

Alicja Krawczyńska

Politechnika Wroclawska
<https://orcid.org/0000-0001-6109-9508>

Dorota Kuchta

Politechnika Wroclawska
<https://orcid.org/0000-0002-9747-0759>

Agata Klaus-Rosińska

Politechnika Wroclawska
<https://orcid.org/0000-0003-4862-0500>

Propozycja uniwersalnego rejestru i listy ryzyk w projektach kulturalnych¹

Streszczenie

Projekty realizowane przez publiczne instytucje kultury to najczęściej wydarzenia, których celem jest edukacja kulturowa odbiorców. Charakteryzują się one określonym terminem i budżetem oraz udziałem artystów i partnerów. Dlatego wymagają zastosowania adekwatnych metod zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem, jako jednego z czynników ich pomyślnej realizacji. Analiza literatury pokazuje, że istnieje niewiele badań na ten temat.

Dopasowana do projektów kulturalnych metoda zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem podejścia *scrum* była przedmiotem badań jednej z autorek tekstu. Polegały one na wdrożeniu autorskiego

¹ Przeprowadzone i opisane w niniejszym artykule badania są częścią doktoratu wdrożeniowego realizowanego przez mgr inż. Alicję Krawczyńską na Politechnice Wrocławskiej na mocy porozumienia z firmą Good Books Marcin Skrabka.

modelu zarządzania w pięciu instytucjach kultury, a następnie zastosowaniu go w wybranych projektach. Podczas realizacji projektów członkowie zespołów identyfikowali ryzyka związane z zadaniami w tych projektach.

Na podstawie wyników badań, najnowszej literatury dotyczącej zarządzania ryzykiem oraz dokumentów wewnętrznych autorki opracowały zarówno adekwatną dla instytucji kultury strukturę rejestru ryzyka, opartą na metodzie ATOM, jak i uniwersalną listę ryzyk towarzyszących projektom kulturalnym.

Słowa kluczowe: projekty kulturalne, rejestr ryzyka, *scrum*, zarządzanie projektami kulturalnymi, zarządzanie ryzykiem w projektach

Kody klasyfikacji JEL: H430, H490, Z110, Z180, Z190

1. Wprowadzenie

Projekty kulturalne, zwłaszcza te realizowane w instytucjach kultury, polegają przede wszystkim na organizacji różnorodnych inicjatyw na rzecz lokalnej społeczności. Niosą one często ze sobą konieczność współpracy z artystami czy partnerami oraz uzgadniania różnych punktów widzenia i łączenia ich w całość. Kluczowym aspektem tej współpracy jest niepowtarzalny zestaw cech danego artysty, powodujący jego niezastępowalność w projekcie. Ponadto, w czasie pracy nad projektem kulturalnym mamy często do czynienia ze stopniowym dopracowywaniem sposobów realizacji jego kolejnych etapów. Wynika to z ich specyfiki, w tym np. konieczności ułożenia programu koncertów laureatów konkursu muzycznego po zakończeniu przesłuchań, przygotowania technicznego sceny na koncert czy aranżacji wystawy w obiekcie po otrzymaniu detali od kuratora i wykonawców.

Realizacja projektów jest istotną częścią działalności instytucji kultury, takich jak domy i centra kultury, biblioteki, muzea, teatry i inne. Prawie 70% z nich to publiczne instytucje kultury [NCK, 2022]. Stąd, używając terminu „instytucje kultury”, autorki będą się odnosić wyłącznie do publicznych podmiotów prowadzących działalność kulturalną. Zamiennie będzie stosowane też pojęcie organizacji. Środki finansowe na realizację projektów w instytucjach kultury pochodzą najczęściej z różnego typu dotacji publicznych i grantów prywatnych, wskutek czego do wyżej wymienionych cech projektu kulturalnego należy dodać ściśle określony budżet.

Zarządzanie ryzykiem w projekcie, a w szczególności identyfikacja i analiza ryzyka, jest ważnym aspektem realizacji projektu i może w znacznym stopniu przyczynić się do osiągnięcia jego celu z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z czasu, budżetu oraz zakresu projektu.

