



## **Główne tendencje zmian w funkcjonowaniu sektora kultury w miastach, w latach 2000-2003**

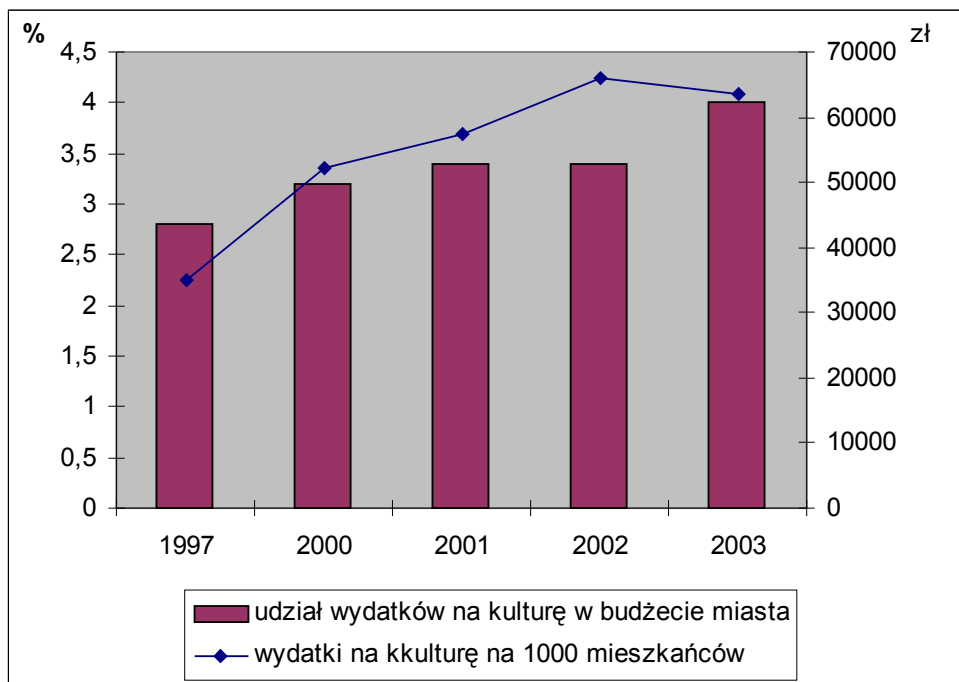
Od 2000 roku, gdy badania sektora kultury, w ramach Systemu Analiz Samorządowych prowadzone są w porównywalny sposób, można zauważyć charakterystyczne tendencje w finansowaniu i organizowaniu działalności kulturalnej w miastach, a także zmiany w dostępności usług, efektywności ich świadczenia (kosztochłonności, aktywności zawodowej pracowników), skali społecznego oddziaływania. Dla niektórych informacji możliwe było wydłużenie serii badań o rok 1997. W kolejnych latach badaniami objęto 50-60 miast w sześciu klasach wielkości (poniżej 25 tys., 25-50 tys., 50-100 tys., 100-200 tys., 200-300 tys. oraz powyżej 300 tys.). Najliczniej każdego roku reprezentowane były miasta 25-200-tysięczne – po kilkanaście w każdej grupie wielkości; najslabiej natomiast miasta duże i największe – 2-4 miasta w swej klasie wielkości<sup>1</sup>.

### **1. Warunki rozwoju kultury**

Od 1997 r., a także od 2000 r., od kiedy zakres realizowanych przez miasta zadań jest porównywalny, można obserwować w grupie badanych miast stały wzrost udziału wydatków na kulturę w budżetach miast (ryc. 1) – szczególnie znaczący w miastach 50-100-tysięcznych oraz 200-300-tysięcznych (ryc. 2). O niewielkim spadku można mówić jedynie w najmniejszych miastach. W pozostałych grupach miast udział ten utrzymywał się na zbliżonym poziomie. Jednocześnie we wszystkich grupach wielkościowych miast rosła z roku na rok przeciętna kwota wydatkowana na kulturę w przeliczeniu na 1000 mieszkańców, z 35127 zł w 1997 r. i 52 200 zł w 2000 r. do 63 600 zł w roku 2003 (ryc. 1). Jest to stała i wyraźna tendencja. Podkreślić należy, że w ostatnich latach wydatki na kulturę ogółem w większości badanych miast przewyższały znacząco całkowitą kwotę wydatków w dziale 921.

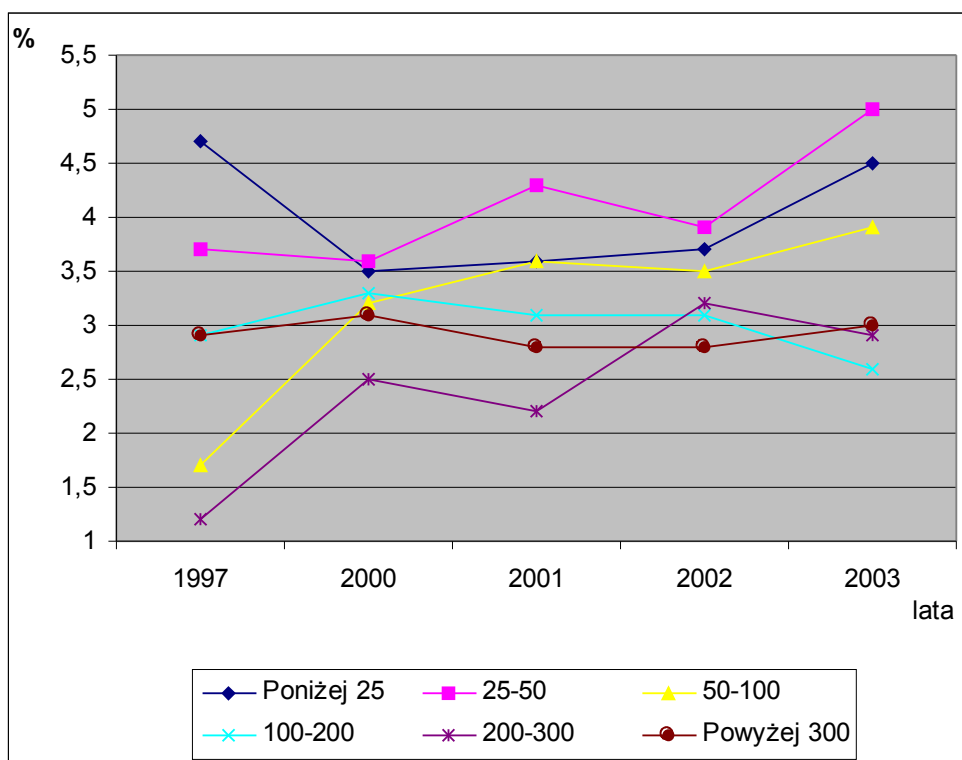
<sup>1</sup> Wartości średnie liczone dla takiej małej liczby miast mogą nie być reprezentatywne dla danej grupy wielkościowej miast.

