

**Wiesław Wasilewski**

Uniwersytet Zielonogórski  
e-mail: w.wasilewski@wez.uz.zgora.pl

---

## PLANOWANIE ARTYSTYCZNE W INSTYTUCJACH KULTURY

---

### ARTISTIC PLANNING IN CULTURAL INSTITUTIONS

---

DOI: 10.15611/pn.2017.471.38

JEL Classification: Z110

**Streszczenie:** Planowanie w instytucjach kultury wynika ze specyfiki prowadzonej działalności i często jest determinowane postawą dyrektora podmiotu. Celem artykułu jest przedstawienie i analiza planów działalności artystycznej instytucji kultury oraz określenie elementów charakterystycznych dla tego typu organizacji, na podstawie badań empirycznych i przeprowadzonych wywiadów oraz analizy literatury. Przedstawiona jest forma planów w układzie zadaniowym, która wydaje się być najbardziej korzystna z punktu widzenia samej organizacji oraz podmiotu założycielskiego.

**Słowa kluczowe:** controlling, planowanie, instytucje kultury.

**Summary:** Planning in cultural institutions is a result of the specific nature of business and is often determined by the attitude of a director of an entity. The aim of the paper is to analyze and present cultural activity plans of a cultural institution and to identify elements specific to this type of organizations, based on empirical research, interviews, and literature review. Plans are presented in the task system, which seems to be most favorable for the organization itself and the founding entity.

**Keywords:** controlling, planning, cultural institutions.

## 1. Wstęp

Planowanie artystyczne odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu instytucją kultury, a jego zakres zależy od formy prowadzonej aktywności. Najszerszy jest w podmiotach prowadzących działalność estradową. Obejmuje planowanie finansowe *sensu stricto*, tak samo jak w przedsiębiorstwach komercyjnych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż równie istotny jest tutaj także dodatkowy komponent – tworzenie planu sezonu artystycznego. To w nim zostaje ustalony repertuar, warunki angażu artystów

gościnnych, zatrudnienia zespołu artystycznego oraz zarządzania obciążeniem sali koncertowej.

Planowanie artystyczne rozpoczyna się od sporządzenia planu finansowego przez księgowość instytucji i przedstawienia go organizatorowi, czyli podmiotowi, który finansuje działalność kulturalną. W planie tym ujęte są koszty i przychody związane z planowanymi wydarzeniami. Nie ma natomiast szczegółowych informacji na temat osób zaangażowanych do realizacji tych wydarzeń, miejsca oraz przewidywanego repertuaru. Te informacje przygotowuje dyrektor naczelny i artystyczny placówki na potrzeby wewnętrzne oraz rocznego sprawozdania merytorycznego. Tak przygotowany plan tworzy artystyczną mapę drogową instytucji.

## 2. Instytucje kultury w Polsce

Instytucje kultury są podstawowymi formami organizacyjnymi prowadzenia działalności kulturalnej w Polsce. Nazwa instytucja kultury jest zastrzeżona dla tych form organizacyjnych działalności kulturalnej, które działają na podstawie Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jednolity Dz.U. z 2012 r., poz. 406 z późn. zm.), a ich założycielem jest minister lub kierownik urzędu centralnego (państwowe instytucje kultury) bądź samorząd terytorialny (samorządowe instytucje kultury). Organizator kultury, tworząc taki podmiot, wyposaża go w niezbędne mienie, które z chwilą wpisania jednostki do rejestru staje się mieniem nowego podmiotu prawa [Głowacki i in. 2009].

Instytucją kultury jest państwowa lub samorządowa osoba prawna, powołana w celu prowadzenia działalności kulturalnej. Do tego typu jednostek zalicza się przede wszystkim filharmonie i orkiestry, opery i operetki, teatry, muzea, galerie, kina, ośrodki, centra i domy kultury, biblioteki, instytucje ochrony i dokumentacji zabytków [Wróblewski 2012].

Ustawa o finansach publicznych zalicza państwowe i samorządowe instytucje kultury do jednostek sektora finansów publicznych. Placówka kultury z uzyskiwanych przychodów pokrywa koszty bieżącej działalności i zobowiązania. Są to wpływy z prowadzonej działalności, w tym ze sprzedaży składników majątku ruchomego, z wyjątkiem zabytków, oraz wpływy z najmu i dzierżawy składników majątkowych, dotacje z budżetu (państwa i samorządu), a także środki otrzymane od osób fizycznych i prawnych oraz z innych źródeł [Ustawa z 30 czerwca 2005].