Podstawowym narzędziem odzwierciedlającym proces zarządzania ryzykiem jest rejestr ryzyka. Istnieją również predefiniowane listy ryzyk, np. dla branży budowlanej, finansowej, informatycznej, transportowej czy projektów naukowych, które ułatwiają identyfikację ryzyka. Rejestry branżowe oraz listy ryzyk powstają na podstawie doświadczeń i wiedzy wyniesionych z realizacji podobnych projektów i są istotne ze względu na uwzględnianie specyfiki danego obszaru.

W ramach analizy literatury udało się zidentyfikować stosunkowo niewiele publikacji i wyników badań, w których omawiany jest problem zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych przez instytucje kultury z uwzględnieniem ich specyfiki [Klein, 2010; Romeike, 2016; Bemmé, 2020; Gołuchowski, Spyra, 2015]. W żadnej z dostępnych prac nie podejmuje się tematu rejestru ryzyka dopasowanego do przedsięwzięć kulturalnych. W związku z tym niniejszy artykuł realizuje dwa cele: cel poznawczy, dotyczący zaproponowania struktury rejestru ryzyka dla projektów kulturalnych, oraz cel praktyczny, polegający na przygotowaniu listy ryzyk występujących przy tego typu projektach. Osiągnięciu tych celów mają służyć badania przeprowadzone w instytucjach kultury w Polsce oraz informacje uzyskane z projektów realizowanych przez te instytucje.

Niniejsze opracowanie otwiera przegląd literatury, w którym zaprezentowano specyficzne cechy projektu kulturalnego oraz podstawowe pojęcia z zakresu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych, ze szczególnym uwzględnieniem rejestru ryzyka. Następnie przedstawiono metodę badawczą, dane i sposób ich analizy. W ostatniej części artykułu zaprezentowano zaś wyniki tejże analizy, w tym schemat rejestru ryzyka w projektach kulturalnych oraz proponowaną listę ryzyk dla instytucji kultury. Całość tekstu zamykają wnioski i podsumowanie.

2. Przegląd literatury

2.1. Specyfika projektu kulturalnego

Projekty jako przedsięwzięcia nowe i unikatowe były i są realizowane od wieków. Wśród projektów kulturalnych przeważają różnego typu przedsięwzięcia artystyczno-organizacyjne, a więc spektakle teatralne, koncerty, recitale, seanse filmowe, wystawy wraz z wernisażem i finisażem, warsztaty, plenery artystyczne, festiwale, spotkania z twórcami itd. Służą one budowaniu świadomości kulturowej u odbiorcy i zaliczane są do działań podejmowanych w zakresie edukacji kulturowej społeczeństwa [Ćwikła, 2016; Kędziora, Kościelna, 2017]. Popularność projektów w instytucjach kultury zarówno w Polsce, jak i na świecie bierze się z ich systemowego wsparcia w zakresie finansowania [Klein, 2010; Lindkvist, Hjort, 2015; Bemmé, 2020; Nocoń, 2022; Gęgotek, Łojek, 2022]. Z perspektywy organizacyjnej projekt kulturalny to najczęściej otwarte wydarzenie, które składa się z następujących etapów: 1) opracowanie koncepcji, 2) pozyskanie finansowania, 3) rozpoczęcie działań, 4) realizacja, 5) przebieg wydarzenia i 6) zakończenie (rysunek 1).

