

**Monitorowanie usług publicznych w miastach**  
Analiza porównawcza

**Kultura**  
w roku 2000

**Grażyna Praweńska-Skrzypek**  
*Instytut Spraw Publicznych*  
Uniwersytet Jagielloński



# 1. Wprowadzenie

Samorządy miast/gmin są zobowiązane do zaspokajania potrzeb wspólnoty mieszkańców w zakresie „kultury, w tym bibliotek gminnych i innych placówek upowszechniania kultury”. Miastom na prawach powiatu również przypisano zadania o charakterze ponadgminnym z zakresu „kultury i ochrony dóbr kultury”. Zadania te w odniesieniu do ochrony dóbr kultury nakładają zasadniczo ogólną odpowiedzialność. Aktywność miast, gmin oraz miast na prawach powiatu w obszarze kultury polega głównie na „organizowaniu działalności kulturalnej poprzez tworzenie samorządowych instytucji kultury, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym”<sup>1</sup>. Ponadto jednostki samorządu terytorialnego „mogą ustanawiać i przyznawać nagrody za osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej, upowszechnianiu i ochronie kultury” oraz „przyznawać stypendia osobom zajmującym się twórczością artystyczną, upowszechnianiem i ochroną dóbr kultury”<sup>2</sup>.

Przejęcie przez jednostki samorządu terytorialnego, w wyniku reformy administracyjnej, z dniem 1 stycznia 1999 r., kolejnych instytucji kultury, spowodowało, że udział wydatków z budżetu samorządów terytorialnych na kulturę i sztukę w ogólnej sumie wydatków budżetowych państwa na kulturę i sztukę, wyniósł w 2000 r. 84,6%<sup>3</sup>. Udział wydatków samorządów terytorialnych w dziale 83 klasyfikacji budżetowej (kultura i sztuka) w ich całkowitych wydatkach budżetowych zmieniał się wraz z przejmowaniem kolejnych zadań, zwłaszcza z zakresu oświaty i stanowił od 3,9% ogółu wydatków w 1991 r. do 2,7%, w latach 1996 i 1997<sup>4</sup>. W ostatnich latach ponownie wzrósł, w związku z przejęciem nowych, kosztownych zadań kultury po 1998 r., osiągając w 1999 r. i w 2000 r. poziom 3,2%.

Związek Miast Polskich od 1997 r. monitoruje funkcjonowanie sektora kultury w miastach. Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS pozwala miastom porównywać się pod względem rangi nadawanej kulturze, dostępności usług, uczestnictwa w kulturze, efektywności, a zwłaszcza kosztochłonności usług kultury, a także skali i zakresu realizacji przez miasta funkcji mecenasa kultury.

**Tabela 1.** Wielkość badanych miast

Wielkość miasta w tys. mieszkańców	Liczba miast w grupie
do 25	7
25–50	10
50–100	12
100–200	10
200–300	3
Powyżej 300	3
<b>Razem</b>	<b>45</b>

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

<sup>1</sup> Barbara Jaworska-Dębska, 1998, *Kultura. Tabele Kompetencyjne*, [w:] *Reforma Administracji Publicznej*, 7, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, 4.

<sup>2</sup> tamże, s. 6–7.

<sup>3</sup> *Kultura w 2000 r.* Informacje i opracowania statystyczne, t. XXXII, GUS, Warszawa 2001.

<sup>4</sup> K. Surówka, *Finanse samorządu terytorialnego w teorii i praktyce*, Wyd. AE, Kraków 1999, s. 64.

W badaniach w 2001 r. (dane za 2000 r.) wzięło udział 45 miast, które podzielono pod względem liczby mieszkańców na 6 grup (tab. 1). Przyjęto bowiem zasadę, że można porównywać ze sobą miasta, które mają zbliżony zakres zadań oraz podobną skalę rynku na usługi kultury. Najliczniej były reprezentowane miasta średniej wielkości liczące 50–100 tys. mieszkańców, najmniej – miasta duże i największe.

## 2. Ranga i struktura wydatków na kulturę w miastach

Porównanie udziału wydatków na kulturę w budżetach miast badanych w ramach SAS w 1998 r. (17 miast) oraz w 2001 r. (45 miast) pokazało, że w latach 1995–1998 udział ten stopniowo malał we wszystkich grupach miast<sup>5</sup>. Spadek ten najmocniej zaznaczył się w miastach małych i najmniejszych (tab. 2), najstąbiej zaś w miastach największych. Ta tendencja utrzymała się w 2000 r. w miastach najmniejszych, natomiast w miastach średniej wielkości, wśród których znalazły się też miasta na prawach powiatu, uległa odwróceniu. W miastach dużych i największych udział wydatków na kulturę w budżecie miast utrzymywał się w całym tym okresie na zbliżonym poziomie, pomimo przejścia w 1999 r. wielu kosztownych instytucji kultury.

W badanej grupie miast wydatki na kulturę w 2000 r. przeciętnie stanowiły 3,2% budżetu. Odsetek ten był więc równy, przytoczonemu powyżej na podstawie danych GUS, średniemu poziomowi wydatków na kulturę w jednostkach samorządu terytorialnego w 2000 r. Najwyższy udział (3,6%) cechował miasta 25–50-tysięczne (tab. 2).

**Tabela 2.** Udział wydatków na kulturę w budżecie badanych miast (w % ogółu wydatków budżetowych) w latach 1995–2000

Wielkość miast w tysiącach mieszkańców	Przeciętny udział wydatków na kulturę w budżetach miast (w %)					Różnica pomiędzy najwyższą i najniższą wartością udziału wydatków na kulturę w budżetach miast (w punktach %)				
	1995	1996	1997	1998	2000	1995	1996	1997	1998	2000
<25					3,5					3,5
25–50	5,5	4,8	4,6	4,2	3,6	3,5	3,5	4,1	2,6	3,6
50–100					3,2					4,4
100–200	2,6	2,6	2,0	2,1	3,3	3,5	3,6	1,5	0,8	4,7
200–300					2,5					1,1
>300	2,7	2,6	2,5	2,6	3,1	2,5	2,3	2,4	2,0	1,5
<b>Razem</b>	3,3	3,1	2,9	2,8	3,2	5,5	5,5	5,9	4,4	4,8

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000 r.; dane dla lat 1995–1998 wg „Monitorowanie Usług Publicznych w Miastach”, t. 1, część 1. „Analiza porównawcza”, ZMP, Poznań 1999.

W przekroju sześciu analizowanych lat można też zauważyć, że wśród badanych miast zmniejszyły się różnice w udziale wydatków na kulturę w budżetach poszczególnych miast. Do 1998 r. największe zróżnicowanie udziału tych wydatków cechowało miasta małe i najmniejsze. W 2000 r. największe było w miastach 100–200-tysięcznych, np. w Koszalinie udział wydatków na kulturę w budżecie miasta wynosił

<sup>5</sup> G. Praweńska-Skrzypek, *Kultura*, [w:] Monitorowanie usług publicznych w miastach, M. Posern-Zielińska (red.), t. I, część 1, Związek Miast Polskich, Poznań 1999, s. 17–68.

6,4%, a w Koninie 1,6%. W miastach dużych różnice pomiędzy miastami, ze względu na udział kultury w wydatkach budżetu, były niewielkie i dwukrotnie zmalały w ciągu sześciu lat.

## 2.1. Struktura wydatków miast na kulturę

Dominującą grupą wydatków we wszystkich badanych miastach były wydatki na utrzymanie instytucji kultury (tab. 3). Ich udział w całkowitych wydatkach miasta na kulturę wahał się od 44,5% w Białej Podlaskiej do 98,5% w Międzyrzeczu Podlaskim. Ta przewaga wydatków na utrzymanie instytucji najwyraźniej zaznaczyła się w miastach najmniejszych, liczących poniżej 50 tys. mieszkańców. Najmniejszy udział ten typ wydatków miał w wydatkach miast 100–200-tysięcznych (przeciętnie 68%). Największe rozpiętości w udziale wydatków na utrzymanie instytucji cechowały miasta 50–100-tysięczne (od 44,5% do 96,9%).

**Tabela 3.** Struktura wydatków na kulturę w 2000 r.

Wielkość miasta w tys. mieszkańców	Udział wydatków miasta w wydatkach na kulturę ogółem (%)		
	na utrzymanie instytucji	na realizację funkcji mecenasa kultury	na inwestycje
<b>Poniżej 25</b>	84,0	7,1	4,3
<b>25–50</b>	84,2	6,7	1,5
<b>50–100</b>	74,2	3,8	9,9
<b>100–200</b>	68,4	6,9	8,8
<b>200–300</b>	83,1	4,4	6,3
<b>Powyżej 300</b>	75,1	6,4	14,1
<b>Razem</b>	77,3	5,9	7,0

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Najbardziej aktywne w roli mecenasa kultury, dofinansowującego przedsięwzięcia kulturalne realizowane przez inne podmioty oraz twórców, były miasta najmniejsze oraz 100–200-tysięczne (7,1% ogółu wydatków na kulturę). W tej dziedzinie zaznaczyło się bardzo silne zindywidualizowanie lokalnych polityk kulturalnych. W poszczególnych miastach przeznaczano na ten cel od 0,6% wydatków na kulturę w Nowej Rudzie do 21,1% w Chorzowie.

Wydatki inwestycyjne stanowiły przeciętnie blisko 7% wydatków na kulturę w badanych miastach. Ich udział wahał się od 0% (w kilkunastu badanych miastach) do 39% w Rudzie Śląskiej. Zdecydowanie najwyższy pułap osiągnął w największych miastach (14%), w których był prawie 10-krotnie wyższy niż w miastach 25–50-tysięcznych, najslabiej inwestujących na polu kultury. Warto tu podkreślić, że w żadnym z miast tej grupy wielkości udział wydatków inwestycyjnych nie przekroczył 6% całkowitej kwoty budżetu kultury.

W okresie 6 lat, dla których dział analityczny ZMP prowadził badania, przeciętny udział wydatków inwestycyjnych w ogólnej liczbie badanych miast wynosił od 4,6% (w 1997 r.) do 7,0% (w 2000 r.). Wykazywał przy tym duże wahania pomiędzy poszczególnymi miastami – największe w miastach liczących 50–200 tysięcy mieszkańców (tab. 4).

**Tabela 4.** Zmiany udziału wydatków na inwestycje w całkowitych wydatkach na kulturę w miastach badanych w latach 1995–2000

Wielkość miast w tysiącach mieszkańców	Przeciętny udział wydatków na inwestycje w całości wydatków na kulturę w budżetach miast (w %)					Różnica pomiędzy najwyższą i najniższą wartością udziału wydatków na inwestycje w całym budżecie kultury (w punktach %)				
	1995	1996	1997	1998	2000	1995	1996	1997	1998	2000
<25	7,1	6,1	1,8	1,9	4,3	28,8	23,6	7,1	7,5	16,0
25–50					1,5					5,7
50–100	10,9	12,3	8,4	3,0	10,0	43,3	49,3	10,0	11,8	39,2
100–200					8,8					39,2
200–300	4,9	2,7	4,2	18,3	6,3	26,9	7,2	21,2	29,2	10,4
>300					14,1					21,4
<b>Razem</b>	6,9	5,7	4,6	5,4	7,0	43,4	49,3	21,8	30,1	39,2

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000 r., dane dla lat 1995–1998 wg „Monitorowanie Usług Publicznych w Miastach”, t. 1, część 1. „Analiza porównawcza”, ZMP, Poznań 1999.

Niektóre z miast (2/3 ogólnej liczby badanych) angażowały się finansowo w ochronę i konserwację zabytków. Wielkość tego typu wydatków odzwierciedlała preferencje lokalnych wspólnot, dla których ochrona dziedzictwa może być przejawem manifestowania własnej tożsamości, służyć budowaniu atrakcyjności turystycznej bądź integracji społecznej. W przypadku ochrony zabytków trudno jest wprowadzać kryteria efektywności. O wadze, jaką miasta nadają tej dziedzinie, świadczy ich zaangażowanie finansowe w ochronę i konserwację materialnego dziedzictwa kulturowego. W badanych miastach przeciętnie kształtowało się ono na poziomie 0,19% całkowitej kwoty wydatków budżetowych wahając się od 0% (kilkanaście miast) do 2% w Kaliszu. Wydatki na ochronę i konserwację zabytków miały (ryc. 1) największy udział w wydatkach budżetowych w miastach 100–200-tysięcznych (0,29%) oraz miastach największych (0,26%), najmniejszy zaś w miastach 200–300-tysięcznych (średnio 0,03%). W porównaniu do wydatków miast na kulturę, wydatki na ochronę i konserwację zabytków były niewielkie – przeciętnie stanowiły 7% kwot wydatkowanych w dziale 83 (kultura i sztuka). Jednak w poszczególnych miastach rząd wielkości wydatków na ten cel sięgał nawet do 87% kwoty całkowitego budżetu kultury w mieście (Kalisz).

## 2.2. Struktura finansowania instytucji kultury

Jak wykazano powyżej miasta przeznaczają gros środków na utrzymanie instytucji kultury. Przeciętnie, w przekroju wszystkich badanych miast, największe kwoty dotacji przypadały na instytucje upowszechniania kultury, zwłaszcza domy kultury (47%) oraz biblioteki (39%), najmniejsze zaś na biura wystaw artystycznych, centra sztuki i galerie (6%).

Wraz ze wzrostem wielkości miast oferta usług miejskich/gminnych instytucji kultury była coraz bardziej zróżnicowana, co znajdowało odzwierciedlenie w strukturze wydatków na instytucje kultury (ryc. 2A–2F).

W najmniejszych miastach (do 25-tysięcy) dominowały wydatki na domy/ośrodki/centra kultury (przeciętnie 71% gminnych wydatków na instytucje kultury,

w trzech miastach nawet 100%) oraz biblioteki (przeciętnie 41%, w trzech 0%, w ośmiu od 50–64%). W tych miastach nie działały inne instytucje kultury.

Miasta 25–50-tysięczne miały podobną strukturę finansowania instytucji. Na domy/ośrodki/centra kultury przeznaczaly przeciętnie 59% środków, a na biblioteki 44%. Tylko jedno miasto (Zduńska Wola) odnotowało wydatki na muzeum.

Dużo większą różnorodnością wydatków na instytucje cechowały się miasta 50–100-tysięczne, w których obok domów kultury i bibliotek, duża część dotacji przeznaczana była na finansowanie muzeów, w dwóch miastach teatrów, a w trzech – galerii/centrów sztuki/BWA.

Miasta 100–200-tysięczne oraz 200–300-tysięczne utrzymywały podobne rodzaje instytucji kultury, ale struktura wydatków była odmienna. W obu grupach miast największe były wydatki na biblioteki (przeciętnie 40–42%), co być może wiąże się z rozbudowywaną funkcją szkolnictwa wyższego w miastach tej wielkości. Znaczące wydatki ponosiły też te miasta na instytucje muzyczne i teatry. Podstawową różnicą w strukturze wydatków na instytucje był poziom finansowania domów/ośrodków/centrów kultury. W miastach 100–200-tysięcznych ten rodzaj wydatków stanowił przeciętnie 38% ogółu wydatków na kulturę, podczas gdy w drugiej z grup zaledwie 6% i był to najniższy poziom finansowania tego typu instytucji w przekroju wszystkich badanych grup miast. Miasta 200–300-tysięczne wyróżniały się ponadto najwyższym spośród wszystkich grup miast udziałem dotacji na instytucje artystyczne. W miastach tych widać pewne zachwianie proporcji. Wysokie nakłady na instytucje artystyczne świadczą o priorytetach przyjętych przez samorządy, które starają się w ten sposób kształtować wysoką jakość środowiska miejskiego i wspierać instytucje podnoszące jego prestiż. Jednocześnie bardzo niski poziom finansowania domów kultury grozi obniżeniem kompetencji kulturalnych mieszkańców, co w dłuższej perspektywie może prowadzić do obniżenia poziomu ich potrzeb i aspiracji zaspokajanych przez instytucje artystyczne.

W największych miastach finansowane z budżetu były wszystkie rodzaje instytucji kultury – także nie występujące w innych grupach miast – estrady i agencje impresaryjne. Struktura wydatków była tu najbardziej zrównoważona, z wyraźnym jednak priorytetem dla bibliotek i muzeów. Najmniejszy udział wydatków przypadł na finansowanie centrów sztuki/galerii/BWA.

### 3. Dostępność usług kultury

Skala wydatków miasta na kulturę w przeliczeniu na 1000 mieszkańców odzwierciedla szanse dostępności usług kultury dla mieszkańców. Większe finansowanie z budżetu oznacza bowiem bogatszą ofertę kulturalną oraz niższe opłaty za usługi. Wśród badanych 45 miast wydatki te wahały się od 25 tys. zł w Zduńskiej Woli do 115 tys. zł w Koszalinie. Przeciętnie dla całej badanej grupy wynosiły one 53 tys. zł (ryc. 3).

Wraz ze wzrostem miast generalnie rosły wydatki na kulturę w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. Wyjątkiem były miasta 200–300-tysięczne, w których wskaźnik ten był na poziomie miast najmniejszych. Najwięcej środków na kulturę, w przeliczeniu na 1 mieszkańca przeznaczaly miasta 100–200-tysięczne oraz liczące powyżej 300 tysięcy mieszkańców.

