

## Udział przychodów własnych w finansowaniu instytucji kultury na podstawie samorządów województw

Nadesłany: 19.03.16 | Zaakceptowany do druku: 04.05.16

**Małgorzata Gorzałczyńska-Koczkodaj\*, Rafał Koczkodaj\*\***

Funkcjonowanie instytucji kultury w dużej mierze zależy od stopnia ich dofinansowania ze środków publicznych, a także możliwości pozyskiwania przez nie źródeł finansowania na prowadzenie bieżącej działalności lub realizację projektów. Celem artykułu jest przybliżenie gospodarki finansowej instytucji kultury wraz ze wskazaniem źródeł finansowania ich działalności, a także możliwości pozyskiwania przychodów własnych. Analizą statystyczną objęto instytucje kultury funkcjonujące na szczeblu samorządu województw w Polsce w latach 2013–2015. Wykorzystano materiał źródłowy pochodzący ze sprawozdań poszczególnych instytucji kultury oraz, na podstawie metody indukcji, sformułowano wnioski i rekomendacje.

**Słowa kluczowe:** finanse i gospodarka finansowa instytucji kultury, źródła finansowania jednostek kultury.

## Share of Own Revenues in Financing Cultural Institutions Based on the Example of Regional Governments

Submitted: 19.03.16 | Accepted: 04.05.16

The functioning of cultural institutions depends to a large extent on the degree of their public funding and their ability to source funding for ongoing activities or targeted projects. The aim of the paper is to indicate the sources of funding for cultural units, with particular regard to own revenues. The analysis covered cultural institutions operating at the level of regional government.

**Keywords:** finance and financial management of cultural institutions, sources of funding for cultural institutions.

**JEL:** G40, H50

---

\* **Małgorzata Gorzałczyńska-Koczkodaj** – dr, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług.

\*\* **Rafał Koczkodaj** – dr, Wyższa Szkoła Bankowa, Wydział Ekonomiczny w Szczecinie.

---

Adres do korespondencji: Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, ul. Cukrowa 8; 71-004 Szczecin; e-mail: m.g.koczkodaj@wzieu.pl; rafal.koczkodaj@wsb.szczecin.pl.

## 1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie instytucji kultury w dużej mierze zależy od stopnia ich dofinansowania ze środków publicznych, a także możliwości pozyskiwania przez nie źródeł finansowania na prowadzenie bieżącej działalności lub realizację projektów. Poziom dofinansowania środkami publicznymi zeterminowany jest między innymi możliwościami finansowymi dawców środków (budżetu państwa oraz budżetów jednostek samorządu terytorialnego). Zależy także od przyjętej polityki społecznej oraz strategii, w tym działań nastawionych na szerzenie i rozpowszechnianie szeroko pojętej kultury. Organami założycielskimi dla samorządowych instytucji kultury są gminy, powiaty bądź województwa samorządowe, na których spoczywa obowiązek zapewnienia niezbędnych środków do prowadzenia działalności statutowej przez ich instytucje kultury. Mimo nałożonego na JST obowiązku finansowego, instytucje kultury także są zobligowane do pozyskiwania środków na pokrywanie kosztów swojego utrzymania, głównie pochodzących ze sprzedaży biletów na organizowane przez nie imprezy kulturalne.

Celem artykułu jest przybliżenie gospodarki finansowej instytucji kultury wraz ze wskazaniem źródeł finansowania ich działalności, a także możliwości pozyskiwania przychodów własnych. Analizą statystyczną objęto instytucje kultury funkcjonujące na szczeblu samorządu województw w Polsce w latach 2013–2015. Wykorzystano materiał źródłowy pochodzący ze sprawozdań poszczególnych instytucji kultury oraz na podstawie metody indukcji sformułowano wnioski i rekomendacje.