Projekty kulturalne realizowane przez instytucje kultury charakteryzują się kilkoma istotnymi cechami, które pozwalają odróżnić je od projektów realizowanych w środowisku biznesowym czy naukowym:

- data i godzina rozpoczęcia wydarzenia jest traktowana jako niezmienna, ewentualne przesunięcia wiążą się zawsze ze znaczną zmianą budżetu i zakresu projektu – nawet przy przełożeniu rozpoczęcia wydarzenia o kilka godzin [Malciene, Skaurone, 2017];
- istnieje współpraca z artystami, którzy w ramach projektu tworzą dzieło, np. premię sztuki teatralnej, widowisko plenerowe czy multimedialną prezentację, lub występują na scenie podczas koncertu czy premiery; to jeden z kluczowych aspektów projektów kulturalnych ze względu na to, że o zaangażowaniu danego twórcy decydują jego niepowtarzalna osobowość, umiejętności, prezencja, postrzeganie wśród obiorców; ponadto koncepcja dzieła powstaje *de facto* w czasie realizacji projektu, co sprawia trudność w określeniu potrzebnych zasobów finansowych i osobowych, a także doprecyzowaniu czasu realizacji poszczególnych etapów projektu [Styhre, Börjesson, 2011; Ćwikła 2016; Orankiewicz, 2018]; projekty kulturalne integrują świat twórców ze światem instytucji i zarządzania, co powoduje konieczność balansowania między kreatywnością twórców a ograniczeniami wynikającymi z dostępności zasobów i upływającego czasu;
- stosunkowo krótki czas trwania, najczęściej od trzech do dziewięciu miesięcy, oraz stosunkowo niski budżet; wynika to z rytmu rocznego budżetowania instytucji oraz możliwości pozyskiwania grantów na realizację projektów przez instytucje publiczne i organizacje prywatne; analogicznie działa system finansowania również w wielu innych krajach Europy [Lindkvist, Hjort, 2015; Ćwikła, 2016; 2017; Orankiewicz, 2018; Pokojaska, 2020; Mesa, Oritz, De Madariaga, 2021; Schmidt, 2021; Barański, 2022];
- niekomercyjny cel projektów, którym jest podnoszenie kompetencji kulturowych społeczeństwa; dlatego też nawet jeżeli projekty przynoszą przychody, to służą one przede wszystkim pokryciu kosztów organizacji przedsięwzięcia;
- projekt z zasady jest organizacją tymczasową, a w przypadku projektów kulturalnych zespół projektowy jest często tworzony na potrzeby danego projektu; nie zawsze będą to osoby, które mają wykształcenie czy doświadczenie w zarządzaniu [Ćwikła, 2017, 2020; Orankiewicz, 2018; Mesa i in., 2021]; w tym zakresie projekty realizowane w instytucjach kultury mają wiele cech wspólnych z małymi projektami komercyjnymi – często są realizowane intuicyjnie, w małych zespołach.

Rysunek 1. Proces realizacji projektu kulturalnego



Źródło: opracowanie własne.

2.2. Zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych

Z realizacją projektów wiąże się nieodłącznie ryzyko. W niniejszej pracy przyjmujemy, że jest to zdarzenie negatywne (losowe), mające wpływ na projekt [Dz. Urz. M.F. 2012 poz. 56, dalej Komunikat nr 6; Larson, Gray, 2011; PMBOK, 2022] oraz takie, w przypadku którego można ustalić reakcję, możliwe do pojęcia działania – czy to „na zimno”, przed rozpoczęciem projektu, czy to „na gorąco”, podczas realizacji projektu w reakcji na określone sygnały z otoczenia (trigery). Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu i standardach zarządzania projektami przyjmuje się, że ryzyko może być traktowane również jako szansa [PMBOK, 2022; PRINCE2, 2009; Larson, Gray, 2011; ISO 31000, 2018; Hillson, Simon, 2020], jednakże pojęcie ryzyka w ujęciu negatywnym dla instytucji kultury jest zgodne z wytycznymi Ministerstwa Finansów odnoszącymi się do sektora finansów publicznych [Komunikat nr 6]. Z tego względu w przeprowadzonych badaniach i niniejszej publikacji został uwzględniony tylko ten aspekt definicji ryzyka. W niniejszej pracy pojęcie ryzyka będzie stosowane w odniesieniu do zarówno pojedynczego zdarzenia (tu będzie możliwa liczba mnoga), jak i zbioru tych zdarzeń. To ostatnie znaczenie występuje np. w wyrażeniach: „zarządzanie ryzykiem”, „opis ryzyka” czy „rejestr ryzyka”.