Kwestia tego, jak zorganizowana jest rachunkowość w instytucjach kultury oraz jak szczegółowo prowadzona jest w nich ewidencja księgowa, zależy od tego, czy instytucja uznana jest za małą, czy dużą. Małe instytucje sporządzają uproszczone sprawozdanie finansowe, natomiast duże mają obowiązek sporządzania pełnego sprawozdania finansowego, które podlega następnie badaniu przez biegłego rewidenta. Dużą instytucją jest taka, która w roku obrotowym poprzedzającym sprawozdanie finansowe spełniła co najmniej dwa z następujących warunków [Ustawa z 29 września 1994]:

- średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,

- suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 mln euro,
- przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 4 mln euro.

Instytucje kultury, które prowadzą działalność gospodarczą i otrzymują znaczące wsparcie prowadzonej działalności kulturalnej w formie dotacji, są zgodnie z przepisami przedsiębiorcami publicznymi [Ustawa z 22 września 2006]. Przedsiębiorcą publicznym jest każdy podmiot prowadzący działalność gospodarczą, bez względu na sposób działania oraz formę organizacyjno-prawną, na którego działalność wywiera decydujący wpływ organ publiczny. Organem publicznym są w tym przypadku organy administracji rządowej (ministrowie i kierownicy urzędów centralnych) oraz organy jednostek samorządu terytorialnego [Wieczorek 2011]. Tabela 1 przedstawia źródła finansowania działalności instytucji kultury.

**Tabela 1.** Wady i zalety różnych źródeł finansowania instytucji kultury

Źródła finansowania	Wady	Zalety
Dotacje lub subwencje z budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego	w długim terminie nie można przewidzieć i zagwarantować stałości	relatywnie łatwe w pozyskaniu oraz utrzymaniu; znaczący udział procentowy
Mecenasi sztuki i instytucje finansujące	trudne w pozyskaniu przy braku odpowiedniego <i>know-how</i> ; zależne od bliskości geograficznej i zaangażowania podmiotu	efekt synergii; współpraca w obszarach pozafinansowych
Fundraising	potrzebny wyszkolony personel; niska efektywność	małe nakłady finansowe związane z wdrożeniem fundraisingu
Sponsoring	w zależności od zawartej umowy mogą wystąpić duże nakłady czasowe oraz konieczność dostosowania się do sponsora	jasne warunki współpracy; wysoki udział procentowy
Przychody z własnej działalności (utarg ze sprzedaży biletów, odnajmowanie pomieszczeń itp.)	zależne od własnej efektywności; czasochłonne	zależne od własnej efektywności; brak nacisków ze strony sponsora
Środki z funduszy zagranicznych, w tym zwłaszcza unii europejskiej	wymagana fachowa wiedza; czasochłonne	wysoki udział procentowy

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą gospodarki finansowej instytucji kultury jest „plan finansowy ustalony przez dyrektora, z zachowaniem wysokości dotacji organizatora” [Ustawa

z 25 października 1991]. Sporządzony zgodnie z zapisami ustawy o finansach publicznych, powinien uwzględniać plan usług i przychodów z prowadzonej działalności, wielkość dotacji, plan kosztów (w tym wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń, koszty zakupu towarów i usług, inne płatności wynikające z zaciągniętych zobowiązań), wydatki majątkowe (plan kosztów ewentualnych remontów, konserwacji oraz inwestycji – zależnie od potrzeb), a także stan należności i zobowiązań na początek i koniec roku oraz stan środków pieniężnych na początek i koniec roku [Ustawa z 27 sierpnia 2009].

Dofinansowanie organizatora może mieć formę dotacji podmiotowej, która jest przeznaczona na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów, oraz dotacji celowej – na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji lub na realizację wskazanych zadań i programów [Ustawa z 25 października 1991]. Dotacja podmiotowa jest przekazywana instytucji co miesiąc jako 1/12 wartości ogółu rocznej dotacji, zgodnie z opracowanym przez organizatora harmonogramem realizacji budżetu.

