MIASTO SUWAŁKI

Analiza struktury i finansów kultury w Suwałkach

w latach 2015–2024

aktualizacja z danymi finansowymi za 2025 r.

Opracowanie towarzyszące Strategii Rozwoju Kultury
w Suwałkach do roku 2030 z perspektywą do roku 2035

MIASTO SUWAŁKI

2026

Spis treści

Legenda skrótów i pojęć 3

ROZDZIAŁ I. WPROWADZENIE I METODOLOGIA 4

1.1. Cel i zakres analizy 5

1.2. Źródła danych 5

1.3. Przebieg analizy 5

1.4. Zakres aktualizacji (2026) 6

ROZDZIAŁ II. ORGANIZACJA INSTYTUCJI KULTURY 7

2.1. Instytucje kultury 8

2.2. Współpraca z organizacjami pozarządowymi 8

2.3. Zmiany w infrastrukturze kulturalnej w latach 2015–2024 9

ROZDZIAŁ III. SUWALSKA KULTURA NA TLE INNYCH MIAST 11

3.1. Wydatki na kulturę i ich udział w budżetach miast 12

3.2. Wydatki na kulturę w przeliczeniu na mieszkańca 13

3.3. Udział wydatków na kulturę w budżecie Miasta 15

3.4. Zjawisko nożyc demograficzno-finansowych 15

ROZDZIAŁ IV. DZIAŁALNOŚĆ MERYTORYCZNA I ZASOBY KADROWE 17

4.1. Uczestnictwo w kulturze 18

4.2. Zatrudnienie w instytucjach kultury 20

4.3. Wynagrodzenia 21

ROZDZIAŁ V. EFEKTYWNOŚĆ NAKŁADÓW FINANSOWYCH 22

5.1. Stopień samofinansowania instytucji 23

ROZDZIAŁ VI. PODSUMOWANIE I WNIOSKI 24

6.1. Stabilna pozycja finansowa na tle grupy porównawczej 25

6.2. Sukcesywna modernizacja i rozwój infrastruktury 25

6.3. Zmiana modelu uczestnictwa w kulturze 25

6.4. Efektywność organizacyjna i kadrowa 26

6.5. Wnioski końcowe 26

Spis tabel i wykresów 27

Legenda skrótów i pojęć

IK	instytucja / instytucje kultury (SOK, Biblioteka Publiczna, Muzeum Okręgowe)
SOK	Suwalski Ośrodek Kultury
Biblioteka Publiczna	Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej w Suwałkach
NGO, III sektor	organizacja pozarządowa (stowarzyszenie, fundacja)
dział 921	dział klasyfikacji budżetowej „Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego”
Rb-28S	sprawozdanie z wykonania planu wydatków budżetowych jednostki samorządu terytorialnego
GUS BDL	Główny Urząd Statystyczny – Bank Danych Lokalnych
sekcja R PKD	„Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją” (Polska Klasyfikacja Działalności)
grupa porównawcza	31 miast o skali zbliżonej do Suwałk, dla których zestawiono wydatki w dziale 921
osobowizyta	pojedynczy kontakt odbiorcy z ofertą instytucji (ta sama osoba może być liczona wielokrotnie)
samofinansowanie	iloraz przychodów własnych i wsparcia zewnętrznego instytucji do jej kosztów ogółem
ROKiS / MDK	Regionalny Ośrodek Kultury i Sztuki / Młodzieżowy Dom Kultury (jednostki połączone w SOK)
RPO WP	Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego
FEdP	Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021–2027
SOWA	Strefa Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności (Biblioteka Publiczna)
Ipsos 2025	Badanie twórców i odbiorców kultury w Suwałkach – raport 2025

ROZDZIAŁ I

WPROWADZENIE I METODOLOGIA

I

1.1. Cel i zakres analizy

Niniejszy raport zawiera wyniki analizy finansowo-organizacyjnej sektora kultury, przeprowadzonej na zlecenie Miasta Suwałki. Badanie ma na celu ocenę kondycji finansowej miejskich instytucji kultury oraz efektywności wydatkowania środków publicznych na zadania związane z kulturą i ochroną dziedzictwa narodowego. Analiza stanowi podstawę diagnostyczną *Strategii Rozwoju Kultury w Suwałkach do roku 2030 z perspektywą do roku 2035*.

Analiza obejmowała następujące obszary badawcze:

- organizację jednostek kultury (instytucje miejskie oraz współpraca z NGO);
- finanse kultury w ujęciu budżetowym (dział 921) – na tle grupy porównawczej 31 miast oraz w szeregu czasowym 2015–2025;
- działalność merytoryczną i zasoby kadrowe instytucji (Suwalski Ośrodek Kultury, Biblioteka Publiczna, Muzeum Okręgowe);
- przychody własne i zewnętrzne instytucji oraz stopień ich samofinansowania.

1.2. Źródła danych

Opis organizacji i finansów instytucji sporządzono w oparciu o dane dostarczone przez Zamawiającego: sprawozdania budżetowe Miasta (Rb-28S, dział 921), sprawozdania finansowe, merytoryczne i kadrowe instytucji kultury oraz Raporty o Stanie Miasta Suwałki z lat 2015–2024. Zestawienia porównawcze dla 31 miast oparto na danych GUS BDL („Wydatki w dziale 921", „Wydatki z budżetu ogółem" oraz „Wydatki na 1 mieszkańca w dziale 921", gminy łącznie z miastami na prawach powiatu; stan danych: lipiec 2026 r.). Podstawą analizy demograficznej są dane GUS o liczbie ludności według stanu na 31 grudnia danego roku. Dane o uczestnictwie w kulturze uzupełniono wynikami badania Ipsos 2025 w zakresie, w jakim dotyczą finansowania i zasobów kadrowych sektora.

1.3. Przebieg analizy

Analizy organizacyjno-finansowe przeprowadzono w trzech etapach.

Etap pierwszy objął wydatki Miasta w dziale 921 na tle grupy porównawczej. Na podstawie danych GUS BDL wyliczono wskaźniki ukazujące pozycję Suwałk wśród samorządów o zbliżonym potencjale: kwotę wydatków na kulturę, jej udział w wydatkach budżetu ogółem oraz wydatki w przeliczeniu na mieszkańca w latach 2022–2025.

Etap drugi przedstawia wydatki Miasta na kulturę w szeregu czasowym 2015–2025, zestawione z wydatkami budżetu ogółem i liczbą mieszkańców, co pozwala opisać zjawisko „nożyc demograficzno-finansowych".

Etap trzeci obejmował działalność i finanse poszczególnych instytucji kultury (SOK, Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej, Muzeum Okręgowe): liczbę odbiorców, zatrudnienie i wynagrodzenia oraz stopień samofinansowania.

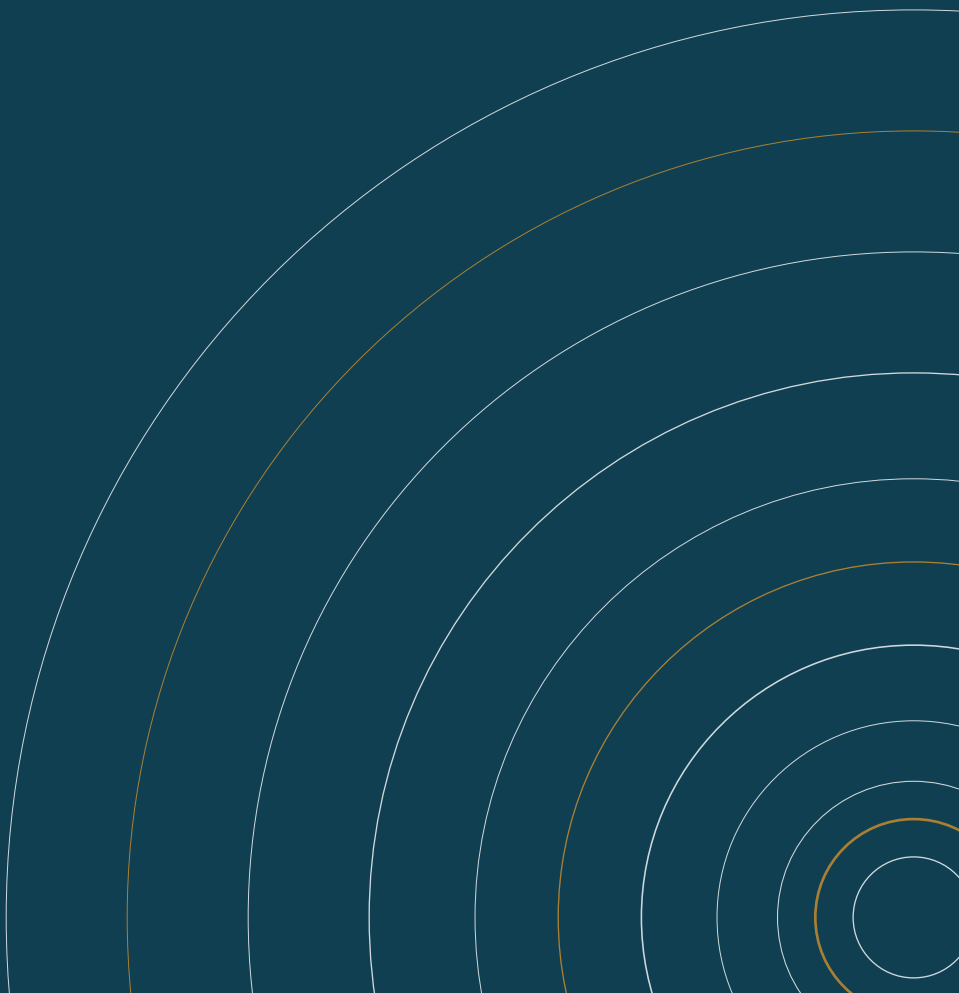
1.4. Zakres aktualizacji (2026)