Ryc. 1 Porównanie udziału wydatków na kulturę w budżetach miast z wydatkami na 1000 mieszk.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

Ryc. 2 Udział wydatków na kulturę w budżetach miast w latach 1997, 2000-2003 wg wielkości miast

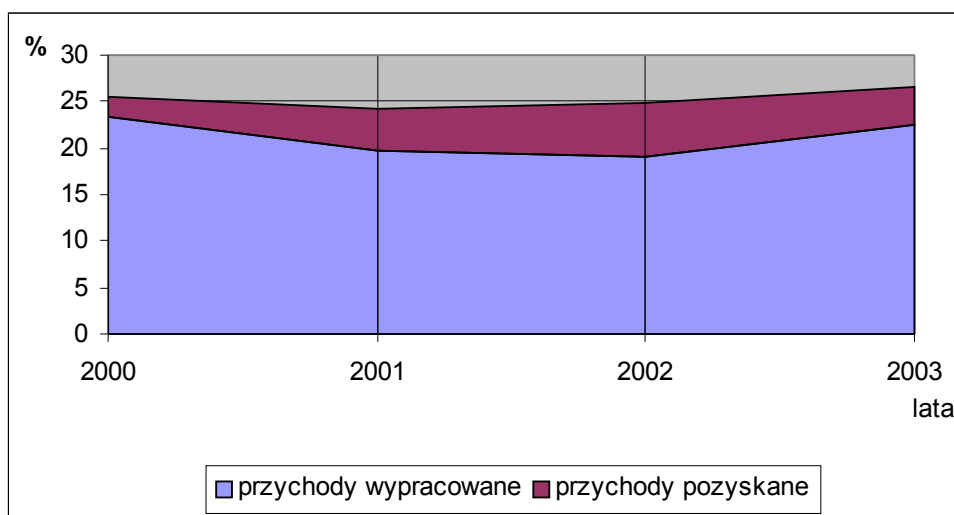


Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

Stopień samodzielności finansowej miejskich instytucji kultury w dużej mierze wyznaczony jest przez zdolność do wypracowywania i pozyskiwania środków na działalność. Z tego względu można instytucje kultury w badanych miastach podzielić na 3 rodzaje:

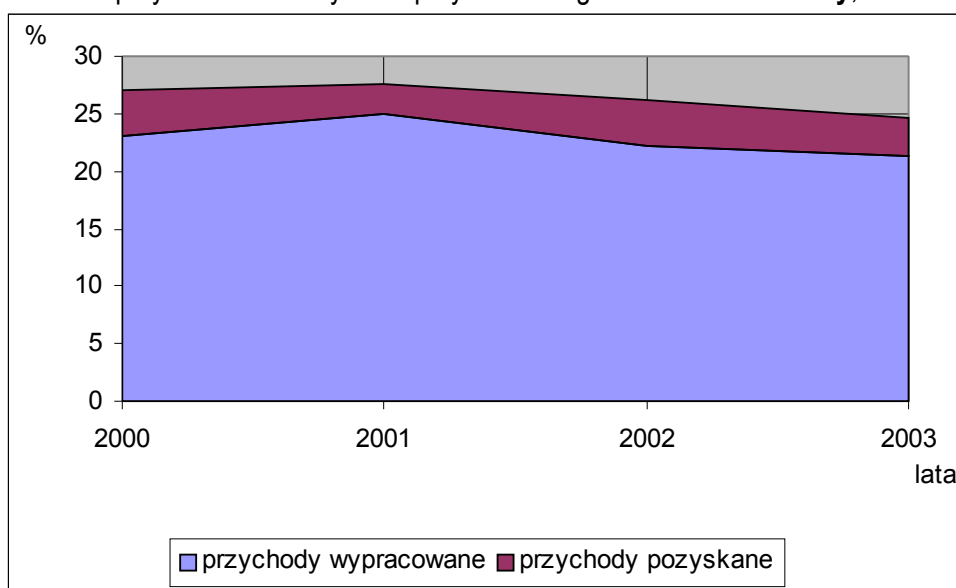
1. Ośrodki kultury i teatry, w których całkowity udział dochodów własnych był dość stabilny i wahał się w okresie 2000-2003 od 24 do 28%. Instytucje te, których usługi mają po części charakter usług rynkowych, wypracowywały znaczną część swoich przychodów (nieco ponad 20%). Generalnie z roku na rok rósł też w ich przychodach udział środków pozyskanych (ryc. 3, ryc. 4).

Ryc. 3 Stosunek przychodów własnych do przychodów ogółem teatrów, w latach 2000-2003



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

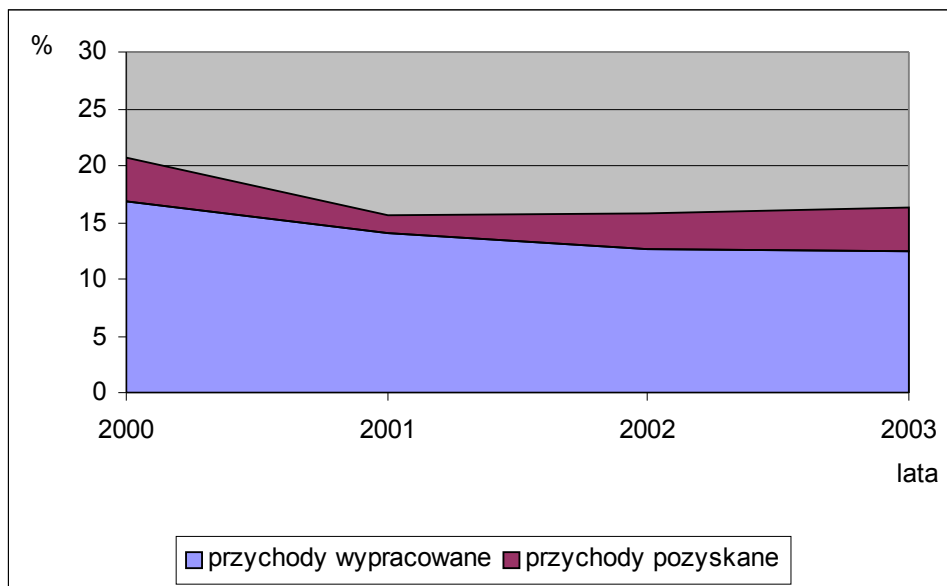
Ryc. 4 Stosunek przychodów własnych do przychodów ogółem **centrów kultury**, w latach 2000-2003



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

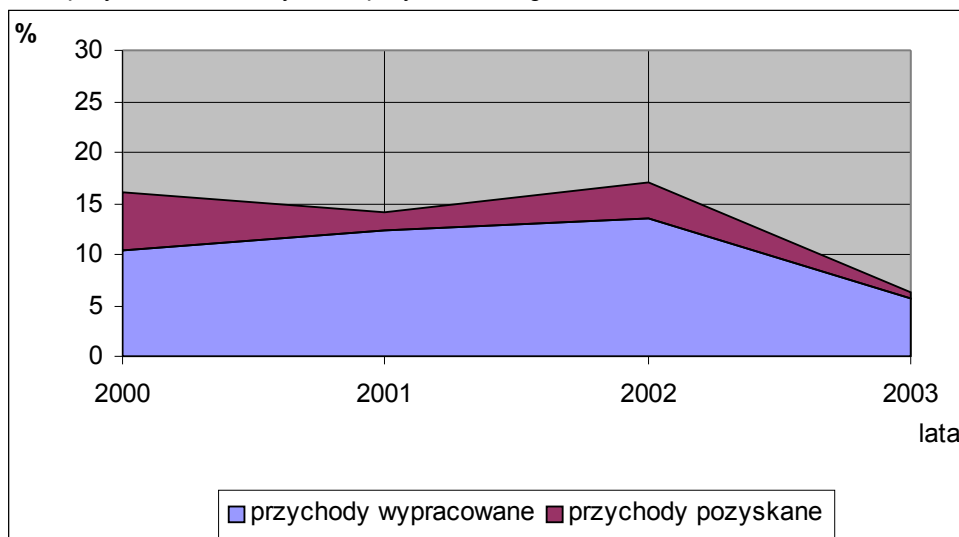
- Galerie i instytucje muzyczne, w których całkowity udział dochodów własnych wahał się od 15 do 20% w instytucjach muzycznych i około 15% z tendencją zniżkową, w galeriach. Dochody wypracowane zmalały w obu rodzajach instytucji. Udział środków pozyskanych był niestabilny, wahał się z roku na rok, a w przypadku galerii można mówić o stałej tendencji spadkowej (ryc. 5, ryc. 6).