Środki przekazywane przez organizatorów instytucjom kultury stanowią szczególną kategorię – są to tzw. środki publiczne [Ustawa z 27 sierpnia 2009]. Osoby zarządzające mieniem i środkami publicznymi muszą czynić to ze szczególną starannością, uwzględniając wiele związanych z tym zasad i procedur, z założenia mających na celu podnoszenie efektywności oraz ekonomiki ich wykorzystania [Wasilewski 2015]. Niegospodarność w zarządzaniu środkami publicznymi wiąże się z naruszeniem dyscypliny finansów publicznych [Ustawa z 17 grudnia 2004]. Może się to stać poprzez m.in. doprowadzenie do uszczuplenia wpływów należnych instytucji, przekroczenie kwoty planowanych wydatków, ustalonej w planie finansowym, niezrealizowanie zobowiązań mimo upływu terminu płatności lub udzielenie zamówienia publicznego wykonawcy, który nie został wyłoniony w trybie przetargu, mimo iż tryb taki należało zastosować [Szulborska-Łukaszewicz 2012].

W odróżnieniu do krajów Europy Zachodniej, dominującym źródłem finansowania instytucji kultury w Polsce cały czas są środki budżetowe w postaci dotacji organizatora oraz Ministerstwa Kultury. Stąd też wynika szczególna rola państwa w kontrolowaniu zasadności ich wydatkowania.

### 3. Podstawy sporządzania planów w instytucjach kultury

Planowanie w instytucji kultury obejmuje kilka poziomów funkcjonowania podmiotu. Menedżer skupia swoją uwagę na planowaniu wykorzystania sali, frekwencji widowni oraz pracy zespołu artystycznego. Na tej pracy, ale pod kątem repertuaru koncentruje się dyrektor artystyczny. Księgowość oraz dyrektor naczelny przygotowują dokumenty wymagane przez organizatora, przede wszystkim plan finansowy wraz z przychodami i kosztami.

Rysunek 1 przedstawia fragment terminarza pracy orkiestry Scottish National Orchestra w sezonie 2012–2013. Zawiera termin, miejsce i rodzaj wydarzenia, wymagany skład zespołu oraz nazwiska dyrygenta i solistów.

	A	B	C	D	E	F	G	
1	2012:13							as at 9-May-2012
11								
12	Week begins	Date	Venue	BBC	SCO			Conductor(s)
113	29 Oct 12	Thr 1	P				Maestro Music /	Christian Kluxen
114			D	2nd p		T	Children's Classics 1	
115			A	Y		O		PO Cincinnati Syrn
116			I	N		U		n/a: Andrew Davis
117			G	Y	G	R		avail: Slobodeniouk
118		Fri 2	E	r	I			
119		Sat 3	G	Y				
120	5 Nov 12	Thr 8	P				Season 4	Oundjian 3
121			D			T		
122			A	Y (A2?)		O		PO pencilled
123			I	N		U		
124			G	Y	G	R		
125		Fri 9	E	Y				
126		Sat 10	G	Y	11E			
127	12 Nov 12	Thr 15	P				Naked Classics 1	Thomas Sønderg
128			D	Y				PO: Toronto
129			A	Y				Andrew Davis n/a
130			I	N				avail: Slobodeniouk
131			G	r	G			Neeme Jarvi was p
132		Fri 16	E	Y	A!			Neeme in States p
133		Sat 17	G	Y		P		probably n/a: Sond
134	19 Nov 12	Thr 22	P				Season 5	Kazushi Ono
135			D					
136			A	Y		O		
137			I	N		E		PO: Thanksgiv...

Rys. 1. Terminarz pracy Scottish National Orchestra

Źródło: [Mahood 2012].