Niniejsza wersja aktualizuje opracowanie z 2025 r. i ujednolica je z danymi przyjętymi w Strategii. Zestawienia porównawcze zastąpiono zweryfikowanymi danymi GUS BDL za lata 2022–2025, szereg budżetowy Miasta uzupełniono o 2025 r., a wydatki opisano jako wydatki ogółem w dziale 921 (bieżące i majątkowe). Wynagrodzenia przeliczono na pełne etaty i odniesiono do średnich w sekcji R PKD. Zaktualizowano również opis infrastruktury i struktury organizacyjnej instytucji. Dane o odbiorcach i zatrudnieniu obejmują okres 2015–2024, a dane o samofinansowaniu – lata 2022–2024.

ROZDZIAŁ II

ORGANIZACJA INSTYTUCJI KULTURY

II



2.1. Instytucje kultury

Miasto Suwałki jest organizatorem trzech głównych instytucji kultury, które realizują zadania własne miasta w zakresie upowszechniania kultury, ochrony dziedzictwa narodowego oraz czytelnictwa. Każda z tych jednostek posiada osobowość prawną i prowadzi samodzielną gospodarkę finansową, otrzymując dotację podmiotową z budżetu Miasta.

Tabela 1. Samorządowe instytucje kultury Miasta Suwałki

Instytucja	Siedziba	Profil i główne zadania	Jednostki i filie
Suwalski Ośrodek Kultury (SOK)	ul. Papieża Jana Pawła II 5	Największa instytucja kultury w mieście. Organizacja wydarzeń artystycznych i festiwali plenerowych (m.in. Suwałki Blues Festival), edukacja artystyczna, kuratela nad galeriami, kultywowanie tradycji regionalnych	Budynek główny SOK; budynek przy ul. Noniewicza 71 (pracownie muzyczne, kawiarnia artystyczna, Galeria Sztuki Współczesnej „Chłodna 20"); Galeria Sztuki „Stara Łaźnia"
Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej	ul. Emilii Plater 33A	Gromadzenie, ochrona i udostępnianie zbiorów, promocja czytelnictwa, cyfryzacja zasobów (Suwalska Biblioteka Cyfrowa), działalność edukacyjna i wydawnicza; funkcja biblioteki miejskiej i powiatowej	Budynek główny Biblioteki; filie nr 1, 2 i 3; Midicentrum – Ośrodek Innowacyjnej Edukacji; SOWA – Strefa Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności
Muzeum Okręgowe w Suwałkach	ul. Tadeusza Kościuszki 81	Gromadzenie, opracowywanie i konserwacja dóbr kultury (archeologia, historia, sztuka, etnografia), badania naukowe, działalność wystawiennicza i edukacyjna	Budynek główny Muzeum; Muzeum im. Marii Konopnickiej (oddział)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Miasta Suwałki i statutów instytucji.

2.2. Współpraca z organizacjami pozarządowymi

Miasto Suwałki realizuje zadania publiczne w sferze kultury również we współpracy z sektorem pozarządowym. Podstawą tych działań jest uchwalany corocznie „Program współpracy Miasta Suwałki z organizacjami pozarządowymi". Model współpracy opiera się głównie na zlecaniu realizacji zadań publicznych w trybie otwartych konkursów ofert. Pozwala to wzbogacić ofertę kulturalną o inicjatywy oddolne, niszowe oraz skierowane do specyficznych grup odbiorców, których miejskie instytucje nie zawsze są w stanie zagospodarować.

Do priorytetowych obszarów wspieranych przez Miasto w latach 2015–2024 należały:

- edukacja kulturalna dzieci i młodzieży – w szczególności w zakresie muzyki, plastyki, teatru i tańca;
- pielęgnowanie dziedzictwa lokalnego – projekty nawiązujące do historii Suwałk, tradycji wielokulturowości oraz postaci związanych z miastem (Andrzej Wajda, Maria Konopnicka, Alfred Wierusz-Kowalski);
- organizacja dużych wydarzeń plenerowych i festiwali – jako uzupełnienie oferty SOK;
- wydawnictwa regionalne – wsparcie publikacji dotyczących historii i kultury miasta.

Współpraca z NGO ma wymiar nie tylko finansowy, ale również pozafinansowy: obejmuje udostępnianie bazy lokalowej i sprzętowej na preferencyjnych warunkach oraz partnerstwa przy organizacji imprez miejskich (np. Dni Suwałk). Pula środków na otwarte konkursy ofert w dziedzinie kultury wynosi 230 000 zł rocznie; Strategia przewiduje jej podniesienie do 300 000 zł od 2027 r.

Kwoty dotacji ustala komisja konkursowa na podstawie oceny ofert, a realizatorzy, którym przyznano kwotę niższą od wnioskowanej, realizowali zadania w nieznacznie zmienionym kształcie. Jednocześnie większość badanych przedstawicieli sektora pozarządowego (80,5%) ocenia wysokość pojedynczych dotacji jako niewystarczającą, a model oparty na rocznych dotacjach jest wskazywany jako źródło niestabilności i wypalenia kadr trzeciego sektora (Ipsos 2025).

2.3. Zmiany w infrastrukturze kulturalnej w latach 2015–2024

Okres objęty analizą charakteryzował się istotnymi zmianami w bazie lokalowej suwalskiej kultury. Miasto prowadziło aktywną politykę inwestycyjną, uzupełniając środki własne funduszami zewnętrznymi (m.in. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego, fundusze współpracy transgranicznej), przeznaczając je na rewitalizację obiektów zabytkowych i nadawanie im nowych funkcji kulturalnych.

2.3.1. Rewitalizacja budynku przy ul. Noniewicza 71

Zakończona w 2020 r. rewitalizacja przywróciła funkcje kulturalne zabytkowemu obiektowi w centrum miasta, w którym wcześniej działał Regionalny Ośrodek Kultury i Sztuki. Po przebudowie budynek stał się jednym z centrów aktywności SOK – funkcjonują w nim pracownie muzyczne, kawiarnia artystyczna oraz Galeria Sztuki Współczesnej „Chłodna 20".

2.3.2. Galeria Sztuki „Stara Łaźnia"

Drugim ważnym przedsięwzięciem była rewitalizacja XIX-wiecznego budynku dawnej łaźni miejskiej przy ul. Andrzeja Wajdy 3, w sąsiedztwie bulwarów nad Czarną Hańczą. Obiekt przez lata niszczał, został wykreślony z ewidencji zabytków i był przeznaczony do rozbiórki. W ramach projektu „Rewitalizacja starej łaźni oraz bulwarów nad rzeką Czarna Hańcza w Suwałkach", współfinansowanego z RPO WP, budynek przebudowano i rozbudowano kosztem ponad 8 mln zł. Od 1 maja 2020 r. zarządza nim SOK, a 17 lipca 2020 r. otwarto w nim Galerię Sztuki „Stara Łaźnia". Galeria dysponuje przestrzenią wystawienniczą o powierzchni blisko 180 m², dostosowaną do potrzeb osób z niepełnosprawnościami; prezentuje sztukę współczesną artystów polskich i zagranicznych, w tym prace prof. Andrzeja Strumiłły oraz twórców lokalnych. W obiekcie działają także pracownie edukacji kulturalnej i kawiarnia, a otoczenie galerii stało się plenerową sceną wydarzeń miejskich (m.in. „Blues na Bulwarach" w ramach Suwałki Blues Festival).