### 3.1. Dostępność instytucji upowszechniania i podstawowych usług kultury

Teoretycznie najlepszą dostępnością instytucji upowszechniania kultury, mierzoną liczbą mieszkańców przypadającą na 1 placówkę, zwłaszcza dom/centrum/ośrodek kultury oraz bibliotekę, cechowały się małe miasta (tab. 5). W miastach średniej wielkości na 1 mieszkańca przypadało przeciętnie więcej wystaw w muzeach i galeriach/centrach sztuki. Jednak rzeczywista dostępność książek i czasopism, zakupy nowości, udział nabytków w zbiorach bibliotecznych dużo lepiej przedstawiały się w miastach większych, a zwłaszcza największych. Stosunkowo najwięcej komputerów podłączonych do Internetu, dostępnych dla użytkowników bibliotek udostępniono w miastach 50–100-tysięcznych i 25–50-tysięcznych. W badanych miastach 200–300-tysięcznych biblioteki w ogóle nie świadczyły tego typu usług dla mieszkańców. Warto tu też podkreślić, że w grupie mniejszych miast wartości wskaźników różniły się nawet kilkunastokrotnie pomiędzy poszczególnymi miastami. Oznacza to, że w poszczególnych miastach warunki dostępności były bardzo różne. W dużych miastach maksymalne rozbieżności pomiędzy poszczególnymi miastami w grupie sięgały dwukrotnej wartości wskaźnika, czyli warunki dostępności były w tych miastach podobne.

Nietypową instytucją upowszechniania kultury, występującą wśród badanych miast tylko w Katowicach, była Estrada – instytucja o charakterze impresaryjnym. Jej aktywność określa wskaźnik zorganizowania w 2000 r. pięciu imprez w przeliczeniu na 1000 mieszkańców miasta.

**Tabela 5.** Dostępność instytucji upowszechniania i podstawowych usług kultury w miastach w 2000 r.

Wskaźniki dostępności instytucji i usług	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	Ogółem
Liczba mieszkańców na 1 centrum/dom kultury	13 007	25 558	48 206	61 604	168 151	50 845	48 557
Liczba mieszkańców na 1 bibliotekę	10 519	7 714	11 129	8 514	10 062	10 331	9 567
Liczba książek i czasopism na 1000 mieszkańców	3 275	3 612	3 363	3 205	2 991	2 139	3 254
Liczba stanowisk z dostępem do internetu na 1 bibliotekę	0,10	0,32	0,53	0,18	0,00	0,16	0,29
Liczba zakupionych książek na 1000 mieszkańców	58	52	45	62	71	59	55
Udział nabytków w całości zbiorów (w %)	1,8	1,4	1,4	2,0	2,4	2,5	1,7
Liczba mieszkańców na 1 muzeum	-	45 776	66 836	121 908	250 978	310 713	136 115
Liczba wystaw w muzeach na 1000 mieszkańców	-	0,46	0,15	0,11	0,13	0,05	0,14
Liczba wystaw w galeriach na 1000 mieszkańców	-	-	0,27	0,16	0,07	0,03	0,14
Liczba mieszkańców na 1 galerię sztuki	-	-	77 630	114 513	248 800	532 014	242 733

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.



### 3.2. Dostępność instytucji artystycznych

Miejskie instytucje artystyczne występowały w miastach liczących powyżej 50 tys. mieszkańców (teatry) i 100 tys. mieszkańców (instytucje muzyczne). Podobnie jak w przypadku instytucji upowszechniania kultury, potencjalna dostępność miejskich instytucji artystycznych – jako obiektów – malała wraz z wielkością miast (tab. 6). Im większe miasto, tym na jeden miejski teatr przypadała większa liczba mieszkańców. Ten wskaźnik pokazuje też skalę wielkości rynku usług tego typu instytucji oraz uwarunkowania ich rentowności.

**Tabela 6.** Dostępność miejskich instytucji artystycznych i ich usług w 2000 r.

Wskaźniki dostępności instytucji i usług	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba mieszkańców na 1 teatr	-	-	53 209	106 593	250 978	322 843	190 354
Liczba mieszkańców na 1 instytucję muzyczną	-	-	-	107 578	255 971	512 653	267 335
Liczba przedstawień na 1000 mieszkańców	-	-	3,9	2,0	1,1	0,9	1,8
Liczba koncertów na 1000 mieszkańców	-	-	-	2,2	1,4	0,3	1,4

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Również liczba zorganizowanych koncertów i przedstawień w przeliczeniu na 1 mieszkańca była wielokrotnie większa w miastach średnich niż w dużych. Największą rozbieżnością wartości tych wskaźników w poszczególnych miastach cechowały się miasta największe.

## 4. Uczestnictwo w kulturze

Skala uczestnictwa w kulturze jest pochodną dostępności usług, ale także kompetencji i potrzeb kulturalnych mieszkańców oraz stopnia adekwatności oferty instytucji do potrzeb społeczności lokalnych oraz turystów.

### 4.1. Wykorzystanie oferty centrów/domów/ośrodków kultury, klubów i świetlic

Stopień wykorzystania oferty usług centrów/domów/ośrodków kultury był największy w miastach najmniejszych – zarówno w odniesieniu do stałych form działalności, jak i imprez (tab. 7). Szczególnie niski był w miastach 200–300-tysięcznych, których mieszkańcy mieli gorszy dostęp do tego typu instytucji i usług kultury. W miastach małych wysoka potencjalna dostępność tych instytucji, znajdowała odzwierciedlenie w dużym wykorzystaniu oferty. Stosunkowo dużym stopniem uczestnictwa, szczególnie w stałych formach działalności domów kultury, wykazywali się też mieszkańcy największych miast. Inne formy działalności centrów kultury, takie jak: biblioteki, galerie, kina, były rozwijane głównie w mniejszych miastach, w których

**Tabela 7.** Liczba odbiorców oferty centrów/domów/ośrodków kultury w miastach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wskaźniki uczestnictwa na 1000 mieszkańców	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba uczestników stałych form	22	17	13	15	2	21	15
Liczba uczestników imprez	1 332	819	892	421	193	223	769
Liczba użytkowników innych form (biblioteka, galeria, kino)	833	498	312	183	0	25	377
Liczba użytkowników bibliotek	927	578	8	0	0	0	505
Liczba zwiedzających galerie	143	239	142	33	0	14	116
Liczba widzów w kinach	405	344	333	271	0	17	310

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

nie było odrębnych instytucji tego typu. W odniesieniu do usług tych instytucji wyraźnie zaznaczyła się prawidłowość, że im mniejsze miasto, tym większa była aktywność mieszkańców w korzystaniu z dodatkowych form działalności.

W przypadku bibliotek zlokalizowanych w ramach centrów kultury w najmniejszych miastach wskaźnik wykorzystania wynosił 927 użytkowników na 1000 mieszkańców. W przypadku centrów/domów/ośrodków kultury im mniejsze miasto, tym większa była rozbieżność wartości wskaźników obrazujących stopień wykorzystania oferty stałych form działalności. W miastach najmniejszych wartości wskaźników różniły się dwudziestokrotnie, podczas gdy w miastach największych zaledwie dwukrotnie. W przypadku imprez największe rozbieżności występowały w miastach najmniejszych, a najmniejsze w miastach średniej wielkości. W odniesieniu do innych form działalności różnice były znacznie większe, gdyż decyzje o prowadzeniu przez domy/ośrodki/centra kultury innych form działalności były bardzo zindywidualizowane. W wielu miastach w ogóle nie prowadzono tego typu działalności, w innych tylko niektóre z wymienionych.

## 4.2. Wykorzystanie oferty bibliotek

Oferta bibliotek była wykorzystywana w zdecydowanie największym stopniu w miastach średniej wielkości 50–100-tysięcznych i 100–200-tysięcznych, w których przeciętnie co czwarty mieszkaniec był zarejestrowanym czytelnikiem, a liczba wypożyczeń przekraczała 6 tys. na 1000 mieszkańców (tab. 8). W najmniejszym stopniu z oferty bibliotek korzystali mieszkańcy najmniejszych i największych miast.

Stopień wykorzystania oferty bibliotek w poszczególnych miastach należących do różnych grup demograficznych był dużo bardziej zbliżony niż w przypadku domów kultury. Różnice pomiędzy pojedynczymi miastami w wartościach wskaźników liczby zarejestrowanych czytelników na 1000 mieszkańców oraz liczby wypożyczeń na 1000 mieszkańców nie przekraczały dwukrotności.

**Tabela 8.** Liczba odbiorców oferty bibliotek w miastach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wskaźniki uczestnictwa na 1000 mieszkańców	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba użytkowników bibliotek	1 164	1 644	2 328	2 177	1 952	797	1 880
Liczba zarejestrowanych czytelników	178	222	245	249	237	176	228
Liczba wypożyczeń	3 327	5 079	6 593	6 086	5 460	4 451	5 525
Liczba udzielonych informacji i wykonanych kwerend	348	689	466	584	761	460	548

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

### 4.3. Wykorzystanie oferty pozostałych instytucji upowszechniania kultury

Działalność miejskich muzeów spotykała się z największym zainteresowaniem w miastach 50–100-tysięcznych, czyli najmniejszych spośród analizowanych miast, w których istniały muzea (tab. 9), a także w miastach największych. Także wystawy w miejskich galeriach, centrach sztuki i BWA zdecydowanie najczęściej odwiedzali mieszkańcy miast 50–100-tysięcznych. Trzeba też zauważyć, że różnice w wartościach wskaźnika uczestnictwa w większości nie przekraczały trzykrotności. Wyjątkiem były miasta 100–200-tysięczne, w których zarówno wskaźniki dla muzeów, jak i dla galerii sztuki były bardzo zróżnicowane (nawet 10-krotnie).

**Tabela 9.** Liczba odbiorców oferty muzeów i instytucji wystawienniczych w miastach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wskaźniki uczestnictwa na 1000 mieszkańców	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba użytkowników muzeów	-	-	281	178	96	204	217
Liczba zwiedzających wystawy w galeriach	-	-	128	98	62	54	88

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Katowicka Estrada odnotowała w 2000 r. na organizowanych przez siebie imprezach 351 uczestników na 1000 mieszkańców miasta, czyli znacznie poniżej frekwencji na imprezach organizowanych w większości miast przez domy kultury (por. tab. 7).

### 4.4. Wykorzystanie oferty instytucji artystycznych

Im większe miasto, tym miejskie instytucje artystyczne odnotowały relatywnie mniejsze zainteresowanie swoją ofertą ze strony mieszkańców (tab. 10).

Wskaźniki liczby widzów w teatrach oraz słuchaczy koncertów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, najwyższe wartości osiągnęły w miastach średniej wielkości –

**Tabela 10.** Liczba odbiorców oferty instytucji artystycznych w miastach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców

Wskaźniki uczestnictwa na 1000 mieszkańców	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba widzów w teatrach	-	-	804	569	246	165	426
Liczba słuchaczy instytucji muzycznych	-	-	-	357	137	115	225

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

najmniejszych z miast, w których funkcjonowały tego typu instytucje. Być może w większych miastach część popytu na tego typu usługi zaspokajane było przez funkcjonujące w nich instytucje powiatowe i wojewódzkie? Może oferta niedokładnie odpowiadała potrzebom mieszkańców i turystów lub rozmiągała się z nimi w czasie?

W przekroju wszystkich badanych miast występowały dość duże różnice pomiędzy miastami, jeśli chodzi o wartość wskaźnika obrazującego aktywność w korzystaniu z oferty miejskich teatrów (od 112 widzów na 1 przedstawieniu w Gdańsku do 954 w Koszalinie) oraz instytucji muzycznych (od 90 słuchaczy 1 koncertu w Gdańsku do 431 w Słupsku).

## 5. Aktywność zawodowa i wynagrodzenia pracowników

Spośród wszystkich badanych typów instytucji największym przeciętnym zatrudnieniem cechowały się instytucje artystyczne, w szczególności instytucje muzyczne, najmniejszym zaś biblioteki (tab. 11).

**Tabela 11.** Przeciętna liczba pracowników zatrudnionych przez instytucje kultury w miastach (etaty przeliczeniowe)

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Rodzaj instytucji						
	Centra kultury	Biblioteki	Muzea	Centra sztuki	Teatry	Instytucje muzyczne	Estrady
<25	14	5	-	-	-	-	-
25–50	11	4	4	-	-	-	-
50–100	24	6	15	10	48	-	-
100–200	22	5	21	9	50	62	-
200–300	6	5	25	12	77	99	-
>300	15	4	53	18	56	102	11
Ogółem	17	5	23	13	58	82	11

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Przeciętna liczba zatrudnionych w domach/centrach/ośrodkach kultury była najbardziej zróżnicowana spośród wszystkich analizowanych instytucji. Wahala się od 0,7 etatu w Brusach do 47,5 etatu przeliczeniowego w Koszalinie. Najwięcej pracowników zatrudniały domy kultury w miastach średniej wielkości (22–24 etaty), najmniejszą zaś w miastach 200–300-tysięcznych (6 etatów). W każdej grupie wielkości miast występowały bardzo duże rozbieżności między miastami w liczbie zatrudnionych pracowników – największe w miastach najmniejszych.

W bibliotekach przeciętna liczba zatrudnionych była bardzo zbliżona we wszystkich grupach wielkości miast. Wahala się od 4 etatów w miastach największych do 6 w miastach 50–100-tysięcznych. Znaczne rozbieżności w liczbie zatrudnionych występowały natomiast wewnątrz poszczególnych grup miast. I tak największe różnice odnotowano w miastach najmniejszych (pięciokrotne), najmniejsze zaś – w miastach największych (półtorakrotne).

Muzea należały do instytucji o bardzo dużym zróżnicowaniu wielkości zatrudnienia. W 23 miastach, w których występowały, liczba zatrudnionych wahala się od 4 osób w Zduńskiej Woli do 89 w Gdańsku. Generalnie im większe miasta, tym większe było zatrudnienie w instytucjach muzealnych. Wyróżniały się tu szczególnie miasta największe. W miastach do 300 tys. mieszkańców zatrudnienie w żadnym z miast nie przekraczało 32 osób.

W centrach sztuki przeciętna liczba pracowników w poszczególnych grupach miast była znacznie mniej zróżnicowana – wahala się od 7 osób, w miastach 100–200-tysięcznych, do 18 osób, w miastach największych. W tej grupie występowały też największe rozbieżności w liczebności zatrudnionych (8 osób w Gdańsku, 27 – w Łodzi).

Podobną skalą zróżnicowania cechowała się wielkość zatrudnienia w teatrach – od 33 osób w Grudziądzu do 81 osób w Sosnowcu. Największym zatrudnieniem cechowały się miejskie teatry w Sosnowcu i Gdyni (miastach 200–300-tysięcznych).

W miejskich instytucjach muzycznych, podobnie jak w centrach sztuki, im większe miasto, tym większe zatrudnienie. Różnice pomiędzy miastami były bardzo duże, od 27 osób w Gdańsku do 117 – w Łodzi.

## 5.1. Wynagrodzenia pracowników

Działalność instytucji kultury polega w dużym stopniu na świadczeniu usług przez pracowników, stąd wynagrodzenia z pochodnymi są podstawową składową wydatków związanych z utrzymaniem tych instytucji. Największy udział miały one w kosztach funkcjonowania bibliotek, najmniejszy zaś w estradzie i w centrach sztuki (tab. 12).

**Tabela 12.** Udział wynagrodzeń (z pochodnymi) w całkowitych kosztach bieżącej działalności instytucji kultury w miastach [%]

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Rodzaj instytucji kultury						
	Centra kultury	Biblioteki	Muzea	Centra sztuki	Teatry	Instytucje muzyczne	Estrady
<25	58	78	-	-	-	-	-
25–50	50	73	75	-	-	-	-
50–100	54	73	73	68	67	-	-
100–200	49	70	64	53	57	62	-
200–300	33	67	52	45	65	63	-
>300	47	63	48	40	61	73	40
<b>Ogółem</b>	51	72	65	52	62	66	40

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Udział wynagrodzeń w kosztach instytucji był jednak silnie zróżnicowany w poszczególnych miastach. Dotyczyło to zwłaszcza domów/centrów/ośrodków kultury, w których udział wynagrodzeń w kosztach bieżącej działalności instytucji był generalnie wyższy w mniejszych miastach i wahał się od 16% w Częstochowie do 75% w Połańcu. Największe dysproporcje w wielkości udziału tych wydatków były w miastach 25–50-tysięcznych. Dużym zróżnicowaniem cechowały się też centra sztuki i muzea (odpowiednio od 13% w Gdańsku do 81% w Białej Podlaskiej oraz od 31% w Częstochowie do 80% w Starogardzie Gdańskim), znacznie mniejszym zaś instytucje muzyczne, biblioteki i teatry.

Nie licząc jedynej badanej instytucji impresaryjnej, średnie roczne wynagrodzenia w instytucjach wahały się od 22,7 tys. zł w instytucjach muzycznych do 29,6 tys. w centrach sztuki (tab. 13).