	A	B	C	D	E	F
3	Repertoire			RSNO	BBC SSO	SCO
4	Adams	Doctor Atomic Symphony		Apr-13		
5	Adams	Harmonielehre		Feb-13		
6	Adès	Dances from Powder Her Face		Nov-12		
7	Andersson	The Garden of Delights		Oct-12		
8	Andre	Hij			Oct-12	
9	Arensky	Variations on a Theme of Tchaikovsky		Mar-13		
10	Bacewitz	Concerto for String Orchestra			Oct-12	
11	Bach	Brandenburg TBC			May-13	
12	Bach/arr. Webern	Ricercar from The Musical Offering				Mar-13
13	Barber	Cello Concerto				Oct-12
14	Barber	Piano Concerto		Apr-13		
15	Bartók	Dance Suite			Dec-12	
16	Bartók	Miraculous Mandarin Suite			Dec-12	
17	Bartók	Piano Concerto No. 1			Dec-12	
18	Bartók	Piano Concerto No. 2			Dec-12	
19	Bartók	Piano Concerto No. 3			Dec-12	
20	Beethoven	Grosse Fuge				Apr-13
21	Beethoven	Leonore Overture No. 3		Mar-13		
22	Beethoven	Piano Concerto No. 2				Dec-12
23	Beethoven	Piano Concerto No. 3		Mar-13		
24	Beethoven	Piano Concerto No. 4			Oct-12	
25	Beethoven	Piano Concerto No. 5			May-13	

Rys. 2. Repertuar koncertowy z terminami i przydziałem zespołu wykonawczego

Źródło: [Mahood 2012].

Rysunek 2 przedstawia fragment repertuaru koncertowego z terminami wykonania poszczególnych utworów oraz zaangażowanym w tym celu składem zespołu. Może to być Szkocka Narodowa Orkiestra Symfoniczna, Radiowa Szkocka Orkiestra Symfoniczna BBC lub Szkocka Orkiestra Kameralna. Decydujący tutaj będzie profil danej orkiestry oraz wymagany skład instrumentów do danego programu.

Syntetyczny plan roczny orkiestry szkockiej, obejmujący dwa największe miasta Glasgow oraz Edynburg, wygląda następująco:

- 18 koncertów sezonowych,
- 3 koncerty specjalne z cyklu Naked Classics (z efektami wizualnymi oraz wywiadami na żywo),
- 2 tygodnie koncertów szkolnych,
- 2 tygodnie koncertów świątecznych,
- 3 koncerty kameralne,
- 2 koncerty dla dzieci,
- 4 tygodnie koncertów festiwalowych,
- około 30 koncertów wyjazdowych.

Można to porównać z programem innego zespołu z Wysp Brytyjskich. City of London Sinfonia planuje swoją roczną aktywność artystyczną na poziomie:

- 113 koncertów,
- 51 dni prób,
- 4 sesje nagraniowe,
- 90 dni pracy edukacyjnej,
- 1 tournée zagraniczne.

W celu realizacji tych aktywności zaplanowano w zł:

Przychody:

- Własne (np. sprzedaż biletów, wynajem sali etc.): 4.800.000
- Fundraising: 3.200.000
- Razem: 8.000.000

Wydatki:

- Koszty zarządu: 2.700.000
- Koszty działań artystycznych: 5.300.000
- Razem: 8.000.000

Przedstawiony przykład Scottish National Orchestra oraz City of London Sinfonia obrazuje fragment stosowanej w Wielkiej Brytanii dokumentacji związanej z planowaniem działalności artystycznej wraz z kalkulacją kosztów i przychodów. Można zauważyć szczególną wagę zarządzania zespołem artystycznym. Każdy zatrudniony artysta i pracownik obsługi jest poinformowany z wyprzedzeniem o kolejnym miejscu swojej pracy oraz wykonywanym repertuarze.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości oraz wymogami podmiotów założycielskich i nadzorujących każda instytucja kultury w Polsce jest zobowiązana do prowadzenia odpowiedniej dokumentacji [Wróblewski 2012]. Dokumenty związane z planowaniem to plan działalności oraz plan finansowy:

## 1. Plan działalności instytucji:

- plan usług,
- plan przychodów i kosztów,
- plan remontów,
- plan inwestycji,
- plan dofinansowań.

## 2. Plan finansowy:

- przychody z prowadzonej działalności,
- dotacje,
- koszty (wynagrodzenia, zakup towarów i usług itp.),
- środki na wydatki majątkowe,
- środki przyznane innym podmiotom,
- stan należności i zobowiązań na początek i koniec okresu sprawozdawczego.