2.3.3. Rozwój infrastruktury bibliotecznej (SOWA i Midicentrum)

Biblioteka Publiczna wyszła poza tradycyjny model wypożyczalni, adaptując nowe przestrzenie na cele edukacji technologicznej: Midicentrum przy ul. Witosa oraz Strefę Odkrywania, Wyobraźni i Aktywności (SOWA) w Parku Naukowo-Technologicznym przy ul. Innowacyjnej. Rozbudowa poszerzyła ofertę o formy interaktywne (robotyka, eksperymenty naukowe), przyciągając dzieci i młodzież zainteresowaną nowymi technologiami.

2.3.4. Doposażenie technologiczne instytucji

Fundusze unijne umożliwiły doposażenie SOK w systemy oświetlenia scenicznego oraz instrumentarium (w tym koncertowy fortepian), co zmniejszyło koszty wynajmu sprzętu. Kontynuacją tych działań jest pozyskanie w 2025 r., w partnerstwie z Gminą Suwałki, ponad 3 mln zł z programu FEdP na podniesienie jakości usług kulturalnych; w jego ramach SOK zakupił sprzęt informatyczny i multimedialny, nagłośnienie oraz cyfrowy fortepian. Zakupione nagłośnienie nie pozwala jednak obsłużyć dużych festiwali plenerowych (np. Suwałki Blues Festival, Dni Suwałk) – ich obsługę techniczną nadal realizują firmy zewnętrzne wyłaniane w postępowaniach przetargowych.

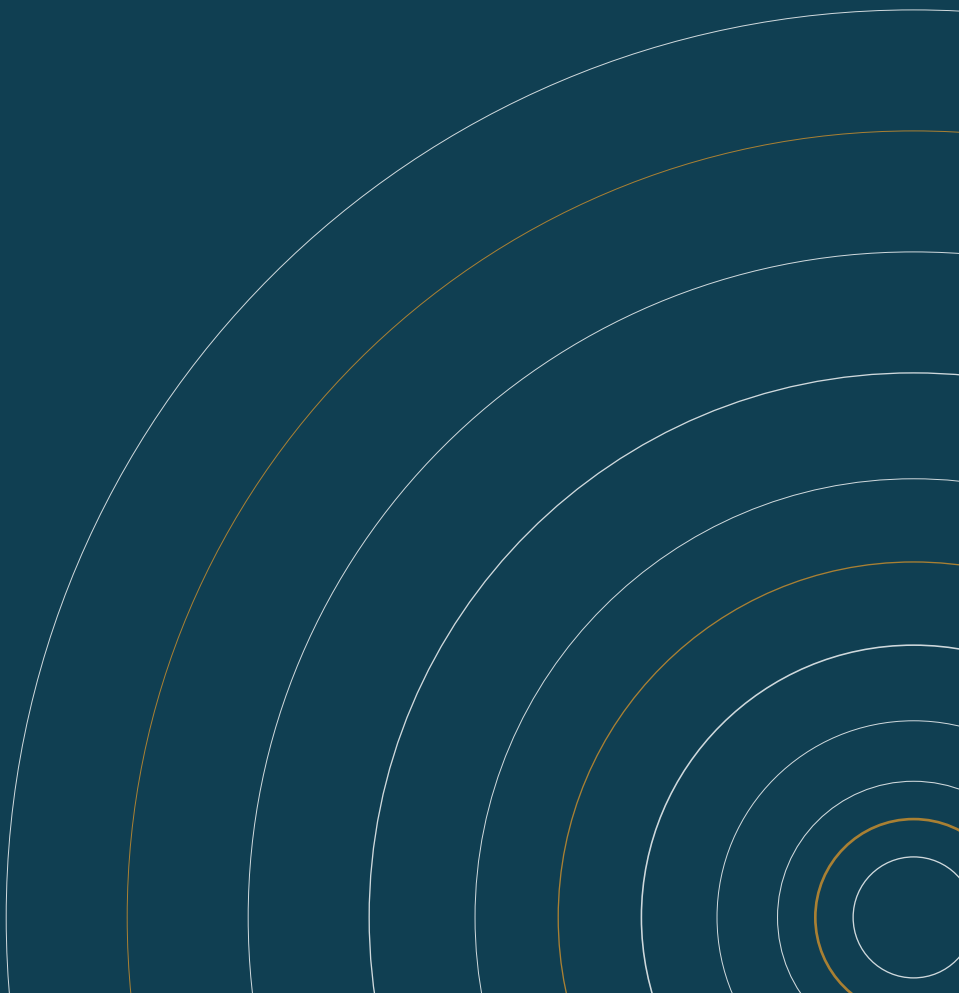
2.3.5. Mediateka – nowa siedziba Biblioteki Publicznej

Zwieńczeniem okresu inwestycyjnego jest podjęta w 2025 r. decyzja o budowie nowej siedziby Biblioteki Publicznej w formie wielofunkcyjnej Mediateki. Fizyczna realizacja inwestycji wykracza poza ramy czasowe analizy, jednak prace przygotowawcze i montaż finansowy stanowiły istotne obciążenie organizacyjne w ostatnich latach.

ROZDZIAŁ III

SUWALSKA KULTURA NA TLE INNYCH MIAST

III



Zestawienie wydatków budżetowych w grupie 31 miast porównawczych pozwala zobiektywizować lokalny wysiłek finansowy w dziale 921. Zestawienie obejmuje lata 2022–2025, dla których dane GUS BDL dla całej grupy zostały zweryfikowane. Ponieważ w części miast pojedyncze lata zawyżają jednorazowe inwestycje, ocena pozycji Suwałk opiera się na kilkuletnim trendzie, a nie na wyniku jednego roku.

3.1. Wydatki na kulturę i ich udział w budżetach miast

Tabela 2. Wydatki na kulturę (dział 921) w miastach porównawczych w latach 2022–2025

Poz.	Miasto	2022 (mln zł)	Udział	2023 (mln zł)	Udział	2024 (mln zł)	Udział	2025 (mln zł)	Udział
1	Bielsko-Biała	43,59	2,77%	51,72	3,09%	94,32	5,01%	91,08	4,50%
2	Częstochowa	35,09	1,99%	39,56	2,00%	46,96	2,26%	55,20	2,36%
3	Opole	24,62	1,87%	28,06	1,94%	36,21	2,26%	42,01	2,42%
4	Płock	31,31	2,62%	33,36	2,62%	43,86	2,83%	40,88	2,74%
5	Wałbrzych	23,42	2,62%	23,13	2,45%	25,22	2,34%	40,47	3,34%
6	Koszalin	28,09	3,48%	32,28	3,64%	38,53	3,84%	39,92	3,49%
7	Sopot	24,29	5,38%	28,84	5,59%	36,36	6,67%	37,09	6,70%
8	Legnica	28,35	3,57%	26,07	3,14%	33,76	3,70%	36,48	3,63%
9	Jelenia Góra	25,56	4,15%	35,86	4,96%	30,53	3,55%	36,27	3,94%
10	Słupsk	19,37	2,50%	21,47	2,48%	25,53	2,63%	33,29	3,26%
11	Krosno	14,91	3,16%	16,11	3,50%	22,93	3,93%	31,12	4,53%
12	Elbląg	18,67	2,27%	20,17	2,41%	20,30	2,04%	28,87	2,57%
13	Nowy Sącz	7,52	0,96%	9,29	1,13%	14,55	1,66%	28,71	2,75%
14	Tarnów	25,30	2,92%	20,63	2,12%	25,98	2,43%	26,20	2,29%
15	**SUWAŁKI**	**16,46**	**2,94%**	**18,14**	**3,06%**	**21,53**	**2,95%**	**25,27**	**3,24%**
16	Zamość	45,53	7,10%	64,83	10,01%	25,13	3,73%	23,61	3,28%
17	Kalisz	14,17	1,69%	15,85	1,95%	18,49	1,84%	21,34	1,93%
18	Piotrków Tryb.	13,38	2,29%	13,84	2,08%	15,62	2,12%	18,42	2,34%
19	Łomża	19,02	3,91%	14,30	2,90%	15,35	2,71%	18,18	2,88%
20	Konin	11,65	1,79%	31,33	4,58%	15,64	1,83%	17,62	1,97%
21	Skierniewice	16,17	3,80%	12,32	2,53%	12,89	2,78%	17,13	3,17%
22	Biała Podlaska	10,75	2,26%	12,89	2,92%	15,20	2,67%	16,82	2,67%
23	Chełm	17,11	3,68%	28,86	5,80%	15,77	2,84%	16,17	1,97%
24	Siedlce	19,97	3,03%	22,61	3,49%	18,65	2,33%	15,69	1,60%
25	Leszno	12,30	2,37%	12,66	2,40%	14,57	2,26%	13,92	2,04%
26	Ciechanów	6,19	2,39%	13,60	4,49%	19,88	5,58%	12,43	3,06%
27	Piła	13,38	3,24%	9,18	2,16%	11,42	2,31%	12,41	2,33%
28	Tarnobrzeg	7,66	2,05%	8,48	2,18%	13,07	2,78%	12,11	2,37%
29	Ostrołęka	17,03	3,99%	9,23	2,06%	10,29	1,87%	11,06	1,71%
30	Przemyśl	13,45	2,67%	7,80	1,45%	13,96	2,11%	9,34	1,27%
31	Sieradz	8,24	3,71%	10,17	4,46%	15,69	6,37%	7,73	2,73%