## 2. Kultura i jej znaczenie w społeczeństwie obywatelskim

Pojęcie kultury (z łac. *colere* – dbać, pielęgnować, kształcenie) nie jest jednoznacznie rozumiane. Filozof J. Herder w XVIII wieku napisał w przedmowie do *Mysli o filozofii dziejów*: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”. W naukach i języku potocznym mówi się o kulturze materialnej, duchowej, politycznej czy fizycznej. E. Tylor określił, iż „Kultura, czyli cywilizacja, jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa” (Raport i opinia z audytu działalności Centrum Kultury w Żyrardowie, 2015, s. 2).

Powszechnie przez pojęcie „kultura” rozumie się „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie”. W swoim socjologicznym wymiarze kultura nie zna granic – otacza człowieka w każdym aspekcie jego życia (<http://www.kongreskultury.pl/title,pid,226,month,7,year,2017.html>).

Kultura jest jedną ze sfer realizacji ludzkiej wolności. Jest istotnym elementem identyfikacji społecznej i działalności gospodarczej oraz jednym

z podstawowych czynników rozwoju społecznego i ekonomicznego kraju. Oddziałuje zarówno na jednostkę i społeczeństwo, jak i na procesy ekonomiczne zachodzące w społeczeństwie (Suchowian, 2010, s. 269). Nawet jeżeli w wielu samorządach brakuje strategii rozwoju sfery kultury, to powinna być ona traktowana jako ważny zasób ekonomiczny, wpływający na aktywność gospodarczą ludności, ale także czynnik kreujący przestrzeń komunikacji i społecznego współdziałania.

W celu szerzenia szeroko pojętej kultury w Polsce utworzono zarówno instytucje kultury, jak i instytucje artystyczne<sup>1</sup>. Do tych ostatnich zalicza się zwłaszcza teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie. Oprócz wymienionych podmiotów formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są także instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury.

Szeroko rozumianą publiczną działalność kulturalną prowadzą również organizacje pozarządowe, z których część posiada status organizacji pożytku publicznego. Działalność kulturalną mogą prowadzić osoby prawne (instytucje kultury, stowarzyszenia, fundacje, spółki prawa handlowego, uczelnie publiczne i niepubliczne), osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (część szkół, domy pomocy społecznej, urzędy).

W Polsce w sferze kultury na przełomie lat nastąpiły duże zmiany. Kultura stała się towarem i została poddana konkurencji. Kultura masowa stała się tańsza, ale też obniżył się ogólny poziom usług kulturalnych. Natomiast wytwory tak zwanej kultury wysokiej stały się droższe, a co za tym idzie mniej dostępne (Suchowian, 2011, s. 175). Pojawił się także problem, w jakim stopniu instytucje kultury powinny być dofinansowane ze środków publicznych, a na ile powinny być samodzielne. Czy może w ogóle powinny zostać urynkowane? Nie należy jednakże zapominać, że całkowite urynkowanie tej strefy życia społecznego z pewnością przyczyniłoby się do zmniejszenia czy wręcz zupełnego wykluczenia dużej części społeczeństwa z życia kulturalnego. Przychody pochodzące ze sprzedaży biletów nie są bowiem na tyle wysokie, żeby instytucje kultury mogły (bez znacznego podniesienia cen za oferowane usługi) swobodnie prowadzić swoją działalność.

### 3. Zasady funkcjonowania instytucji kultury

Instytucje kultury mogą być finansowane z różnych źródeł, w zależności od struktury własnościowej. Publiczne instytucje kultury znajdują się pod opieką państwa lub jednostek samorządu terytorialnego, które są ich organizatorami i zapewniają środki na ich utrzymanie. Środki te są jednak niewystarczające i instytucje muszą szukać dodatkowych pieniędzy poprzez zgłaszanie się do konkursów lub szukanie sponsorów prywatnych. Oprócz

środków pochodzących ze źródeł publicznych instytucje kultury mogą także pobierać opłaty za sprzedawane bilety za organizowane przez nie imprezy kulturalne.