Ryc. 5 Stosunek przychodów własnych do przychodów ogółem instytucji muzycznych, 2000-2003



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

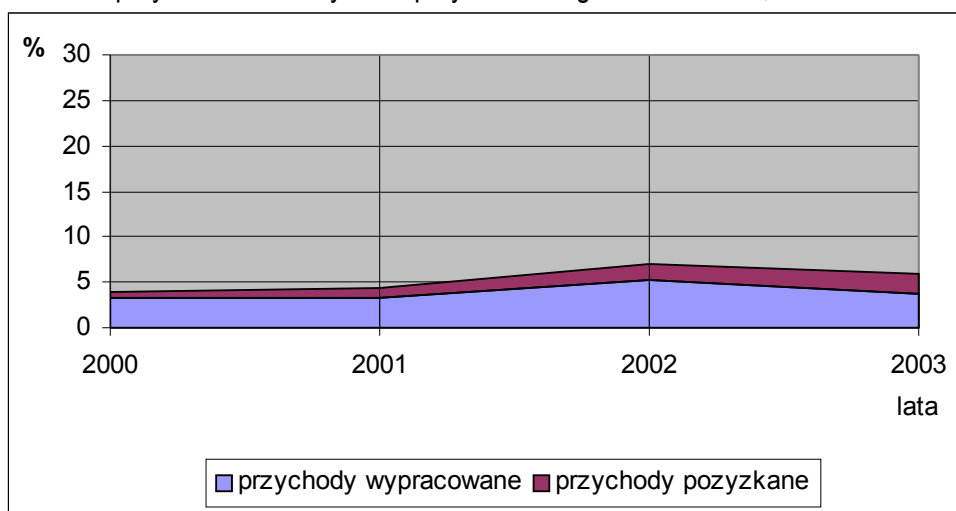
Ryc. 6 Stosunek przychodów własnych do przychodów ogółem BWA, w latach 2000-2003



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

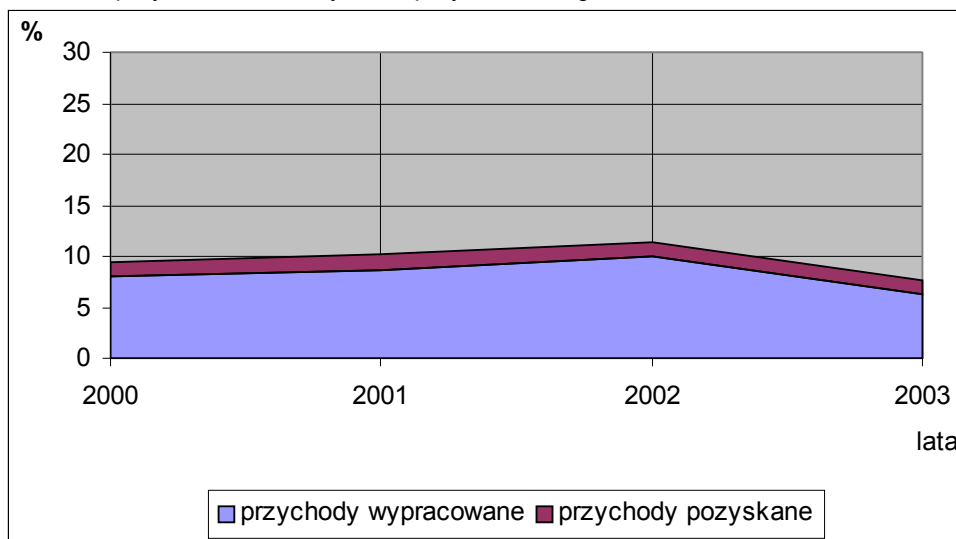
3. Biblioteki i muzea, w których udział przychodów własnych był niewielki; w bibliotekach stanowił 4-7% ogółu przychodów, a w muzeach 8-11%. W obu rodzajach instytucji można mówić o rosnącym udziale tych środków (za wyjątkiem ostatniego roku, w muzeach). Dla bibliotek charakterystyczna jest stała tendencja wzrostowa udziału środków pozyskiwanych (4-krotny wzrost udziału tych przychodów) (ryc. 7, ryc. 8).

Ryc. 7 Stosunek przychodów własnych do przychodów ogółem **bibliotek**, w latach 2000-2003



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

Ryc. 8 Stosunek przychodów własnych do przychodów ogółem **muzeów**, w latach 2000-2003

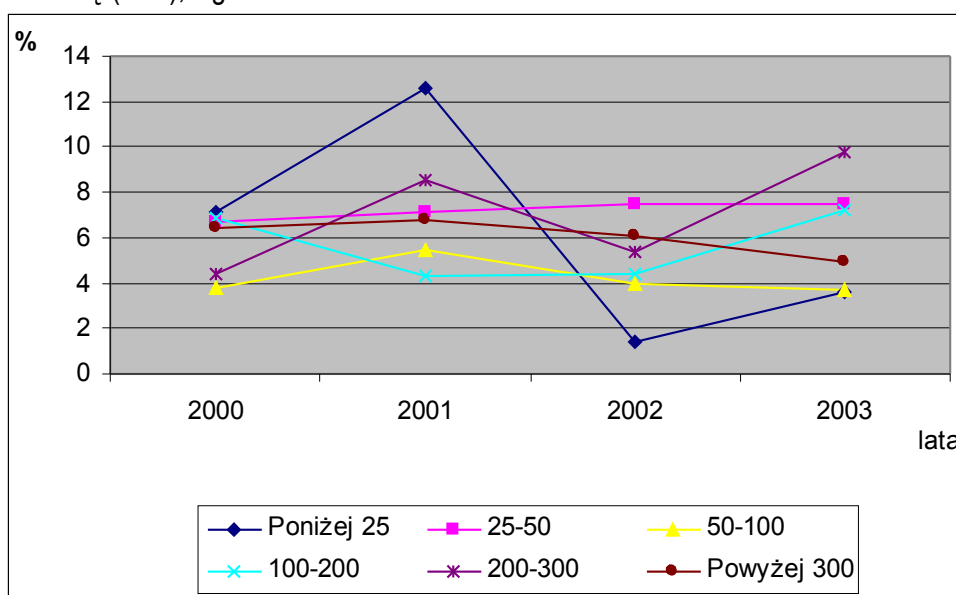


Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

W badanym okresie miasta nie rozszerzyły swojej aktywności na polu wspierania przedsięwzięć kulturalnych realizowanych przez podmioty publiczne i pozarządowe. Udział środków na dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych w budżecie miast na kulturę utrzymywał się na zbliżonym poziomie 5,5%-6,0%.

Najwyższy w całym badanym okresie i najbardziej stabilny był w miastach 25-50-tysięcznych (6,7%-7,5%). Wyraźnie obniżył się w miastach najmniejszych (z 7% do 3,6%) i w największych (z 6,4% do 4,9%), zaś wzrósł najbardziej w miastach 200-300-tysięcznych (z 4,4% do 9,8%) (ryc. 9). Przeciętnie najniższy był w 2002 r. i wówczas też stopień zaspokojenia przez miasta potrzeb w tym zakresie był najniższy. Badane miasta sfinansowały wówczas 50% oczekiwań finansowych instytucji i organizacji realizujących projekty kulturalne. W pozostałych latach wskaźnik ten wahał się od 57% do 68%.

