instytucja kultury” jest zastrzeżone dla form organizacyjnych działających na podstawie Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. (dalej: ustawa o organizowaniu), a ich założycielem jest minister lub kierownik urzędu centralnego (państwowe instytucje kultury) bądź samorząd terytorialny (samorządowe instytucje kultury) i nazywany jest „organizatorem”. Organizatorami instytucji kultury są podmioty, które organizują, prowadzą, finansują i kontrolują podległe sobie instytucje kultury. Organizator podejmuje decyzję o utworzeniu podległej mu instytucji kultury, biorąc pod uwagę oczekiwania społeczne, a także aktualną politykę kulturalną. Obowiązkiem ustawowym jest zapewnienie przez organizatora instytucji kultury niezbędnych środków do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona (Ustawa o organizowaniu, 1991). Instytucja kultury zachowuje jednak pewną niezależność od organizatora. Niezależność ta odnosi się zarówno do finansów jednostki – możliwości pozyskiwania środków z różnych źródeł, generowania przychodów własnych oraz odpowiedzialności za zobowiązania. Dodatkowo można wspomnieć o rozdzielności organizacyjnej polegającej na rozróżnieniu funkcji dyrektora instytucji i reżysera – twórcy, co zostanie omówione przez autorki w innym opracowaniu.

Instytucjami kultury są organizacje, które w zakresie swojej podstawowej działalności mają zapisane działania w obszarze szeroko rozumianej kultury. Działalność kulturalna w rozumieniu ustawy o organizowaniu polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury (Klacić, 2014). Instytucje kultury mogą przyjmować różne formy organizacyjne. W ramach instytucji kultury można wyróżnić instytucje artystyczne powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców. W szczególności są to: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie. Działalność kulturalna i organizacja pracy instytucji artystycznej teoretycznie oraz praktycznie różni się od pozostałych instytucji kultury.

Niezależnie jednak od tego, czy mamy do czynienia z instytucją artystyczną czy z inną instytucją kultury, są one organizacyjno-finansowymi formami działalności kulturalnej jednostki samorządu terytorialnego lub organów administracji rządowej. Stąd też państwo z mocy ustawy o organizowaniu sprawuje mecenat nad działalnością kulturalną, polegający na wspieraniu i promocji twórczości oraz edukacji i oświaty kulturalnej. Mecenat sprawują także jednostki samorządu terytorialnego. Niemniej jednak zarówno mecenat, jak i sprawowana przez państwo opieka nad instytucjami kultury nie zapewniają jednolitego ich rozwoju na terenie kraju.

Ciężar bieżącego finansowania instytucji kultury ze środków publicznych spoczywa przede wszystkim na jednostkach samorządu terytorialnego, które

przejęły część zadań Ministerstwa Kultury po reformie administracyjnej w 1998 r. Wskaźnik finansowania zadań kulturalnych przez samorządy wynosi około 80% wszystkich publicznych wydatków na kulturę (Kowalik, Malczyk, Maźnica, Knaś, Stępnia i Dullan, 2015). Duży wysiłek finansowania instytucji artystycznych ponoszą głównie gminy i samorządy województw. W tym drugim przypadku w coraz większym stopniu wydatki na kulturę i zarządzania dziedzictwem kulturowym są postrzegane jako istotny czynnik formowania tożsamości regionalnej i regionalnego rozwoju (Głowacki, Hausner, Jakóbk, Markiel, Mituś i Żabiński, 2009).

Wydatki budżetu państwa i samorządu terytorialnego na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego pomniejszone o dotacje i subwencje z budżetu państwa dla samorządów oraz o transfery między samorządami w 2014 r. wyniosły około 9 mld zł (nominalnie o 13,6% więcej niż w 2013 r.), co w odniesieniu do PKB stanowiło 0,54% (w roku poprzednim około 8 mld zł, tj. 0,50%). Z tego tylko samorządy wydatkowały ponad 7,5 mld zł, co stanowiło około 3,9% ogólnych wydatków z budżetów samorządów. W 2015 r. udział wydatków obniżył się do 3,5%. W wydatkach na kulturę i dziedzictwo narodowe jedynie około 15,8% stanowiły wydatki na teatry, filharmonie, chóry i kapele, a roczny wskaźnik wzrostu wydatków na teatry był najniższy z wszystkich wydatków w tym dziale i wyniósł 1,2%! (GUS, 2016). Największy udział w samorządowych wydatkach publicznych – około 80% – mają gminy łącznie z miastami na prawach powiatu. Udział samorządów województw kształtuje się w granicach 20%, a powiaty w śladowym stopniu zasilają sferę kultury.

W latach 2010–2014 spośród wszystkich jednostek samorządu terytorialnego największą część środków z budżetu samorządów na kulturę przeznaczały województwa. Świadczy to o sporym zaangażowaniu samorządów na tym szczeblu w rozwój kultury. Rozmiar wydatków na kulturę i dziedzictwo narodowe w ogólnej strukturze budżetów województw jest jednak znacznie zróżnicowany. Wartości te wynoszą od 3,94% (warmińsko-mazurskie, 2014) aż do 22,04% (podlaskie, 2010). Ponadto odsetek wydatków na kulturę w stosunku do całości wydatków samorządu województwa powoli, lecz systematycznie maleje. Po części spowodowane jest to rozszerzeniem zakresu zadań finansowanych z budżetów samorządów województw oraz malejącą liczbą instytucji artystycznych. W 2010 r. w województwach wydawano na kulturę średnio 9,10% całego budżetu, z kolei w 2014 r. już tylko 7,52%. Warto jednak wspomnieć, iż samorządy województw najlepiej realizują plany wydatków na kulturę, najgorzej – miasta na prawach powiatu (Modzelewska i Kukołowicz, 2015).

Badanie instytucji artystycznych, dla których organizatorem są gminy, wykazało niejednorodny wynik finansowy w tych placówkach. Niejednolite okazały się także inne warunki finansowania: poziom przychodów własnych względem przychodów ogółem, poziom dotacji statutowej względem przychodów ogółem czy poziom dotacji statutowej względem kosztów ogółem.

Różnice te występują, mimo oparcia wszystkich placówek na tych samych zasadach finansowych (Gałęcka i Smolny, 2017). Badania te zainspirowały autorki do dalszych poszukiwań.