Z pojęciem ryzyka wiąże się pojęcie przyczyny ryzyka, które oznacza warunek lub działania mające bezpośredni wpływ na powstanie ryzyka, oraz pojęcie czynników ryzyka, tj. okoliczności lub zjawisk mających wpływ na projekt [PRINCE2, 2009; Hillson, Simon, 2020; Wawak, Małkus, 2023].

Zarządzanie ryzykiem stanowi część zarządzania projektem i jest istotne przede wszystkim z perspektywy osiągnięcia celu projektu, gdzie chodzi zazwyczaj, zwłaszcza w przypadku projektów kulturalnych, o osiągnięcie celu w założonym czasie, budżecie, zakresie i określonej jakości [Baratta, 2007]. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje najczęściej: identyfikację ryzyka, jego analizę i ocenę, reakcję na ryzyko, monitoring ryzyka oraz komunikację [PMBOK, 2022; PRINCE2, 2009; Larson, Gray, 2011; Kerzner, 2005], w tym różnego typu narzędzia, takie jak burza mózgów, technika delficka, diagram Ishikawy, ocena ekspercka, wywiady, przeglądy dokumentacji i inne [Larson, Gray, 2011; Kerzner, 2005; Pritchard, 2015; PMI, 2019]. Czasami stosuje się predefiniowane listy ryzyk dostępne zarówno wewnątrz organizacji, w publikacjach i zasobach branżowych, jak i w literaturze przedmiotu [Larson, Gray, 2011; Tworek, 2015; Dendera-Gruszka, Kulińska, 2017; Pritchard, 2015]. Zawierają one zazwyczaj ryzyka, które wystąpiły już w projektach z danego obszaru (organizacji, branży) bądź na podstawie wcześniejszych doświadczeń zostało uznane za potencjalne. Niektóre z tych list koncentrują się na określonej branży projektu, np. inwestycjach budowlanych czy finansowych. Mogą ograniczać się też do specyficznych projektów, np. wdrożenia nowej marki na rynku czy ekspansji firmy na nowy rynek.

Przebieg procesu zarządzania ryzykiem jest zapisywany w rejestrze ryzyka, który powstaje przed rozpoczęciem projektu, a następnie jest aktualizowany podczas jego realizacji. Rejestr ryzyka definiuje się najczęściej jako repozytorium o ustandaryzowanym formacie [PMBOK,

2022; PRINCE2, 2009; Larson, Gray, 2011; Hillson, Simon, 2020; Budzier, 2011; Uzulans, 2019; Wysocki, 2019], opracowanym w formie tabeli, bazy danych lub z wykorzystaniem dedykowanych aplikacji informatycznych. Dostęp do kompleksowej, aktualnej informacji o ryzyku zwiększa skuteczność zarządzania nim, dlatego dokument ten powinien być uzupełniany i rozbudowywany na każdym etapie procesu zarządzania ryzykiem podczas realizacji całego projektu [Uzulans, 2019; Budzier, 2011; Larson, Gray, 2011]. Struktura rejestru zawiera najczęściej następujący zestaw informacji (atrybutów ryzyka): identyfikator ryzyka (ID), dane osoby, która zgłosiła ryzyko, kategorię ryzyka, opis ryzyka, prawdopodobieństwo wystąpienia (najczęściej określane w 3- lub 5-stopniowej skali), wpływ na projekt (najczęściej określane w 3- lub 5-stopniowej skali), planowaną reakcję na ryzyko, właściciela ryzyka, wykonawcę reakcji na ryzyko [PRINCE2, 2009; Hillson, Simon, 2020]. Rejestr ryzyka może przyjąć również bardziej rozbudowaną postać, zawierającą np. informację dotyczącą monitoringu ryzyka, czyli sposobu monitorowania, częstotliwości i wskaźników monitoringu [Uzulans, 2019]. Struktura rejestru jest często dopasowywana do charakterystyki danego projektu. Występują też rejestry branżowe, np. dla projektów budowlanych, naukowych, infrastrukturalnych, organizacyjnych itp. [Kuchta, Ptaszyńska, 2009, 2017; Treshchevsky, Franovskaya, Gladkih, Treshchevskaya, 2019; Klemetti, 2006; KPMG, 2015; Barcik, Dziwiński, 2020].