Jednostki samorządu terytorialnego organizują działalność kulturalną, tworząc samorządowe instytucje kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym. Prowadzenie działalności kulturalnej jest zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego o charakterze obowiązkowym, co wiąże się z koniecznością dofinansowania działalności instytucji kultury i ma charakter obowiązkowy. JST mają jednakże możliwość otrzymywania dotacji celowych z budżetu państwa na zadania objęte jego mecenatem, a realizowane przez samorządowe instytucje kultury.

Organizator zapewnia instytucji kultury środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym ta działalność jest prowadzona. Przepisy znowelizowanej ustawy o działalności kulturalnej dały możliwość łączenia ze sobą instytucji kultury, bibliotek i muzeów, co pozwala na konsolidację działań związanych z kulturą i sztuką i, co jest z tym związane, umożliwia wprowadzenie oszczędności.

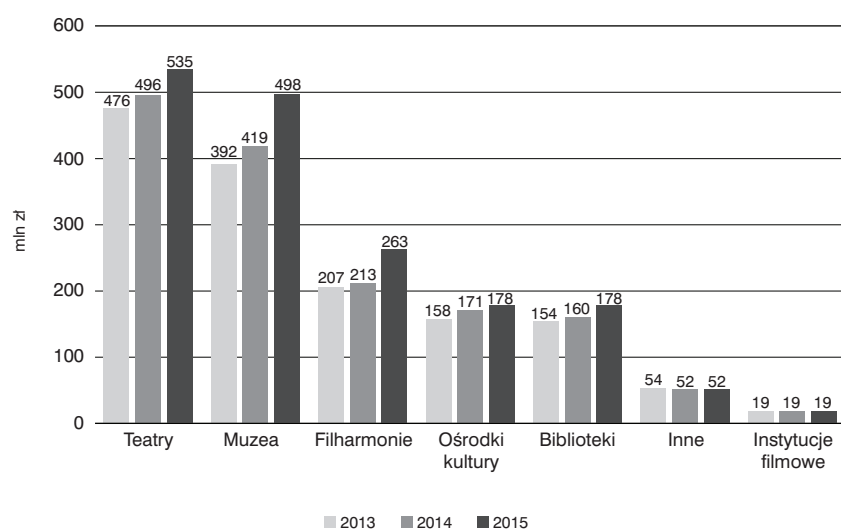
Instytucje kultury uzyskują osobowość prawną i mogą rozpocząć działalność z chwilą wpisu do rejestru prowadzonego przez organizatora. Organizator nie odpowiada za zobowiązania instytucji kultury, jednakże w przypadku jej likwidacji przejmuje na siebie powstałe zobowiązania i wierzytelności. Każda instytucja musi mieć wskazane w statucie źródła finansowania swojej działalności zamiast (jak było to przed nowelizacją ustawy) sposobów uzyskiwania środków finansowych.

W Polsce podstawowym aktem prawa dla różnych podmiotów prowadzących działalność kulturalną jest Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jednolity Dz.U. z 2012 r. poz. 406). W pierwszych artykułach tej ustawy zawarto kilka istotnych uwag dotyczących wszystkich podmiotów, których celem jest prowadzenie działalności kulturalnej. Wśród nich znajduje się definicja działalności kulturalnej, która w rozumieniu tego aktu polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie dóbr kultury (Szlendak, Nowiński i Wiczorek, 2012, s. 5). Warto zwrócić uwagę, że taka działalność jest również prowadzona przez inne podmioty (szkoły, placówki wsparcia dziennego, zakłady karne), których podstawowa działalność skupia się jednak na innych celach, np. oświatowych, wychowawczo-opiekuńczych, przeciwdziałaniu przemocy, resocjalizacyjnych. Zastosowanie tej definicji ma również odniesienie do mecenatu jednostek samorządu terytorialnego i polega na wspieraniu i promocji twórczości, edukacji artystycznej i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych oraz opieki nad zabytkami.