Celem niniejszego artykułu jest ocena stabilności finansowej działalności wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych w kontekście dotacji podmiotowych przekazywanych przez organizatora. Stabilność finansowa rozumiana jest przez autorki jako wysokość dotacji adekwatna do kosztów danej jednostki. Stabilność rozumiana jest z kolei jako stan obserwowany w dłuższym okresie, pozwalający na utrzymanie jednolitej pozycji oraz stan powracający do równowagi po jej zakłóceniu (<http://sjp.pwn.pl/slowniki/stabilno%C5%9B%C4%87.html>) (20.02.2017).

Do osiągnięcia wyżej wskazanego celu oraz weryfikacji postawionej hipotezy autorki zbadały: po pierwsze – wielkość przyznawanych dotacji, w tym dotacji statutowych, po drugie – czy wielkość dotacji ma związek z osiąganym przychodem własnym, po trzecie – czy wielkość dotacji ma związek z generowanymi kosztami ogółem i wynikiem finansowym.

2. Dotacja podmiotowa a gospodarka finansowania samorządowej instytucji kultury

Podstawą gospodarki finansowej instytucji kultury jest „plan finansowy ustalony przez dyrektora, z zachowaniem wysokości dotacji organizatora” (Ustawa o organizowaniu, 1991, art. 27). Plan finansowy, sporządzony zgodnie z zapisami ustawy o finansach publicznych, powinien uwzględniać plan usług i przychodów z prowadzonej działalności, wielkość dotacji, plan kosztów (w tym wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń, koszty zakupu towarów i usług, inne płatności wynikające z zaciągniętych zobowiązań), wydatki majątkowe (plan kosztów ewentualnych remontów, konserwacji oraz inwestycji – zależnie od potrzeb), a także stan należności i zobowiązań na początek i koniec roku oraz stan środków pieniężnych na początek i koniec roku (Ustawa o finansach publicznych, 2009, art. 31).

Źródłami finansowania stanowiącymi przychody samorządowych instytucji kultury, dla których organizatorem jest samorząd województwa, są środki uzyskane z prowadzonej działalności, w tym ze sprzedaży składników majątku ruchomego, z najmu i dzierżawy składników majątkowych, dotacje podmiotowe i celowe z budżetu samorządu województwa, środki otrzymane od osób fizycznych i prawnych oraz z innych źródeł. Wśród wyżej przedstawionych instrumentów finansowych zasadnicze znaczenie ma dotacja od organizatora (dalej: dotacja statutowa lub podmiotowa). Dotacja ta obejmuje środki wyłącznie na dofinansowanie działalności bieżącej, w tym „na utrzymanie i remonty obiektów” (Ustawa o organizowaniu, 1991, art. 12). Dotacja o charakterze podmiotowym jest rozliczana zgodnie z przepisami ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, czyli zgodnie ze sporządzanym planem finansowym, według przychodów, które mają

pokryć koszty i zobowiązania. Instytucje kultury mogą także ubiegać się o uzyskanie dotacji celowej z przeznaczeniem „na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji” (Ustawa o organizowaniu, 1991, art. 28, ust. 3, pkt 2) lub „na realizację wskazanych zadań i programów” (Ustawa o organizowaniu, 1991, art. 28, ust. 3, pkt 3). Warunkiem uzyskania takiej dotacji jest realizacja zadania inwestycyjnego związanego z działalnością podstawową instytucji kultury.

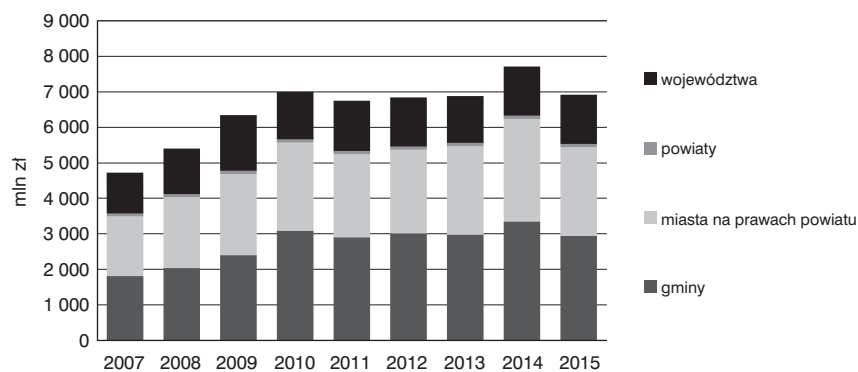
Istotna dla instytucji kultury rola dotacji podmiotowej wynika nie tylko z zapisów ustawy zobowiązującej organizatora do finansowania działalności kulturalnej, ale także z procedury przyznawania i rozliczania dotacji. Instytucja otrzymaną dotację podmiotową samodzielnie rozdysponowuje na cele i zadania statutowe instytucji. Natomiast dotacja celowa jest przekazywana na wniosek oraz pod założony z góry wydatek i konieczne w związku z tym jest określenie celu przeznaczenia środków z dotacji celowej w zawieranej umowie (Szlendak, Nowiński i Wieczorek, 2012). Ponadto dotacja celowa niewykorzystana w terminie określonym umową podlega zwrotowi do budżetu organizatora w terminach określonych w art. 251 ustawy o finansach publicznych. Ze względu na cykliczność występowania dotacji celowej nie będzie ona brana pod uwagę w dalszych rozważaniach niniejszego artykułu.

Poważna rola dotacji w strukturze dochodów teatrów i instytucji muzycznych świadczy o występowaniu w Polsce modelu finansowania bezpośredniego o charakterze podmiotowym¹. Jak twierdzi H. Trzeciak (2011), zasadniczym problemem finansowania podmiotowego jest to, iż przeznaczenie określonej części dochodów budżetowych na kulturę może mieć zasadniczy wpływ na rozmiary działalności instytucji artystycznych. Ponadto podział środków publicznych przy wyżej przyjętym rozwiązaniu finansowania instytucji artystycznych jest uznaniowy, tzn. nie opiera się na żadnych jasno sformułowanych kryteriach czy zasadach (Kietlińska, 1995). Finansowanie podmiotowe w takim przypadku bagatelizuje poziom rzeczywistych kosztów ponoszonych lub planowanych do poniesienia przez instytucje artystyczne. Potwierdzeniem powyżej tezy są choćby wyniki kontroli NIK, które wykazały, iż kwoty dotacji przyjęte w budżetach kontrolowanych jednostek samorządu terytorialnego odbiegały (były niższe) od wnioskowanych przez instytucje kultury (NIK, 2013).