Wszystkie sporządzane plany muszą uwzględniać dotację. Organizator może nakazać sporządzanie planów tradycyjnie lub w układzie zadaniowym. Panuje tutaj dowolność związana z tym, iż przepisy nie określają szczegółowo zasad sporządzania planów. Istotne jest, aby zawierały one zestawienie kosztów i przychodów finansujących te koszty. Dyrektor instytucji zatwierdza plan finansowy, i tylko on jest uprawniony do zatwierdzania zmian i korekt.

**Tabela 2.** Wzór planu działalności merytorycznej instytucji kultury

Rodzaj działalności	Plan finansowy na rok ... – część finansowo-merytoryczna				
	Plan na dzień...	Liczba	Liczba słuchaczy	Frekwencja %	Część opisowa
1	2	3	4	5	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów przeprowadzonych w instytucjach kultury.

Plan działalności merytorycznej przedstawia przede wszystkim wydarzenia artystyczne wraz z planowaną frekwencją odbiorców. Dołącza się także opis poszczególnych wydarzeń wraz ze szczegółowym repertuarem.

Plan przychodów i kosztów uwzględnia przede wszystkim przychody własne (z prowadzonej działalności) oraz wszelkie dotacje (z budżetu Miasta, Województwa oraz Ministerstwa Kultury). Natomiast po stronie kosztów wynagrodzenia, amortyzację, usługi obce, podatki i opłaty etc. W zestawieniu tym ujęte są również w miarę potrzeb środki na remonty oraz na działalność inwestycyjną.

Plan remontów i konserwacji środków trwałych jest sporządzany, gdy taka potrzeba w danym roku występuje. Koszty pokrywane są z dotacji podmiotowej organizatora, dotacji celowej Ministerstwa Kultury lub środków własnych. Są one ujęte w planie przychodów i kosztów. Plan inwestycyjny jest sporządzany, gdy instytucja planuje zadania i zakupy inwestycyjne, których wartość przekracza 3500 zł. [Pietrzak 2011].

Tabela 3. Plan przychodów i kosztów instytucji kultury

Lp.	Wyszczególnienie
1	2
<b>I.</b>	<b>Przychody ogółem</b>
<b>1.</b>	<b>Przychody własne</b>
	przychody z prowadzonej działalności
	sprzedaż składników majątku ruchomego
	najem i dzierżawa składników majątkowych
	pozostałe przychody własne
<b>2.</b>	<b>Dotacja z budżetu Miasta na działalność bieżącą</b>
<b>3.</b>	<b>Dotacja z budżetu Województwa na działalność bieżącą</b>
<b>4.</b>	<b>Środki otrzymane bezpośrednio przez Instytucję</b>
	środki finansowe Ministra Kultury
	środki z funduszy międzynarodowych
	VAT podlegający zwrotowi (-)
<b>5.</b>	<b>Środki finansowe otrzymane od osób fizycznych i prawnych</b>
<b>6.</b>	<b>Przychody finansowe</b>
<b>7.</b>	<b>Inne źródła</b>
<b>II.</b>	<b>Koszty ogółem</b>
<b>1.</b>	<b>Koszty wg rodzaju</b>
	<b>amortyzacja</b>
	<b>zużycie materiałów i energii</b>
	<b>usługi obce</b>
	remonty
	transport
	pozostałe usługi
	<b>podatki i opłaty</b>
	podatek od nieruchomości
	podatek od śr. transportowych
	ubezpieczenia majątkowe
	podatek VAT
	PFRON
	tantiemy
	pozostałe
	<b>wynagrodzenia</b>
	osobowe
	honoraria własnych pracowników
	honoraria doangażowanych



1	2
	wynagrodzenia bezosobowe, prowizje
	<b>ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia</b>
	składki naliczane od wynagrodzeń
	Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych
	pozostałe
	<b>inne koszty rodzajowe</b>
	podróże służbowe
	pozostałe
	<b>wartość sprzedanych towarów i materiałów</b>
	<b>2. Pozostałe koszty operacyjne</b>
	<b>3. Koszty finansowe</b>
	płatności odsetkowe wynikające z zaciągniętych zobowiązań
	pozostałe koszty finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów przeprowadzonych w instytucjach kultury.