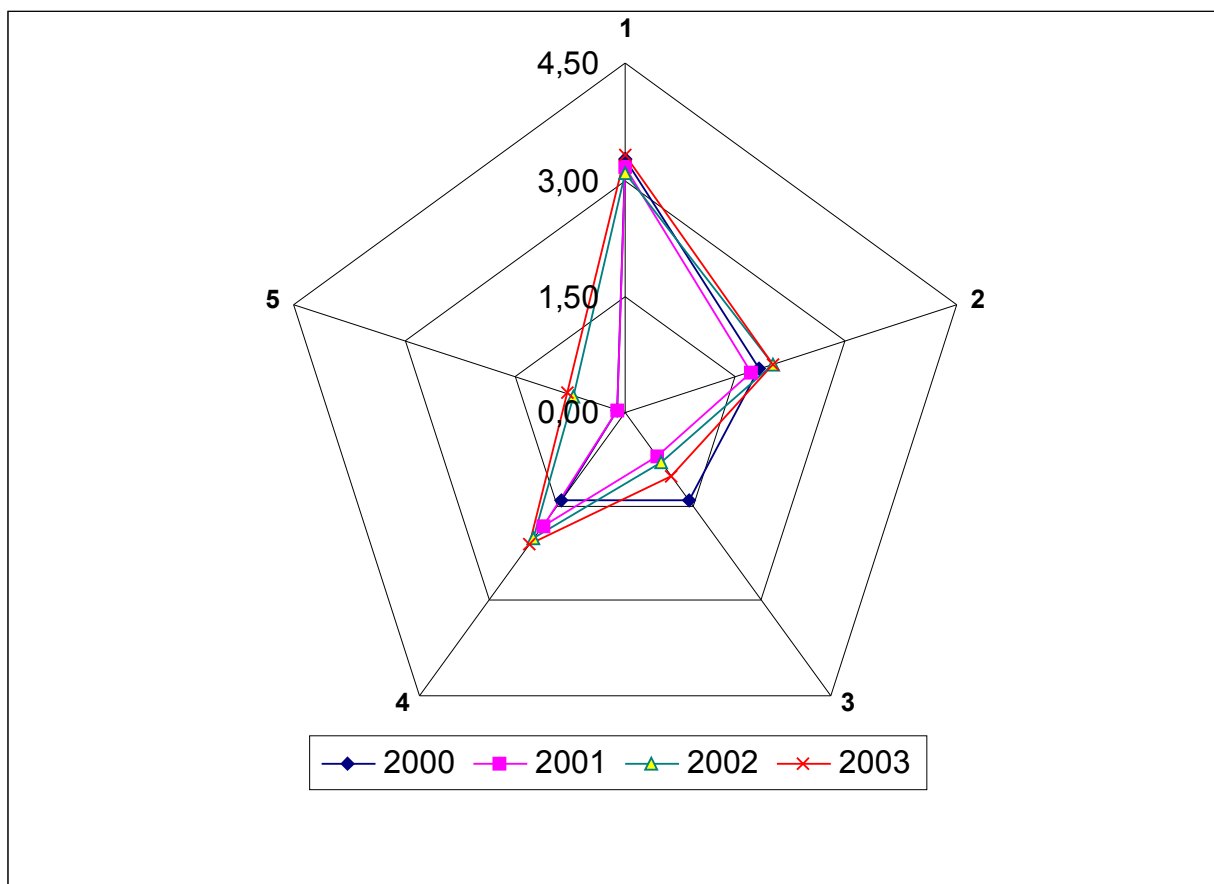
Ryc. 9 Udział wydatków na **program dofinansowania projektów kulturalnych** w wydatkach budżetu miasta na kulturę (w %), wg wielkości miast



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

## 2. Dostępność usług kultury

Ryc. 10. Dostępność usług instytucji kulturalnych w latach 2000-2003



- 1 Liczba książek i czasopism na 1 mk.
- 2 Liczba przedstawień w teatrach na 1000 mk
- 3 Liczba przedst. i koncertów w instytut. muz. na 1000 mk.
- 4 Liczba wystaw w muzeach na 10000 mk
- 5 Liczba wystaw w centrach sztuki, galeriach BWA na 1000 mk.

*Źródło:  
opracowanie  
własne na  
postawie*

*Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.*

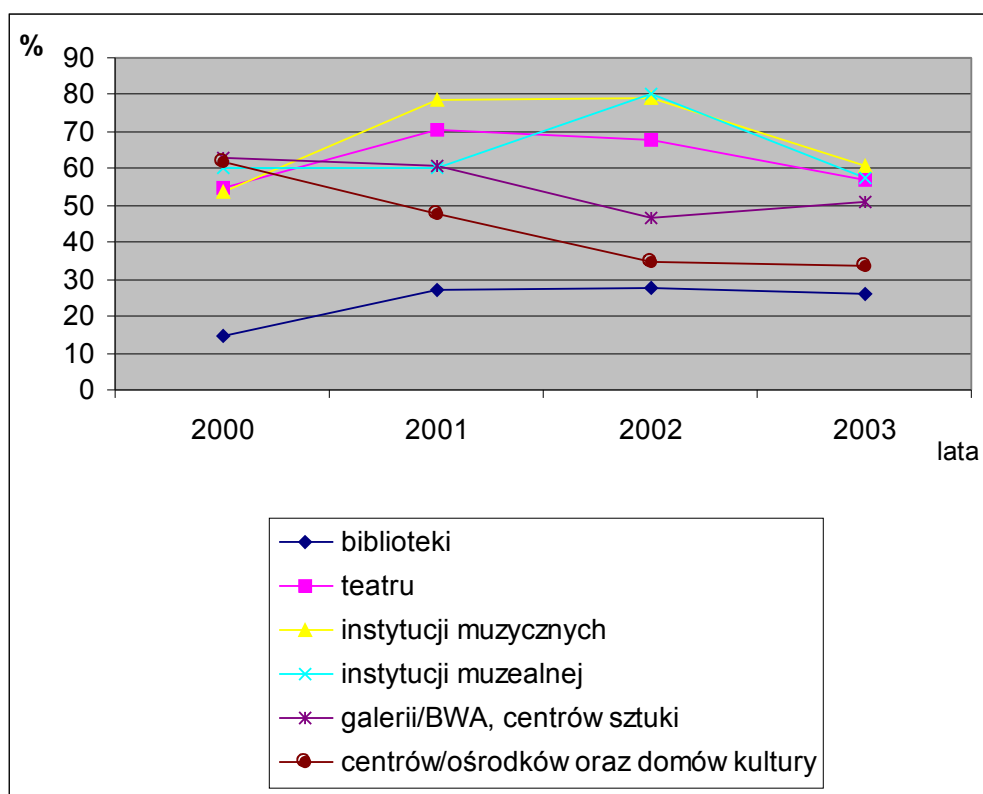
Od 2000 r. można mówić o stałej poprawie dostępności usług kultury w badanych miastach. Jest to tendencja wyraźna, szczególnie imponująca w odniesieniu do instytucji muzealnych i wystawienniczych. Pewne załamanie nastąpiło w 2002 r., ale generalnie w kolejnych latach wyraźnie wzrosła, w przeliczeniu na 1 mieszkańca, zarówno liczba książek i czasopism w bibliotekach, jak i liczba przedstawień w teatrach miejskich, liczba wystaw w muzeach, a zwłaszcza liczba wystaw w centrach sztuki (ryc. 10). Zmalała jedynie liczba koncertów w instytucjach muzycznych.

### 3. Kosztocłoność świadczenia usług kultury

Organizator kultury jest zainteresowany poprawą dostępności usług dla mieszkańców, ale w tym kontekście szczególnie istotne jest dla niego pytanie, jakim kosztem następuje ta poprawa. Analiza zmian w kosztach działalności bieżącej w przeliczeniu na 1 użytkownika usług pokazuje, że w zależności od rodzaju usług tendencje zmian kosztocłoności miały różny charakter.



Ryc. 11. Koszty bieżącej działalności w zł na 1 użytkownika w latach 2000-2003, wg rodzaju instytucji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

W całym badanym okresie generalnie znaczący wzrost kosztochłonności usług zanotowały tylko biblioteki (ryc.11). Nieznacznie wzrosły też koszty działalności bieżącej teatrów i instytucji muzycznych, w przeliczeniu na 1 widza/słuchacza. W przypadku obu tych instytucji możemy obserwować silny wzrost kosztochłonności usług w 2001 r., a następnie jej stopniowe obniżanie do poziomu zbliżonego do roku 2000. Wyraźnie natomiast zmalały koszty działalności bieżącej w przeliczeniu na 1 użytkownika muzeów i centrów sztuki. Najbardziej, prawie dwukrotnie zmalały, koszty działalności bieżącej ośrodków kultury, w przeliczeniu na 1 użytkownika stałych form działalności.