**Tabela 13.** Średnie roczne wynagrodzenie (z pochodnymi) 1 zatrudnionego (etat przeliczeniowy) w instytucjach kultury w miastach [zł]

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Rodzaj instytucji kultury						
	Centra kultury	Biblioteki	Muzea	Centra sztuki	Teatry	Instytucje muzyczne	Estrady
<25	20 675	28 129	-	-	-	-	-
25–50	28 959	24 016	27 450	-	-	-	-
50–100	25 443	22 581	22 116	27 812	26 449	-	-
100–200	26 924	21 246	25 467	25 188	26 752	23 995	-
200–300	29 449	22 297	26 059	32 139	30 364	20 158	-
>300	25 178	22 705	27 988	34 272	26 932	22 110	87 599
<b>Ogółem</b>	26 041	23 220	24 502	29 645	27 649	22 728	87 599

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Największe zróżnicowanie wysokości średnich rocznych wynagrodzeń odnotowano w centrach/domach/ośrodkach kultury (od 13 tys. zł w Brusach do 49,6 tys. zł w Zduńskiej Woli) oraz bibliotekach (od 14 tys. w Dąbrowie Górniczej do 37 tys. w Węgrowie). Stosunkowo najstabiliej były zróżnicowane wynagrodzenia pracowników instytucji muzycznych i teatrów.

## 5.2. Aktywność zawodowa pracowników

Wydajność pracowników mierzona liczbą obsługanych uczestników działalności **domów/centrów/ośrodków kultury** oraz liczbą prowadzonych grup i zorganizowanych imprez w przeliczeniu na jednego pracownika była bardzo zróżnicowana w przekroju badanych miast, wręcz trudno porównywalna – np. liczba uczestników stałych form działalności w przeliczeniu na 1 pracownika wahała się od 7 w Polkowicach do 149 w Legnicy, zaś liczba uczestników imprez od 17 w Gdańsku do 14 711 w Częstochowie (tab. 13). Można jednak zauważyć, że przeciętna wydajność pracowników – związana z pracą w grupach stałych – wyraźnie rosła wraz z wielkością miast; najwyższe wartości osiągała w miastach największych.

Wydajność w organizacji okazjonalnych form działalności była najwyższa w miastach 200–300-tysięcznych. Nasuwa się wniosek, że domy kultury nastawiły się w miastach tej wielkości na działalność okazjonalną.

**Tabela 14.** Aktywność zawodowa pracowników centrów/domów/ośrodków kultury

Wskaźniki aktywności przypadającej na 1 etat przeliczeniowy	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba uczestników stałych form na 1 pracownika	21	33	22	42	44	75	33
Liczba uczestników imprez na 1 pracownika	1 224	1 535	1 679	1 220	7 470	638	1 672
Liczba użytkowników innych form na 1 pracownika	595	617	528	457	-	89	502
Liczba grup, zespołów, kursów, kół na 1 pracownika	1,1	2,2	1,2	1,0	2,3	3,1	1,6
Liczba imprez na 1 pracownika	3,3	7,8	6,3	5,6	10,1	4,1	6,1

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Najniższą wydajnością cechowali się pracownicy domów kultury w najmniejszych miastach – oni też otrzymywali przeciętnie najniższe uposażenia (por. tab. 12). Jednak już pracownicy w miastach 50–100-tysięcznych, których aktywność zawodowa w obszarze stałych form działalności była porównywalna z notowaną w miastach najmniejszych, byli znacząco lepiej uposażeni. Być może miała na to wpływ większa wydajność w sferze okazjonalnych form działalności.

Przypuszczenie, że aktywność w obszarze organizacji imprez może wydatnie wpływać na wzrost wynagrodzeń, wydaje się uzasadnione, zwłaszcza przy porównaniu płac pracowników w miastach 200–300-tysięcznych, którzy otrzymują najwyższe wynagrodzenia – przy przeciętnej wydajności w stałych formach działalności i bardzo dużej aktywności w organizacji imprez.

Również w **bibliotekach** zróżnicowanie wydajności pracy osób zatrudnionych w poszczególnych miastach, mierzone poniższymi wskaźnikami, było bardzo duże (tab. 15).

**Tabela 15.** Aktywność zawodowa pracowników bibliotek

Wskaźniki aktywności przypadającej na 1 etat przeliczeniowy	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba użytkowników	2 849	3 315	4 552	3 235	3 764	2 773	3 615
Liczba wypożyczeń	8 334	9 914	12 999	9 272	10 898	12 329	10 697
Liczba informacji i kwerend	850	1 360	984	846	1 491	1 158	1 064

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Wśród 45 analizowanych miast zróżnicowanie wydajności pracowników w zakresie trzech uwzględnionych cech sięgało powyżej 20-krotności. Wyliczone wartości przeciętne dla poszczególnych grup i dla całej badanej populacji są więc wielkościami czysto statystycznymi.

Największą wydajnością, w przekroju trzech analizowanych wskaźników, cechowali się pracownicy bibliotek w miastach 50–100-tysięcznych oraz w miastach dużych i największych (tab. 14), którzy byli wynagradzani na średnim poziomie (por. tab. 13). Najmniej wydajni byli pracownicy w miastach najmniejszych, którzy otrzymywali zdecydowanie najwyższe wynagrodzenia.



Dwie grupy miast: 200–300-tysięczne oraz 25–50-tysięczne wyróżniały się ze względu na dużą wydajność pracowników w udzielaniu informacji i sporządzaniu kwerend. Stosunkowo duża dostępność Internetu dla użytkowników bibliotek w miastach 50–100-tysięcznych nie znalazła wyrazu we wzroście aktywności w działalności informacyjnej.

Podobnie jak w przypadku innych, powyżej analizowanych instytucji wydajność pracowników **muzeów** była ogromnie zróżnicowana pomiędzy poszczególnymi miastami, np. liczba użytkowników muzeum przypadająca na 1 etat pracownika wahała się od 229 w Zgierzu do 3415 w Jeleniej Górze. Największą aktywnością w pracy mierzoną liczbą zorganizowanych wystaw i przeprowadzonych lekcji muzealnych w przeliczeniu na 1 zatrudnionego, cechowali się pracownicy muzeów w miastach 25–50-tysięcznych (tab. 16), którzy byli jedną z dwóch grup najwyżej wynagradzanych (por. tab. 13). Niestety, nie podano tu liczby użytkowników, co uniemożliwiło ocenę skali osiągniętych wyników.

**Tabela 16.** Aktywność zawodowa pracowników muzeów i instytucji wystawienniczych

Wskaźniki aktywności przypadające na 1 etat przeliczeniowy	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba wystaw w muzeach	-	5,5	0,7	0,8	1,2	0,3	0,9
Liczba lekcji muzealnych	-	14	4	3	4	3	4
Liczba użytkowników muzeów	-	b.d.	1 097	890	971	996	1 009
Liczba wystaw w galeriach	-	-	2,0	2,2	1,3	1,0	1,6
Liczba zwiedzających w galeriach	-	-	948	1 251	1 130	1 915	1 328

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

**Tabela 17.** Aktywność zawodowa pracowników teatrów i instytucji muzycznych

Wskaźniki aktywności przypadające na 1 etat przeliczeniowy	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Liczba przedstawień teatralnych	-	-	4,3	4,5	3,5	5,1	4,4
Liczba widzów w teatrach	-	-	880	1 332	794	905	1 016
Liczba koncertów	-	-	-	3,9	3,6	1,7	3,1
Liczba słuchaczy	-	-	-	618	706	701	660

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Największą wydajnością mierzoną liczbą wszystkich użytkowników muzeów w przeliczeniu na 1 pracownika cechowali się natomiast pracownicy w miastach 50–100-tysięcznych, którzy byli stosunkowo najslabiej uposażeni.

Nieco mniej zróżnicowana pomiędzy miastami, choć nadal bardzo duża (nawet 7-krotnie wyższa), była wydajność pracowników **galerii i centrów sztuki**. Największą wydajność cechowała zatrudnionych w galeriach, w miastach 100–200-tysięcznych (stosunkowo najslabiej wynagradzanych), jednak liczba zwiedzających na 1 pracownika była wyższa w miastach największych (tab. 16), w których wynagrodzenia pracowników były przeciętnie najwyższe (por. tab. 13).



W katowickiej **Estradzie** na 1 zatrudnionego przypadało 86 imprez zorganizowanych w roku i 5 529 ich uczestników. Dla porównania w domach kultury, które także organizowały imprezy okazjonalne, w miastach liczących powyżej 300 tys. mieszkańców zorganizowano cztery imprezy na 1 pracownika, które skupiały 638 uczestników w przeliczeniu na 1 pracownika. Jednak w miastach 200–300-tysięcznych, w których działalność domów kultury była w większym stopniu nakierowana na organizowanie imprez, wskaźniki te wynosiły: dziesięć imprez i 7 470 uczestników – czyli wartość wskaźnika przewyższająca wydajność pracowników estrady. Jednocześnie wynagrodzenie pracowników estrady było 3-krotnie wyższe niż pracowników domów kultury w tych miastach.

Wśród **instytucji artystycznych** najwyższą aktywnością wykazywali się pracownicy **teatrów** w największych miastach, jednak wyższą wydajność, mierzoną liczbą widzów na 1 zatrudnionego, osiągnęli pracownicy teatrów w miastach 100–200-tysięcznych (por. tab. 16), w których indywidualne różnice wydajności wahały się w poszczególnych miastach od 390 widzów w Legnicy do 1 769 w Grudziądzu. Najmniejszą aktywnością i wydajnością cechowali się pracownicy teatrów w miastach 200–300-tysięcznych. W miastach tej grupy wielkości wynagrodzenia pracowników osiągały najwyższe wartości (por. tab. 13). Po raz kolejny na tym przykładzie można zobaczyć, że w instytucjach kultury nie ma pozytywnej korelacji pomiędzy wydajnością pracy i wysokością wynagrodzeń pracowników.

Poszczególne miasta bardzo różniły się pod względem aktywności pracowników instytucji muzycznych. Na 1 pracownika w Łodzi przypadał 1 koncert w roku, a w Kaliszu prawie 7 koncertów. Porównanie wskaźników wydajności i wysokości płac pokazało, podobnie jak w przypadku teatrów, że najwyższą wydajnością cechowali się pracownicy w instytucji muzycznej w Częstochowie (grupa wielkości miast 200–300-tys.), w której uposażenia były najniższe (por. tab. 13).

Analiza korelacji pomiędzy wydajnością pracy a wysokością wynagrodzenia pokazała, że tylko w przypadku muzeów i centrów sztuki/galerii/BWA można do pewnego stopnia mówić o pozytywnym sprzężeniu obu tych cech, co oznacza, że wyższej wydajności odpowiadało wyższe uposażenie. W przypadku bibliotek, teatrów i instytucji muzycznych zaobserwowano odwrotną zależność – najsilniejszą w bibliotekach. Dla domów/centrów/ośrodków kultury słaba zależność o charakterze pozytywnym występowała tylko w odniesieniu do aktywności na polu organizacji imprez.

## 6. Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność usług kultury

Efektywność organizacji jest wyznaczana przez stopień, w jakim realizuje ona założone cele oraz przez ilość zasobów, jaką zużywa do wytworzenia jednostki produktu/jednostkowej usługi<sup>6</sup>. W analizie efektywności instytucji publicznych największy nacisk kładzie się na analizę kosztów i ich porównywanie. Coraz częściej jednak zaleca się, obok pomiaru i porównywania kosztów, stosowanie pomiaru wyników.

<sup>6</sup> J.E. Lane, *The Public Sector. Concepts, Models, Approaches*, Sage Publications, London 1993, s. 191; H.P. Hartry, *Determining the Effectiveness of Government Services*, [w:] *Handbook of Public Administration*, J.L. Perry (ed.), Chapter 33, Jossey Bass Publishers, San Francisco 1989.

Pomiarom wyników jest poświęcony następny rozdział opracowania. W niniejszej części przeprowadzono porównawczą analizę kosztochłonności usług. W tym celu wyodrębniono, ze względu na charakter działalności i stopień odpłatności usług, cztery kategorie instytucji:

- **biblioteki** – świadczące usługi nieodpłatne,
- **instytucje upowszechniania kultury** – świadczące usługi za odpłatnością lub częściowo za odpłatnością, tj. domy kultury, muzea i instytucje wystawiennicze,
- **instytucje artystyczne** – świadczące usługi za odpłatnością, tj. teatry oraz instytucje muzyczne,
- **instytucje impresaryjne.**

## 6.1. Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność usług bibliotek

**Biblioteki** świadczące usługi nieodpłatnie pokrywały swoje wydatki przede wszystkim z dotacji budżetowych (tab. 18). Dotacja z budżetu gminy stanowiła w przypadku pojedynczych miast od 100% przychodów w Brusach do 15% w Gorzowie Wielkopolskim. Najwyższe wartości osiągała w miastach małych i najmniejszych oraz liczących 200–300 tys. mieszkańców.

**Tabela 18.** Struktura źródeł finansowania bibliotek [%]

Rodzaje przychodów	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Dotacja budżetowa miasta/gminy	97,6	93,3	77,8	78,7	93,0	83,7	85,2
Dotacja budżetowa innych jednostek samorządowych	0	2,2	2,0	8,4	0,2	11,2	3,9
Przychody z rezerwy celowej budżetowej państwa	0	0,0	16,0	7,3	3,4	2,1	6,7
Inne celowe przychody budżetowe	0	0,4	0,1	1,1	0,3	0	0,4
Środki wypracowane przez instytucję	2,4	3,8	3,4	3,6	2,3	2,9	3,3
Środki pozyskane przez instytucję	0	0,2	0,8	1,0	0,9	0,1	0,6

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Obok dotacji z budżetu organizatora poważną część przychodów bibliotek stanowiły dotacje z budżetów innych jednostek samorządu terytorialnego (bardzo często w ramach zawieranych porozumień) oraz z rezerwy celowej budżetu państwa w wypadku instytucji przejętych po 1 stycznia 1999 r. Łączne dotacje ze środków budżetowych stanowiły ponad 96% ogółu przychodów bibliotek w skali wszystkich analizowanych miast. W najmniejszych miastach osiągały poziom prawie 98%. Największy udział środków wypracowanych odnotowały biblioteki w miastach 25–50-tysięcznych (3,8%), zaś środków pozyskanych, głównie poprzez darowizny, w miastach 100–200-tysięcznych (1%).

Porównanie kosztochłonności usług bibliotek pokazuje, że najtańsze usługi świadczyły biblioteki w miastach 50–100-tysięcznych, które jednocześnie należały do najbardziej skutecznych w wypracowywaniu dodatkowych środków (tab. 19).

**Tabela 19.** Kosztochłonność usług bibliotecznych [zł]

Koszty bieżącej działalności w przeliczeniu na:	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
1 użytkownika	16,1	18,8	8,0	14,8	10,6	29,3	14,6
1 wypożyczenie	4,9	4,2	2,8	3,4	3,1	3,2	3,5

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Koszty obsłużenia jednego użytkownika osiągnęły najwyższą wartość w miastach największych (29 zł), zaś jedno wypożyczenie było najdroższe w miastach najmniejszych (4,9 zł). W tym miejscu trzeba też zauważyć, że rozpiętość kosztów obsłużenia 1 użytkownika – zarówno czytelnika, jak i uczestnika imprez organizowanych w bibliotekach oraz korzystającego z działalności informacyjnej – była bardzo duża; w poszczególnych miastach wahała się od 4 zł w Jaworznie do 78 zł w Lublińcu. Nieco mniejsze, ale nadal bardzo duże, były różnice kosztów pojedynczego wypożyczenia, które wahały się od 1,4 zł w Siedlcach do 11,7 zł w Oleśnicy.

## 6.2. Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność usług instytucji upowszechniania kultury

**Domy/ośrodki/centra kultury**, w poszczególnych grupach wielkości miast, czerpały przeciętnie od 60 do 73% swoich przychodów z dotacji budżetowej organizatora (tab. 20). W przypadku pojedynczych miast różnice te były znacznie większe i sięgały od 17% udziału dotacji w Katowicach do 93% w Zgierzu.

**Tabela 20.** Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność usług domów/centrów/ośrodków kultury [%]

Rodzaje przychodów	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Dotacja budżetowa miasta/gminy	73,2	69,2	70,2	72,8	72,1	60,9	70,5
Dotacja budżetowa innych jednostek samorządowych	0,2	0,1	0,0	0,2	0,6	0	0,2
Przychody z rezerwy celowej budżetu państwa	0	0,1	7,2	1,2	1,8	0,2	2,4
Inne celowe przychody budżetowe	0,2	2,8	0,4	0,5	0,5	0,7	1,6
Środki wypracowane przez instytucje	24,5	26,0	19,3	23,4	11,6	35,2	23,1
Środki pozyskane przez instytucje	1,9	1,8	2,9	1,8	4,4	2,9	3,9
Koszty bieżącej działalności na 1 użytkownika wszystkich form (w zł)	41	105	27	41	111	139	62

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Domy/centra/ośrodki kultury, w przeciwieństwie do bibliotek, w małym stopniu były zasilane przez inne przychody budżetowe. Wykazywały się natomiast dużą skutecznością w wypracowywaniu środków. Przy czym różnice pomiędzy miastami były tu bardzo duże – od 0% w Gdańsku do 79% w Katowicach. Zróżnicowana była też skala pozyskiwania środków poprzez sponsoring i darowizny – od 0% w kilku miastach do 8,4% ogółu przychodów w Jeleniej Górze.