Źródło: GUS BDL, „Wydatki w dziale 921 – Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego" oraz „Wydatki z budżetu ogółem", gminy łącznie z miastami na prawach powiatu; udział obliczono jako iloraz tych wartości (roczne sprawozdania Rb-28S, stan danych: lipiec 2026 r.). Numer porządkowy odpowiada miejscu w rankingu 31 miast według kwoty wydatków na kulturę w 2025 r.

W 2025 r. Suwałki przeznaczyły na kulturę 25,27 mln zł, co stanowiło 3,24% wydatków budżetu miasta. W grupie 31 miast dawało to 15. miejsce pod względem kwoty i 10. pod względem udziału w budżecie, przy medianie udziału wynoszącej 2,73%. W 2022 r. Suwałki zajmowały odpowiednio 18. i 14. miejsce – pozycja miasta w obu ujęciach systematycznie się poprawia. Udział z 2025 r. był najwyższy w całym okresie 2022–2025, a nominalnie wydatki na kulturę wzrosły w tym czasie o 53,5%, z 16,46 mln zł do 25,27 mln zł.

Wśród miast Polski Wschodniej ujętych w zestawieniu Suwałki ustępują pod względem kwoty jedynie Krosnu (31,12 mln zł) i Elblągowi (28,87 mln zł), wydając więcej niż Zamość (23,61 mln zł), Łomża (18,18 mln zł), Biała Podlaska (16,82 mln zł), Chełm (16,17 mln zł) i Siedlce (15,69 mln zł).

Równie istotna jest stabilność: udział wydatków na kulturę w budżecie Suwałk mieścił się przez cztery lata w wąskim przedziale 2,94–3,24%, co czyni go jednym z najbardziej przewidywalnych w całej grupie. Dla porównania w Zamościu udział ten wahał się od 10,01% do 3,28%, a w Ciechanowie od 2,39% do 5,58%. Przewidywalność finansowania jest warunkiem planowania wieloletniego, w tym wieloletnich umów z organizacjami pozarządowymi.

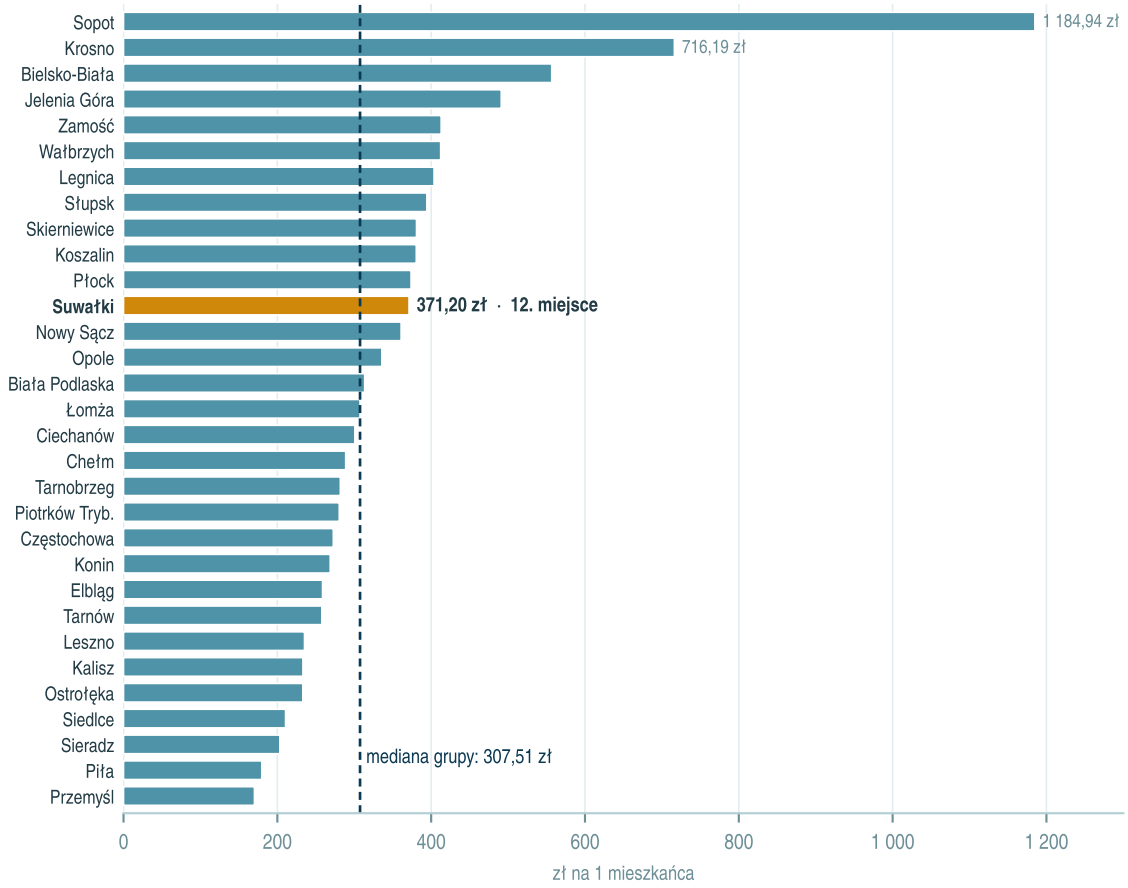
3.2. Wydatki na kulturę w przeliczeniu na mieszkańca

Tabela 3. Wydatki na kulturę (dział 921) na 1 mieszkańca w miastach porównawczych w latach 2022–2025 (zł)

Poz.	Miasto	2022 (zł)	2023 (zł)	2024 (zł)	2025 (zł)
1	Sopot	747,92	898,11	1 147,09	1 184,94
2	Krosno	334,88	364,59	523,47	716,19
3	Bielsko-Biała	260,21	311,24	571,17	556,74
4	Jelenia Góra	335,47	475,42	409,08	491,09
5	Zamość	768,10	1 104,65	433,79	412,96
6	Wałbrzych	228,49	228,79	253,57	412,33
7	Legnica	303,26	281,58	369,67	403,74
8	Słupsk	223,27	249,60	299,87	394,38
9	Skierniewice	353,24	271,30	286,64	380,93
10	Koszalin	268,38	304,84	366,42	380,62
11	Płock	276,76	298,04	396,90	373,84
12	**SUWAŁKI**	**239,34**	**265,12**	**316,48**	**371,20**
13	Nowy Sącz	93,07	115,54	181,95	360,90
14	Opole	194,41	222,15	287,81	335,83
15	Biała Podlaska	195,75	236,10	280,61	313,55
16	Łomża	315,66	238,50	258,16	307,51
17	Ciechanów	146,46	324,90	477,56	300,76
18	Chełm	293,18	501,17	277,41	288,83
19	Tarnobrzeg	172,85	192,59	300,60	281,87
20	Piotrków Tryb.	197,49	206,87	235,87	280,49
21	Częstochowa	167,58	191,01	229,36	272,72
22	Konin	170,12	463,52	234,75	268,73
23	Elbląg	163,87	178,21	180,51	258,76
24	Tarnów	242,21	199,25	253,27	257,82
25	Leszno	201,77	209,96	243,52	235,29
26	Kalisz	149,91	169,14	199,82	233,23
27	Ostrołęka	347,69	190,51	214,82	233,08
28	Siedlce	263,39	299,51	248,37	210,65
29	Sieradz	209,37	261,06	408,06	203,19
30	Piła	188,87	130,45	163,73	179,73
31	Przemyśl	235,21	138,18	250,89	170,19

Źródło: GUS BDL, „Wydatki na 1 mieszkańca w dziale 921 – Kultura i ochrona dziedzictwa narodowego", gminy łącznie z miastami na prawach powiatu (stan danych: lipiec 2026 r.). Numer porządkowy odpowiada miejscu w rankingu 31 miast według wydatków na 1 mieszkańca w 2025 r.