Oprócz wymienionej podstawowej ustawy poszczególne instytucje kultury mają szczegółowe uregulowania w dodatkowych aktach prawnych regulu-

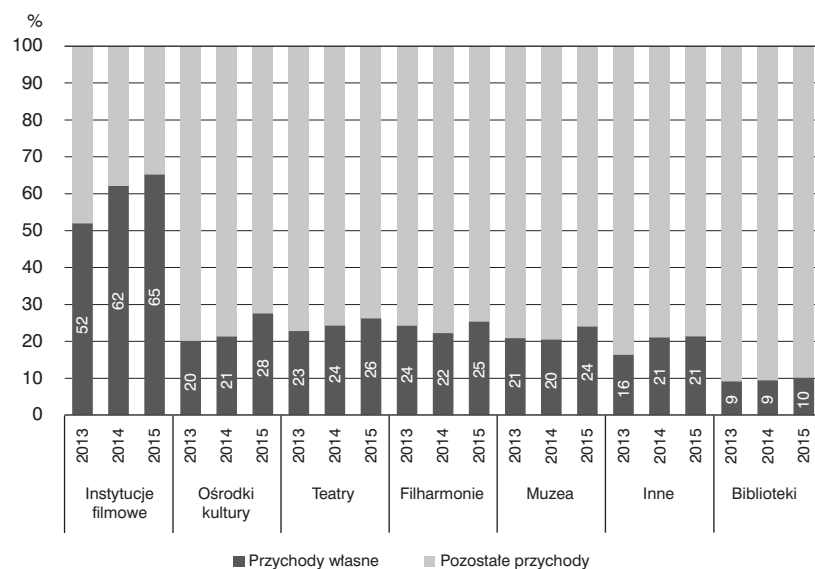
jących zagadnienia typowe dla danej instytucji. Wspomnieć należy m.in. o Ustawie z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Ustawie z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach, czy Ustawie z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami.

Instytucjom kultury (posiadającym osobowość prawną) zapewniono samodzielność gospodarowania mieniem i środkami, które otrzymują z różnych przychodów – stąd dyrektorzy takich instytucji mają najwięcej możliwości prawnych w zakresie podejmowania innowacyjnych rozwiązań i decyzji, kierując się zasadami efektywności wykorzystania środków publicznych. W praktyce jednak oni również muszą się konsultować z organizatorami.



Rys. 1. Łączne przychody instytucji kultury, dla których organizatorem są samorządy województw, w latach 2013–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań instytucji kultury.

Na rysunku 1 zostały przedstawione łączne przychody poszczególnych instytucji kultury w latach 2013–2015, dla których organizatorem są samorządy województw. W 2015 r. największe przychody osiągnęły teatry (535 mln zł) oraz muzea (498 mln zł). Przychody tych dwóch kategorii instytucji stanowiły 60% przychodów wszystkich instytucji kultury. Najmniejsze przychody w skali całego kraju uzyskały instytucje filmowe (19 mln zł). W analizowanym okresie jest wyraźnie widoczny wzrost przychodów własnych większości instytucji kultury. Największy przyrost nastąpił w muzeach (o ponad 100 mln zł). Fakt ten należy ocenić bardzo pozytywnie.



Rys. 2. Udział przychodów własnych w przychodach ogółem instytucji kultury, dla których organizatorem są samorządy województw, w latach 2013–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań instytucji kultury.

Rysunek 2 ilustruje udział przychodów własnych w łącznej kwocie przychodów poszczególnych rodzajów instytucji kultury. W 2015 r. instytucje filmowe finansowały swoją działalność swoimi własnymi przychodami aż w 65%, natomiast największe wsparcie w postaci finansowania zewnętrznego konieczne było w przypadku bibliotek, których przychody własne stanowiły tylko 10% łącznych przychodów. Na przestrzeni analizowanego okresu we wszystkich grupach instytucji kultury udział przychodów własnych zwiększył się. Najbardziej wyraźny wzrost jest widoczny w instytucjach filmowych (wzrost z 52% do 65% w ciągu trzech lat).