Przy planowaniu dotacji jednostki samorządu terytorialnego, oprócz planów działalności instytucji kultury opracowanych zgodnie z art. 27, ust. 3 i ust. 4 ustawy o działalności kulturalnej, muszą uwzględnić przede wszystkim możliwości budżetu jednostki. Jednostki samorządu terytorialnego będące organizatorami instytucji artystycznych wskazują również, iż dotacja podmiotowa jest przyznawana, ale z uwzględnieniem założenia pozyskania przez instytucje artystyczne dodatkowych środków ze źródeł pozabudżetowych samorządu. System oparty na mechanizmach subsydiowania powinien bowiem oddziaływać na pozyskiwanie dodatkowych dochodów w instytucjach artystycznych. Jak twierdzi H. Trzeciak (2011) powiązanie tego

rodzaju występuje tylko jednak na etapie planowania. H. Trzeciak (2011) uważa w rzeczywistości ów system nie stwarza bodźców do pozyskiwania środków ze źródeł prywatnych, gdyż zwiększenie udziału środków pozabudżetowych, podobnie jak obniżenie kosztów działalności skutkuje mniejszą dotacją w przyszłości. W konsekwencji aktywność instytucji kultury w zakresie pozyskiwania dodatkowych środków pochodzących ze źródeł pozabudżetowych jest „premiowana” mniejszą dotacją. Zważywszy na poziom środków uzyskiwanych z działalności podstawowej i poziom ponoszonych kosztów, to dotacja podmiotowa powinna zapewniać instytucjom artystycznym względną stabilność i samodzielność w podejmowaniu decyzji operacyjno-finansowych. Niedofinansowanie instytucji kultury może powodować ograniczenie dostępu do świadczonych przez nie usług, a także nierównomierne rozmieszczenie usług na terytorium kraju (Trzeciak, 2011).

Wskaźnik udziału dotacji podmiotowej w przychodach ogółem instytucji artystycznych, dla których organizatorem jest gmina, wynosi nawet 90% (Gałęcka i Smolny, 2017). Taka struktura finansowa może być zagrożeniem dla niezależności działalności teatru czy instytucji muzycznej, a zwłaszcza ustalania repertuaru (Pierce, 2000). Wielu autorów uważa, iż podmioty, które podejmują decyzję w zakresie subsydiowania instytucji artystycznych, mają dużą kontrolę nad ich ostatecznym zachowaniem (Pierce, 2000; Gilmore, 1993). W literaturze przedmiotu zjawisko to nazywane jest teorią zależności zasobów (*Resource Dependence Theory*) (Pfeffer i Salancik, 1978).



Rys. 1. Wydatki jednostek samorządu terytorialnego w dziale 921 według rodzajów budżetu. Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS. (2016). *Finanse kultury w latach 2007–2015. Raport GUS: Studia i analizy statystyczne*. Kraków: GUS.

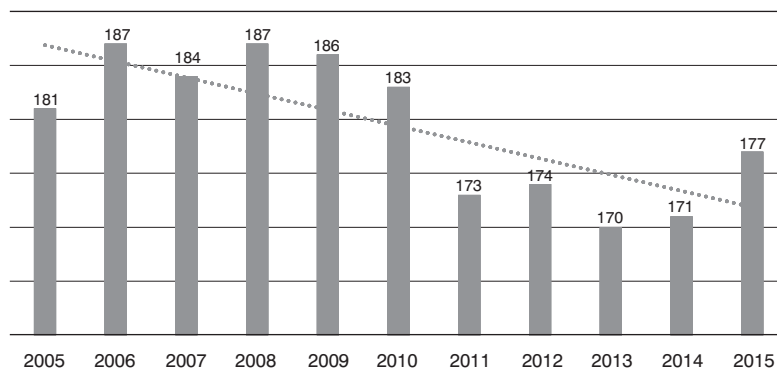
Teoria zależności zasobów (Pfeffer i Salancik, 2003) wywodzi się z teorii nauk politycznych i socjologii. Według autorów tej teorii porozumienia są zawierane z uwagi na to, iż dane instytucje są zależne od zasobów, których nie posiadają. W przypadku instytucji kultury zasobem strategicznym będą

środki finansowe niezbędne dla zachowania ciągłości działalności, z kolei dla jednostek samorządu terytorialnego takim zasobem będzie działalność kulturalna realizowana przez instytucje kultury. Działalność kulturalna jest bowiem zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego o charakterze obowiązkowym. Dzięki zawierającym porozumieniom (alianmom strategicznym) obie instytucje mogą czuć się bezpiecznie, ograniczając w ten sposób zależność od otoczenia i niepewność. Zdaniem M.J. Hatch (2002) miarą wrażliwości danej instytucji na wpływy z zewnątrz jest przede wszystkim stopień zapotrzebowania na zasoby umożliwiające funkcjonowanie i konkurowanie.

Teoria zależności od zasobów rozpatruje organizacje jako ściśle zależne od otoczenia, przy czym zależność tę można neutralizować, realizując strategię ograniczającą zewnętrzny wpływ (Pfeffer i Salancik, 2003). W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele publikacji, w których autorzy wskazują, że kiedy występuje niedobór zasobów strategicznych, a organizacja nie potrafi ich samodzielnie wygenerować, nawiązuje współpracę z innymi organizacjami (Foster i Meinhard, 2002; Olivier, 1990; Sowa, 2009). Takie sytuacje mają miejsce w sferze sektora zarówno publicznego, jak i prywatnego. Sytuacja komplikuje się, gdy wielu instytucjom brakuje podobnych zasobów i gdy chcą je czerpać z tych samych, ograniczonych źródeł. Tak jak w przypadku kilku instytucji artystycznych starających się o uzyskanie dla swojej działalności jak największych środków publicznych. Rozwiązaniem mógłby być podział środków na drodze konkursu. Według A.C. Bunker (2013) przyznawanie środków oparte na procedurze konkursowej może jednak zaostrzyć konkurencję. W przypadku instytucji artystycznych znaczna konkurencja mogłaby doprowadzić do spadku dostępności do kultury. Z kolei dostęp do kultury jest istotnym publicznym zadaniem realizowanym przez państwo i samorządy. Dlatego działalność kulturalna z wykorzystaniem tych środków publicznych musi być prowadzona przez określoną liczbę podmiotów. Pomimo jednak wzrostu wydatków jednostek samorządu terytorialnego na rzecz kultury (rysunek 1), w ostatnich latach zauważalny jest spadek liczby instytucji artystycznych (rysunek 2).