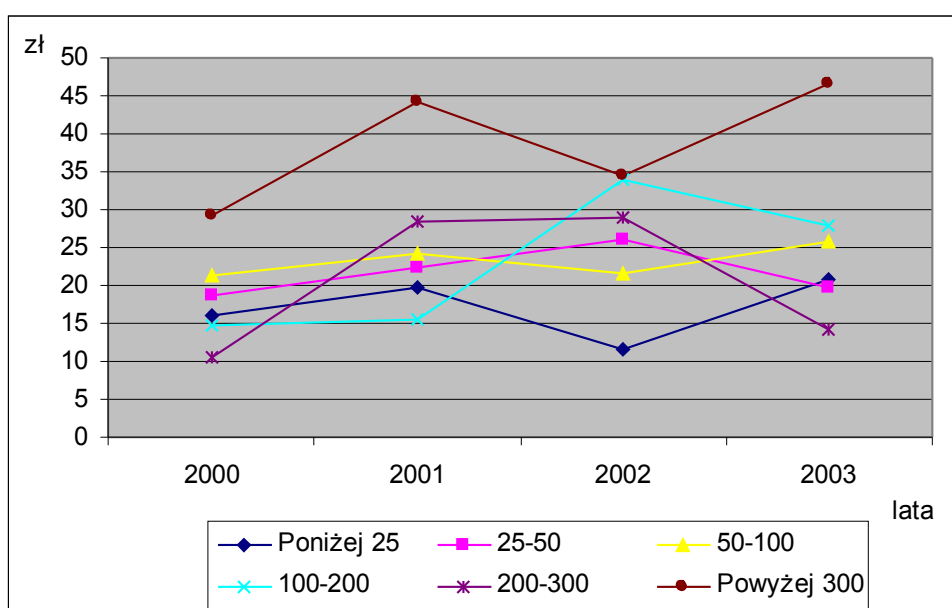
Przypomnę, że - jak pokazano powyżej - nastąpił jednocześnie wzrost wydatków na kulturę i generalnie wzrost dostępności usług dla mieszkańców (z wy-

jątkiem instytucji muzycznych). Oznacza to, że spadek kosztocłonności nie był wynikiem ograniczenia wielkości nakładów ani zmniejszenia oferty usług.

### 3.1. Biblioteki

Najwyższą kosztocłonnością działalności bieżącej w przeliczeniu na 1 użytkownika cechowały się biblioteki w największych miastach. W miastach tych z roku na rok zmniejszała się liczba użytkowników, co powodowało stały wzrost kosztów obsłużenia pojedynczej osoby. W pozostałych grupach miast koszty były zbliżone, najniższe w miastach 200-300-tysięcznych oraz w najmniejszych, liczących poniżej 25 tysięcy mieszkańców (ryc.12).

Ryc. 12. Koszty bieżącej działalności bibliotek wg wielkości miasta (w zł), wg wielkości miast



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

### 3.2. Centra kultury

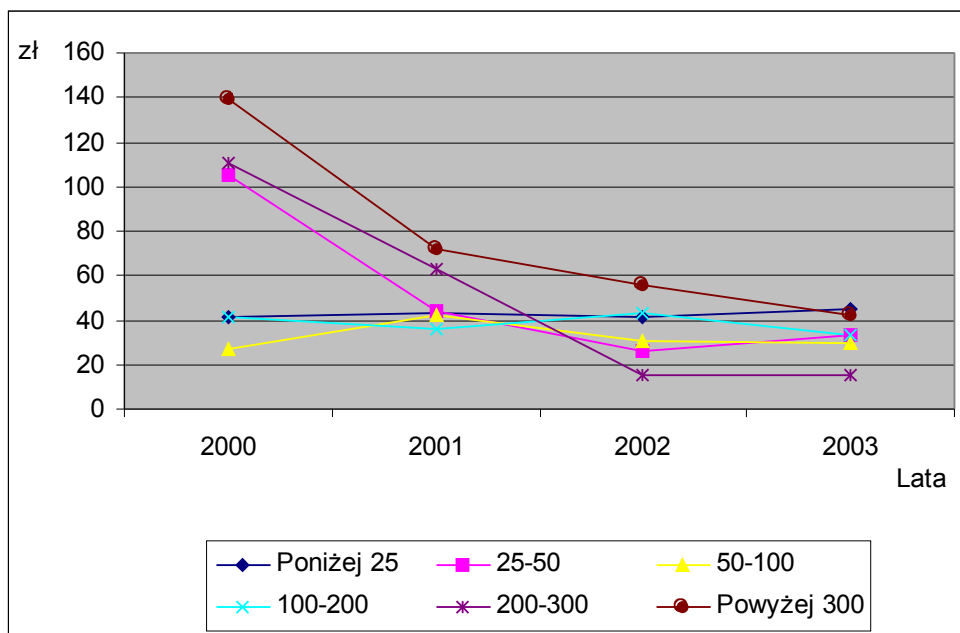
W przypadku centrów kultury największy, wielokrotny spadek kosztocłonności nastąpił w miastach dużych i największych (Ryc. 13). We wszystkich badanych miastach, w latach 2000-2003 nastąpiło znaczące zmniejszenie różnic między miastami, w wielkości kosztów bieżących centrów kultury w przeliczeniu na 1 użytkownika. W 2000 r. przeciętna kosztocłonność w miastach naj-

większych była siedmiokrotnie większa niż w miastach 50-100-tysięcznych. W 2003 r. najwyższe koszty w miastach najmniejszych nie przekraczały trzykrotności kosztów najmniejszych, zanotowanych w miastach 100-200-tysięcznych.

### 3.3. Teatry

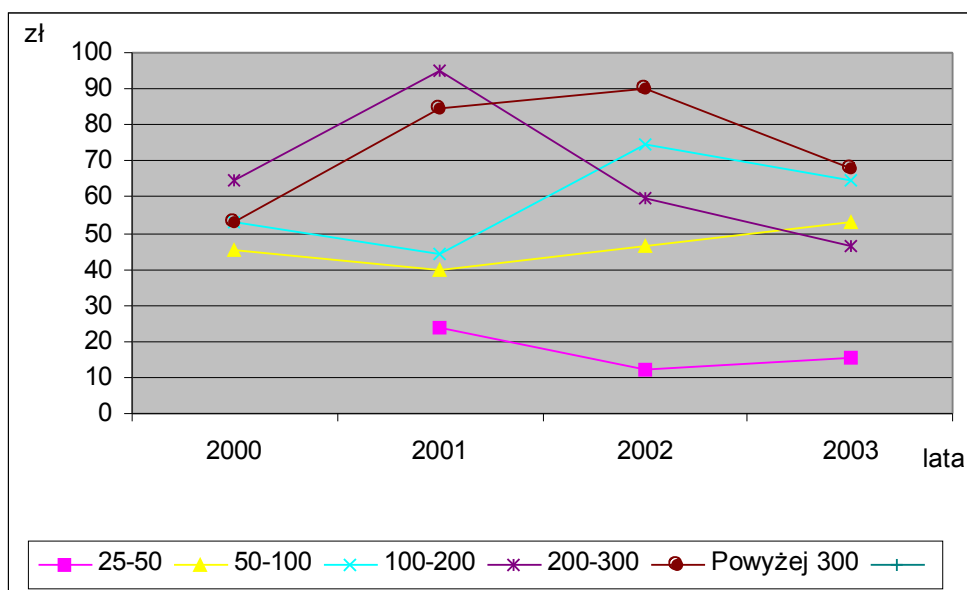
Koszty bieżącej działalności teatrów w przeliczeniu na 1 widza oraz ich zmiany w czasie były bardzo zróżnicowane pomiędzy miastami, przy czym dla poszczególnych grup wielkości miast utrzymywały się w latach 2000-2003 na zbliżonym poziomie (ryc. 14). Generalnie wyższe były w miastach największych i dużych, zaś znacznie niższe w mniejszych. Na ile było to wynikiem sposobu zorganizowania teatru, na ile jego profilu czy rozmachu działalności, tego nie potrafię jednoznacznie ocenić na podstawie dostępnych informacji, chociaż trzeba zauważyć, że najniższe notował teatr impresaryjny w Cieszynie, a jedne z najwyższych - teatr tańca w Bytomiu

Ryc. 13. Koszty bieżącej działalności centrów kultury na 1 użytkownika (w zł) w latach 2000-2003 wg wielkości miast