#### 4. Gospodarka finansowa instytucji kultury

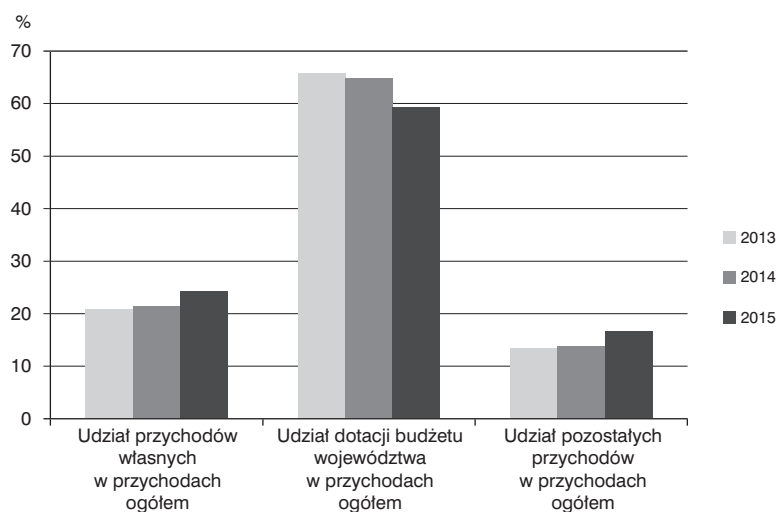
Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.) rozróżnia generalnie dwie formy finansowania działalności kulturalnej (Szlendak, Nowiński i Wieczorek, 2012, s. 35):

- bezpośrednio z budżetu państwa (samorządu) w państwowych (samorządowych) jednostkach budżetowych, które w statutach mają zapisane cele lub zadania związane z działalnością kulturalną (będą to głównie jednostki i placówki systemu oświaty np. szkoły muzyczne);
- pośrednio z wykorzystaniem dotacji podmiotowych i celowych.

W większości przypadków występuje forma druga. Organizator może przekazać instytucji kultury następujące rodzaje dotacji:

- podmiotowe na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów;
- celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji;
- celowe na realizację wskazanych zadań i programów.

W przeciwieństwie do dotacji podmiotowej w ramach dotacji celowej musi być jasno i precyzyjnie określony cel jej wydatkowania, który powinna określać umowa. Nie może to być cel ogólny – statutowy, związany z jej bieżącą działalnością. Dotacja niewykorzystana w terminie określonym umową podlega zwrotowi do budżetu organizatora w terminach określonych w art. 251 ustawy o finansach publicznych. Jeżeli instytucja kultury dotacji nie zwróci lub pobrała ją nienależnie albo wydatkowała niezgodnie z celem<sup>2</sup> wynikającym z umowy, będzie musiała zapłacić odsetki. Odsetki zapłaci również w sytuacji, gdy kwotę niewykorzystaną w okresie roku budżetowego lub, w przypadku umów całorocznych, niewydaną do końca roku zwróci po ustawowym terminie zwrotu określonym w art. 251 ust. 1 i 2 ustawy o finansach publicznych (<http://samorzadowyserwis.pl/2012/04/dotacja-dla-samorzadowej-instytucji-kultury>).



Rys. 3. Udział poszczególnych przychodów instytucji kultury, dla których organizatorem są samorządy województw, w przychodach ogółem w latach 2013–2015. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań instytucji kultury.

Na rysunku 3 została przedstawiona tendencja w finansowaniu instytucji kultury w ostatnich latach. Zwiększa się wyraźnie udział przychodów własnych w łącznych przychodach (z 20,9% w 2013 r. do 24,2% w 2015 r.),

natomiast maleje udział dotacji uzyskiwanych z budżetu województw (spadek z 65,7% do 59,2%). Wciąż jednak to dotacje stanowią główne źródło przychodów tych podmiotów, co niestety nie jest dobre dla swobodnego wydatkowania środków pieniężnych.