Związki z innymi podmiotami mają zatem, zgodnie z teorią zależności zasobów, pomóc organizacjom w redukcji niepewności środowiska (Tsasis, 2009). Niepewność środowiska doświadczana przez instytucje artystyczne wynika przede wszystkim z zależności od zewnętrznych źródeł finansowania oraz problemów związanych z dostarczaniem usług czy spadkiem zapotrzebowania na nie (Blau i Rabrenovic, 1991; Foster i Meinhard, 2002).

Z drugiej jednak strony, dotacje podmiotowe mogą być postrzegane pozytywnie, gdyż w odróżnieniu od dotacji o charakterze przedmiotowym (np. dotacji do usług czy dla konsumenta) dążenie do podnoszenia liczby usług nie jest na tyle silne, by wymuszać obniżanie jakości (Throsby i Withers, 1979).



Rys. 2. Liczba teatrów i instytucji muzycznych w Polsce w latach 2005–2015. Źródło: M. Gafecka i K. Smolny. (2017). *Economic Efficiency of Cultural Institutions*. W: J. Pavel, M. Petra i S. Ivan (red.), *Hradec Economic Days*, 7(1). Hradec Králové, s. 228.

Dodatkowo koncepcja publicznego finansowania instytucji kultury wskazuje jednoznacznie, iż są one finansowane ze środków publicznych – państwowych lub samorządowych. Koncepcja ta wyrasta przede wszystkim z celu funkcjonowania instytucji artystycznych i ze względu na wagę oraz wartość, jaką ma dla życia społecznego i indywidualnego, a także dla dziedzictwa i kultury narodowej (Throsby, 2001). Taka definicja stanowi swoisty „twardy rdzeń” teatru publicznego, pozwalając bardzo szybko wytyczyć jego granice i cele. Teatr ten – mówiąc najprościej – nie działa dla zysku, ale dla pożytku publicznego (Kosiński, 2015).

Polityka kulturalna, realizując swoje cele, stosuje wiele mechanizmów mających ochronić funkcjonowanie instytucji kulturalnych przed zależnością polityczno-finansową. Podstawowym sposobem efektywnego i zarazem samodzielnego kreowania działalności kulturalnej jest decentralizacja procesów decyzyjnych w dziedzinie organizowania i finansowania działalności kulturalnej. Konsekwencją decentralizacji jest także subsydiarność decyzji dotyczących instytucji kulturalnych, pogłębianie uspołeczniania procesów decyzyjnych oraz ich jawność. Decentralizacja wpływa także na tworzenie podmiotów kolegialnych pośredniczących w podejmowaniu decyzji – różnorodnych gremiów eksperckich mających realnie odpolityczniać decyzje w zakresie organizowania i finansowania kultury. Podmioty te wyraźniej i efektywniej funkcjonują w państwach o dłuższych tradycjach gospodarki rynkowej (Ilczuk, 2002). W państwach Europy Środkowo-Wschodniej decentralizacja zadań kulturalnych budziła obawy, jednak zarówno poziom finansowania, jak i jakość działań kulturalnych wzrosły w porównaniu do okresu gospodarki centralnie sterowanej (Ilczuk, 2015).

Warto przy tym wspomnieć, iż kultura jest prezentowana jako przykład dobra publicznego (Samuelson, 1959), które jest dostępne dla nieograni-

czonej liczby odbiorców po poniesieniu kosztu wytworzenia – można z tym dyskutować w obrębie teatrów, jednak przykład ten ma służyć wskazaniu, iż nie sprawdzają się w kulturze mechanizmy rynkowe. Dobra kulturalne są uznawane powszechnie za dobra publiczne oraz charakteryzują się pozytywnymi efektami zewnętrznymi – mechanizm rynkowy staje się tu zawodny i przede wszystkim nie sprzyja powiększaniu jej rozmiarów. Dodatkowo mamy problemy repertuarowe wpływające na powstawanie teorii deficytu artystycznego.

3. Metodologia

Przedmiotem badań pomiaru stabilności przychodów instytucji kultury są publiczne teatry i instytucje muzyczne, dla których organizatorem jest województwo samorządowe. Podmiot badań został zaś ograniczony do instytucji kultury, których przedmiotem działalności (zgodnie ze statutem danej instytucji) jest m.in. działalność muzyczna, polegająca na zaspokajaniu potrzeb i inspiracji kulturalnych społeczeństwa poprzez tworzenie spektakli teatralnych i upowszechnianie sztuki teatralnej w formie spektakli operetkowych, widowisk i imprez muzycznych, baletowych itp. Biorąc pod uwagę podstawowe kryteria homogeniczności, co do zbieżnego charakteru działalności i realizowanych zadań, równego dostępu do zasobów oraz funkcjonowania w zbliżonym środowisku, można stwierdzić, iż planowany w badaniu podział stanowi grupę jednorodną.

W pracy przy realizacji założonego celu badawczego oraz weryfikacji hipotezy wykorzystano metodę graficzną, statystyczne metody opisu, jak również wnioski.

Celem pracy jest ocena stabilności finansowej działalności artystycznych instytucji kultury, dla których organizatorem jest województwo. Autorki stawiają hipotezę, zgodnie z którą dotowane instytucje kultury działające w Polsce mają stabilną sytuację finansową w odniesieniu do kosztów, które generują. Innymi słowy, autorki stawiają tezę, iż dotacja podmiotowa dla wojewódzkich instytucji kultury pozwala na stabilne realizowanie celów statutowych we wszystkich jednostkach.

Dane do badania zostały pozyskane w drodze indywidualnych zapytań skierowanych drogą elektroniczną, dotyczących sprawozdań z wykonania planów finansowych wojewódzkich instytucji kultury za lata 2010–2015. Zbieranie danych zostało przeprowadzone w okresie od listopada 2016 r. do stycznia 2017 r. W grupie badanych podmiotów znalazły się teatry, filharmonie oraz opery i operetki, dla których organizatorem jest województwo samorządowe. Zapytanie przesłano do 16 województw, wszystkie województwa udzieliły odpowiedzi na zapytanie, lecz tylko 14 przekazało sprawozdania umożliwiające przeprowadzenie badań. W konsekwencji grupa badawcza liczyła 48 instytucji artystycznych, w tym 30 teatrów, 11 filharmonii oraz 7 oper.