David Hillson i Peter Simon [2020], twórcy metody ATOM (*active threat and opportunity management*) dotyczącej zarządzania ryzykiem w projektach, zaproponowali konstrukcje rejestru ryzyka dopasowane do wielkości projektu, adaptując ich zakres do projektów małych, średnich i dużych. Niezależnie od wielkości projektu sugerują oni, aby rejestr zawierał cztery sekcje: informacje podstawowe o projekcie, opis ryzyka wynikający z jego identyfikacji, ocenę ryzyka oraz możliwe sposoby reakcji na ryzyko. W szczególności zalecają, aby opis ryzyka składał się z następujących elementów: przyczyna – ryzyko – skutek, z wykorzystaniem następującej konstrukcji językowej: „jako efekt «przyczyna», może wystąpić «ryzyko», które doprowadzi do «skutek»”² [Hillson, Simon, 2020]. Skutek wystąpienia ryzyka odnosi się do celów projektu, czasu trwania projektu, budżetu, zakresu lub jakości produktów projektu. Zaletą tego opisu jest jego przejrzystość. Analogiczny opis ryzyka przewidziano w metodzie FMEA (ang. *failure mode and effect*), która jest często wykorzystywana w obszarze zarządzania jakością produktów i zarządzaniu procesami [Janisz, Mikules, 2017; Kowalik, 2018], ale znajduje też zastosowanie w zarządzaniu ryzykiem projektów [Ghadage, Narkhede, Raut, 2020].

W ramach analizy literatury zidentyfikowano nieliczne prace dotyczące procesu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych [Klein, 2010; Bemmé, 2020; Gołuchowski, Spyra, 2014], przy czym nie udało się zidentyfikować publikacji, w których znajdowałyby się propozycje dotyczące konstrukcji rejestru ryzyka czy listy ryzyk dostosowanych do projektów kulturalnych. Należy podkreślić, że w Polsce konieczność tworzenia rejestru ryzyka wynika z zapisów ustawy o finansach publicznych i stosownych dokumentów wykonawczych [Komu-

² Ang. „As a result of «definite cause», «risk» may occur, which would lead to «effect on objective(s)»”.

nikat nr 6]. W przepisach chodzi jednak o organizacyjne, a nie projektowe rejestry ryzyka, a ponadto brakuje doprecyzowania, jak ten rejestr powinien być zbudowany.

3. Metoda badawcza

Materiał do analizy został zebrany w trakcie realizacji projektu badawczego dotyczącego oceny możliwości zastosowania autorskiego modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem podejścia *scrum*. Założenia modelu oraz wyniki z badań pilotażowych nad jego zastosowaniem opisano w artykule *Scrum in Project Risk Management in Cultural Institutions* [Krawczyńska, 2022]. Wspomniany model został opracowany na podstawie zasad wynikających z zastosowania podejścia *scrum*, a więc z wykorzystaniem systematycznych iteracji, zwanych sprintami [Schwaber, Sutherland, 2020]. *Scrum* ponadto zakłada, że podstawowym narzędziem pracy członków zespołu projektowego jest rejestr produktu, czyli „ewoluująca, uporządkowana lista tego, co jest konieczne do ulepszenia produktu” [Schwaber, Sutherland, 2020, s. 11]. W praktyce rejestr produktu zawiera listę zadań, które należy zrealizować, aby osiągnąć założony cel projektu [Maximini, 2015; Moran, 2016]. Zgodnie z założeniami modelu w rejestrze produktu powinno zostać zidentyfikowane ryzyko każdego, pojedynczego zadania.