**Tabela 4.** Plan inwestycyjny

<b>VII.</b>	<b>Środki na działalność inwestycyjną</b>
<b>1.</b>	<b>Dotacja z budżetu Miasta</b>
	środki własne Miasta
	środki finansowe Ministra Kultury
	środki z funduszy międzynarodowych
	VAT podlegający zwrotowi (-)
<b>2.</b>	<b>Dotacja z budżetu Województwa</b>
	środki własne Województwa
	środki finansowe Ministra Kultury
	środki z funduszy międzynarodowych
	VAT podlegający zwrotowi (-)
<b>3.</b>	<b>Środki otrzymane bezpośrednio przez Instytucję</b>
	środki finansowe Ministra Kultury
	środki z funduszy międzynarodowych
	VAT podlegający zwrotowi (-)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów przeprowadzonych w instytucjach kultury.

Oprócz ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej zastosowanie mają tutaj również ustawa o finansach publicznych, która nakazuje ujęcie wydatków w planie finansowym, oraz ustawa o dyscyplinie środków publicznych, która

reguluje kwestie związane z naruszeniem dyscypliny finansów publicznych. Plan zawiera opis i cel zadania oraz podaje źródło finansowania (najczęściej dotacja organizatora, dotacja celowa Ministerstwa Kultury lub środki własne).

U. Pietrzak proponuje, aby plan bieżącej działalności tworzyć w układzie zadaniowym według zasad Ministerstwa Kultury [Pietrzak 2011]. Otrzymuje się wtedy plan w kilku częściach, bardziej szczegółowy i oferujący więcej informacji dla rewidenta.

**Tabela 5.** Plan działalności bieżącej w układzie zadaniowym

Lp.	Nazwa zadania	Specyfikacja działań podejmowanych w celu realizacji zadania	Cel realizacji	Opis miernika
1	2	3	4	5
1	Premiery		zapoznanie społeczeństwa z dorobkiem kulturalnym	liczba premier/liczba uczestników
2	Wystawianie spektakli/ koncertów itp.		zapoznanie społeczeństwa z dorobkiem kulturalnym	liczba spektakli/liczba widzów
2a	Koszty organizacji widowni		działalność pomocnicza	
2b	Promocja i reklama spektakli	druk repertuaru, plakatów, kalendarza imprez itp.	działalność pomocnicza	
2c	Obsługa sceny		działalność pomocnicza	
2f	Zakup wyposażenia i amortyzacja		koszty pośrednie działalności	
2g	Koszty zatrudnienia pracowników		koszty pośrednie działalności	liczba etatów/ w tym artystycznych
2h	Koszty utrzymania obiektów		koszty pośrednie działalności	liczba obiektów/pow. w m <sup>2</sup>
2i	Koszty ogólne		koszty pośrednie działalności	
3	Spektakle/ koncerty/ występy wyjazdowe		rozwój kulturalny społeczeństwa, zapoznanie z dorobkiem kultury	liczba imprez/liczba uczestników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pietrzak 2011].

Zadania są przyporządkowane planowi Ministerstwa Kultury. Oprócz celu zadania występuje miernik oceny realizacji wyznaczonego celu, koszt realizacji oraz źródło finansowania. Plan remontów w układzie zadaniowym przedstawia tabela 6.

**Tabela 6.** Plan remontów w układzie zadaniowym

Lp.	Opis zadania	Cel realizacji	Opis miernika
1	2	3	4
1	Prace konserwatorskie i restauratorskie związane z poprawą stanu zachowania ruchomych obiektów zabytkowych wpisanych do rejestru zabytków	zabezpieczenie dorobku kultury	liczba ob.
2	Konserwacja, zabezpieczanie i digitalizacja muzealiów(w tym zbiorów sztuki)	zabezpieczenie dorobku kultury	
3	Prace konserwatorskie i restauratorskie ...	poprawa jakości świadczenia usług	liczba ob./ pow. w m <sup>2</sup>
4	Konserwacja zbiorów bibliotecznych	poprawa jakości świadczenia usług	ilość ob.
5	Remont obiektów niezabytkowych	poprawa jakości świadczenia usług	liczba ob./ pow. w m <sup>2</sup>
6	Kapitalny remont urządzeń	poprawa jakości świadczenia usług	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pietrzak 2011].

W planie remontów obok celu zadania ujęty jest także miernik oraz jego odchylenie plan-wykonanie. Istotne jest podanie źródła finansowania wraz z terminem zakończenia zadania oraz nazwiskiem osoby odpowiedzialnej. Plan inwestycyjny w układzie zadaniowym przedstawia tabela 7.