Zasady prowadzenia gospodarki finansowej instytucji kultury są zawarte w trzecim rozdziale ustawy o prowadzeniu i organizowaniu działalności kulturalnej. Zgodnie z przepisami prawnymi instytucja kultury gospodaruje samodzielnie przydzieloną i nabytą częścią mienia oraz prowadzi samodzielną gospodarkę w ramach posiadanych środków, kierując się zasadami efektywności ich wykorzystania.

Podstawą prowadzenia gospodarki finansowej instytucji kultury (artystycznej) jest plan finansowy ustalony przez dyrektora, z zachowaniem wysokości dotacji organizatora. W skład planu wchodzi:

- 1) przychody z prowadzonej działalności;
- 2) dotacje z budżetu państwa lub budżetów jednostek samorządu terytorialnego;
- 3) koszty, w tym:
  - wynagrodzenia i składki od nich naliczane,
  - płatności odsetkowe wynikające z zaciągniętych zobowiązań,
  - zakup towarów i usług;
- 4) środki na wydatki majątkowe;
- 5) środki przyznane innym podmiotom;
- 6) stan należności i zobowiązań na początek i koniec roku;
- 7) stan środków pieniężnych na początek i koniec roku.

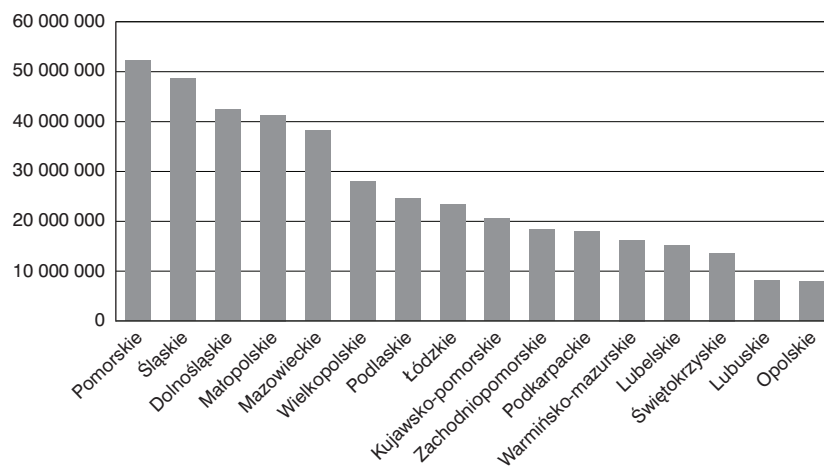
Instytucja kultury sporządza plan finansowy zgodnie z przepisami Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240, z późn. zm.). Z wykonania tego planu dyrektor składa informacje (półroczne) i sprawozdania (roczne). Roczne sprawozdanie finansowe instytucji kultury zatwierdza organizator. W przypadku samorządowej instytucji kultury roczne sprawozdanie finansowe zatwierdza organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego.

Na rysunku 4 przedstawiono wielkości przychodów własnych wszystkich instytucji kultury, dla których organizatorem są samorządy województw, w poszczególnych województwach w 2015 r. Najwięcej przychodów (powyżej 50 mln zł) uzyskały instytucje w województwie pomorskim, najmniej natomiast w województwach lubuskim i opolskim (poniżej 10 mln zł). Świadczy to m.in. o liczbie funkcjonujących obiektów kultury w poszczególnych częściach kraju.