Wykres 1. Wydatki na kulturę (dział 921) na 1 mieszkańca w miastach porównawczych w 2025 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS BDL (stan danych: lipiec 2026 r.); wartości – Tabela 3.

W ujęciu na mieszkańca Suwałki systematycznie poprawiają swoją pozycję: z 15. miejsca w 2022 r. na 12. w 2025 r. (w 2024 r. – 11. miejsce). W każdym roku okresu 2022–2025 miasto wydawało na kulturę więcej niż mediana grupy porównawczej; w 2025 r. było to 371 zł wobec mediany 308 zł, co plasuje Suwałki między medianą a górnym kwartylem grupy (394 zł). Przewaga nad medianą wyraźnie wzrosła – w 2022 r. wynosiła zaledwie 4 zł (239 zł wobec 235 zł), a w 2025 r. już 64 zł.

Najwyższe nakłady na mieszkańca notuje Sopot (1 185 zł), co wynika z połączenia niewielkiej liczby ludności z rozbudowaną ofertą kulturalną kurortu. Wśród miast Polski Wschodniej Suwałki ustępują w 2025 r. jedynie Krosnu (716 zł) i Zamościowi (413 zł), wyprzedzając Białą Podlaską (o ok. 58 zł), Łomżę (o ok. 64 zł), Chełm (o ok. 82 zł), Elbląg (o ok. 112 zł) i Siedlce (o ok. 161 zł). Przewaga ta nie jest jednak stała: w 2022 r. więcej na mieszkańca wydawała Łomża (316 zł), a w 2023 r. – Siedlce (300 zł).

Duże wahania w części miast, np. w Zamościu i Koninie w 2023 r. czy w Ciechanowie i Sieradzu w 2024 r., wynikają z jednorazowych inwestycji. Pojedynczy rok nie odzwierciedla więc stałego poziomu finansowania kultury, co przemawia za oceną pozycji miasta w ujęciu kilkuletnim.

3.3. Udział wydatków na kulturę w budżecie Miasta

Tabela 4. Wydatki Miasta Suwałki na kulturę (dział 921) w latach 2015–2025

Rok	Wydatki ogółem (mln zł)	Wydatki dział 921 (mln zł)	Zmiana r/r dz. 921 (mln zł)	Udział
2015	323,13	11,99	--	3,71%
2016	366,89	12,04	+0,05	3,28%
2017	394,93	14,23	+2,19	3,60%
2018	476,39	16,26	+2,03	3,41%
2019	566,22	17,38	+1,11	3,07%
2020	516,79	14,16	–3,22	2,74%
2021	526,49	14,39	+0,23	2,73%
2022	559,43	16,46	+2,06	2,94%
2023	593,14	18,14	+1,69	3,06%
2024	729,04	21,53	+3,39	2,95%
2025	778,65	25,27	+3,73	3,24%

Źródło: sprawozdania budżetowe Miasta Suwałki (dział 921).

Wydatki bezwzględne na kulturę rosną systematycznie (poza dołkiem pandemicznym 2020–2021), osiągając w 2025 r. 25,27 mln zł – ponad dwukrotnie więcej niż w 2015 r. (11,99 mln zł). W 2020 r. wydatki spadły o 3,22 mln zł (o 18,5%) wskutek odwołania wydarzeń i ograniczenia działalności instytucji w czasie pandemii.

Przejściowy spadek udziału do 2,95% w 2024 r. nie świadczył o marginalizacji sektora – wynikał z jednorazowej kumulacji inwestycji ogólnomiejskich dofinansowanych z Polskiego Ładu (drogi, hale, infrastruktura wodno-kanalizacyjna), która zwiększyła budżet Miasta do prawie 730 mln zł. Nominalnie środki na dział 921 wzrosły wtedy względem 2023 r. o 3,39 mln zł, a w 2025 r. o kolejne 3,73 mln zł, przy udziale 3,24%.

3.4. Zjawisko nożyc demograficzno-finansowych

Tabela 5. Wydatki na kulturę (dział 921) per capita w Suwałkach a demografia

Rok	Liczba ludności (GUS)	Wydatki dział 921 (zł)	Per capita (zł)	Kluczowy czynnik
2015	69 370	11 986 805,90	172,80	Baza po stabilizacji nowej struktury SOK
2016	69 630	12 036 436,71	172,86	Początek presji płacowej
2017	69 550	14 230 633,90	204,61	Rozszerzenie oferty programowej
2018	69 830	16 264 819,84	232,92	Skok programowy; 100-lecie Niepodległości
2019	69 760	17 377 381,32	249,10	Duży wzrost płacy minimalnej
2020	69 270	14 159 680,91	204,41	Przymusowe oszczędności -- COVID-19
2021	68 840	14 390 342,42	209,04	Powrót wydarzeń, wzrost cen energii
2022	68 530	16 455 294,64	240,12	Szok inflacyjny -- wzrost kosztów ogrzewania
2023	68 230	18 143 169,03	265,91	Waloryzacja płac, powrót oferty plenerowej
2024	68 140	21 531 700,38	315,99	Stabilizacja oferty na wysokich pułapach kosztowych
2025	67 880	25 266 594	372,22	Wzrost wydatków majątkowych

Źródło: GUS BDL (liczba ludności, stan na 31 grudnia); sprawozdania budżetowe Miasta Suwałki. Wartości per capita obliczono jako iloraz wydatków ogółem w dziale 921 (bieżących i majątkowych) i liczby ludności podanej w tabeli; mogą nieznacznie różnić się od wskaźnika GUS BDL z Tabeli 3.

Mechanizm „nożyc demograficzno-finansowych" polega na rozjeżdżaniu się dwóch krzywych. Liczba mieszkańców spada (z 69,8 tys. w 2018 r. do 67,9 tys. w 2025 r.), a jednocześnie rosną

koszty rynkowo-płacowe. Infrastruktura (SOK z dużą salą, filie biblioteczne) została zaplanowana dla większej liczby mieszkańców, a jej utrzymanie (ogrzewanie kubatur, wentylacja, obsługa techniczna) rozkłada się na coraz mniejszą grupę podatników. W efekcie coraz większa część budżetu pokrywa samo utrzymanie, a nie program.

Wskaźnik wydatków na kulturę per capita przekroczył 300 zł w 2024 r. (316 zł) i wzrósł do 372 zł w 2025 r., lecz wzrost ten nie oznacza proporcjonalnie bogatszej oferty. W 2025 r. ponad połowę przyrostu wydatków stanowiły wydatki majątkowe (2,63 mln zł wobec 0,74 mln zł rok wcześniej). Wydatki na kulturę w przeliczeniu na mieszkańca podążają za ogólnokrajowym trendem wzrostu kosztów (wynagrodzenia, energia), a ich wysoki poziom jest skorelowany z bogatą ofertą wydarzeń plenerowych oraz utrzymaniem obiektów o dużej kubaturze, co generuje stałe koszty eksploatacyjne wyższe niż w miastach nieposiadających tak rozbudowanej bazy.

NAJWAŻNIEJSZE

Suwałki wydają na kulturę więcej niż mediana grupy 31 miast (371 zł wobec 308 zł na mieszkańca w 2025 r.) i stabilnie poprawiają swoją pozycję (z 15. na 12. miejsce). Udział kultury w budżecie jest jednym z najbardziej przewidywalnych w grupie (2,94–3,24%). Wzrost nakładów w dużej mierze pochłaniają jednak koszty utrzymania infrastruktury i wynagrodzeń, a w 2025 r. – także wydatki majątkowe.