Badania zostały przeprowadzone w okresie kwiecień–październik 2022 r. i miały charakter wielokrotnego studium przypadku. Wybór tej metody wynikał z potrzeby uchwycenia i przedstawienia praktyk stosowanych w zakresie zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych [Flick, 2012; Yin, 2015; Czakon, 2015]. Wielokrotne studium przypadku ma jednocześnie charakter praktyczny i może służyć usprawnieniu działań. Dlatego też poza głównym pytaniem badawczym, dotyczącym możliwości zastosowania autorskiego modelu zarządzania ryzykiem, w badaniach uwzględniono również dodatkowe cele. Jednym z nich było opracowanie propozycji schematu uniwersalnego rejestru ryzyka oraz katalogu zawierającego listę ryzyk dla projektów kulturalnych z atrybutami.

Badania polegały na wdrożeniu modelu w pięciu publicznych instytucjach kultury w Polsce (biblioteki, ośrodki kultury i muzeum). Dobór instytucji na potrzeby badań był celowy, przy spełnieniu kryterium realizacji co najmniej jednego projektu z wykorzystaniem modelu. Dodatkowym warunkiem udziału w badaniu był zespół projektowy składający się co najmniej z pięciu osób zgodnie z podejściem *scrum* [Schwaber, Sutherland, 2020]. Wdrożenie modelu w każdej z badanych instytucji odbyło się w dwóch etapach. Pierwszy etap miał formę warsztatów wdrożeniowych, w których wzięli udział członkowie zespołów projektowych z danej instytucji. Warsztaty wdrożeniowe zostały poprowadzone przez jedną z autorek niniejszego artykułu, będącą jednocześnie pomysłodawczynią wspomnianego wyżej modelu. Zakres merytoryczny warsztatów w przypadku każdej z instytucji obejmował omówienie poszczególnych elementów modelu oraz opracowanie przykładowego rejestru produktu wraz z przypisaniem ryzyka do zadań. Drugi etap badań polegał na realizacji przez zespół wybranego projektu

kulturalnego i zebraniu danych. Projekty będące przedmiotem badań dotyczyły organizacji festiwalu, wystaw oraz – w jednym przypadku – współorganizacji wydarzeń z okazji dni miasta. Rejestry produktów do tych projektów zostały udostępnione jako materiał badawczy.

Podczas badań skoncentrowano się na zbieraniu materiału w kontekście środowiska projektowego przy jednoczesnym zastosowaniu triangulacji danych, rozumianej jako pozyskanie danych z różnych, niezależnych źródeł. Ogólna zasada mówi, że każde nowe zewnętrzne wobec respondentów źródło danych jest użytecznym sposobem uzupełnienia i weryfikacji danych, zwiększającym wiarygodność i trafność wewnętrzną badania [Brannen, 2005; Silverman, 2012]. Zastosowano w związku z tym następujące techniki zbierania danych: ankiety, notatki z obserwacji uczestniczącej, wyciągi z rejestrów produktów. Uzupełniając, na potrzeby realizacji celu badawczego będącego przedmiotem niniejszego artykułu, wykorzystano również wyciągi z rejestrów ryzyka z instytucji kultury.

Ankieta należy do jednych z najbardziej popularnych technik badawczych [Brannen, 2005; Silvermann, 2012]. W tym przypadku zastosowano pytania otwarte, w których uczestnicy warsztatów wdrożeniowych identyfikowali ryzyko w odniesieniu do realizowanych przez siebie projektów. Ankieta została zrealizowana w trybie *online*. Odpowiedzi na pytania były anonimowe, co w połączeniu z otwartą formułą pytań zapewniło dużą swobodę wypowiedzi. Uzyskano w ten sposób listę łącznie 145 odpowiedzi stanowiących zidentyfikowane ryzyko.