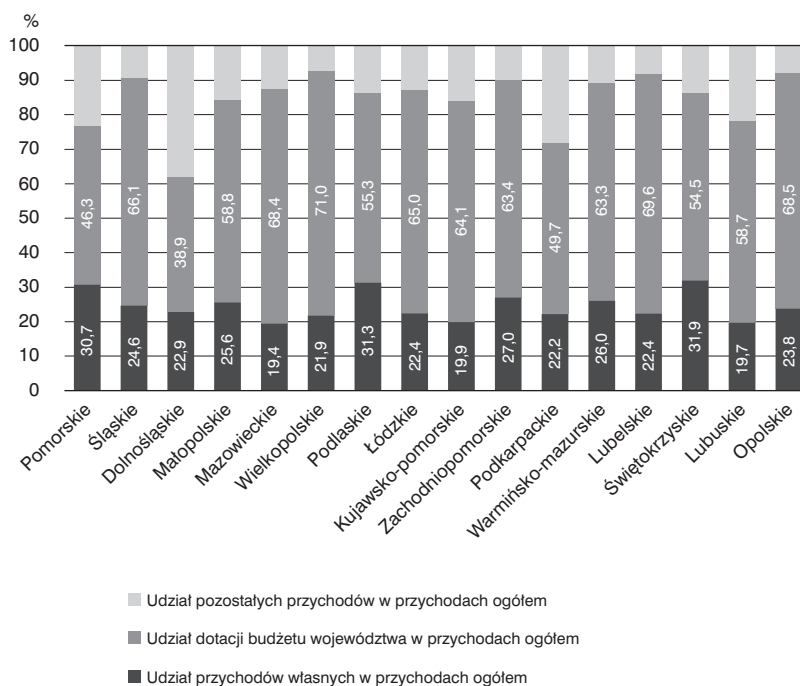
Klasyfikacja ta nie oznacza, że w województwach, w których przychody własne instytucji kultury są największe, największy jest również udział tych przychodów w łącznej kwocie przychodów omawianych podmiotów. Na rysunku 5 została zaprezentowana struktura przychodów instytucji kultury w poszczególnych województwach. Największy udział przychody własne stanowią w instytucjach województwa świętokrzyskiego (31,9%)



Udział przychodów własnych w finansowaniu instytucji kultury na podstawie samorządów województw



Rys. 4. Wielkość przychodów własnych instytucji, dla których organem założycielskim jest samorząd województwa, w poszczególnych województwach w 2015 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań instytucji kultury.



Rys. 5. Struktura przychodów instytucji kultury w poszczególnych województwach w 2015 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań instytucji kultury.

oraz podlaskiego (31,3%). Oznacza to relatywnie mniejsze przychody z tytułu dotacji z budżetu województw. W województwach, w których udział przychodów własnych instytucji kultury stanowi około 20% (mazowieckie 19,4%, kujawsko-pomorskie 19,9%, wielkopolskie 21,9%), udział dotacji z budżetu województw stanowi ponad 60% w łącznych przychodach instytucji kultury. Są województwa, w których finansowanie instytucji kultury w dużym stopniu opiera się na pozostałych przychodach, w tym przede wszystkim na dotacjach od współorganizatorów (dolnośląskie, podkarpackie, pomorskie czy lubuskie – udział ten wynosi między 20% a 40%).

Należy zwrócić uwagę na art. 3 ust. 2 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, z którego wynika, że działalność kulturalna polegająca na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury nie stanowi działalności gospodarczej w rozumieniu odrębnych przepisów. Nie jest tak jednak do końca, ponieważ mając na względzie autonomię prawa podatkowego w stosunku do innych gałęzi prawa, niektóre usługi kulturalne stanowią działalność gospodarczą. Dotyczy to przede wszystkim tych odpłatnych usług kulturalnych, które podlegają opodatkowaniu podatkiem od towarów i usług (VAT), jak wstęp do kina, teatru itp. (z reguły tam, gdzie dokonuje się sprzedaży biletów) (Szlendak, Nowiński i Wieczorek, 2012, s. 6).