Dotacje budżetowe miały największy udział w finansowaniu domów/centrów/ośrodków kultury w miastach 200–300-tysięcznych (84%) oraz 50–100-tysięcznych (77,8%), czyli w tych miastach, w których instytucje były zasilone przez rezerwę celową budżetu państwa. W miastach tychże grup wielkościowych instytucje w najmniejszym stopniu uzupełniały przychody środkami wypracowanymi. Najbardziej aktywne na tym polu były domy kultury w miastach największych, w których przeciętnie 35% przychodów wypracowały same instytucje. Domy kultury w miastach 200–300-tysięcznych pozyskiwały natomiast stosunkowo najwięcej środków poprzez sponsoring i darowizny.

Miasta największe i duże cechowały się największą kosztochłonnością usług (tab. 19). Obsłużenie 1 przeciętnego klienta było w nich średnio 4–5 razy droższe niż w miastach 50–100-tysięcznych. Porównanie kosztów obsłużenia jednego użytkownika w poszczególnych miastach pokazało, że skala zróżnicowania sięgała w przekroju 43 badanych miast niemal 90-krotności – w Lubawie wynosiła blisko 8 zł, a w Oleśnicy 709 zł. Największa rozpiętość kosztów cechowała domy/centra/ośrodki kultury w miastach 25–50-tysięcznych.

**Muzea** w dużo większym stopniu niż domy kultury finansowane były z dotacji budżetowej organizatora (tab. 21).

Udział dotacji z budżetu organizatora w przychodach muzeów, w poszczególnych miastach wahał się od 14% w Białej Podlaskiej do 98% w Katowicach. Łącznie

**Tabela 21.** Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność usług miejskich muzeów [%]

Rodzaje przychodów	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Dotacja budżetowa miasta/gminy	-	93,1	80,8	79,6	86,8	90,7	83,1
Dotacja budżetowa innych jednostek samorządowych	-	0	0	0	0,1	0	0,0
Przychody z rezerwy celowej budżetu państwa	-	0	9,4	8,1	3,8	1,0	6,8
Inne celowe przychody budżetowe	-	0	0,7	0,2	1,7	0,1	0,6
Środki wypracowane przez instytucje	-	4,8	7,6	11,4	5,4	6,3	8,0
Środki pozyskane przez instytucje	-	2,1	1,4	0,7	2,2	1,9	1,4
Koszty bieżącej działalności na 1 użytkownika (w zł)	-	b.d.	50,5	59,5	55,7	97,3	60,1
Koszty bieżącej działalności na 1 wystawę (w zł)	-	6 943	54 221	76 221	61 716	242 099	83 388

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

dotacje budżetowe największy udział miały w finansowaniu muzeów w miastach 25–50-tysięcznych (93%).

Udział środków wypracowywanych w przychodach muzeów był na znacznie niższym poziomie niż w domach kultury, wahał się od 0% w kilku miastach do 39% w Grudziądzu. Najbardziej aktywne były w tej dziedzinie muzea w miastach 100–200-tysięcznych, w których jednocześnie poziom dotacji budżetowych był najniższy. Muzea w miastach 200–300-tysięcznych najbardziej skutecznie pozyskiwały środki poprzez sponsoring i darowizny. W tej dziedzinie różnice między miastami były duże, sięgały od 0% w wielu miastach do 10% w Jeleniej Górze.

Zarówno koszty przygotowania jednej wystawy, jak i obsłużenia 1 użytkownika działalności muzeów rosły gwałtownie wraz z wielkością miast, osiągając najwyższy poziom w miastach największych (tab. 20). Zróżnicowanie jednostkowych kosztów było ogromne, zarówno w skali wszystkich badanych miast, jak i w grupach wielkościowych. Koszty w przeliczeniu na jednego użytkownika wahały się od 10 zł w Jeleniej Górze do 211 zł w Katowicach, zaś przygotowania i udostępniania jednej wystawy od 6 943 zł w Zduńskiej Woli do 380 472 zł w Gdańsku. Zróżnicowanie kosztów jednostkowej usługi muzeów - mimo że bardzo wysokie - było jednak znacznie mniejsze niż w przypadku domów/ośrodków/centrów kultury.

**Centra sztuki, galerie i BWA** nie występowały jako odrębne instytucje w żadnym z badanych miast liczących poniżej 50 tys. mieszkańców. Najmniejsze i małe miasta wykazywały tego typu aktywność w ramach działalności domów/centrów/ośrodków kultury. Instytucje wystawiennicze w znaczącym stopniu były wspierane finansowo z budżetu organizatora tylko w miastach dużych i największych (tab. 22).

Udział dotacji z budżetu miasta wahał się od 6% w Białej Podlaskiej do 95% w Sosnowcu. Rozpiętość ta była największa w miastach 50–100-tysięcznych. Przeciętny poziom finansowania centrów sztuki/galerii/BWA z budżetu miasta był najniższy

**Tabela 22.** Struktura źródeł finansowania i kosztocłonność usług miejskich centrów sztuki/galerii/BWA [%]

Rodzaje przychodów	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Dotacja budżetowa miasta/gminy	-	-	45,9	64,4	72,2	84,3	64,4
Dotacja budżetowa innych jednostek samorządowych	-	-	0	0,7	0,4	0	0,3
Przychody z rezerwy celowej budżetu państwa	-	-	36,1	19,7	2,2	4,8	18,1
Inne celowe przychody budżetowe	-	-	2,5	0	2,0	0	1,2
Środki wypracowane przez instytucje	-	-	3,9	10,5	21,9	8,3	10,3
Środki pozyskane przez instytucje	-	-	11,6	4,7	1,3	2,6	5,7
Koszty bieżącej działalności na 1 zwiedzającego (w zł)	-	-	45,1	69,4	69,9	69,7	63,0
Koszty bieżącej działalności na 1 wystawę (w zł)	-	-	21 175	22 703	59 409	169 855	69 093

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

spośród wszystkich instytucji upowszechniania kultury. W miastach powiatowych 50–200-tysięcznych instytucje tego typu otrzymywały znaczące wsparcie poprzez dotacje z rezerwy celowej budżetu państwa (dla instytucji przejętych 1 stycznia 1999 r.). Stanowiło ono od 13% ogółu przychodów instytucji w Jeleniej Górze do 77% w Białej Podlaskiej. Łączne przychody budżetowe (dotacja z budżetu organizatora, z budżetu innych jednostek samorządowych oraz z rezerwy celowej budżetu państwa) stanowiły przeciętnie od 77% budżetu instytucji w miastach 200–300-tysięcznych do 89% w miastach największych.

Centra sztuki w porównaniu z innymi instytucjami upowszechniania kultury świadczącymi częściowo odpłatne usługi, wyróżniały się wysokim udziałem w przychodach środków pozyskanych, głównie poprzez sponsoring. W dziesięciu miastach, które wykazały istnienie miejskich instytucji tego typu, udział środków pozyskanych stanowił przeciętnie 5,7% budżetu instytucji. Dla poszczególnych miast wahał się od 0% w Piotrkowie Trybunalskim do 23% w Jeleniej Górze. Zdecydowanie najaktywniejsze w pozyskiwaniu środków były instytucje w najmniejszych miastach, w których znajdowały się centra sztuki/galerie/BWA (tab. 21). Jednocześnie w tych miastach występowało największe zróżnicowanie udziału uzyskiwanych w ten sposób środków.

Stosunkowo wysoki był też udział w budżecie środków wypracowywanych przez instytucje. Wyróżniały się zwłaszcza miasta 200–300-tysięczne, w których średni poziom tego typu przychodów sięgał 22%. Zróżnicowanie udziału środków wypracowanych w budżecie instytucji, w poszczególnych miastach, było znaczące i wahało się od 2% w Jeleniej Górze do 41% w Częstochowie.

Centra sztuki/galerie/BWA miały zbliżony poziom przeciętnych kosztów bieżących w przeliczeniu na 1 zwiedzającego (tab. 22). Dla poszczególnych miast wahały się one od 15 zł w Gorzowie Wielkopolskim do 105 zł w Kaliszu. Tej skali rozpiętość cechowała jednak tylko jedną grupę wielkościową miast: 100–200-tysięczne. W pozostałych nie przekraczała dwukrotności. Koszty organizacji i prezentacji wystaw rosły wraz z wielkością miast i wahały się od 17 tys. w Gorzowie Wielkopolskim do 34,4 tys. w Gdańsku.

Dla wszystkich badanych instytucji upowszechniania kultury, świadczących częściowo odpłatne usługi, przeciętny (w skali wszystkich badanych miast) poziom kosztów bieżących w przeliczeniu na 1 użytkownika, był bardzo zbliżony i wynosił: 62 zł dla domów/centrów/ośrodków kultury, 60 zł dla muzeów oraz 63 zł dla galerii/centrów sztuki/BWA. Jednocześnie dla każdego typu instytucji występowało dość duże zróżnicowanie tych kosztów pomiędzy poszczególnymi badanymi miastami. Największe cechowało domy kultury (89-krotne), najmniejsze zaś – galerie (7-krotne).

### 6.3. Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność miejskich instytucji artystycznych

**Teatry** w stosunkowo najmniejszym stopniu finansowane były poprzez dotacje z budżetu organizatora (tab. 23). Udział wszystkich środków budżetowych w finansowaniu działalności bieżącej teatrów wahał się od 59% w Koszalinie do 88% w Katowicach. Bardzo zróżnicowana była jednak wewnętrzna struktura środków budżetowych. W miastach 50–100-tysięcznych połowę ich kwoty stanowiły środki z budżetu organizatora, 1/4 – dotacja innych jednostek samorządowych i 1/4 – dota-



**Tabela 23.** Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność usług miejskich teatrów [%]

Rodzaje przychodów	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Dotacja budżetowa miasta/gminy	-	-	34,6	48,4	73,9	78,6	60,0
Dotacja budżetowa innych jednostek samorządowych	-	-	17,3	0,7	0	0	3,1
Przychody z rezerwy celowej budżetu państwa	-	-	17,1	21,8	0,1	2,2	10,7
Inne celowe przychody budżetowe	-	-	0,2	2,1	0,4	0	0,8
Środki wypracowane przez instytucje	-	-	28,1	24,0	23,5	19,0	23,3
Środki pozyskane przez instytucje	-	-	2,6	3,1	2,1	0,3	2,1
Koszty bieżącej działalności na 1 widza (w zł)	-	-	45,4	53,1	64,9	52,9	54,7
Koszty bieżącej działalności na 1 przedstawienie (w zł)	-	-	9 295	13 001	13 662	9 318	11 628

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

cja z rezerwy celowej budżetu państwa (dla instytucji przejętych 1 stycznia 1999 r.). W 100–200-tysięcznych 1/3 stanowiła dotacja z rezerwy celowej budżetu państwa. Tylko w miastach dużych i największych dotacja organizatora stanowiła niemal 100% przychodów instytucji pochodzących ze źródeł budżetowych.

Teatry, szczególnie w miastach średniej wielkości, były bardzo aktywne w wypracowywaniu środków. W poszczególnych miastach udział środków wypracowanych w budżecie teatrów wahał się od 12% w Katowicach do 34% w Jeleniej Górze. Przeciętny udział środków wypracowywanych w przekroju wszystkich badanych miast kształtował się na poziomie analogicznym jak w domach/centrach/ośrodkach kultury i generalnie był wyższy w mniejszych miastach. Podobna relacja wystąpiła w przypadku środków pozyskiwanych.

Wraz ze wzrostem wielkości miast wyraźnie spadał udział w budżecie instytucji środków pozyskiwanych poprzez sponsoring i darowizny. W przekroju wszystkich badanych miast stanowiły one od 0% w Będzinie i Gdańsku do 7,8% w Koszalinie. Najmniej aktywne w tej dziedzinie były teatry w miastach największych (od 0% w Gdańsku do 0,8% w Łodzi).

Przeciętne koszty bieżącej działalności w przeliczeniu na 1 widza wahały się od 20 zł w Słupsku do 123 zł w Legnicy. W grupie miast 100–200-tysięcznych różnice były największe. Najwyższe koszty cechowały teatry w miastach 200–300-tysięcznych (od 49 tys. zł do 95 tys. zł), najniższe zaś w miastach 50–100-tysięcznych, najmniejszych z miast, w których występowały miejskie teatry. Różnice w kosztach pojedynczego przedstawienia, w poszczególnych miastach, sięgały czterokrotności – wahały się od 4 345 zł w Słupsku do 18 162 zł w Legnicy. Generalnie wyższe były w miastach 100–300-tysięcznych.

**Instytucje muzyczne**, dla których organizatorem był samorząd miasta, występowały tylko w sześciu spośród badanych miast: trzy w miastach 100–200-tysięcznych, jedna w 200–300-tysięcznym (Częstochowa) oraz dwie w miastach największych.

**Tabela 24.** Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność usług miejskich instytucji muzycznych

Rodzaje przychodów	Wielkość miast w tysiącach mieszkańców						Ogółem
	<25	25–50	50–100	100–200	200–300	>300	
Dotacja budżetowa miasta/gminy	-	-	-	54,7	85,6	74,0	66,3
Dotacja budżetowa innych jednostek samorządowych	-	-	-	0	0,3	0	0,1
Przychody z rezerwy celowej budżetu państwa	-	-	-	25,2	0,5	0,2	12,8
Inne celowe przychody budżetowe	-	-	-	0,3	0	0	0,2
Środki wypracowane przez instytucje	-	-	-	18,0	13,1	16,9	16,8
Środki pozyskane przez instytucje	-	-	-	1,7	0,4	8,9	3,9
Koszty bieżącej działalności na 1 widza/słuchacza (w zł)	-	-	-	63,5	45,1	44,0	53,9
Koszty bieżącej działalności na 1 koncert/przedstawienie (w zł)	-	-	-	15 439	8 908	22 138	16 584

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Były one przeciętnie nieco silniej wspierane z budżetu organizatora niż teatry i łączny udział środków ze źródeł budżetowych w całości ich przychodów był wyższy niż w teatrach (tab.24 i 23). Dotacja z budżetu gminy stanowiła w poszczególnych miastach od 26% w Słupsku do 85% w Częstochowie. Bieżąca działalność instytucji muzycznych w miastach 100–200-tysięcznych w znacznym stopniu była też finansowana poprzez dotację z rezerwy celowej budżetu państwa.

Udział środków wypracowanych w budżecie miejskich instytucji muzycznych wahał się od 9,6% w Gdańsku do 24,2% w Słupsku. Przeciętnie był o 1/3 mniejszy niż w teatrach. Blisko dwa razy większy niż w teatrach był natomiast przeciętny udział środków pozyskanych poprzez sponsoring i darowizny. W przypadku tego źródła finansów występowały jednak bardzo duże różnice pomiędzy poszczególnymi miastami, w których środki te stanowiły od 0,4% ogółu budżetu instytucji muzycznych w Częstochowie do 17,3% w Gdańsku.

Całkowite koszty bieżącej działalności w przeliczeniu na 1 widza/słuchacza instytucji muzycznych były bardzo zbliżone do wartości analogicznego wskaźnika dla teatrów (tab. 24, tab. 23). Różnica wartości tego wskaźnika pomiędzy badanymi miastami nie przekraczała dwukrotności. Był to więc najbardziej ujednoczony wskaźnik kosztochłonności w przekroju wszystkich analizowanych instytucji. Najwyższe koszty działalności bieżącej w przeliczeniu na 1 koncert zanotowano w Łodzi (ponad 32 tys. zł), najniższe zaś w Kaliszu (5,2 tys. zł).

Porównując kosztochłonność instytucji artystycznych, warto zauważyć, że w przekroju wszystkich badanych miast, przeciętny koszt jednego koncertu był o 42% wyższy niż koszt przeciętnego przedstawienia teatralnego, natomiast kosztochłonność obsłużenia widza/słuchacza w obu rodzajach instytucji była podobna.



## 6.4. Struktura źródeł finansowania i kosztochłonność miejskiej instytucji impresaryjnej

Tylko w Katowicach działała **Estrada**, która w 65% finansowała się ze środków wypracowanych i w 0,6% ze środków pozyskanych. Dotacja budżetowa organizatora stanowiła 33,5% ogółu przychodów, a niecały 1% inne celowe przychody budżetowe. Koszty bieżącej działalności Estrady w przeliczeniu na jednego uczestnika imprez organizowanych przez tę instytucję wynosiły 39,4 zł i były o 36% niższe niż koszty jednego użytkownika domów kultury, z których część stanowili uczestnicy imprez. Koszty bieżącej działalności Estrady w przeliczeniu na jedną organizowaną imprezę wynosiły 2 518 zł.

## 7. Wyniki działalności miejskich instytucji kultury

Efektywności nie można traktować wyłącznie jako funkcji osiągnięcia celu, jak chcieliby to często rozumieć politycy. Dotychczas największy nacisk kładziono na system relatywnego porównywania kosztów – ten typ analizy przeprowadzono powyżej. Coraz częściej podkreśla się obecnie, że pomiar samych kosztów jest niewystarczający. Skupienie się na zmniejszeniu kosztów może bowiem prowadzić do sytuacji, gdy będzie to możliwe tylko przez obniżenie jakości usług. Konieczny jest także pomiar wyników działalności i standardu usług<sup>7</sup>. Dla oceny wyników działalności i standardu usług instytucji kultury konieczne jest zarówno poddanie się ocenie przez krytykę artystyczną, jak i odwołanie się do opinii użytkowników. Wymaga to jednak innego rodzaju badań niż te, które wykorzystano w niniejszym opracowaniu.