ROZDZIAŁ IV

DZIAŁALNOŚĆ MERYTORYCZNA I ZASOBY KADROWE

IV

Analiza działalności merytorycznej instytucji kultury opiera się na danych zebranych w sprawozdaniach dotyczących liczby odbiorców, zorganizowanych wydarzeń oraz uczestników stałych form edukacji kulturalnej. Zestawienie to pozwala ocenić, w jakim stopniu oferta instytucji odpowiada na potrzeby mieszkańców i jak zmienia się aktywność kulturalna suwalczan w latach 2015–2024.

4.1. Uczestnictwo w kulturze

W latach 2015–2024 (po wyłączeniu okresu pandemii) liczba kontaktów mieszkańców i gości z ofertą miejskich instytucji kultury wahała się od ok. 75 do ok. 109 tys. osobowizyt rocznie, utrzymując się średnio na poziomie ok. 95 tys. Najwyższy wynik dekady (2024 r.) wynika przede wszystkim ze wzrostu liczby zwiedzających Muzeum Okręgowe; liczba uczestników oferty SOK pozostaje niższa niż w latach 2016–2019, a w obszarze tradycyjnego czytelnictwa widoczna jest stabilizacja lub spadek, co jest zgodne z trendami ogólnopolskimi.

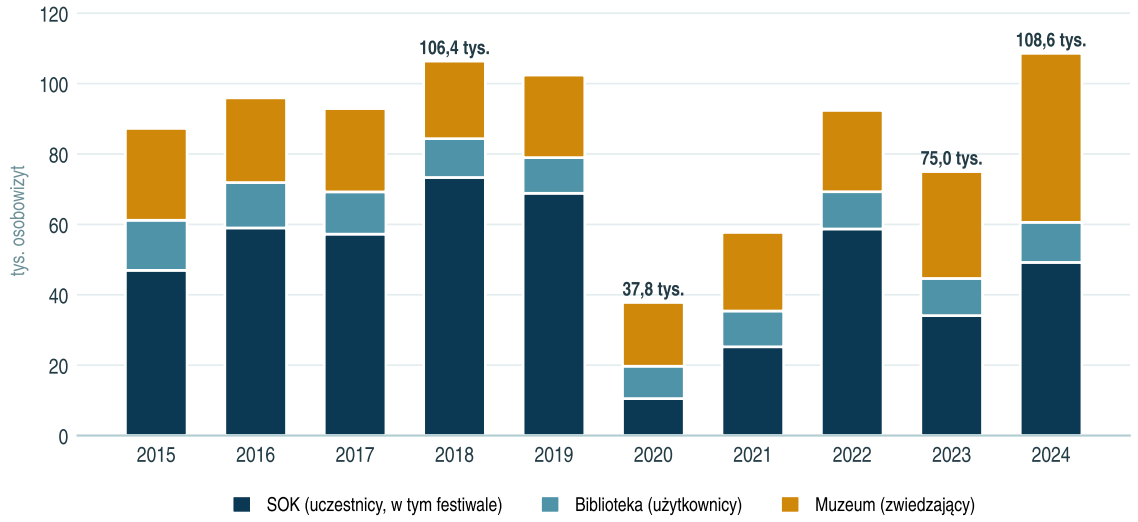
Tabela 6. Szacunkowa liczba odbiorców oferty miejskich instytucji kultury w latach 2015–2024

Rok	Odbiorcy ogółem	Zmiana r/r	SOK (uczestnicy, w tym festiwale)	Biblioteka (użytkownicy)	Muzeum (zwiedzający)	Główne czynniki
2015	87 256	--	46 944	14 230	26 082	Stabilizacja po otwarciu nowej siedziby SOK (2013)
2016	95 940	+8 684	58 989	12 897	24 054	Rozwój Suwałki Blues Festival
2017	92 892	−3 048	57 232	12 004	23 656	Projekty transgraniczne, bezpłatne wydarzenia plenerowe
2018	106 375	+13 483	73 330	11 023	22 022	Obchody 100-lecia Niepodległości
2019	102 407	−3 968	68 840	10 134	23 433	Stabilizacja przed pandemią
2020	37 806	−64 601	10 507	9 197	18 102	Pandemia COVID-19: zamknięte placówki
2021	57 705	+19 899	25 221	10 170	22 314	Stopniowe znoszenie ograniczeń, limity miejsc
2022	92 368	+34 663	58 701	10 578	23 089	Koniec ograniczeń, powrót dużych festiwali
2023	74 993	−17 375	34 086	10 550	30 357	Spadek frekwencji na wydarzeniach biletowanych
2024	108 586	+33 593	49 200	11 386	48 000	Najwyższy wynik dekady; skok liczby zwiedzających Muzeum

Źródło: sprawozdania SOK, Biblioteki Publicznej i Muzeum Okręgowego. Wartości mają charakter szacunkowy i łączą różne miary: uczestników wydarzeń (SOK), użytkowników (Biblioteka) i zwiedzających (Muzeum). Dane dla lat 2020–2024 pochodzą bezpośrednio ze sprawozdań merytorycznych, dla lat 2015–2019 – z Raportów o Stanie Miasta Suwałki i sprawozdań budżetowych.

Uwaga metodologiczna. Dane sumują tzw. osobowizyty (kontakty z kulturą). Jedna osoba, która wypożyczyła książkę, poszła na koncert SOK i odwiedziła muzeum, liczona jest trzykrotnie. Liczby nie oznaczają więc liczby unikalnych odbiorców.

Wykres 2. Odbiorcy oferty miejskich instytucji kultury w latach 2015–2024 (tys. osobowizyt)



Źródło: opracowanie własne na podstawie Tabeli 6.

4.1.1. Odbicie w kształcie litery V

Cykl frekwencji ma kształt „odbicia V". W 2020 r. liczba odbiorców spadła z ok. 102 tys. do niespełna 38 tys. (o 63%) wskutek ograniczeń sanitarnych. Najmocniej odczuł to SOK (spadek o 85%), którego oferta opiera się na wydarzeniach zbiorowych. W 2022 r. frekwencja wróciła do ok. 90% poziomu sprzed pandemii, a w 2024 r. osiągnęła najwyższą wartość dekady – ok. 109 tys. odbiorców.

4.1.2. Biblioteka i czytelnictwo

W Bibliotece widoczny jest strukturalny spadek liczby użytkowników – z 14,2 tys. w 2015 r. do 9,2 tys. w 2020 r. Od tego czasu liczba ta częściowo się odbudowała (11,4 tys. w 2024 r.), czemu sprzyjało uruchomienie stref SOWA i Midicentrum, lecz nadal jest o 20% niższa niż na początku dekady. Spadek ten częściowo kompensuje konsumpcja cyfrowa (abonament Legimi opłacany z dotacji celowej) – tzw. „czytelnictwo ukryte", niewidoczne w klasycznych miernikach odwiedzin w placówce.

4.1.3. Inflacja biletowa i rola wydarzeń bezpłatnych

Wyraźny spadek liczby uczestników oferty SOK w 2023 r. (o ok. 42%, z 58,7 tys. do 34,1 tys.) wiązał się m.in. z „inflacją biletową": wzrost kosztów organizacyjnych podniósł średnie ceny biletów na wydarzenia kulturalno-rozrywkowe z 60–80 zł sprzed dekady do 120–150 zł. Frekwencję ratowały imprezy bezpłatne, w tym Suwałki Blues Festival. W 2024 r. liczba uczestników oferty SOK wzrosła do ok. 49 tys., pozostając jednak niższa niż w latach 2016–2019. O rekordowym wyniku 2024 r. przesądził wzrost liczby zwiedzających Muzeum Okręgowe – do ok. 48 tys. (o 58% więcej niż rok wcześniej). Suwałki opierają swoją statystykę kulturalną w dużej mierze na wydarzeniach letnich, co przy rosnących cenach biletów pogłębia polaryzację sezonową oferty.

4.2. Zatrudnienie w instytucjach kultury

Zasoby kadrowe są, obok infrastruktury, najważniejszym czynnikiem determinującym jakość oferty kulturalnej. Specyfika instytucji kultury (praca w weekendy, obsługa imprez, konieczność utrzymania dużych obiektów) wymusza specyficzną strukturę zatrudnienia.