## 5. Podsumowanie

Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2013 (Ministerstwo Kultury, 2003) wskazała na wiele słabości występujących w obszarze kultury. Mimo upływu kolejnych lat wiele z nich jest nadal aktualnych i występuje także na szczeblu samorządowym. Do najważniejszych można zaliczyć (Głowacki, Hausner, Jakóbiak, Markiel, Mituś i Żabiński, 2008, s. 7):

- brak planowania (zarządzania) strategicznego w kulturze;
- zły stan infrastruktury instytucji kultury;
- brak efektywnych instrumentów motywujących przedstawicieli sektora prywatnego do inwestycji w kulturę;
- wysoką zależność instytucji kultury i dyrektorów od organizatorów tych instytucji.

Problemem nadrzędnym jest jednakże niewystarczająca ilość środków corocznie przeznaczanych (zarówno z budżetu państwa, jak i z budżetów jednostek samorządu terytorialnego) na finansowanie kultury. Są one zbyt niskie, aby zaspokoić potrzeby wszystkich instytucji kultury oraz sfinansować ich działalność kulturalną. Także, co zostało zaprezentowane na wykresach, środki pochodzące z przychodów własnych nie są wystarczające, aby swobodnie prowadzić działalność kulturalną. Wobec powyższego instytucje kultury muszą zatem pozyskiwać środki ze źródeł zewnętrznych, najlepiej bezzwrotnych, które będą mogły przeznaczyć na prowadzenie swojej działalności statutowej.

Pozyskiwanie środków na sfinansowanie inicjatyw kulturalnych wymaga jednakże systematycznego monitorowania i poszukiwania programów oraz konkursów ogłaszanych na szczeblu centralnym przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a na szczeblu samorządowym – przez jednostki samorządu terytorialnego.

W obecnych uregulowaniach prawnych oraz przy prowadzonej polityce społeczno-gospodarczej oraz doktrynie państwa angażowanie sektora publicznego w finansowanie kultury jest działaniem celowym. Jest ono wyrazem dążenia do zachowania tożsamości narodu, zapewnienia równego dostępu do kultury, promocji i wspierania twórczości. Zatem odpowiedź na pytanie: „Czy kulturę nadal należy dotować czy może ją urynkowić?” jest jednoznaczna. Dofinansowanie jest konieczne, pomimo rosnących przychodów własnych instytucji kultury.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Zostały one wydzielone z instytucji kultury przepisami Ustawy z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. nr 207, poz. 1230). Instytucje artystyczne funkcjonują w oparciu o sezony artystyczne, które rozpoczynają się 1 września i kończą 31 sierpnia.
- <sup>2</sup> Co ważne, za wykorzystanie dotacji niezgodnie z jej przeznaczeniem określonym w umowie nie można już wykluczyć instytucji kultury z prawa ubiegania się o jakiegokolwiek dotacje na 3 lata. Przepis ten bowiem przestał obowiązywać z dniem 1 stycznia 2010 r.

### Bibliografia

- Głowacki, J., Hausner, J., Jakóbiak, K., Markiel, K., Mituś, A. i Żabiński, M. (2008). *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej.
- Ministerstwo Kultury. (2003). *Narodowa strategia rozwoju kultury na lata 2004–2013*. Pozyskano z: [http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Kultury.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf).
- Raport i opinia z audytu działalności Centrum Kultury w Żyrardowie. (2015). Łódź: Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Pozyskano z: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/ED\\_Monika/Pulpit/Raport.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/ED_Monika/Pulpit/Raport.pdf).
- Suchowian, J. (2010). Finansowanie publicznych instytucji kultury w Polsce. W: A. Nalepka i A. Ujwary-Gil (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu.
- Suchowian, J. (2011). Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie Teatru im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (38).
- Szlendak, T., Nowiński, J. i Wieczorek, P. (2012). *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.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. nr 157, poz. 1240 ze zm.  
Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. nr 207, poz. 1230. Tekst jednolity Dz.U. z 2012 r. poz. 406.