W badaniu przeprowadzonym przez Związek Miast Polskich w 2001 r. zebrano kilka informacji pozwalających podjąć próbę oceny niektórych wyników działalności miejskich instytucji kultury. Umożliwiły ją wskaźniki, które ilustrują bezpośrednie zainteresowanie, zaangażowanie użytkowników w wydarzenia organizowane przez instytucje kultury. Powyżej analizowano ofertę miejskich instytucji kultury mierzoną liczbą mieszkańców przypadających na 1 instytucję oraz liczbą wydarzeń kulturalnych przypadających na 1000 mieszkańców. Następnie oceniano uczestnictwo w kulturze mierzone liczbą uczestników/użytkowników instytucji i wydarzeń kulturalnych przypadających na 1000 mieszkańców. Obecnie przyjrzymy się liczbie uczestników/użytkowników przypadających na jedno wydarzenie kulturalne (tab. 26).

### 7.1. Wyniki działalności bibliotek

Analiza porównawcza wyników pokazała, że najlepsze rezultaty osiągały **biblioteki** w miastach 50–100-tysięcznych oraz w miastach największych, w których na 1 przeciętnego czytelnika przypadało odpowiednio blisko 27 i 26 zarejestrowanych wypożyczeń w roku (tab. 25). Najlepsze efekty notowały biblioteki w miastach najmniejszych. W przekroju wszystkich badanych miast ten wskaźnik efektywności wahał się od 12,7 w Oleśnicy do 42 w Siedlcach i najbardziej zróżnicowany był w miastach 25–50-tysięcznych.

<sup>7</sup> JE Lane, HP Hartry op. cit.

Miasta 50–100-tysięczne, o najlepszych wynikach, cechowały się stosunkowo słabą dostępnością placówek bibliotecznych przy jednocześnie dość bogatym księgozborze i najlepszych warunkach dostępności do Internetu dla użytkowników bibliotek. Najlepsze wyniki szły tu w parze z bardzo wysoką wydajnością pracy osób zatrudnionych oraz najniższą kosztocłonnością.

Miasta największe, w których również biblioteki osiągały dobre wyniki, cechowały się stosunkowo słabą dostępnością książek, wysoką wydajnością pracy zatrudnionych oraz wysoką kosztocłonnością usług. Te dwie grupy miast stanowiły przykłady realizacji dwóch różnych strategii maksymalizacji wyników.

Miasta najmniejsze, w których biblioteki osiągały stosunkowo najłabsze wyniki wyróżniały się stosunkowo słabą dostępnością bibliotek i księgozborów, bardzo niską wydajnością zatrudnionych, przy najwyższych stosunkowo uposażeniach pracowników oraz bardzo wysoką kosztocłonnością.

## 7.2. Wyniki działalności instytucji upowszechniania kultury

W przypadku **domów/centrów/ośrodków kultury** możemy tę analizę przeprowadzić w odniesieniu do przeciętnej liczebności grup stałych, przeciętnej frekwencji na imprezach oraz dla nietypowych form działalności domów kultury (biblioteki, galerie, kina), realizowanych głównie w mniejszych miastach.

Wartość wskaźnika przeciętnej liczebności grup stałych dzieliła badaną populację miast na połowę. W miastach liczących poniżej 100 tys. mieszkańców liczebność grup była wyraźnie mniejsza niż w miastach większych. W poszczególnych miastach w każdej z grup różnice pomiędzy miastami nie przekraczały 3-krotności. W całej badanej grupie 43 miast wartość tego wskaźnika wahała się natomiast od 10 osób w Zgierzu do 37 osób w Gdańsku.<sup>8</sup> Dużo większym zróżnicowaniem cechowała się przeciętna liczba uczestników imprez – od 31 w Sosnowcu do 1000 w Koszalinie.

**Tabela 25.** Efekty działalności domów/centrów/ośrodków kultury i bibliotek

Wielkość miast w tysiącach mieszkańców	Biblioteki	Domy/centra/ośrodki kultury				
		Liczba uczestników stałych form na 1 grupę stałą	Liczba uczestników imprez na 1 imprezę	Biblioteki	Galerie	Kina
	Liczba wypożyczeń na 1 zarejestrowanego czytelnika			Liczba wypożyczeń na 1 zarejestrowanego czytelnika	Liczba zwiedzających na 1 wystawę	Liczba widzów na 1 seans filmowy
<25	18,7	21	383	9,5	343,8	44,3
25–50	23,0	15	188	4,5	521,7	42,3
50–100	26,8	18	331	7,2	507,9	71,4
100–200	23,9	47	368	-	370,3	50,0
200–300	22,7	26	408	-	-	-
>300	25,8	29	139	-	224,2	169,6
<b>Razem</b>	24,0	25	304	7,1	429,9	64,7

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

<sup>8</sup> Odrzucono informacje dla Legnicy (przeciętna wart. – 223 osoby).

Średnia liczba uczestników nie była związana z wielkością miasta. Najniższą odnotowały miasta największe i 25–50-tysięczne. Natomiast im większe miasto, tym większa była rozbieżność wartości pomiędzy wskaźnikami dla poszczególnych miast (za wyjątkiem miast największych).

Biblioteki działające w ramach domów/centrów/ośrodków kultury osiągały znacznie niższe wskaźniki czytelnictwa niż biblioteki działające jako odrębne instytucje. Występowały tylko w 6 miastach liczących poniżej 100 tys. mieszkańców. Na 1 użytkownika przypadało w nich od 2,5 wypożyczeń w roku w Lubawie do 16,6 w Międzyrzeczu Podlaskim. Największą rozpiętość tak liczonej efektywności zanotowano w grupie najmniejszych miast.

Galerie dużo częściej występowały w ramach centrów kultury niż biblioteki. Wykazało je 25 spośród badanych miast. Nie występowały tylko w grupie badanych miast 200–300-tysięcznych. Przeciętna liczba zwiedzających w przeliczeniu na 1 wystawę wahała się od 17 osób w Zduńskiej Woli do 1500 w Starogardzie Gdańskim. Najlepsze wyniki osiągały galerie centrów kultury w miastach 25–50-tysięcznych oraz 50–100-tysięcznych. Jednocześnie w tych grupach było też największe zróżnicowanie efektywności pomiędzy poszczególnymi miastami.

Kina działające w strukturze domów/centrów/ośrodków znajdowały się w 21 spośród badanych miast. Nie występowały w tej formie organizacyjnej tylko w miastach 200–300-tysięcznych. Przeciętna liczba widzów na seansie filmowym wahała się od 22 osób w Jastrzębiu Zdroju do 288 w Katowicach. Najlepsze efekty osiągały kina działające w największych miastach, ale w nich też występowały największe, ponad pięciokrotne różnice między poszczególnymi miastami.

Bardzo dobre wyniki w działalności grup stałych osiągnęły miasta 100–200-tysięczne, które cechowały się stosunkowo niską dostępnością usług. Dobry efekt osiągnięto głównie dzięki niskiej kosztocłonności usług.

W odniesieniu do działalności okazjonalnej najlepsze wyniki osiągnęły miasta 200–300-tysięczne, które cechowały się też najwyższą wydajnością pracy pracowników, przy najwyższych płacach. W tej grupie miast imprezy skupiały zdecydowanie najwyższą liczbę uczestników.

Najśłabsze wyniki osiągnęły miasta w grupie 25–50-tysięcznych, zarówno w odniesieniu do działalności grup stałych, jak i imprez, a także dodatkowej działalności ośrodków kultury – zwłaszcza bibliotek i kin. Tylko prowadzone przez ośrodki kultury galerie zanotowały tu dobre wyniki. Te słabe efekty wynikały z przeciętnej wydajności pracowników, przy stosunkowo wysokich kosztach płacowych.

Słabe efekty osiągały też domy/ośrodki/centra kultury w miastach 50–100-tysięcznych. Było to spowodowane przede wszystkim niską wydajnością pracy w grupach stałych, przy niskich płacach, co składało się na najniższą kosztocłonność, jednak nie przyczyniało się do osiągnięcia dobrych wyników.

Liczba zwiedzających przypadająca na 1 wystawę w **muzeum** była bardzo zróżnicowana w przekroju wszystkich 22 miast, w których występowały miejskie muzea, wahała się od 191 osób w Dąbrowie Górniczej do 9 345 w Gdańsku. Najbardziej zróżnicowana była w miastach największych, a najbardziej ujednoczona w miastach 200–300-tysięcznych, które osiągnęły najgorsze wyniki w odniesieniu do działalności wystawienniczej i bardzo dobre w działalności edukacyjnej. Najlepsze wyniki w odniesieniu do działalności wystawienniczej odnotowały muzea znajdujące się w największych miastach (tab. 26).

**Tabela 26.** Efekty działalności muzeów i centrów sztuki/galerii/BWA

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Muzea	Centra sztuki/galerie/BWA	
	Liczba zwiedzających w przeliczeniu na jedną wystawę	Liczba uczestników w przeliczeniu na jedną lekcję muzealną	Liczba zwiedzających w przeliczeniu na jedną wystawę
<25	-	-	-
25–50	-	25	-
50–100	1 957	31	500
100–200	1 681	28	553
200–300	917	31	850
>300	4 151	29	2 262
<b>Razem</b>	2 039	30	1 059

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

W odniesieniu do działalności muzeów można zaobserwować dwie strategie maksymalizacji wyników:

1. W miastach największych najlepsze wyniki były osiągane dzięki skali rynku pozwalającej uzyskać wysoką wydajność pracy pracowników (o wysokich przeciętnych uposażeniach) i bardzo wysokich kosztach ponoszonych na działalność. Wysokie efekty osiągnęto dzięki bardzo dużym nakładom finansowym i dużej wydajności pracy.
2. Inna strategia była realizowana w miastach 50–100-tysięcznych. Dobre wyniki notowano w nich przy bardzo niskiej kosztochłonności uzyskanej dzięki bardzo wysokiej wydajności pracowników – bardzo słabo opłacanych.

Im większe miasta, tym lepsze wyniki osiągały **centra sztuki/galerie/BWA** (tab. 26). Liczba zwiedzających jedną wystawę wahała się od 203 osób w Kaliszu do 3 790 w Gdańsku. W największych miastach było jednocześnie największe (8-krotne) zróżnicowanie przeciętnej liczby zwiedzających pomiędzy miastami.

Najlepsze wyniki osiągały galerie/centra sztuki/BWA w największych miastach. Przy wysokiej kosztochłonności organizacji wystaw, ale jednocześnie przeciętnych kosztach obsłużenia jednego zwiedzającego, ich pracownicy cechowali się najwyższą wydajnością i najwyższymi płacami w skali wszystkich miast.

Najgorsze wyniki osiągnęły galerie/centra sztuki w miastach 50–100-tysięcznych i 100–200-tysięcznych, o najniższej kosztochłonności, ale jednocześnie niskiej wydajności zatrudnionych (bardzo słabo uposażonych).

### 7.3. Wyniki działalności instytucji artystycznych

Największą widownię miały **teatry** w miastach 100–200-tysięcznych (tab. 27). Wśród 12 miast, w których znajdowały się miejskie teatry, najlepsze wyniki zanotował Grudziądz (516 osób na 1 przedstawieniu), najgorsze zaś Gdynia (129 osób). Największe 3-krotne zróżnicowanie wartości wskaźnika wystąpiło w grupie miast 100–200-tysięcznych.

Najlepsze wyniki osiągały teatry w miastach 100–200-tysięcznych, które cechowały się najwyższą wydajnością pracy osób zatrudnionych i jednocześnie dużą kosztochłonnością.

**Tabela 27.** Wyniki działalności teatrów i instytucji muzycznych

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Teatry	Muzea
	Liczba widzów w przeliczeniu na 1 przedstawienie	Liczba widzów/słuchaczy w przeliczeniu na 1 przedstawienie
<25	-	-
25–50	-	-
50–100	205	-
100–200	304	227
200–300	235	198
>300	182	481
<b>Razem</b>	240	307

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Dość dobre wyniki teatrów w miastach 200–300-tysięcznych były osiągnięte dzięki największym nakładom finansowym zarówno w przeliczeniu na 1 przedstawienie, jak i na 1 widza. Pracownicy cechowali się tu zdecydowanie najniższą wydajnością przy zdecydowanie najwyższych uposażeniach.

W **instytucjach muzycznych** wskaźniki wyników były jeszcze bardziej zróżnicowane pomiędzy sześcioma miastami, w których znajdowały się miejskie instytucje muzyczne. Liczba słuchaczy 1 koncertu wahała się od 98 osób w Kaliszu do 645 osób w Łodzi.

Najlepsze wyniki osiągały instytucje muzyczne w największych miastach. Cechały się one jednocześnie największą wydajnością pracy oraz najniższą kosztownością w przeliczeniu na 1 słuchacza (jednocześnie przeciętny koszt 1 koncertu był tu najwyższy).

#### 7.4. Wyniki działalności miejskiej instytucji impresaryjnej

W Katowickiej Estradzie przeciętna liczba uczestników jednej imprezy wynosiła 64 osoby. Wskaźnik ten był wielokrotnie mniejszy niż dla domów/ośrodków/centrów kultury w każdej grupie wielkości miast. Był 6–7-krotnie mniejszy niż w miastach 100–200-tysięcznych i 200–300-tysięcznych, w których domy kultury na dużą skalę organizowały imprezy.

### 8. Miasta w roli mecenasa kultury

Tendencją, która w polityce publicznej coraz bardziej rozpowszechnia się w ostatnich latach, jest szeroka współpraca wielu partnerów w realizacji celów publicznych.<sup>9</sup> Sektor publiczny duże znaczenie przywiązuje zwłaszcza do współpracy z instytucjami społeczeństwa obywatelskiego, gdyż realizują one często podobne, niekomercyjne cele społeczne.

<sup>9</sup> R.A. Rhodes, *The New Governance: Governing without Government*, Political Studies, 44, 4, 1996, s. 666; W.J.M Kicket, *Public Governance in the Netherlands: an Alternative to Anglo-American Managerialism*, Public Administration, 75, 1997, s. 748.

Obecność sektora pozarządowego w kulturze ma bardzo długie tradycje. Z jednej strony mamy liczne przykłady tradycyjnych, naturalnych form organizowania się ludzi – w środowiskach lokalnych, na polu kultury działa bardzo dużo różnego rodzaju stowarzyszeń. One się profesjonalizują i ubiegają o zarządzanie np. publicznymi instytucjami kultury. Zdaniem G. Saez, szczególnie odpowiednia do organizacji przez stowarzyszenia jest działalność związana z organizacją imprez, festiwali, widowisk<sup>10</sup>. Z drugiej strony obserwuje się w Polsce, w ostatnich latach, powstawanie wokół instytucji usługowych (bibliotek, muzeów, teatrów) stowarzyszeń i fundacji w celu prowadzenia akcji promocyjnych tych instytucji i pozyskiwania dla nich środków. Działalność takich organizacji jest różnie oceniana. Ostatnio Ministerstwo Kultury przedstawiło krytyczną opinię w sprawie przejrzystości funkcjonowania takich dublowanych struktur.<sup>11</sup> Aktywność organizacji na polu kultury nasila się, a sprzyja temu otwarcie się sektora publicznego na współpracę z organizacjami obywatelskimi oraz ustalanie przejrzystych, jasnych i jawnych zasad współpracy.

Analiza porównawcza sposobu zarządzania kulturą w miastach w 1997 r., przeprowadzona w ramach SAS, pokazała, że we wszystkich badanych 16 miastach dofinansowywano ze środków publicznych (gminnych) przedsięwzięcia realizowane przez inne podmioty. W badaniu za 2000 r., spośród 45 miast, które udzieliły informacji o funkcjonowaniu sektora kultury, 39 przesłało dane na temat realizacji przez miasta funkcji mecenasa kultury. Nie wszystkie informacje były pełne; braki dotyczyły zwłaszcza danych umożliwiających ocenę efektywności wydatkowania środków publicznych wspierających przedsięwzięcia realizowane przez inne podmioty.

## 8.1. Skala realizacji przez miasta funkcji mecenasa kultury

W skali ogólnych wydatków z budżetu miasta na kulturę najbardziej zaangażowane w dofinansowywanie przedsięwzięć kulturalnych były miasta najmniejsze – przeznaczające na ten cel 7,1% budżetu kultury oraz 100–200-tysięczne – 6,9% (por. tab. 3). Miasta zaspokajały przeciętnie ponad 76 % liczby składanych wniosków o dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych (tab. 28). W przekroju wszystkich badanych miast występowało jednak duże zróżnicowanie tego odsetka – od 10% w Połańcu do 100% w kilkunastu miastach. Największe zróżnicowanie cechowało najmniejsze miasta. Całkowita kwota dofinansowań zaspokajała przeciętnie 68% oczekiwań (od 12% w Starogardzie Gdańskim do 100% w 10 miastach); przy czym w miastach mniejszych poziom zaspokojenia potrzeb przez gminę był generalnie wyższy, chociaż jednocześnie występowały wśród nich największe różnice pomiędzy miastami.

Kwota, którą miasta wspierały przedsięwzięcia realizowane przez inne podmioty, stanowiła przeciętnie 53% całkowitych kosztów dofinansowywanych projektów (tab. 28). W tym przypadku także występowały duże różnice pomiędzy miastami (od 16% w Węgrowie do 100% w Bytowie), były one szczególnie wysokie w miastach najmniejszych. Miasta mniejsze przeciętnie dofinansowywały przedsięwzięcia w nieco mniejszym procencie niż miasta większe. Największym zróżnicowaniem ce-

<sup>10</sup> G. Saez, *Les modes de gestion, Les modes de gestion des équipements culturels territoriaux*, [w:] *Institutions et vie culturelles*, La Documentation Française, Les notices, CNFPT, Paris 1996, 49–52, s. 50.