Instytucje kultury mogą otrzymać zarówno dotacje statutowe, przeznaczone na bieżącą działalność, jak i dotacje celowe. W badaniu jednak pod uwagę będą brane tylko dotacje statutowe przekazywane przez organizatora. Wybór ten jest podyktowany stabilnością ich przekazywania przez organizatora. Dotacje celowe nie mają takiego charakteru, ponadto nie występują regularnie i mogą znacząco wpłynąć na fałszowanie wyniku końcowego i interpretację danych, tym bardziej iż celowe dotacje inwestycyjne mają nierzadko wysokość nieporównywalną do rocznych dotacji statutowych.

W celu zachowania większej przejrzystości danych przy badaniu został wprowadzony rozkład cech na cztery przedziały, w ramach których będą szeregowane wyniki. Przedziały te, zwane kwartylami (Q), odpowiadają rozkładowi danych ujmowanych w wykresie pudełkowym, który posłuży do prezentacji i interpretacji wyniku danych. Każdemu Q odpowiada pewien przedział danych, w ramach którego grupowane są jednostki charakteryzujące się poszczególnymi efektami badanego wskaźnika.

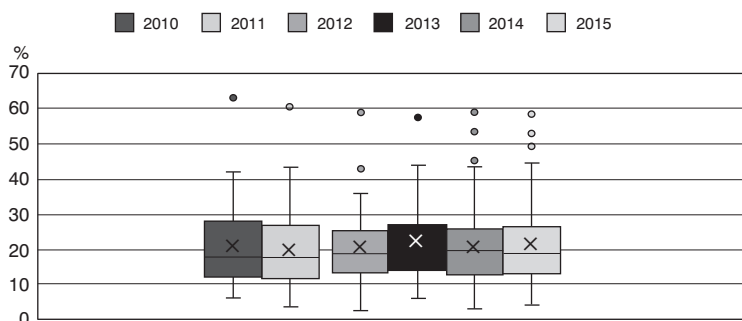
Współczynnik korelacji linowej Pearsona umożliwił określenie, czy istnieje zależność między poziomem dotacji statutowej w przychodach ogółem a wynikiem finansowym wyrażanym w kosztach ogółem.

Na podstawie przeprowadzonych badań zostały wyciągnięte wnioski o stopniu zróżnicowania i położeniu (rozkładu) danych badanej cechy.

4. Wyniki badań

Przeprowadzone badania wskazują na istnienie niewielkiego udziału przychodów własnych w analizowanych instytucjach artystycznych, za to bardzo wysokiego udziału dotacji od organizatora. Średni udział dochodów własnych w poszczególnych latach wynosił minimalnie 4%, a maksymalnie 43%. Rozkład badanych wartości w poszczególnych latach jest zbliżony. Od 2013 r. zauważalna jest jednak niewielka poprawa badanego wskaźnika. Zwiększyła się liczba instytucji artystycznych generujących wyższe przychody własne.

W ostatnich latach badanego okresu zauważalne są także nieliczne wartości odstające ekstremalnie dodatnie. Oznacza to, iż kilka instytucji artystycznych osiągało przychód własny względem ogólnego powyżej wartości maksymalnych. Wśród nich można wskazać Teatr muzyczny im. D. Baduszkowej w Gdyni oraz Krakowski Teatr Scena STU. Z kolei najniższe wartości odnotował Gdański Teatr Szekspirowski czy Warszawska Opera Kameralna. Siedemdziesiąt pięć procent badanych instytucji artystycznych nie osiągnęło przychodów własnych wyższych niż 30% przychodów ogółem (rysunek 3). Wśród nich połowa instytucji artystycznych wypracowała przychód własny nie wyższy niż 20% przychodu ogółem. Świadczy to o stosunkowo niskim finansowaniu kosztów działalności pozyskanymi przychodami własnymi. Jednocześnie wskazuje na potrzebę dofinansowania prowadzonej działalności ze strony organizatora instytucji.



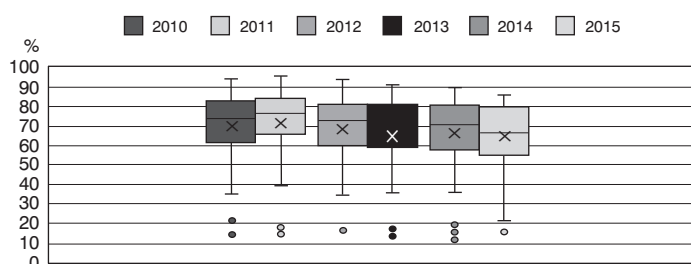
Rys. 3. Udział przychodów własnych w przychodach ogółem wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych w latach 2010–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania planów finansowych wojewódzkich instytucji kultury w latach 2010–2015.

Wyodrębnienie dotacji statutowej pozwoliło ustalić, że we wszystkich badanych placówkach dotacja ta stanowiła jednocześnie dotację większościową. W badanym okresie nie zdarzyła się sytuacja widocznej ingerencji finansowej podmiotu innego niż organizator. Średni udział dotacji w przychodach ogółem w latach 2010–2015 mieścił się w granicach 27–91%. W latach 2010–2012 wartość dotacji względem przychodów ogółem plasowała się na podobnym poziomie. Najniższa wartość badanego wskaźnika w tych latach wynosiła 34%, maksymalna 96%. Po roku 2012 zauważalna jest zmiana rozkładu badanych danych. Wartość minimalna dotacji względem przychodów ogółem obniżyła się (16% w 2015 r.) przy jednoczesnym obniżeniu się wartości maksymalnej (86% w 2015 r.). Oznacza to, iż poziom dotacji podmiotowej w przychodach ogółem zmniejszył się. W 2015 r. widoczny jest wzrost zróżnicowania poziomu dotacji.

W całym okresie badań występowały obserwacje odstające ekstremalnie małe. Oznacza to, iż wśród analizowanych teatrów występowały także takie, które charakteryzowały się wyjątkowo niską wartością wskaźnika udziału dotacji statutowej względem przychodów ogółem. W całym badanym okresie niskim udziałem dotacji charakteryzowała się Polska Filharmonia Kameralna w Sopocie (średnio 15%) oraz Krakowski Teatr Scena STU (średnio 39%).