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

Ryc. 14. Koszty bieżącej działalności teatrów na 1 użytkownika (w zł) w latach 2000-2003 wg wielkości miast

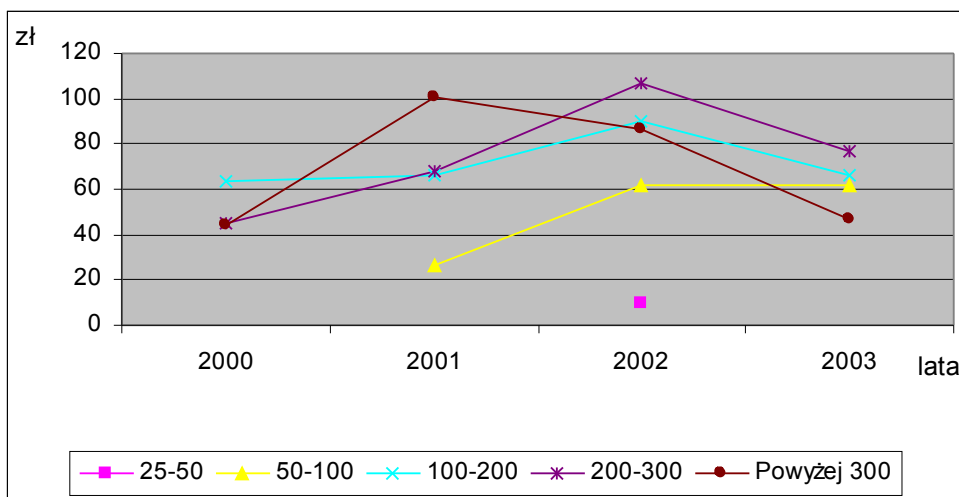


Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

### 3.4. Instytucje muzyczne

We wszystkich grupach wielkości miast, które były organizatorami dla instytucji muzycznych, zanotowano w latach 2000-2003 wzrost kosztów bieżącej działalności instytucji muzycznych w przeliczeniu na 1 słuchacza (ryc. 15). Był on szczególnie znaczący w miastach 50-100-tysięcznych, czyli najmniejszych spośród badanych miast organizatorów instytucji muzycznych. Podobnie jak w przypadku teatrów można zauważyć duże wahania kosztów z roku na rok, przy czym w 2003 r. przeciętny koszt usługi dla pojedynczego słuchacza był zbliżony we wszystkich grupach wielkości miast.

Ryc. 15. Koszty bieżącej działalności instytucji muzycznych na 1 użytkownika (w zł) w latach 2000-2003 wg wielkości miast

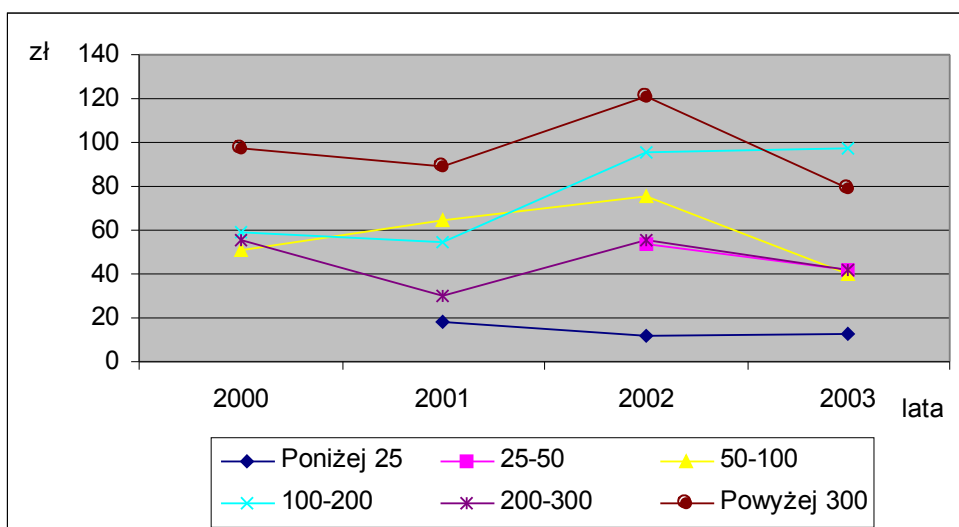


Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

### 3.5. Muzea

We wszystkich grupach wielkości miast, z wyjątkiem miast 100-200-tysięcznych nastąpił w latach 2000-2003 niewielki spadek kosztów działalności bieżącej w przeliczeniu na 1 użytkownika **instytucji muzealnej**, największy, w miastach największych (ryc. 16).

Ryc. 16. Koszty bieżącej działalności instytucji muzealnych na 1 użytkownika (w zł) w latach 2000-2003 wg wielkości miast

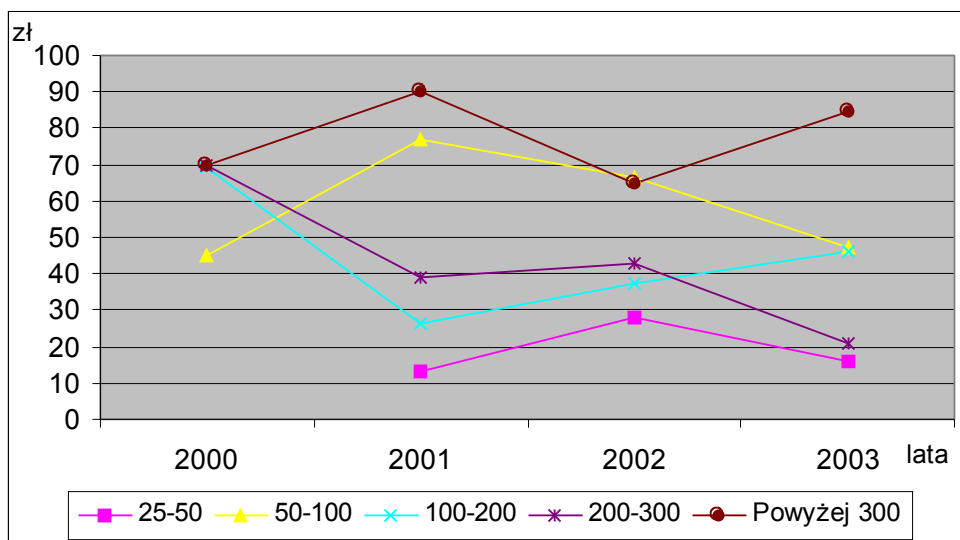


Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

### 3.6. Centra sztuki

Galerie zanotowały generalnie spadek kosztochłonności, szczególnie w miastach 200-300-tysięcznych, w których koszty bieżące w przeliczeniu na 1 użytkownika zmalały 3-krotnie w okresie 2000-2003 (ryc.17). Tylko w dużych miastach zanotowano wyraźny wzrost kosztochłonności, co być może było wyrazem świadomej polityki wzrostu nakładów na ten rodzaj działalności kulturalnej.

Ryc. 17. Koszty bieżącej działalności galerii/BWA na 1 użytkownika (w zł) w latach 2000-2003 wg wielkości miast



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

#### 4. Aktywność zawodowa pracowników instytucji kultury

Badania pokazują, że wielkość, różnorodność i atrakcyjność oferty kulturalnej jest pochodną wielkości środków, jaką miasto wydaje na daną działalność kulturalną, a także aktywności pracowników. Można wskazać 2 rodzaje strategii działania instytucji. Niektóre instytucje muzealne czy wystawiennicze angażują bardzo duże środki w przygotowanie wystawy czy spektaklu, które przyciągają ogromną liczbę widzów i osiągają dzięki temu dużą efektywność działalności. Inne przygotowują bardzo dużo różnorodnych, w różnych miejscach prezentowanych wystaw czy spektakli. Bazują na skromnych środkach i dużej aktywności pracowników, często słabo wynagradzanych, ale oddanych pracy. One także osiągają dobre rezultaty kosztem ogromnego wysiłku pracowników. Ta druga strategia jest atrakcyjna dla organizatora, ale nie do utrzymania w dłuższym okresie czasu.