<sup>11</sup> Projekt zmian organizacji i finansowania kultury, Debata „Szansa dla kultury” w Muzeum Narodowym w Warszawie, 6 kwietnia 2002, Warszawa 2002, mat. powielony, s. 6.



**Tabela 28.** Poziom zaspokojenia potrzeb na dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Liczba wniosków zrealizowanych przez gminę w stosunku do liczby złożonych (w%)	Poziom zaspokojenia przez gminę potrzeb finansowych (%)	Kwota (w %) dofinansowania w stosunku do pełnych kosztów przedsięwzięć	Kwota (w zł) dofinansowania przypadająca na 1 uczestnika przedsięwzięć
<25	69	72	47	8,8
25–50	80	86	51	27,0
50–100	78	68	60	9,7
100–200	81	56	53	9,4
200–300	62	54	b.d.	18,3
>300	70	67	58	b.d.
<b>Razem</b>	76	68	53	14,3

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

chowała się przeciętna kwota dofinansowania przypadająca na 1 uczestnika wspieranych przedsięwzięć. Wahala się ona od 1,2 zł w Nowej Rudzie do 120 tys. w Strzegomiu (grupa miast 25–50-tysięcznych). Odpowiedź na to pytanie sprawiła miastom dużo kłopotu. Wiele miast nie posiadało danych o skali zainteresowania uczestników przedsięwzięciami dofinansowywanymi przez miasto – informacji udzieliło tylko 25 na 45 badanych miast.

## 8.2. Rodzaje dofinansowywanych przedsięwzięć

Wśród 41 miast, które udzieliły informacji o rodzajach dofinansowywanych projektów, przeciętnie największym poparciem cieszyły się przedsięwzięcia interdyscyplinarne (często o charakterze promocyjnym) oraz muzyczne (tab. 28).

Dla każdego rodzaju przedsięwzięć można było przy tym obserwować znaczne różnice w skali poparcia, w przekroju wszystkich miast – największe dla projektów z zakresu literatury oraz interdyscyplinarnych – od 0% w kilku miastach do 100% (literatura) w Lubawie i w Jaworznie (interdyscyplinarne).

W każdej grupie wielkościowej miast dość wyraźnie ujawniały się priorytetowe dziedziny mecenatu miast (ryc. 4A–4F). W miastach małych i najmniejszych zdecydowanie najczęściej dofinansowywane były przedsięwzięcia interdyscyplinarne o charakterze promocyjnym i integracyjnym. Przeznaczano na nie przeciętnie ponad 50% całkowitych środków kierowanych na dofinansowanie przedsięwzięć. O połowę mniejszym, ale znaczącym poparciem w miastach 25–50-tysięcznych cieszyły się projekty muzyczne, a w miastach najmniejszych – z zakresu literatury. W miastach 50–100-tysięcznych po około 1/3 środków przeznaczano na projekty interdyscyplinarne i muzyczne. W miastach 100–200-tysięcznych oraz 200–300-tysięcznych wyraźnie zaznaczył się priorytet dla przedsięwzięć muzycznych, zaś w największych – dla interdyscyplinarnych i muzycznych. Miasta 200–300-tysięczne miały najbardziej zrównoważoną strukturę dofinansowywanych projektów. W tej grupie miast wyraźne poparcie uzyskiwały projekty z dziedzin, które w innych miastach były prawie niezauważane – np. plastyka czy film. Taniec i literatura najbardziej były cenione w miastach najmniejszych, natomiast teatr w miastach 50–100-tysięcznych oraz w miastach największych.

**Tabela 29.** Struktura projektów dofinansowywanych przez miasta wg rodzaju działalności kulturalnej i artystycznej [%]

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Dziedzina działalności kulturalnej i artystycznej							
	Teatr	Muzyka	Taniec	Plastyka	Film	Literatura	Inter- dyscypli- narne	Inne
<25	0,0	12,8	9,0	0,3	0,0	26,9	51,1	0,0
25–50	2,4	25,9	2,6	0,8	0,2	2,3	59,0	6,6
50–100	12,1	29,5	3,8	9,9	0,1	8,1	33,3	3,1
100–200	6,3	45,8	4,7	4,6	1,2	8,6	18,1	10,4
200–300	3,6	39,5	6,2	10,3	9,7	11,7	19,0	0,0
>300	12,1	28,2	3,9	9,0	1,5	8,1	37,2	0,0
<b>Razem</b>	6,3	30,2	4,8	5,3	1,2	10,6	37,3	4,4

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

### 8.3. Rodzaje dofinansowywanych podmiotów – organizatorów przedsięwzięć

Miasta dofinansowały projekty realizowane zarówno przez podmioty publiczne, jak i organizacje pozarządowe. Spośród podmiotów publicznych dofinansowywano głównie przedsięwzięcia organizowane przez instytucje miejskie/gminne (37 miast), nieco rzadziej wojewódzkie (33 miasta) i najrzadziej powiatowe (21 miast). Miasta najmniejsze i małe dofinansowały głównie projekty instytucji miejskich/gminnych; miasta 50–200-tysięczne, głównie projekty instytucji miejskich i pozarządowych. W miastach największych równie często dofinansowywano każdy rodzaj instytucji partnerskiej.

Część wsparcia finansowego instytucji powiatowych i wojewódzkich miała charakter stałego dofinansowania, często regulowanego poprzez specjalnie zawarte porozumienia (tab. 30). Wśród badanych miast tylko trzy w stały sposób dofinansowały działalność instytucji powiatowych. Będzin finansował głównie teatr i w znacznie mniejszym stopniu bibliotekę, Częstochowa w 100% inną (niż wymienione) instytucję, zaś Wejherowo inną instytucję i muzeum.

**Tabela 30.** Struktura dofinansowywania w sposób stały powiatowych (POW) i wojewódzkich (WOJ) instytucji kultury wg ich rodzaju [%]

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Biblioteki		Muzea		Teatry		Instytucje muzyczne		Inne instytucje kultury	
	POW	WOJ	POW	WOJ	POW	WOJ	POW	WOJ	POW	WOJ
<25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25–50	0	100	33	0	0	0	0	0	67	0
50–100	11	0	0	0	89	0	0	0	0	0
100–200	0	2	0	2	0	47	0	10	0	65
200–300	0	0	0	0	0	100	0	100	100	0
>300	0	91	0	0	0	9	0	0	0	0
<b>Razem</b>	11	64	33	51	89	2	0	55	83	65

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.



Instytucje wojewódzkie wspierane były przez siedem badanych miast, które w sumie dofinansowywały 13 instytucji. Najbardziej angażowały się w ten rodzaj mecenatu miasta 100–200-tysięczne (Chorzów, Kalisz, Słupsk), które wspierały wszystkie wymienione rodzaje instytucji (tab. 29). Żadne z badanych miast najmniejszych oraz 50–100-tysięcznych nie angażowało się w dofinansowanie instytucji wojewódzkich.

Instytucje wojewódzkie najczęściej wspierane w stały sposób przez miasta to: teatry – w 4 miastach i biblioteki – w 3 miastach (tab. 30), najrzadziej natomiast muzea (1 miasto). Stosunkowo najwięcej instytucji wojewódzkich dofinansowywał Chorzów i Gdańsk.

Badane miasta największymi kwotami dofinansowywały celowo przedsięwzięcia organizowane przez własne instytucje, a w drugiej kolejności instytucje powiatowe i wojewódzkie (tab. 31).

**Tabela 31.** Struktura przedsięwzięć dofinansowywanych z budżetu miast wg organizatora

Wielkość miast w tys. mieszkańców	Miejskie/gminne podmioty publiczne		Inne podmioty publiczne		Podmioty niepubliczne – organizacje pozarządowe	
	Kwota dofinanso- wania (w zł)	Liczba uczestników	Kwota dofinanso- wania (w zł)	Liczba uczestników	Kwota dofinanso- wania (w zł)	Liczba uczestników
<25	27 900	1 640	0	0	5 701	2 094
25–50	27 301	2 066	4 514	435	1 661	3 107
50–100	16 126	687	2 946	525	3 348	416
100–200	12 975	1 420	28 037	2 354	7 207	1 785
200–300	15 465	312	5 090	357	7 038	2 227
>300	15 976	b.d.	10 143	b.d.	10 215	b.d.
<b>Razem</b>	19 167	1 320	12 110	1 143	5 446	1 545

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Zdecydowanie najniższe dofinansowanie przeznaczano dla pozarządowych podmiotów organizujących przedsięwzięcia kulturalne. Tymczasem to właśnie te przedsięwzięcia skupiały największą liczbę uczestników. Można powiedzieć, że najbardziej efektywnie były wydane te pieniądze, którymi dofinansowano przedsięwzięcia realizowane przez podmioty niepubliczne.

Tylko około 60% miast, które podawały wielkość kwot przekazywanych na dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych organizowanych przez poszczególne podmioty (publiczne i niepubliczne), potrafiło podać dane o liczbie uczestników tych wydarzeń.

## 9. Podsumowanie

Polskie gminy realizują dużą liczbę zadań publicznych. W sytuacji ograniczonej dostępności środków budżetowych i stale rosnących aspiracji mieszkańców co do jakości usług publicznych koniecznością stało się poszukiwanie sposobów zwiększania efektywności wydatkowania środków. Ocena efektywności bazuje na pomiarze sku-

teczności oraz sprawności działania i najczęściej polega na porównywaniu wielkości nakładów do wartości uzyskanych efektów.

W sektorze publicznym, zwłaszcza w odniesieniu do usług społecznych, ocena wartości uzyskanych efektów jest trudna. W przypadku usług kultury bardzo często odwołujemy się do efektów niemierzalnych, odłożonych w czasie, do społecznej stopy zwrotu. Polityka kulturalna realizowana przez państwo, a także w skali regionalnej czy lokalnej przez jednostki samorządu terytorialnego, odnosi się do dobra wspólnego. Musi być ona poddawana ocenie nie tylko przez krytykę artystyczną, ale także przez opinię publiczną.

W systemie monitoringu usług kultury w miastach prowadzonym przez Związek Miast Polskich, zebrano za 2000 r. ogromną liczbę informacji pokazujących efektywność realizacji działalności kulturalnej w 45 miastach. Zakres zebranych danych pozwala na szeroką ocenę realizacji polityki miejskiej oraz działalności poszczególnych rodzajów instytucji, będących zapleczem dla realizacji polityki kulturalnej. Znakomitą metodą oceny efektywności, szczególnie dla instytucji sektora publicznego jest porównywanie wskaźników. Sens ma jednak tylko porównywanie obiektów podobnych. Rentowność różnych działalności kulturalnych jest różna – porównywanie efektywności ma sens tylko w obrębie tej samej branży (np. muzeów, teatrów czy instytucji muzycznych). O rentowności decyduje skala rynku – porównywanie miast ma więc sens dla jednostek o podobnej wielkości (prowadzą one najczęściej podobne instytucje obsługujące podobną liczbę mieszkańców). Największym walorem tego systemu jest stworzenie możliwości wieloaspektowego porównywania, wg tych samych miar, własnych wyników z wynikami innych miast. Szczegółowa analiza sposobu funkcjonowania sektora kultury w miastach pokazała, że wśród 45 badanych miast występuje bardzo duża różnorodność sposobów realizacji polityki kulturalnej.

**Miasta i gminy najmniejsze, liczące poniżej 25 tys. mieszkańców** odnotowały w latach 1995–2000 największy spadek udziału wydatków na kulturę w budżetach gmin. Największą część budżetu kultury przeznaczały na utrzymanie instytucji kultury. W dużym stopniu angażowały się we wspieranie przedsięwzięć kulturalnych, przeznaczając na ten cel największą część swoich budżetów (7,1%). W grupie 7 badanych gmin tej wielkości dominowały przy tym wydatki na domy/centra/ośrodki kultury (71%) oraz biblioteki (41%). Cechowała je dość dobra dostępność instytucji upowszechniania kultury – mierzona liczbą mieszkańców przypadających na 1 instytucję. Nie występowały w nich muzea i instytucje wystawiennicze ani instytucje artystyczne. Częściowo usługi tego typu świadczyły ośrodki kultury. Gminy te odnotowywały najwyższy stopień wykorzystania oferty domów kultury i jednocześnie bardzo słabe wykorzystanie oferty bibliotek. Występujące w nich ośrodki/centra kultury cechowała niska wydajność pracy pracowników, co mimo najniższych płac powodowało, że przy stosunkowo niskiej kosztocłonności usług – wyniki działalności instytucji były na średnim poziomie. Biblioteki osiągały tu zdecydowanie najgorsze wyniki. Cechowały się największą kosztocłonnością, najniższą wydajnością pracy pracowników, którzy byli najlepiej uposażeni w porównaniu do pracowników bibliotek z wszystkich innych grup wielkości miast. Jako mecenas kultury w największym stopniu spośród wszystkich miast wspierały przedsięwzięcia z zakresu literatury. Dofinansowywały głównie i największymi kwotami projekty realizowane przez gminne instytucje kultury.

**Miasta małe, liczące 25–50 tys. mieszkańców** odnotowały w latach 1995–2000, podobnie jak miasta najmniejsze, największy spadek udziału wydatków

na kulturę w swoich budżetach. Pomimo tego w 2000 r. miały jednak największy udział wydatków na kulturę w budżecie. Największą część środków przeznaczały na utrzymanie instytucji kultury, najmniejszą zaś – w przekroju wszystkich badanych miast – na inwestycje (zaledwie 1,5%). Bardzo mocno angażowały się w dofinansowywanie przedsięwzięć realizowanych przez inne podmioty. W strukturze finansowania instytucji dominowały, wśród 10 badanych miast, wydatki na domy/ośrodki/centra kultury (59%) oraz na biblioteki (44%). Cechowała je relatywnie najlepsza dostępność instytucji upowszechniania kultury. W żadnym z badanych miast nie występowały instytucje artystyczne ani galeria. W części ich usługi świadczyły ośrodki kultury. Wykorzystanie oferty przez mieszkańców było słabe. W związku z tym instytucje w tych miastach osiągały bardzo słabe (ośrodki kultury) lub słabe (biblioteki) wyniki. Nie można niestety ocenić wyników działalności muzeów, gdyż dostarczone informacje były niepełne. Na niskie wyniki instytucji składała się przeciętna wydajność pracowników (domów kultury i bibliotek) przy stosunkowo wysokich płacach. To sprawiało, że kosztocłonność, zwłaszcza usług bibliotek była wysoka. Jako mecenas kultury w największym stopniu zaspokajały potrzeby (85% wniosków) w zakresie dofinansowywania przedsięwzięć kulturalnych. Najmocniej w skali wszystkich miast wspierano przedsięwzięcia o charakterze interdyscyplinarnym i promocyjnym. W największym stopniu dofinansowywano projekty realizowane przez gminne instytucje kultury. Wspierane przedsięwzięcia organizatorów niepublicznych skupiały w tych miastach największą liczbę uczestników.

**Miasta 50–100-tysięczne** odnotowały w 2000 r. znacznie większy niż w 1998 roku udział wydatków na kulturę w swoich budżetach, przejęły bowiem nowe zadania. Poszczególne miasta bardzo różniły się między sobą w tym względzie. Przeciętnie ponosiły duże wydatki inwestycyjne (10% budżetu) – jednak i tu rozbieżność między miastami była największa spośród wszystkich grup wielkości miast. Cechowały się dużą różnorodnością instytucji. W wydatkach budżetowych duży udział miały wydatki na teatry i muzea. Cechowała je relatywnie najgorsza dostępność do bibliotek. W żadnym z badanych 12 miast nie występowały instytucje muzyczne. Wyróżniały się wysokim stopniem wykorzystania ofert instytucji – zwłaszcza bibliotek, muzeów, galerii i teatrów, a także dużą liczbą osób zatrudnionych w instytucjach. Biblioteki oraz muzea osiągały w nich bardzo dobre wyniki, dzięki bardzo niskiej kosztocłonności i bardzo wysokiej wydajności pracowników przy stosunkowo wysokich płacach. Słabe efekty, mimo niskiej kosztocłonności miały natomiast centra sztuki i teatry. Wydajność pracowników tych instytucji była tu dużo słabsza w porównaniu do większych miast, co prawdopodobnie wynikało z małej skali rynku na usługi tych instytucji. Najniższą efektywność osiągały tu domy kultury, co spowodowane było wysoką kosztocłonnością instytucji oraz niską wydajnością pracy. Jako mecenas kultury bardzo silnie wspierały przedsięwzięcia teatralne. Dofinansowywane projekty organizatorów niepublicznych były tu najmniej efektywne – spośród wszystkich badanych miast skupiały najmniej uczestników.