Spadek poziomu dotacji podmiotowej w przychodach ogółem wynikał m.in. z szybszego wzrostu przychodów własnych niż wzrostu dotacji podmiotowej. Biorąc pod uwagę efektywność ekonomiczną wydatków publicznych, sytuacja taka jest zjawiskiem pozytywnym. Ze względu jednak na to, iż badania dotyczą instytucji kultury, należy umiejętnie rozróżnić wartość ekonomiczną i kulturową. Należy uwzględnić dualizm wartości publicznej,

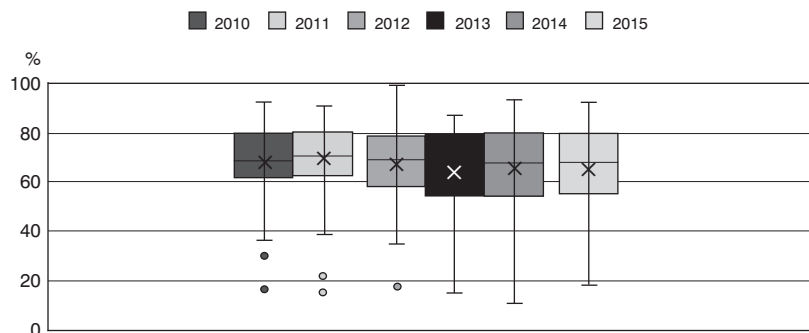
obejmujący wartość ekonomiczną i kulturową generowaną na tym obszarze (Throsby, 2011, za: Jung, 2011). Okazać się może, iż spadek analizowanego wskaźnika może doprowadzić do braku pewności i stabilności niezbędnej dla działalności instytucji kultury czy kosztem obniżenia jakości repertuaru, a w ostateczności do ograniczenia dostępności, choćby poprzez wzrost cen biletów.



Rys. 4. Udział dotacji podmiotowej w przychodach ogółem wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych w latach 2010–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania planów finansowych wojewódzkich instytucji kultury w latach 2010–2015.

Dla odzwierciedlenia stopnia stabilności działalności instytucji artystycznych należy także wskazać udział przekazywanej przez organizatora dotacji statutowej w ponoszonych przez te instytucje kosztach. Wartość otrzymanego wskaźnika określi po pierwsze, jaka część kosztów finansowana jest środkami publicznymi. Po drugie, czy poziom dotacji zmienia się w zależności od wysokości ponoszonych kosztów ogółem. Wyniki badania, podobnie jak w pozostałych przypadkach, zostały przedstawione z uwzględnieniem kwartyli (Q) ich rozkładu.

Średni udział dotacji w kosztach wynosił minimalnie 15% (w 2010 r.), a maksymalnie 99% (w 2012 r.). W trzech czwartych jednostek kultury był wyższy niż 50%. Oznacza to, że tylko w 25% instytucji kultury dotacja nie przekraczała połowy kosztów. Stąd należy wnioskować, iż w znacznej części instytucji kultury dotacje stanowią podstawowe źródło ich finansowania. Przez wszystkie lata badanego okresu wartość górnego kwartyla (Q3) oscylowała wokół 80%. Nieznaczne zmiany występowały tylko w ostatnim kwartylu, wyznaczającym wartość maksymalną badanego wskaźnika (rysunek 5). Taki poziom analizowanego wskaźnika wskazuje, że nie tylko pokrycie kosztów utrzymania budynków oraz administracji, ale też działalność programowa zależą od dotacji organizatora. Z jednej strony świadczy to o zależności instytucji kultury od publicznych źródeł finansowania, ale z drugiej zapewnia stabilność finansową w zakresie prowadzonych zadań statutowych.

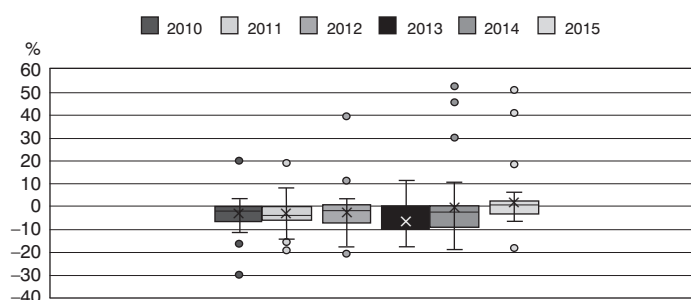


Rys. 5. Dotacja podmiotowa względem kosztów ogółem wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych w latach 2010–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania planów finansowych wojewódzkich instytucji kultury w latach 2010–2015.

Przeprowadzone badania wskazują jednak, że stała wartość wskaźnika udziału dotacji względem kosztów wynika m.in. ze spadku dynamiki kosztów ogółem względem roku poprzedniego w niemal połowie badanych instytucji. Ponadto tempo zmian kosztów i tempo zmian dotacji w poszczególnych jednostkach jest niejednorodne. Można wymienić instytucje, które charakteryzują się niemal identycznymi parametrami tempa zmian analizowanego wskaźnika. To oznacza, że dotacje i koszty rosły/spadały w tym samym tempie. W większości instytucje kultury charakteryzują się znacznie zróżnicowanym tempem zmian poziomu dotacji i kosztów. Może to wynikać z braku weryfikacji przez organizatora poziomów nominalnej dotacji względem innych zmiennych czy braku jasno określonych procedur wewnętrznych, funkcjonujących na szczeblu samorządowym, które decydowałyby o kryteriach przyznawania dotacji statutowej.

Istotnym miernikiem wskazującym na stabilność działalności jest wynik finansowy, odzwierciedlający zarówno poziom przychodów, jak i poziom poniesionych kosztów. Rozkład poziomu wyniku finansowego począwszy od 2010 r. charakteryzuje się rosnącym zróżnicowaniem badanej cechy. Największe rozproszenie danych wystąpiło w 2014 r. W całym okresie badań wynik finansowy poszczególnych instytucji kultury kształtował się na poziomie odpowiadającym minimalnie -19% (w 2014 r.), a maksymalnie 8% (w 2012 r.) ich kosztów ogółem. W latach 2010–2014 75% instytucji kultury charakteryzowała się ujemnym wynikiem finansowym. Tylko w 25% badanych instytucji wynik był zrównoważony lub dodatni. Znaczna poprawa danych widoczna jest w ostatnim roku badań. Szczególnie widoczne jest zmniejszenie rozproszenia danych, oznaczające jednocześnie minimalizację zróżnicowania. Poprawie uległa też wartość minimalna badanego wskaźnika, która osiągnęła

wartość -7% . Oznacza to istotną poprawę efektywności gospodarowania i wskazuje na większą stabilność jednostki w zakresie prowadzonej działalności. W ostatnim roku badań prawie połowa instytucji kultury zamknęła rok z równowagą lub nadwyżką finansową. Oznacza to poprawę stabilności w 25% badanych instytucji w porównaniu do lat ubiegłych.