Tabela 7. Średnioroczne zatrudnienie (etaty) w instytucjach kultury Miasta Suwałki w latach 2015–2024

Rok	SOK	Biblioteka Publiczna	Muzeum Okręgowe	Razem	Uwagi / zmiany organizacyjne
2015	74,08	36,81	37,00	147,89	Stabilizacja po połączeniu ROKiS i MDK w SOK (2013)
2016	75,56	42,33	36,00	153,89	Niewielkie ruchy kadrowe
2017	74,50	42,79	36,00	153,29	Początek remontu Muzeum im. M. Konopnickiej
2018	76,37	42,96	35,00	154,33	Wzrost zatrudnienia w SOK (obsługa obchodów 100-lecia)
2019	73,81	42,40	36,00	152,21	Otwarcie zmodernizowanego Muzeum im. M. Konopnickiej
2020	70,75	41,54	36,00	148,29	Pandemia; SOK zarządza Galerią Sztuki „Stara Łaźnia” (od 1 maja 2020 r.)
2021	69,25	38,58	33,00	140,83	Redukcja zatrudnienia (emerytury, wstrzymane nabory w pandemii)
2022	67,93	41,08	33,00	142,01	Wzrost w Bibliotece (obsługa strefy SOWA)
2023	67,06	41,77	33,00	141,83	Stabilizacja kadr
2024	68,75	42,31	33,00	144,06	Lekki wzrost w SOK i Bibliotece

Źródło: sprawozdania kadrowe SOK, Biblioteki Publicznej i Muzeum Okręgowego; dla lat 2015–2019 uzupełnione na podstawie Raportów o Stanie Miasta Suwałki.

Struktura zatrudnienia pozostaje stabilna (ok. 141–154 etatów). W poszczególnych instytucjach widoczne są jednak odmienne tendencje:

- **Suwalski Ośrodek Kultury** – zatrudnienie spadło z 76,37 etatu w 2018 r. do 67–69 etatów w latach 2022–2024, co wynika z naturalnych odejść (emerytury) i wstrzymania naborów w okresie pandemii. Od 1 maja 2020 r. SOK zarządza dodatkowo Galerią Sztuki „Stara Łaźnia”, co rozszerzyło zakres zadań przy malejącej obsadzie.
- **Biblioteka Publiczna** – wzrost zatrudnienia w 2022 r. wiąże się z uruchomieniem i obsługą strefy SOWA oraz Midicentrum, wymagających specjalistycznej kadry (animatorzy, technicy).
- **Muzeum Okręgowe** – zatrudnienie zmniejszyło się z 36 do 33 etatów w 2021 r. i od tego czasu pozostaje na stałym poziomie.

Obraz ten uzupełnia struktura wieku kadr: średni wiek zatrudnionych wynosi 49 lat w SOK, 50 lat w Bibliotece Publicznej i 52 lata w Muzeum Okręgowym (dane instytucji). W perspektywie do 2035 r. znacząca część zespołów osiągnie wiek emerytalny, co uzasadnia planowanie sukcesji i mentoring.

4.3. Wynagrodzenia

Tabela 8. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w instytucjach kultury Miasta Suwałki na tle sektora (2024 r.)

Instytucja / punkt odniesienia	Wynagrodzenie (zł)	Różnica wobec średniej krajowej sekcji R	Różnica wobec średniej wojewódzkiej sekcji R
Suwalski Ośrodek Kultury	6 044	−17,7%	−12,4%
Muzeum Okręgowe w Suwałkach	ok. 6 245	−15,0%	−9,4%
Biblioteka Publiczna im. Marii Konopnickiej	ok. 6 371	−13,3%	−7,6%
Sekcja R PKD – województwo podlaskie	6 896	−6,2%	--
Sekcja R PKD – Polska	7 348	--	--

Źródło: dane SOK, Muzeum Okręgowego i Biblioteki Publicznej (w przeliczeniu na pełne etaty); GUS – przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sekcji R „Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją" (2024 r.). Różnice procentowe – obliczenia własne.

W 2024 r. przeciętne wynagrodzenie w suwalskich instytucjach kultury (w przeliczeniu na pełne etaty) mieściło się w przedziale 6 044–6 371 zł brutto, czyli o 13–18% mniej niż średnia krajowa w sektorze i o 8–12% mniej niż średnia wojewódzka. Różnice między instytucjami są niewielkie (ok. 330 zł, tj. 5%), natomiast dystans do średniej sektorowej grozi drenażem talentów i utrudnia pozyskanie młodszych pracowników w okresie nadchodzącej wymiany pokoleniowej.

NAJWAŻNIEJSZE

Po załamaniu w 2020 r. frekwencja w pełni się odbudowała – 2024 r. przyniósł najwyższy wynik dekady (ok. 109 tys. osobowizyt), przede wszystkim dzięki wzrostowi liczby zwiedzających Muzeum Okręgowe. Zatrudnienie jest stabilne (ok. 144 etaty), lecz kadry się starzeją (średnio 49–52 lata), a wynagrodzenia są o 13–18% niższe od średniej krajowej w sektorze.

ROZDZIAŁ V

EFEKTYWNOŚĆ NAKŁADÓW FINANSOWYCH

V

Ocena efektywności w sferze kultury jest zadaniem bardziej złożonym niż w oświacie. O ile w szkołach dysponujemy twardymi danymi w postaci wyników egzaminów zewnętrznych (edukacyjna wartość dodana, średnie wyniki procentowe), o tyle w kulturze efekt ma charakter „miękki" – jest to budowanie kapitału społecznego, tożsamości lokalnej i jakości życia mieszkańców. Niemniej nakłady finansowe ponoszone przez Miasto jako organizatora można zestawić z mierzalnymi efektami działalności instytucji (liczba odbiorców, przychody), uzyskując wskaźniki efektywności ekonomicznej.

5.1. Stopień samofinansowania instytucji

Wskaźnik samofinansowania pokazuje, w jakim stopniu instytucja pozyskuje środki poza dotacją organizatora, odciążając budżet Miasta. Wartość ta jest ilorazem przychodów własnych i wsparcia zewnętrznego (bilety, najem, sprzedaż usług, sponsoring, granty) do kosztów ogółem. Celem instytucji kultury nie jest generowanie zysku, a przychody ze sprzedaży biletów stanowią odciążenie kasy miejskiej, a nie wyznacznik sukcesu; dążenie do maksymalizacji przychodów (tam, gdzie to możliwe) jest jednak miarą sprawności menedżerskiej.

Tabela 9. Wskaźnik samofinansowania instytucji kultury w latach 2022–2024

Instytucja	Rok	Przychody własne i wsparcie zewnętrzne (zł)	Koszty ogółem (zł)	Wskaźnik samofinansowania
Suwalski Ośrodek Kultury	2022	3 291 049,10	11 762 313,08	27,98%
	2023	2 359 196,35	12 599 303,79	18,72%
	2024	2 974 120,50	14 062 304,15	21,15%
Muzeum Okręgowe	2022	445 820,11	5 644 500,17	7,90%
	2023	968 189,84	5 025 276,17	19,27%
	2024	1 289 144,75	6 246 980,65	20,64%
Biblioteka Publiczna	2022	362 346,98	4 082 168,05	8,88%
	2023	351 910,47	4 402 542,89	7,99%
	2024	359 580,17	5 126 489,78	7,01%

Źródło: sprawozdania finansowe SOK, Muzeum Okręgowego i Biblioteki Publicznej za lata 2022–2024. Do obliczeń przyjęto pozycje „przychody z prowadzonej działalności" oraz „pozostałe przychody", z wyłączeniem dotacji podmiotowej i celowych z budżetu Miasta.

- **Suwalski Ośrodek Kultury** – wskaźnik ok. 21% w 2024 r. (po 27,98% w 2022 r., roku powrotu dużych festiwali, i spadku do 18,72% w 2023 r., zbieżnym ze spadkiem frekwencji na wydarzeniach biletowanych). SOK generuje znaczące przychody ze sprzedaży biletów i usług, co jest typowe dla domów kultury o szerokiej ofercie wydarzeń.
- **Muzeum Okręgowe** – wskaźnik wzrósł z 7,90% w 2022 r. do 20,64% w 2024 r. dzięki wysokim kwotom pozyskanym ze źródeł zewnętrznych (granty, sponsorzy). Świadczy to o wysokim potencjale pozyskiwania środków, choć nie są to typowe przychody z działalności operacyjnej.
- **Biblioteka Publiczna** – niższy wskaźnik (7,01% w 2024 r.) wynika z ustawowej misji bezpłatnego udostępniania zbiorów i ograniczonej możliwości sprzedaży usług komercyjnych.

Wskaźniki na poziomie ok. 21% w SOK i Muzeum są w badaniach krajowych oceniane jako wyróżniające. Przychody własne należy jednak traktować jako odciążenie budżetu, a nie źródło finansowania ekspansji programowej – nowe działania (np. decentralizacja oferty) wymagają realistycznego zaplanowania ze środków publicznych.