**Miasta 100–200-tysięczne** po przejściowym spadku udziału wydatków na kulturę, w 2000 r. odnotowały znaczny ich wzrost. Udział wydatków na kulturę pomiędzy 10 badanymi miastami tej grupy wielkości był jednak najbardziej zróżnicowany spośród wszystkich badanych grup wielkości miast. W porównaniu do innych miast stosunkowo najmniejszą część budżetu kultury (68%) przeznaczały na utrzymanie instytucji. Poszczególne miasta najbardziej różniły się pomiędzy sobą ze względu na udział wydatków inwestycyjnych w budżecie. Stosunkowo najwięcej wydawały na

ochronę zabytków – w stosunku do całego swojego budżetu. W strukturze finansowania instytucji największą część środków przeznaczały na instytucje upowszechniania kultury: biblioteki (40%) i domy kultury (38%) oraz bardzo dużo na muzea (26%). Miały najwyższe wydatki na kulturę w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. Cechowała je przeciętna dostępność do instytucji (nieco lepsza dla bibliotek i instytucji muzycznych) i przeciętny stopień wykorzystania oferty (nieco lepszy dla tych samych instytucji). Większość instytucji osiągała tu przeciętne wyniki w skali wszystkich badanych miast. Najlepsze efekty spośród wszystkich grup wielkości miast zanotowały tu teatry – głównie dzięki bardzo wysokiej wydajności pracy pracowników i dość dużym nakładom finansowym. Bardzo dobre wyniki, zwłaszcza w odniesieniu do stałych grup działalności, odnotowały też domy kultury – głównie dzięki niskiej kosztochłonności. Bardzo dużą część swojego budżetu przeznaczały na dofinansowywanie przedsięwzięć kulturalnych (6,9%). Najsilniej spośród wszystkich miast wspierano tu projekty z zakresu muzyki (46% ogółu). W największym stopniu dofinansowywano przedsięwzięcia realizowane przez powiatowe i wojewódzkie instytucje kulturalne, które gromadziły największą, w porównaniu z innymi grupami miast, liczbę uczestników dofinansowywanych publicznych przedsięwzięć.

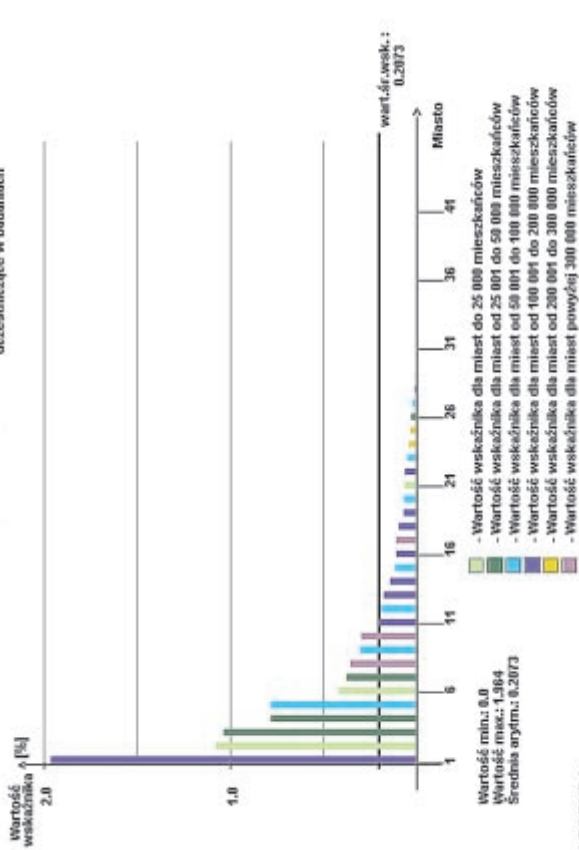
**Miasta duże, 200–300-tysięczne** utrzymały stały poziom udziału wydatków na kulturę w budżecie, mimo iż przejęły w 1999 r. nowe instytucje. Trzy miasta badane w tej grupie wielkości cechowały się najmniejszym zróżnicowaniem udziału wydatków na kulturę w swoich budżetach. Przeznaczały jednak w 2000 r. najmniejszą część swojego budżetu na kulturę spośród wszystkich badanych grup miast. W finansowaniu instytucji upowszechniania kultury dominowały wydatki na utrzymanie bibliotek (42%), bardzo niskie były wydatki na domy kultury (6%). Największy spośród wszystkich grup miast był tu udział wydatków na instytucje artystyczne (w sumie 52%). Zaznaczył się pewien dysonans polegający na bardzo niskim poziomie finansowania instytucji przygotowujących do uczestnictwa w kulturze przy bardzo wysokim finansowaniu instytucji artystycznych. Wydaje się, że są one traktowane jako instytucje prestiżowe. Miasta te miały stosunkowo najniższe wydatki na kulturę w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. Był tu najtrudniejszy dostęp do usług domów kultury i przeciętny do pozostałych instytucji. Usługi domów kultury były stosunkowo najslabiej wykorzystywane. Instytucje w tych miastach miały przeciętne lub niskie efekty. Najlepiej stosunkowo wypadały centra sztuki i teatry. W teatrach dobre wyniki wiązały się z bardzo wysoką kosztochłonnością i relatywnie najwyższymi płacami. Wydajność pracy w obu tych typach instytucji była niska. Najgorsze wyniki osiągały biblioteki, instytucje muzyczne i muzea. Domy kultury zanotowały dobre wyniki tylko w działalności okazjonalnej (przy bardzo wysokich płacach i dużej wydajności pracy). W najmniejszym stopniu zaspokajały potrzeby na dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych (54% wniosków). Najmocniej, spośród wszystkich miast wspierano przedsięwzięcia plastyczne i filmowe. Dofinansowywane projekty podmiotów publicznych były tu najmniej efektywne – skupiały najmniejszą liczbę uczestników, w przekroju wszystkich miast.

**Miasta liczące powyżej 300 tys. mieszkańców** zanotowały po 1998 r. znaczący wzrost udziału wydatków na kulturę w swoich budżetach. Wszystkie trzy badane miasta miały zbliżony poziom tych wydatków. Bardzo duże kwoty wydawały jako mecenas kultury, dofinansowujący przedsięwzięcia. Cechowały się największym udziałem wydatków inwestycyjnych – prawie 10-krotnie większym niż w miastach 25–50-tysięcznych. Miały też największą skalę wydatków na ochronę zabytków. Ce-

chowały się najbardziej zróżnicowaną i zrównoważoną strukturą finansowania instytucji kultury. Była tu stosunkowo niska dostępność instytucji upowszechniania kultury i artystycznych mierzona liczbą mieszkańców przypadających na 1 instytucję lub na 1 przedstawienie czy koncert, ale jednocześnie wysoki stopień wykorzystania oferty domów kultury i muzeów. Mieszkańcy stosunkowo słabo natomiast korzystali z oferty bibliotek, galerii i teatrów. W miastach największych instytucje osiągały generalnie najlepsze wyniki – zwłaszcza muzea, centra sztuki/galerie/BWA i instytucje muzyczne. Dobre efekty tylko w muzeach i domach kultury były związane z wysoką kosztochłonnością (w przeliczeniu na 1 użytkownika), której towarzyszyła jednocześnie wysoka wydajność pracy. W pozostałych instytucjach o dobrych wynikach decydowała głównie wysoka wydajność pracy, przy stosunkowo wysokich uposażeniach i niskiej (muzea, teatry, centra sztuki) lub przeciętnej (biblioteki) kosztochłonności. Stosunkowo najslabsze wyniki osiągały w dużych miastach teatry. Jako mecenas kultury miały najbardziej zrównoważoną strukturę wydatków na dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych – wspierały wszystkie dziedziny kultury i sztuki. Spośród wszystkich miast największymi kwotami dofinansowywały przedsięwzięcia organizatorów niepublicznych.

## Dane za rok: 2000

Miasta wybrane do prezentacji wyników badań:  
 - kryterium geograficzne: Polska  
 - kryterium demograficzne: wszystkie miasta uśrednizujące w badaniach



### LEGENDA:

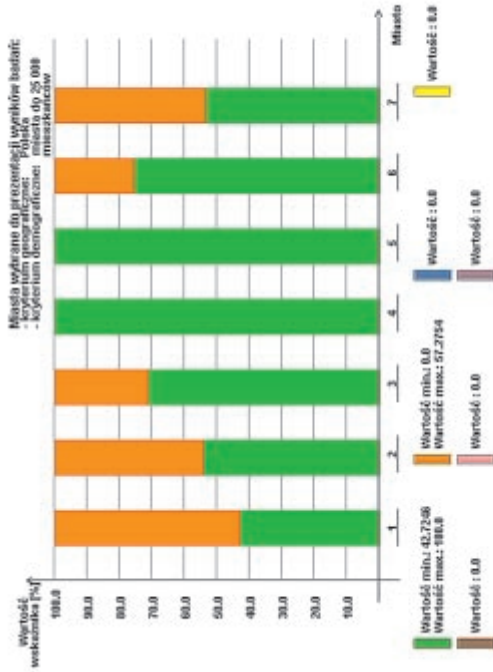
1 - Kalisz	2 - Lubawa	3 - Oleśnica	4 - Polkowice
5 - Świdnica	6 - Brusy	7 - Strzegom	8 - Łódź
9 - Siedlce	10 - Katowice	11 - Chorzów	12 - Radomsko
13 - Rudna Śląska	14 - Gorzów Wlkp.	15 - Redzin	16 - Legnica
17 - Górnik	18 - Słupsk	19 - Inowrocław	20 - Kłobucko
21 - Węgrów	22 - Jastrzębie Zdrój	23 - Piotrków Trybunalski	24 - Sosnowiec
25 - Częstochowa	26 - Lubliniec	27 - Starogard Gdański	28 - Koszalin
29 - Bydów	30 - Gdynia	31 - Anilichów	32 - Bielska Podlaska
33 - Grudziądz	34 - Jaworzno	35 - Kolno	36 - Międzyrzec Podlaski
37 - Myszaków	38 - Nowa Ruda	39 - Polaniec	40 - Skarżysko Kamienna
41 - Wejherowo	42 - Zbąteńska Wola	43 - Złotych	44 - Żyrardów

**Rycina 1.** Udział wydatków na konserwację i ochronę zabytków w budżetach miast/gmin [%]

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.



Dane za rok: 2000

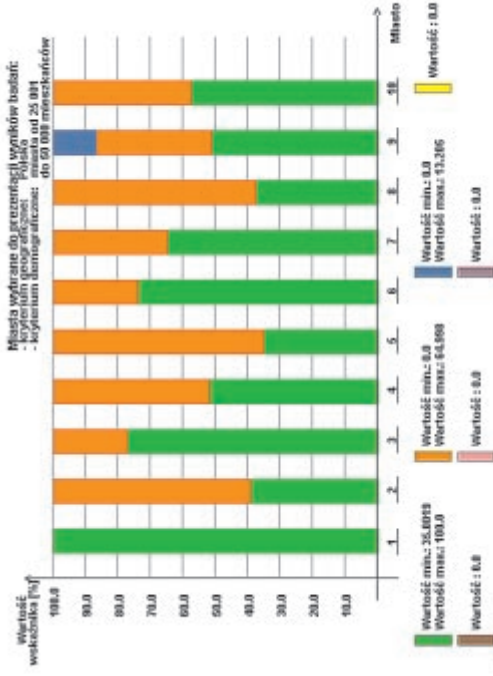


LEGENDA:

- 000a. dotacja budżetowa przeznaczony dla centrów, domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów
- 000b. dotacja budżetowa przeznaczony dla bibliotek
- 000c. dotacja budżetowa przeznaczony dla muzeów
- 000d. dotacja budżetowa przeznaczony dla biur i ośrodków artystycznych, centrów sztuki, galerii
- 000e. dotacja budżetowa przeznaczony dla teatrów
- 000f. dotacja budżetowa przeznaczony dla instytucji muzycznych
- 000g. dotacja budżetowa przeznaczony dla estrad i agencji impresaryjnych

- 1 - Brzozów
- 2 - Kębłowo
- 3 - Kąkolno
- 4 - Lubawa
- 5 - Międzyrzec Podlaski
- 6 - Polanów
- 7 - Węgrów

Dane za rok: 2000



LEGENDA:

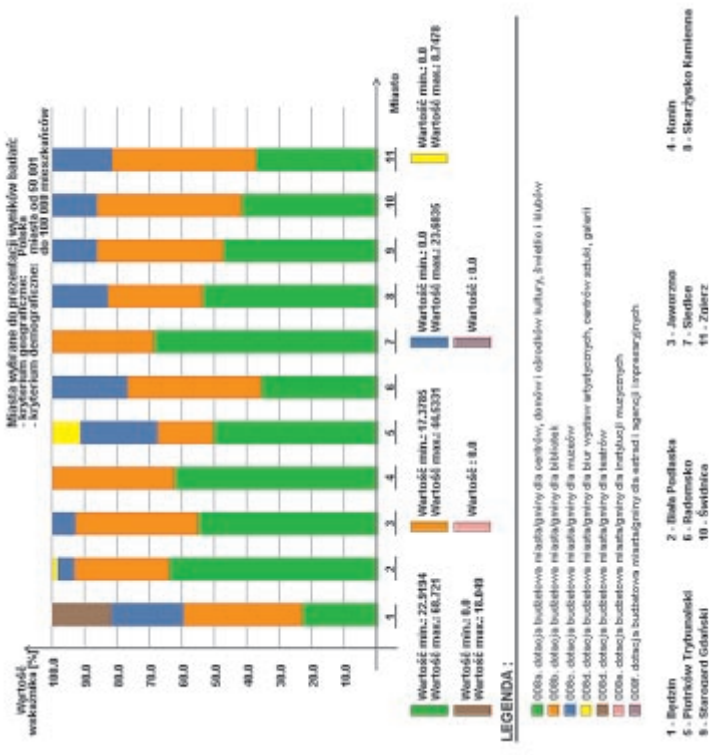
- 000a. dotacja budżetowa przeznaczony dla centrów, domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów
- 000b. dotacja budżetowa przeznaczony dla bibliotek
- 000c. dotacja budżetowa przeznaczony dla muzeów
- 000d. dotacja budżetowa przeznaczony dla biur i ośrodków artystycznych, centrów sztuki, galerii
- 000e. dotacja budżetowa przeznaczony dla teatrów
- 000f. dotacja budżetowa przeznaczony dla estrad i agencji impresaryjnych

- 1 - Anielin
- 2 - Lubiszewo
- 3 - Międzyrzec
- 4 - Nowa Burza
- 5 - Piekosze
- 6 - Piekosze
- 7 - Strzegom
- 8 - Wągrowo
- 9 - Żyrdów
- 10 - Miasto

**Rycina 2A.** Struktura wydatków budżetu miasta/gminy na instytucje kultury w miastach do 25 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

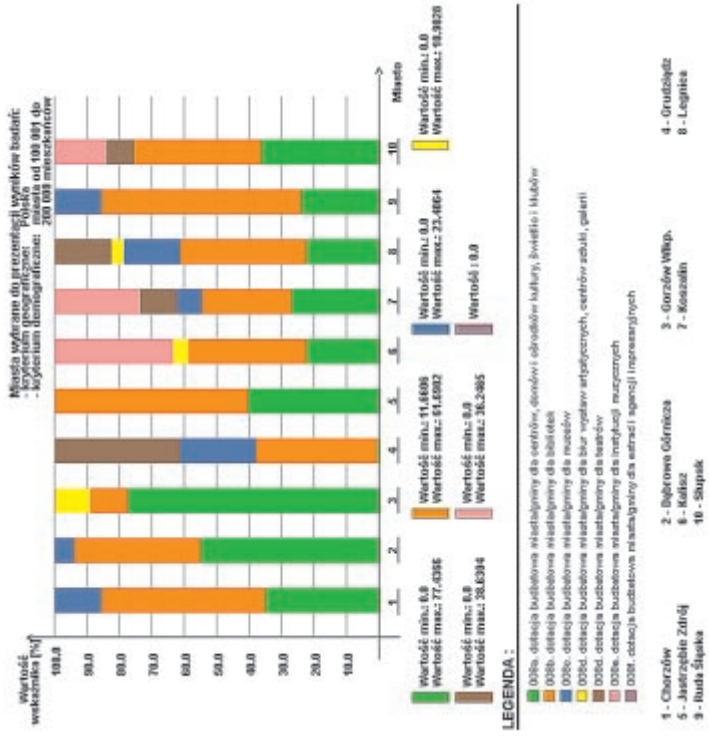
**Rycina 2B.** Struktura wydatków budżetu miasta/gminy na instytucje kultury w miastach od 25–50 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Dane za rok: 2000



**Rycina 2C.** Struktura wydatków budżetu miasta/gminy na instytucje kultury w miastach od 50–100 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

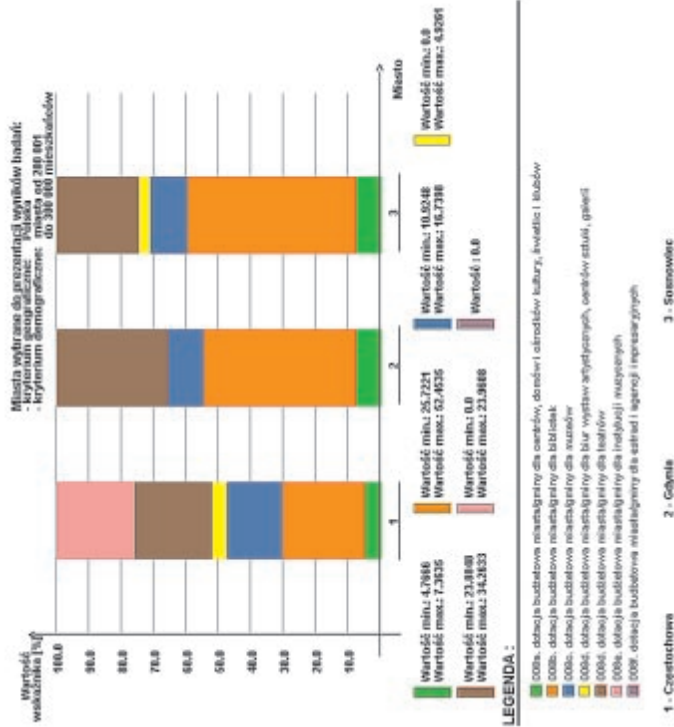
Dane za rok: 2000



**Rycina 2D.** Struktura wydatków budżetu miasta/gminy na instytucje kultury w miastach od 100–200 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