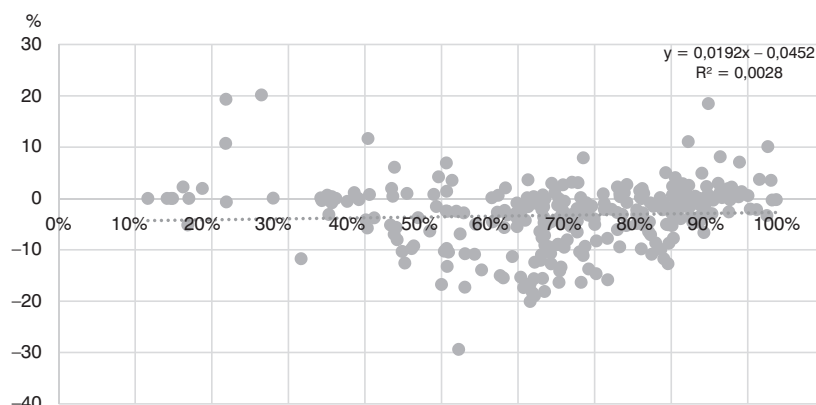


Rys. 6. Rozkład wyniku finansowego jako % kosztów ogółem wojewódzkich teatrów i instytucji muzycznych w latach 2010–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania planów finansowych wojewódzkich instytucji kultury w latach 2010–2015.

Należy również wskazać, iż zarówno w 2014 r., jak i w 2015 r. występowały instytucje, których wskaźnik znacznie odbiegał od wskazanego przedziału. Analiza danych wskazuje więc na występowanie tzw. obserwacji odstających ekstremalnie dużych (rysunek 6). Wśród nich należy wymienić przede wszystkim te, które charakteryzowały się dodatnim wskaźnikiem: Teatr im. W. Siemaszkowej w Rzeszowie (średnio 16%) czy Filharmonia Podkarpacka (średnio 11%). Dodatnimi wartościami wyniku finansowego względem kosztów charakteryzowały się także Teatr im. J. Osterwy oraz Teatr Muzyczny w Lublinie, a także Polska Filharmonia Kameralna w Sopocie.

Wśród teatrów z największym średnim ujemnym wynikiem finansowym znalazł się np. Teatr Dramatyczny w Białymstoku (średnio -16%), Opera Krakowska (średnio -13%), Filharmonia Świętokrzyska (średnio -11%). Ujemny wskaźnik wyniku finansowego do kosztów wskazuje na brak stabilności ekonomicznej poszczególnych instytucji kultury. Należy jednak wskazać, iż w stosunku do kosztów poziom strat był stosunkowo niewielki, oscylujący wokół kilku procent. Większość instytucji kultury ujemną wartość wyniku finansowego tłumaczyła wysoką amortyzacją².

Ponadto brak zależności między wysokością dotacji statutowej wyrażoną w kosztach ogółem a wynikiem finansowym wyrażonym w kosztach ogółem. Współczynnik korelacji Pearsona dla badanych cech wyniósł $0,0028$. Co należy zinterpretować jako brak zależności między badanymi cechami.



Rys. 7. Relacja udziału dotacji statutowej w kosztach ogółem i udziału wyniku finansowego w kosztach ogółem w latach 2010–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z wykonania planów finansowych wojewódzkich instytucji kultury w latach 2010–2015.

Niska wartość współczynnika Pearsona oznacza, iż niezależnie od poziomu pokrycia kosztów dotacjami statutowymi, instytucje artystyczne charakteryzują się zróżnicowanym poziomem wyniku finansowego.

5. Podsumowanie

Do zadań samorządu województwa w zakresie kultury należy przede wszystkim podejmowanie i wspieranie działań mających na celu rozwój kultury, a tym samym wzrost kreatywności i świadomości kulturalnej mieszkańców regionu oraz tworzenie warunków dla rozwoju działalności twórczej. Zarząd województwa kieruje się intencją wspierania działań mających na celu podniesienie konkurencyjności regionu poprzez realizację projektów łączących ochronę dziedzictwa kulturowego z działaniami na rzecz podniesienia jakości usług i rozwoju infrastruktury kultury w regionie. System finansowania wojewódzkich instytucji kultury opiera się w przeważającej mierze na dotacjach statutowych z budżetu organizatora. Ich udział w ogólnej kwocie przychodów badanych instytucji kultury utrzymywał się w kolejnych latach badanego okresu na wysokim poziomie. Dotacje statutowe wypełniają więc ważną funkcję dochodotwórczą, stabilizując finanse instytucji kultury, i zapewniają ciągłość działania tych instytucji. Przeprowadzone badania wskazują na względnie stały, choć znacznie zróżnicowany poziom przyznawanych dotacji statutowych poszczególnym instytucjom kultury w całym okresie prowadzonych badań. Widoczny jest on zarówno w kształtowaniu się parametrów udziału dotacji statutowej w przychodach ogółem, kosztach ogółem instytucji kultury, jak i przyznawanej im kwocie nominalnej dota-

cji. Stałość dotacji może świadczyć, z jednej strony, o stabilności dotacji, z drugiej jednak – o braku kryteriów jej przyznawania i tym samym braku obiektywnych wskaźników efektywności wydatków publicznych.

Ponadto znaczna część instytucji kultury zamykała się ujemnym wynikiem finansowym. Różnice pomiędzy relacjami przychodów do kosztów wykazały, iż średnio tylko w 25% badanych instytucji kultury wynik finansowy był zrównoważony lub dodatni. Oznacza to, iż poziom realizacji zasady stabilności przychodów do kosztów nie jest realizowany w takim samym stopniu. Jest to efekt kilku czynników. Po pierwsze, dynamika tempa zmian kosztów jest znacznie szybsza niż przychodów czy dotacji. Po drugie, świadczy to o trudności w dokładnym oszacowaniu przez instytucje kultury ostatecznych kosztów realizacji zadań w istniejącym systemie jednorocznego przyznawania dotacji lub oznacza permanentne balansowanie na krawędzi kosztów minimalnych, co może sugerować braki w stosunku do potrzeb. Trzecim istotnym aspektem są ograniczone możliwości organizatora zapewnienia odpowiedniej wysokości środków. Brak wystarczających bodźców do zwiększenia przychodów własnych skutkuje znikomą rolą przychodów własnych w przychodach ogółem większości badanych instytucji kultury. Ponadto brak obiektywnych kryteriów przyznawania dotacji statutowych, brak mierników efektywności i wyznaczonego (wymiernego) poziomu dofinansowania nie zapewnia wszystkim instytucjom kultury wymaganej stabilności. Dodatkowo brak wewnętrznych kryteriów podziału dotacji między poszczególne instytucje kultury tylko potęguje brak tej stabilności.