ROZDZIAŁ VI

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

VI

Przeprowadzona analiza struktury i finansów kultury w Suwałkach pozwala na sformułowanie kluczowych wniosków dotyczących kondycji sektora, efektywności gospodarowania zasobami oraz trendów w uczestnictwie mieszkańców w życiu kulturalnym. Obraz, jaki wyłania się z zestawienia danych budżetowych i merytorycznych, wskazuje na stabilną, a zarazem dynamicznie zmieniającą się pozycję suwalskiej kultury.

6.1. Stabilna pozycja finansowa na tle grupy porównawczej

Suwałki konsekwentnie przeznaczają na kulturę więcej niż mediana grupy 31 miast porównawczych i systematycznie poprawiają swoją pozycję – w ujęciu na mieszkańca z 15. miejsca w 2022 r. na 12. w 2025 r. Według danych GUS BDL wydatki na kulturę w przeliczeniu na mieszkańca wyniosły w 2025 r. 371 zł wobec mediany grupy 308 zł; w szeregu Miasta (Tabela 5) wskaźnik ten wzrósł z ok. 173 zł w 2015 r. do 316 zł w 2024 r. i 372 zł w 2025 r. Udział kultury w budżecie miasta jest przy tym jednym z najbardziej przewidywalnych w grupie (2,94–3,24% w latach 2022–2025). Wśród miast Polski Wschodniej Suwałki ustępują w 2025 r. jedynie Krosnu i Zamościowi, wydając na mieszkańca o ok. 58–64 zł więcej niż Biała Podlaska i Łomża oraz o ok. 161 zł więcej niż Siedlce. Dynamiczny wzrost nakładów w latach 2022–2025 nie wynika jednak wyłącznie z rozszerzenia oferty – w dużej mierze jest efektem presji kosztowej (energia, media, wynagrodzenia), a w 2025 r. także wzrostu wydatków majątkowych.

6.2. Sukcesywna modernizacja i rozwój infrastruktury

Analizowana dekada to okres intensywnych zmian w bazie lokalowej. Rewitalizacja budynku przy ul. Noniewicza 71 i dawnej łaźni miejskiej (Galeria Sztuki „Stara Łaźnia"), utworzenie stref edukacyjnych Biblioteki (Midicentrum, SOWA) oraz doposażenie technologiczne SOK pozwoliły dostosować ofertę do współczesnych oczekiwań, zwłaszcza młodszych odbiorców. Podjęta w 2025 r. decyzja o budowie Mediateki wyznacza strategiczny kierunek rozwoju na kolejne lata. Rozbudowa infrastruktury oznacza zarazem trwały wzrost kosztów jej utrzymania przy malejącej liczbie mieszkańców (nożyce demograficzno-finansowe).

6.3. Zmiana modelu uczestnictwa w kulturze

Dane frekwencyjne wykazują „odbicie V" po pandemii: po spadku o 63% w 2020 r. liczba odbiorców wróciła w 2022 r. do ok. 90% poziomu sprzed pandemii, a w 2024 r. osiągnęła najwyższą wartość dekady (ok. 109 tys. osobowizyt), przede wszystkim dzięki wzrostowi liczby zwiedzających Muzeum Okręgowe. Liczba uczestników oferty SOK nie wróciła do poziomu z lat 2016–2019, a wydarzenia biletowane tracą odbiorców na rzecz imprez bezpłatnych (efekt „inflacji biletowej" – wzrost cen z 60–80 zł do 120–150 zł). W obszarze czytelnictwa liczba użytkowników Biblioteki pozostaje o ok. 20% niższa niż w 2015 r., a część aktywności przeniosła się do kanałów cyfrowych.

6.4. Efektywność organizacyjna i kadrowa

Miejskie instytucje kultury wykazują się racjonalną gospodarką finansową. SOK i Muzeum Okręgowe osiągają wskaźnik samofinansowania na poziomie ok. 21%, co należy uznać za wynik wyróżniający. Zasoby kadrowe pozostają na stabilnym poziomie (ok. 144 etaty), z korektami wynikającymi z otwierania nowych stref (Biblioteka) lub naturalnych odejść (SOK, Muzeum). Wyzwaniem pozostaje presja płacowa – wynagrodzenia w suwalskich instytucjach są o 13–18% niższe od średniej krajowej w sektorze – oraz starzenie się kadr (średni wiek 49–52 lata), wymagające planowania sukcesji.

6.5. Wnioski końcowe

Suwalska kultura jest systemem dojrzałym, dysponującym nowoczesną bazą i stabilnym, przewidywalnym finansowaniem. Główne wyzwania na przyszłość to:

1. mitygacja skutków rosnących kosztów stałych przy spadającej liczbie mieszkańców (nożyce demograficzno-finansowe);
2. utrzymanie dostępności oferty dla mniej zamożnych mieszkańców w obliczu inflacji biletowej;
3. zatrzymanie i odnowienie kadr – zmniejszenie dystansu płacowego do średniej sektorowej i przygotowanie sukcesji;
4. stabilizacja finansowania organizacji pozarządowych (przejście od rocznych do wieloletnich dotacji);
5. finalizacja kluczowych inwestycji (Mediateka) z realistycznym uwzględnieniem przyszłych kosztów utrzymania.

Wysoki potencjał instytucji oraz aktywna współpraca z sektorem pozarządowym dają solidne podstawy do dalszego rozwoju, pod warunkiem elastycznego reagowania na zmieniające się nawyki odbiorców. Kierunki działań odpowiadające na te wyzwania określa *Strategia Rozwoju Kultury w Suwałkach do roku 2030 z perspektywą do roku 2035*.

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Samorządowe instytucje kultury Miasta Suwałki 8

Tabela 2. Wydatki na kulturę (dział 921) w miastach porównawczych w latach 2022–2025 12

Tabela 3. Wydatki na kulturę (dział 921) na 1 mieszkańca w miastach porównawczych w latach 2022–2025 (zł) 13

Wykres 1. Wydatki na kulturę (dział 921) na 1 mieszkańca w miastach porównawczych w 2025 r. 14

Tabela 4. Wydatki Miasta Suwałki na kulturę (dział 921) w latach 2015–2025 15

Tabela 5. Wydatki na kulturę (dział 921) per capita w Suwałkach a demografia 15

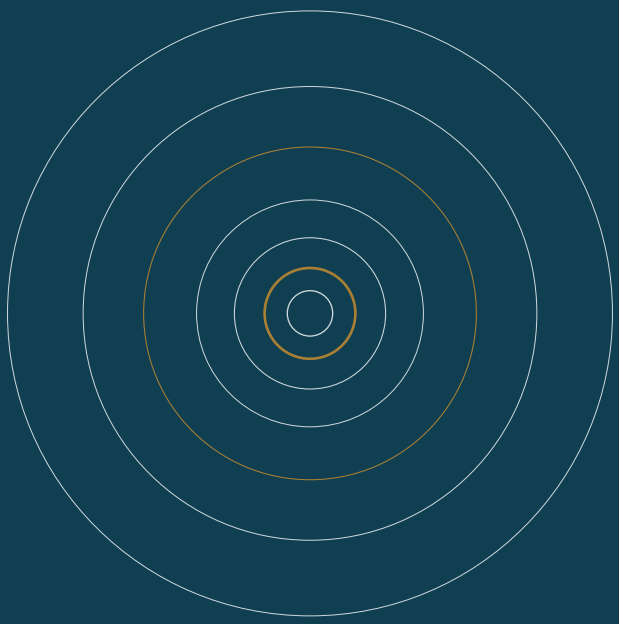
Tabela 6. Szacunkowa liczba odbiorców oferty miejskich instytucji kultury w latach 2015–2024 18

Wykres 2. Odbiorcy oferty miejskich instytucji kultury w latach 2015–2024 (tys. osobowizyt) 19

Tabela 7. Średnioroczne zatrudnienie (etaty) w instytucjach kultury Miasta Suwałki w latach 2015–2024 20

Tabela 8. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w instytucjach kultury Miasta Suwałki na tle sektora (2024 r.) 21

Tabela 9. Wskaźnik samofinansowania instytucji kultury w latach 2022–2024 23



ANALIZA STRUKTURY I FINANSÓW KULTURY W SUWAŁKACH

W LATACH 2015–2024 · AKTUALIZACJA 2026