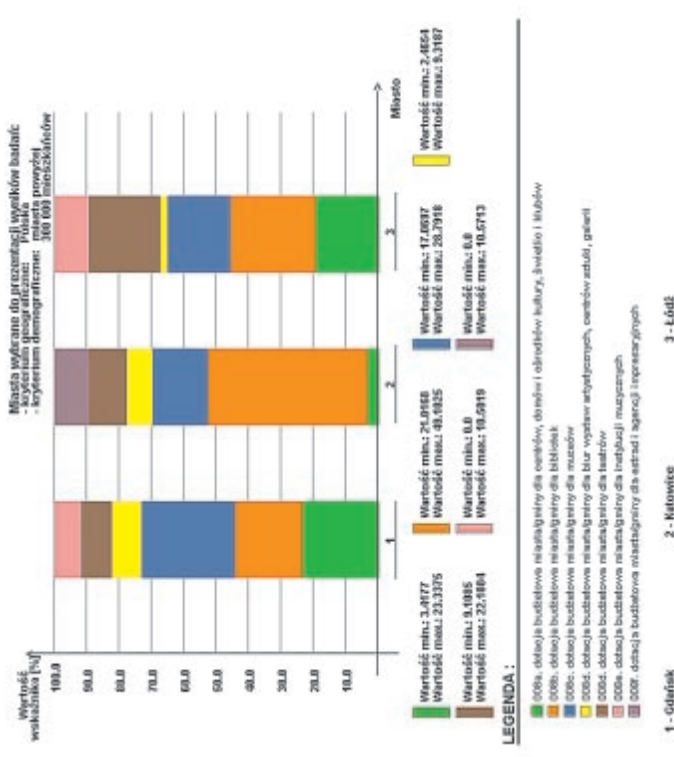


Dane za rok: 2000



**Rycina 2E.** Struktura wydatków budżetu miasta/gminy na instytucje kultury w miastach od 200–300 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

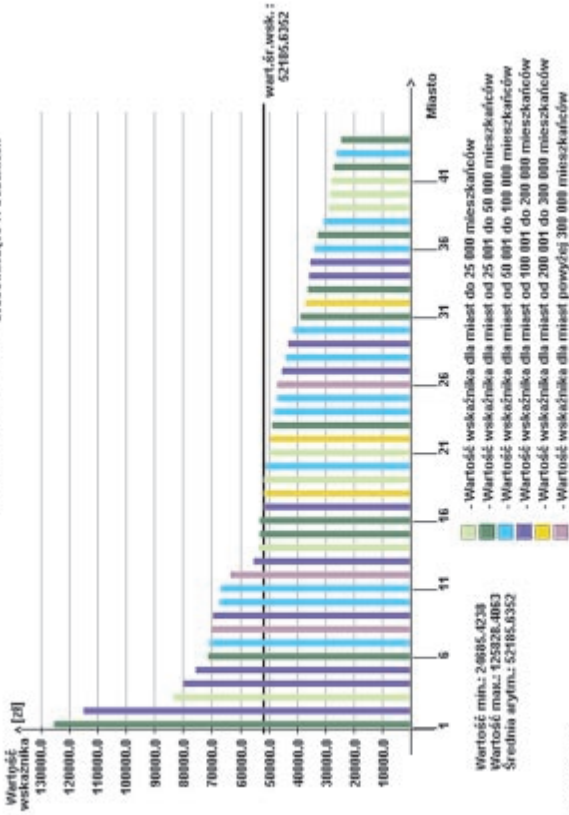
Dane za rok: 2000



**Rycina 2F.** Struktura wydatków budżetu miasta/gminy na instytucje kultury w miastach powyżej 300 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

### Dane za rok: 2000

Miasta wybrane do prezentacji wyników badań:  
 - kryterium demograficzne: wszystkie miasta  
 - kryterium demograficzne: uczestniczące w badaniach

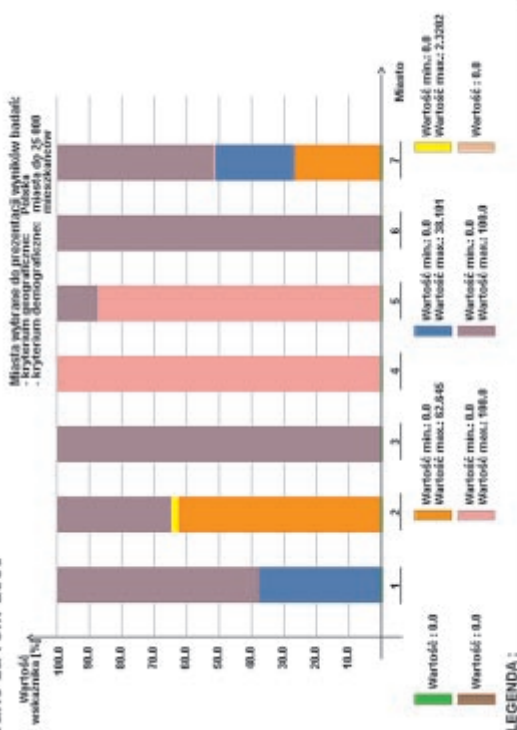


### LEGENDA :

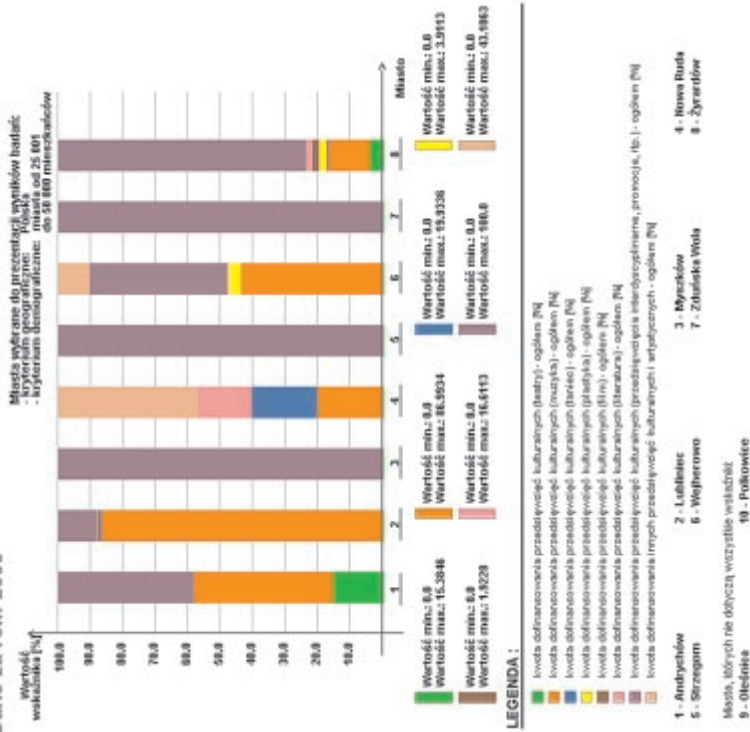
- |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 - Polkowice            | 3 - Polaniec             | 4 - Legnica              |
| 5 - Shippek              | 7 - Bydźin               | 8 - Kalwice              |
| 9 - Chorzów              | 11 - Siedlce             | 12 - Łódź                |
| 10 - Biskupia            | 15 - Oleśnica            | 16 - Lubliniec           |
| 11 - Siedlce             | 19 - Lubawa              | 20 - Radomsko            |
| 12 - Łódź                | 23 - Strzegom            | 24 - Piurków Trybunalski |
| 13 - Jastrzębie Zdrój    | 27 - Kalesz              | 28 - Starogard Gdański   |
| 14 - Kolno               | 31 - Andrychów           | 32 - Gdynia              |
| 15 - Oleśnica            | 35 - Gorzów Wlkp.        | 36 - Konin               |
| 16 - Lubliniec           | 39 - Międzyrzec Podlaski | 40 - Brusy               |
| 17 - Ruda Śląska         | 43 - Zgierz              | 44 - Zdżmierska Wola     |
| 18 - Częstochowa         |                          |                          |
| 19 - Lubawa              |                          |                          |
| 20 - Radomsko            |                          |                          |
| 21 - Węgrów              |                          |                          |
| 22 - Sosnowiec           |                          |                          |
| 23 - Strzegom            |                          |                          |
| 24 - Piurków Trybunalski |                          |                          |
| 25 - Jęzor zno           |                          |                          |
| 26 - Gdańsk              |                          |                          |
| 27 - Kalesz              |                          |                          |
| 28 - Starogard Gdański   |                          |                          |
| 29 - Grudziądz           |                          |                          |
| 30 - Swidnica            |                          |                          |
| 31 - Andrychów           |                          |                          |
| 32 - Gdynia              |                          |                          |
| 33 - Żyrardów            |                          |                          |
| 34 - Dąbrowa Górnicza    |                          |                          |
| 35 - Gorzów Wlkp.        |                          |                          |
| 36 - Konin               |                          |                          |
| 37 - Mysłków             |                          |                          |
| 38 - Skarżysko Kamienna  |                          |                          |
| 39 - Międzyrzec Podlaski |                          |                          |
| 40 - Brusy               |                          |                          |
| 41 - Bytów               |                          |                          |
| 42 - Wejherowo           |                          |                          |
| 43 - Zgierz              |                          |                          |
| 44 - Zdżmierska Wola     |                          |                          |

**Rycina 3.** Wydatki budżetu miasta/gminy na kulturę w przeliczeniu na 1000 mieszcz. [zł]  
 Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Dane za rok: 2000



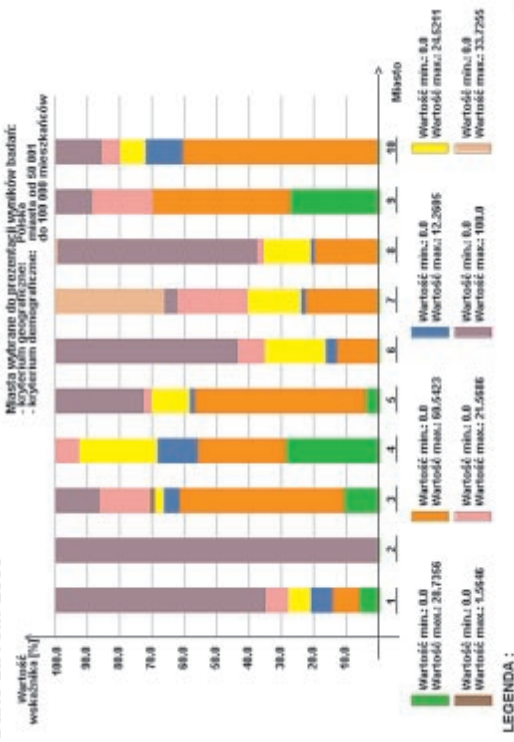
Dane za rok: 2000



**Rycina 4A.** Dofinansowanie z budżetu miasta/gminy przedsięwzięć kulturalnych wg ich rodzaju w miastach do 25 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000

**Rycina 4B.** Dofinansowanie z budżetu miasta/gminy przedsięwzięć kulturalnych wg ich rodzaju w miastach od 25-50 tys. mieszkańców [%]  
Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

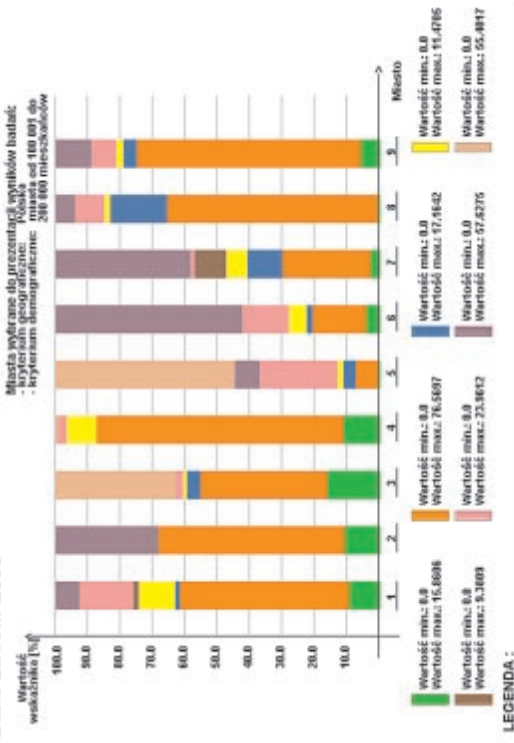
Dane za rok: 2000



**Rycina 4C.** Dofinansowanie z budżetu miasta/gminy przedsięwzięć kulturalnych wg ich rodzaju w miastach od 50–100 tys. mieszkańców [%]

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

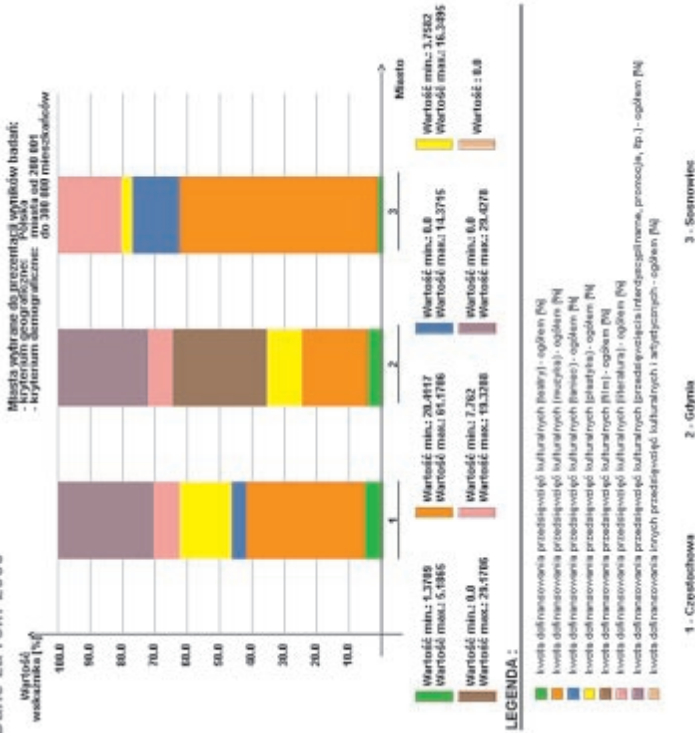
Dane za rok: 2000



**Rycina 4D.** Dofinansowanie z budżetu miasta/gminy przedsięwzięć kulturalnych wg ich rodzaju w miastach od 100–200 tys. mieszkańców [%]

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000

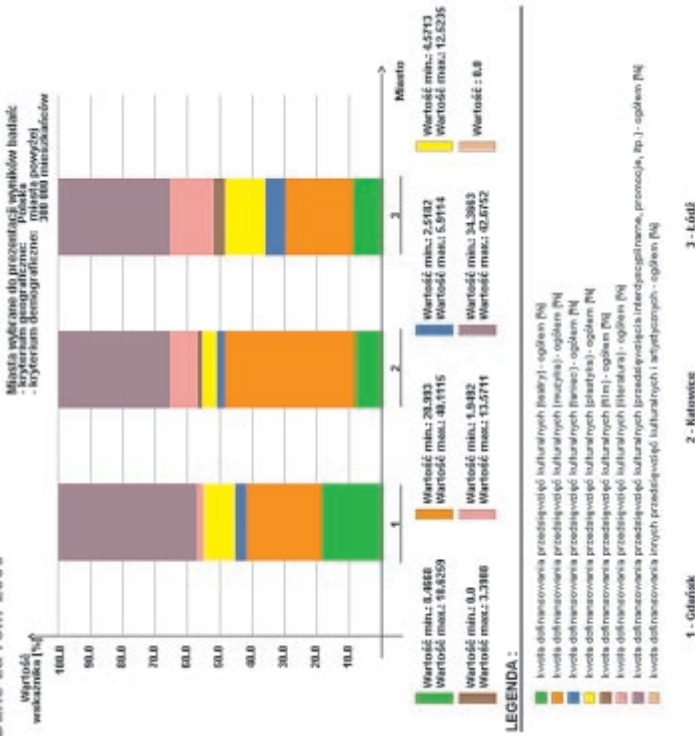
Dane za rok: 2000



**Rycina 4E.** Dofinansowanie z budżetu miasta/gminy przedsięwzięć kulturalnych wg ich rodzaju w miastach od 200–300 tys. mieszkańców [%]

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.

Dane za rok: 2000



**Rycina 4F.** Dofinansowanie z budżetu miasta/gminy przedsięwzięć kulturalnych wg ich rodzaju w miastach powyżej 300 tys. mieszkańców [%]

Źródło: Elektroniczny Pakiet Analityczny SAS 2000.