W kontekście przyjętej w artykule definicji stabilności finansowej, rozumianej jako wysokość dotacji adekwatnej do kosztów danej jednostki, należy podkreślić, iż poziom dotacji podmiotowej dla wojewódzkich instytucji kultury nie pozwala na stabilne realizowanie celów statutowych we wszystkich badanych instytucjach kultury. Tym samym, należy odrzucić przyjętą w artykule hipotezę, według której instytucje kultury działające w Polsce mają stabilną sytuację finansową w odniesieniu do kosztów, które generują.

Przypisy

- ¹ Instytucje kultury mogą być finansowane w sposób bezpośredni (podmiotowo za pośrednictwem dotacji lub przedmiotowo poprzez bezpośredni zakup dóbr i usług od tych instytucji) lub pośrednio za pośrednictwem systemu ulg i zwolnień podatkowych.
- ² Od 2012 r. instytucja kultury jest zobowiązana ujmować środki otrzymane na zakup środków trwałych, a także darowizny środków trwałych, na rozliczenia międzyokresowe przychodów – zgodnie z art. 41 ust. 1 pkt 2 ustawy o rachunkowości. Kwoty te rozliczane są sukcesywnie w korespondencji z pozostałymi przychodami operacyjnymi – równolegle do dokonanych odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych. Środki trwałe zakupione przed 2012 r. nie podlegały takiemu rozliczeniu, co faktycznie mogło powodować generowanie ujemnego wyniku finansowego (straty) instytucji kultury. Wprowadzone później zmiany tylko częściowo rozwiązały problem instytucji kultury, gdyż amortyzacja środków nabytych przed 2012 r. nadal nie była równoważona przychodami i mogła generować stratę.

Bibliografia

- Blau, J.R. i Rabrenovic, G. (1991). Interorganizational Relations of Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Sociological Forum*, 6(2).
- Bunger, A.C. (2013). Administrative Coordination in Nonprofit Human Service Delivery Networks: The Role of Competition and Trust. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6).
- Foster, M.K. i Meinhard, A.G. (2002). A Regression Model Explaining Predisposition to Collaborate. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(4).
- Galecka, M. i Smolny, K. (2017). Economic Efficiency of Cultural Institutions. W: J. Pavel, M. Petra i S. Ivan (red.), *Hradec Economic Days*, 7(1). Hradec Králové.
- Gilmore, S. (1993). Tradition and Novelty Concert Programming. Bringing the Artist Back into Cultural Analysis. *Sociological Forum*, 8(2).
- Głowacki, J., Hausner, J., Jakóbiak, K., Markiel, K., Mituś, A. i Żabiński, M. (2009). Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami w kulturze. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- GUS. (2016). *Finanse kultury w latach 2007–2015. Raport GUS: Studia i analizy statystyczne*. Kraków: GUS. Pozyskano z: file:///C:/Users/MLKATFIN/Downloads/finanse_kultury_w_latach_2007_2015.pdf. (18.02.2017).
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ilczuk, D. (2002). *Polityka kulturalna w społeczeństwie obywatelskim*. Kraków.
- Ilczuk, D. (2015). *Ekonomika kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jung, B. (red.). (2011). *Ekonomika kultury. Od teorii do praktyki*. Warszawa: Narodowe Centrum, Kultury, Instytut Adama Mickiewicza.
- Kietlińska, K. (1995). *Finansowanie kultury: dylematy teorii i praktyki*. Łódź.
- Kłaić, D. (2014). *Gra w nowych dekoracjach. Teatr publiczny pomiędzy rynkiem a demokracją*. Warszawa–Lublin: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego. Pozyskano z: http://www.250teatr.pl/assets/media/Zewnetrzne/DraganKlaic_All.pdf (27.02.2017).
- Kosiński, D. (2015). *Teatr publiczny – azyl pod napięciem*. Instytut Teatralny. Pozyskano z: http://250teatr.pl/idea,teatr_publiczny_azyl_pod_napieciem.html (20.01.2017).
- Kowalik, W., Malczyk, K., Maźnica, Ł., Knaś, P., Stępnik, W. i Dullan, L. (2015). *Nowa sprawozdawczość instytucji kultury*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Modzelewska, M. i Kukołowicz, T. (2015). *Finansowanie kultury przez samorządy. Plany, wykonania i realizacja wydatków na kulturę*. Pozyskano z: <http://nck.pl/raporty-2/315624-finansowanie-kultury-przez-samorzady-plany-wykonania-i-realizacja-wydatkow-na-kulture-raport/> (27.02.2017).
- NIK. (2013). *Realizacja zadań z zakresu kultury przez województwo lubelskie i miasto Lublin. Informacja o wynikach kontroli*. Warszawa: NIK.
- Olivier, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Inegration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2).
- Pfeffer, J. i Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. i Salancik, G.R. (2003). *The External Control of Organizations*. Stanford: Stanford University Press.
- Pierce, L.J. (2000). Programmatic Risk-Taking by American Opera Companies. *Journal of Cultural Economics*, 24.
- Samuelson, P.A. (1959). *Zasady analizy ekonomicznej. Foundations of economic analysis*. Warszawa: PWN.
- Sowa, J. (2009). The Collaboration Decision in Nonprofit Organizations: Views from the Front Line. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(6).

- Szlendak, T., Nowiński, J. i Wieczorek, P. (2012). *Promowanie różnorodności kulturowej i artystycznej w ramach europejskiego dziedzictwa kulturowego finansowanego z funduszy EOG 2009-2014. Podręcznik szkoleniowy dotyczący sektora kultury w Polsce dla wnioskodawców i partnerów Programu*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Throsby, D. i Withers, G.A. (1979). *The Economics of the Performing Arts*. New York.
- Trzeciak, H. (2011). *Ekonomika teatru*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Tsasis, P. (2009). The Social Processes of Interorganizational Collaboration and Conflict in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1).
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz.U. nr 114, poz. 493.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. nr 157 poz. 1240.