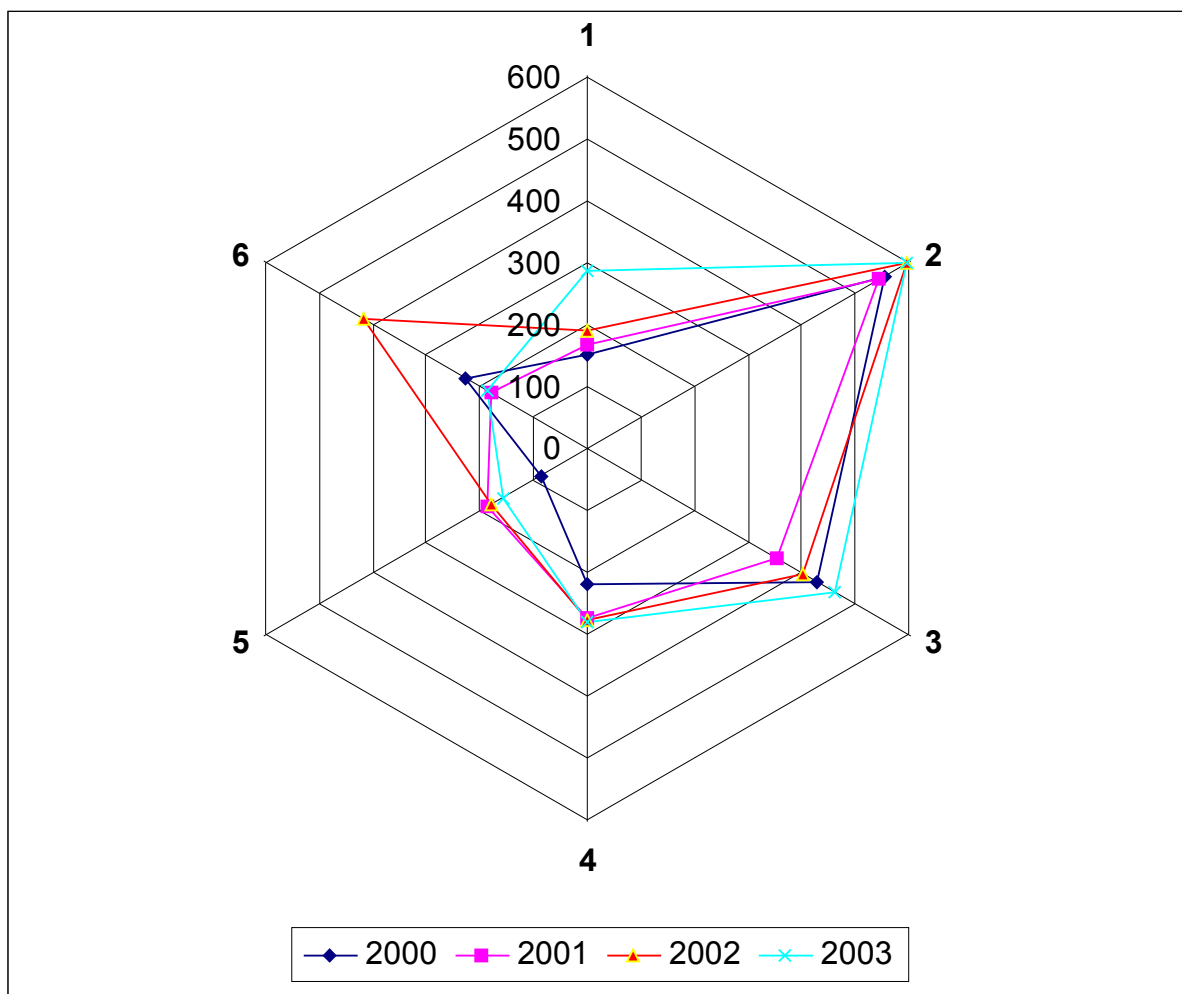
Analiza zmian w aktywności zawodowej pracowników oraz relacji, w jakiej te zmiany pozostawały z wysokością uposażeń uwidoczniła różne rodzaje sytuacji, przy czym generalnie w przypadku wszystkich instytucji można obserwować rosnącą skalę aktywności pracowników.

1. Największy przyrost aktywności pracowników nastąpił w przypadku **galerii**, w których liczba organizowanych wydarzeń kulturalnych w przeliczeniu na 1 pracownika wzrosła ponad 5-krotnie, przy spadku przeciętnej wysokości uposażenia, co znalazło wyraźne odbicie w zmniejszonych kosztach obsługi 1 użytkownika. W przypadku pozostałych instytucji ten przyrost nie był tak spektakularny, ale wszędzie był widoczny.
2. W **instytucjach muzycznych** aktywność malała do 2002 r., a wysokość uposażeń zmieniała się z roku na rok bez wyraźnej tendencji. Jak już kilkakrotnie nadmieniłam z miejskimi instytucjami muzycznymi dzieje się coś złego, wydaje się, że miasta nie mają sprecyzowanej polityki wobec tego typu działalności kulturalnej.
3. W **muzeach** aktywność była stabilna; dopiero w 2003 r. zaznaczył się jej wyraźny wzrost, jednak przeciętne roczne wynagrodzenia stale rosły, z niezbyt dużą dynamiką.
4. Dynamicznie rosły uposażenia pracowników **teatrów** z 27 600 zł w 2000 r. do 30 300 zł w 2003 r. Jednocześnie rosła też liczba przedstawień w przeliczeniu na 1 pracownika z 4,4 do 5,7 rocznie. W **bibliotekach i ośrodkach kultury** była podobna sytuacja jak w teatrach, rosnącej aktywności odpowiadał szybki wzrost uposażeń z 23 200 zł do 27 500 zł (w bibliotekach) i z 26 000 zł do 31 500 zł (w ośrodkach kultury).

## 5. Skala społecznego oddziaływania instytucji i usług kultury.

Ponoszenie większych nakładów na działalność kulturalną, większa aktywność zawodowa pracowników, lepsza, bardziej zróżnicowana i atrakcyjna oferta usług kulturalnych dla mieszkańców mają sens tylko wówczas, gdy spotykają się z większym zainteresowaniem mieszkańców, w większym stopniu

Ryc. 18. Społeczne oddziaływanie instytucji kultury w latach 2000-2003



- 1 Liczba uczestników stałych form dział. ośrodków kultury na 100 mk.
- 2 Liczba wypożyczeń na 100 mk
- 3 Liczba widzów w teatrach na 1000 mk
- 4 Liczba użytkowników muzeów ogółem na 1000 mk
- 5 Liczba zwiedzających wystawy w centrach sztuki, galeriach BWA na 1000 mk
- 6 Liczba słuchaczy w instytucjach muzycznych na 1000 mk.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