**Tabela 7.** Plan inwestycyjny w układzie zadaniowym

Lp.	Opis zadania	Cel realizacji	Opis miernika
1	2	3	4
1	Realizacja inwestycji w obiektach zabytkowych	zabezpieczenie dorobku kultury	liczba ob./pow. w m <sup>2</sup>
2	Realizacja inwestycji w obiektach niezabytkowych	poprawa jakości świadczenia usług	liczba ob./pow. w m <sup>2</sup>
3	Zakupy inwestycyjne środków trwałych i oprogramowania pow. 3500	poprawa jakości świadczenia usług	
4	Organizacja wystaw stałych	poprawa jakości udostępniania zbiorów muzealnych	
5	Odzyskiwanie utraconych obiektów	powiększenie zbiorów	liczba odzyskanych obiektów
6	Zakup muzealiów	powiększenie zbiorów	liczba obiektów
7	Stworzenie jednolitego ogólnopolskiego centralnego systemu komputerowego	poprawa jakości świadczenia usług	
8	Adaptacja dla ułatwienia dostępu dla niepełnosprawnych	poprawa jakości świadczenia usług	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pietrzak 2011].

Podobnie prezentuje się plan inwestycyjny w układzie zadaniowym. Konstrukcja wszystkich powyższych planów umożliwiła przyporządkowanie kosztów do poszczególnych zadań. Jest to istotne nie tylko z punktu widzenia jednostkowej instytucji, ale również jej organizatora, który dąży do ujednoczenia dokumentacji otrzymywanej od podległych mu jednostek.

#### 4. Zakończenie

Zaliczanie kosztów stałych do zadania głównego w budżecie zadaniowym niesie ze sobą wiele korzyści. Łatwiej jest planować koszty bezpośrednie zadań oraz koszty stałe. Można szybciej sporządzać sprawozdania. Umożliwia analizę i prognozowanie kosztów bezpośrednich i pośrednich w jednostce w dłuższych okresach, co przy planowaniu wieloletnim ma istotne znaczenie. Instytucja może wypracować najbardziej wiarygodny klucz podziału do rozliczania kosztów pośrednich. Organizator otrzymuje możliwość lepszego porównywania kosztów realizowanych zadań między różnymi instytucjami artystycznymi oraz planowania zastosowania jednolitego klucza podziału kosztów bezpośrednich na zadania na podstawie otrzymanych informacji z podległych jednostek. Analiza porównawcza zamierzeń do rzeczywistości dostarcza kierownictwu danych dotyczących planu i przebiegu jego realizacji jako elementu kontroli działalności.

#### Literatura

- Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mituś A., Żabiński M., 2009, *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, UE w Krakowie, Kraków.
- Mahood G., 2012, *Royal Scottish National Orchestra Venue and Programme Coordination*, Materiał konferencyjny „Zarządzanie Muzycznymi Instytucjami Kultury”, Szczecin.
- Pietrzak U., 2011, *Budżet zadaniowy i wydatki strukturalne w instytucjach kultury*, ODDK, Gdańsk.
- Szulborska-Lukaszewicz J., 2012, *Instytucje kultury w Polsce specyfika ich organizacji i finansowania*, Zarządzanie w Kulturze, nr 13, z. 4.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, tekst jednolity Dz.U. z 2012 r., poz. 406 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2009 r., nr 152, poz. 1223 z późn. zm.
- Ustawa z 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, Dz.U. z 2005 r., nr 14, poz. 114, nr 249, poz. 2104 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. z 2009 r., nr 157, poz. 1240.
- Ustawa z dnia 22 września 2006 r. o przejrzystości stosunków finansowych pomiędzy organami publicznymi a przedsiębiorcami publicznymi oraz o przejrzystości finansowej niektórych przedsiębiorców, Dz.U. z 2006 r., nr 191, poz. 1411 z późn. zm.
- Wasilewski W., 2015, *Controlling ryzyka w instytucjach kultury*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399.
- Wieczorek P., 2011, *Instytucje kultury. Rachunkowość, sprawozdawczość, gospodarka finansowa, kontrola zarządcza*, C.H. Beck, Warszawa.
- Wróblewski Ł., 2012, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, PWE, Warszawa.