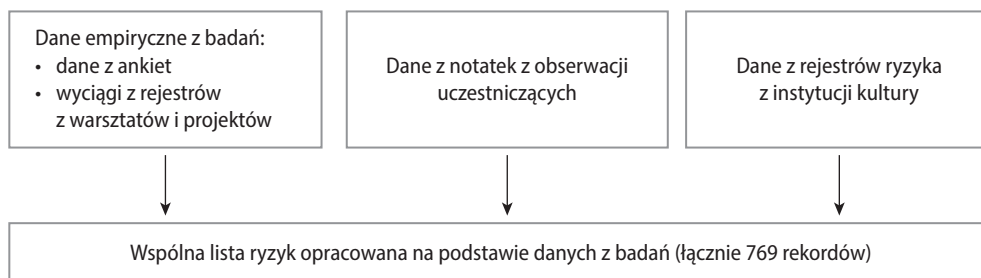
Obserwacja uczestnicząca polega na tym, że badacz wchodzi w dane środowisko, może też aktywnie uczestniczyć w badaniach [Yin, 2015; Flick, 2012]. Dzięki temu jest blisko zdarzeń, jakie mają miejsce w danej grupie. W tym wypadku notatki z obserwacji uczestniczącej zostały sporządzone podczas warsztatów wdrożeniowych oraz wybranych spotkań zespołów projektowych zgodnie z przyjętymi ramami podejścia *scrum* [Krawczyńska, 2022]. Spotkania odbywały się za pośrednictwem platformy webinarowej, a obserwacja miała charakter jawny. W notatkach zarejestrowano listę ryzyk zawierającą 53 rekordy. Były to zdarzenia, które miały miejsce podczas realizacji projektów, oraz różnego typu problemy występujące w trakcie realizacji projektów, wpływające na ich przebieg, w tym np. zmiany w składzie zespołu projektowego, dodatkowe zadania w projekcie wynikające z adaptacji do wymagań stawianych przez partnera projektu, nieefektywna komunikacja czy blokady decyzyjne ze strony kierownictwa instytucji.

Na potrzeby badań uzyskano wyciągi z 10 rejestrów produktów, w tym pięć pochodziło z projektów omawianych w czasie warsztatów wdrożeniowych, a pięć pozostałych odpowiadało projektom zrealizowanym samodzielnie przez członków zespołów projektowych w pięciu różnych instytucjach. Uzyskano w ten sposób łącznie 471 rekordów z zadaniami projektowymi wraz z przypisanym do nich ryzykiem.

Dodatkowym, uzupełniającym źródłem danych były rejestry ryzyka z badanych instytucji kultury. Rejestry te są obligatoryjnymi dokumentami w każdej publicznej instytucji w Polsce i wynikają z przepisów o kontroli zarządczej. Zawierają one wykaz ryzyka w odniesieniu do celów operacyjnych instytucji na dany rok, czasami z uwzględnieniem również ryzyka w projektach kulturalnych. Analizując te dokumenty pod kątem ryzyka, które doty-

czyło realizacji projektów, wytypowano 153 jego wystąpienia. Następnie dane ze wszystkich źródeł (por. rysunek 2) zostały połączone w jedną listę, obejmującą łącznie 769 rekordów.

Rysunek 2. Zestawienie danych z zastosowaniem triangulacji



Źródło: opracowanie własne.

4. Analiza danych

Analiza danych odbywała się stopniowo, w drodze spotkań warsztatowych z udziałem autorek niniejszego artykułu. Jej przebieg opisano poniżej.

I. Usunięcie powtarzających się rekordów z pierwotnej listy

Usunięte rekordy zawierały sformułowania powtarzające się lub o tym samym znaczeniu (np. „projekt nie dostanie dotacji”, „projekt nie otrzyma dofinansowania”, „powrót obostrzeń pandemicznych”, „ponowne wprowadzenie obostrzeń”, „grafik zachoruje”, „grafik będzie chory”, „choroba grafika” itp.). Po ich wyeliminowaniu lista zawierała 547 rekordów.