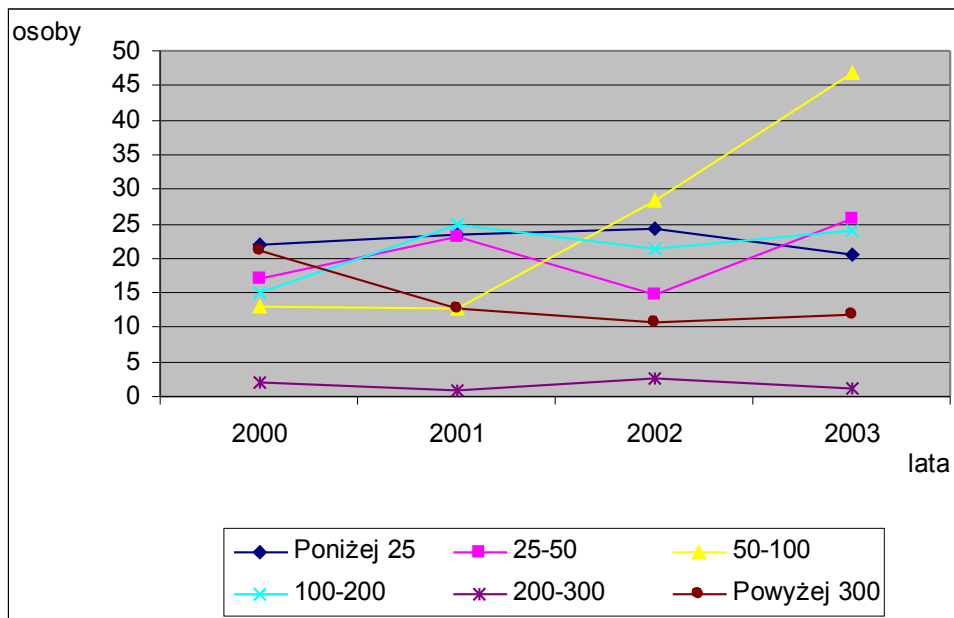
przenikają w środowisko społeczne. W SAS efekty te mierzone są przy pomocy wskaźników społecznego oddziaływania. Za wyjątkiem instytucji muzycznych, wszystkie pozostałe odnotowały w latach 2000-2003 znaczący lub zauważalny-widoczny wzrost skali oddziaływania na środowisko lokalne (ryc. 18).

Szczególnie interesująca jest sytuacja **ośrodków kultury**, w których znacznemu obniżeniu uległy koszty działalności bieżącej w przeliczeniu na 1 użytkownika i które jednocześnie zanotowały prawie 2-krotny wzrost liczby uczestników stałych form działalności w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. Istotny spadek skali społecznego oddziaływania nastąpił tylko w największych miastach. (ryc. 19).



Podobną dynamikę wzrostu skali społecznego oddziaływania zanotowały też **galerie i centra sztuki** (ryc. 18). Szczególnie duży wzrost nastąpił w miastach 200-300-tysięcznych.

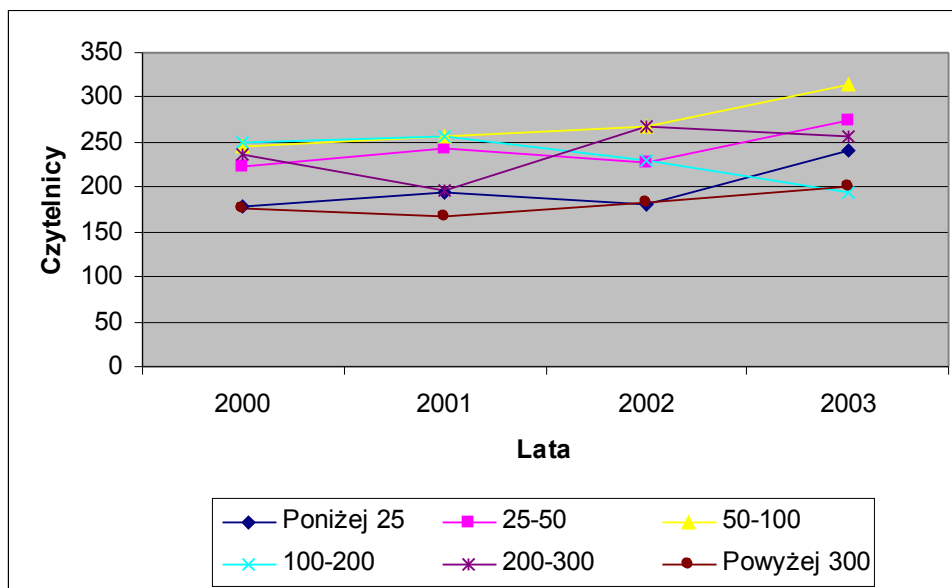
Ryc. 19. Liczba uczestników stałych form działalności domów, centrów, ośrodków kultury na 1000 mieszkańców



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

Znacząco wzrosła także skala społecznego oddziaływania **bibliotek** (ryc. 18, ryc. 20). Szczególnie było to widoczne w miastach mniejszych, liczących poniżej 100 tys. mieszkańców. Z roku na rok rosła w nich dynamicznie wartość wskaźnika zarówno liczby czytelników jak i wypożyczeń w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. Jediną grupą miast, w której nastąpiło zmniejszenie skali społecznego oddziaływania bibliotek były miasta 100-200-tysięczne.

Ryc. 20. Liczba zarejestrowanych czytelników na 1000 mieszkańców, wg wielkości miast



Źródło: opracowanie własne na podstawie Elektronicznego Pakietu Analitycznego SAS za lata 2000-2003.

**Muzea** wyraźnie zwiększyły oddziaływanie na środowisko lokalne (ryc. 18), ale tylko w miastach 200-300-tysięcznych. W pozostałych ten wzrost był niewielki, a w miastach 25-50-tysięcznych nastąpiło ograniczenie wpływu.

Umiarkowany wzrost skali społecznego oddziaływania cechował miejskie **teatry** (ryc. 18), przy czym tylko w miastach najmniejszych nastąpił znaczący wzrost oddziaływania na środowisko lokalne. W miastach 50-200-tysięcznych miał miejsce wyraźny spadek liczby widzów w teatrach, w przeliczeniu na 1000 mieszkańców.

Najbardziej niepokojąca jest sytuacja miejskich **instytucji muzycznych** (ryc. 18). Liczba słuchaczy w przeliczeniu na 1000 mieszkańców uległa wyraźnemu zmniejszeniu w latach 2000-2003 (przejściowy wzrost w 2002 r.). To zmniejszenie skali oddziaływania na środowisko lokalne było szczególnie silne w miastach 50-100-tysięcznych oraz miastach największych.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując można zauważyć **następujące najważniejsze tendencje** zmian w funkcjonowaniu sektora kultury w miastach, w latach 2000-2003:

1. Wzrost wielkości wydatków na kulturę.
2. Generalnie wzrost dostępności usług dla mieszkańców (z wyjątkiem instytucji muzycznych).
3. Wyraźny wzrost kosztów bieżącej działalności bibliotek w przeliczeniu na 1 użytkownika.
4. Słaby wzrost kosztów bieżącej działalności teatrów i instytucji muzycznych w przeliczeniu na 1 użytkownika.
5. Stabilizacja kosztów bieżącej działalności muzeów w przeliczeniu na 1 użytkownika.
6. Wyraźny spadek kosztów bieżącej działalności ośrodków kultury i w mniejszym stopniu centrów sztuki, w przeliczeniu na 1 użytkownika.
7. Widoczny wzrost aktywności zawodowej pracowników instytucji kultury (z wyjątkiem instytucji muzycznych).
8. Wzrost wysokości przeciętnych uposażeń pracowników (z wyjątkiem galerii).
9. Wyraźny wzrost skali społecznego oddziaływania instytucji kultury (z wyjątkiem instytucji muzycznych).

Po analizie całego spektrum usług kultury świadczonych przez miasta można zauważyć, że sytuacja **znaczaco poprawiła się, zarówno w sensie ekonomicznym, jak i zwiększenia dostępności usług oraz skali ich społecznego oddziaływania.**

W latach 2000-2003 nastąpił generalny **wzrost nakładów na kulturę z budżetów miast.** Towarzyszył mu **wzrost aktywności pracowników.**

Nastąpił wyraźny **spadek kosztów działalności bieżącej,** w przeliczeniu na 1 użytkownika **ośrodków kultury i centrów sztuki.** Instytucje te zanotowały **jednocześnie największy wzrost skali oddziaływania na środowisko lokalne.**

Występuje bliżej nie zdiagnozowana **sytuacja kryzysowa w miejskich instytucjach muzycznych,** które jako jedyne ograniczyły swoją ofertę usług dla mieszkańców. Towarzyszył temu niewielki wzrost kosztów bieżącej działalności w przeliczeniu na 1 słuchacza (nakładów?) oraz malejąca do 2003 r. aktywność

pracowników i zmniejszający się udział w przychodach, środków wypracowanych. Jako jedyny rodzaj instytucji i usług znacząco zmniejszyły one skalę oddziaływania na środowisko lokalne.