II. Ustalenie sposobu kodowania i zakodowanie danych

Wybrano kodowanie „z góry” [Saldana, 2009], poprzez wielokrotne przypisywanie atrybutów wynikających z analizy literatury (zgodnie ze specyfikacją podaną w tabeli 1). Atrybutem były w tym przypadku poszczególne kategorie ryzyka, zidentyfikowane w ramach czterech różnych typów.

Analiza otrzymanych danych odbywała się po przypisaniu im kategorii w ramach kolejnych typów wymienionych w tabeli 1, początkowo bez kategorii „inne”.

Typ kategoryzacji 1. Wynika z opisu kontekstu projektu zgodnie z metodyką PRINCE2 [2009] i obejmuje następujące elementy: istota projektu, organizacja (w tym przypadku instytucja), otoczenie zewnętrzne. Po przypisaniu atrybutów do kolejnych rekordów okazało się, że większość rekordów może należeć do co najmniej dwóch kategorii.

Typ kategoryzacji 2. Zdefiniowany na podstawie ograniczeń trójkąta projektowego, obejmującego budżet, zakres, czas i jakość. Po przypisaniu kategorii do poszczególnych elementów

z listy okazało się, że kategorie te odzwierciedlają specyfikę projektu kulturalnego – od etapu inicjacji, poprzez realizację, po samo wydarzenie (zob. podrozdział 2.1).

Typ kategoryzacji 3. Zdefiniowany według procesu zarządzania projektami zgodnie z metodyką PMBOK [2022], obejmuje następujące elementy: inicjacja, planowanie, realizacja, monitoring, zamykanie. Po przypisaniu danych z listy do poszczególnych kategorii okazało się, że pojawiły się tylko nieliczne rekordy, które dotyczyły etapu inicjacji projektu. Analiza procesu pod kątem specyfiki projektów kulturalnych wykazała, że etap inicjacji i planowania dzieli często relatywnie długi okres czasu (nawet do pół roku). Decyzja o realizacji podejmowana jest zazwyczaj po otrzymaniu informacji o przyznaniu dofinansowania na projekt, stąd nieliczne rekordy z listy należały do kategorii inicjacji i planowania, niemalże wszystkie zostały zaś przypisane do kategorii realizacji; również monitoring i zamykanie okazały się kategoriami niemal pustymi.

Typ kategoryzacji 4. Tu kategorie zostały zidentyfikowane na podstawie zapisów o kontroli zarządczej [Komunikat nr 6] i objęły: zarządzanie, finanse, bezpieczeństwo, czynniki zewnętrzne, przepisy i procedury, działalność operacyjną. Ten podział na kategorie odzwierciedla całą organizację wydarzenia, a projekty realizowane w instytucjach kultury stanowią wycinek działalności operacyjnej. Stąd zdecydowana większość rekordów z listy została przypisana do tej kategorii.

Tabela 1. Kategorie ryzyka

Lp.	Wybrane typy kategorii ryzyka	Kategorie w ramach określonego typu						
		istota projektu	organizacja	otoczenie zewnętrzne	inne			
1	kategorie według PRINCE2							
2	kategorie według trójkąta projektowego	budżet	czas	zakres	jakość	inne		
3	kategorie według procesu zarządzania projektem PMBOK	inicjacja	planowanie	realizacja	monitoring	zamykanie	inne	
4	kategorie według przykładowego rejestru z przepisów o kontroli zarządczej	zarządzanie	finanse	bezpieczeństwo	czynniki zewnętrzne	przepisy i procedury	działalność operacyjna	inne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Barratta [2007]; PMBOK [2022]; PRINCE2 [2009], Komunikat nr 6.

Po zakodowaniu listy według kategorii wyznaczonych w ramach powyższych typów kategoryzacji okazało się, że każdym z nich były takie określenia, które nie mogły zostać zakwalifikowane do żadnej z kategorii (jak np. „brak grafika”, „ryzyko powodzi”, „określone terminy realizacji zadań”, „zdarzenia losowe”). Stąd dodano kategorię „inne” (zob. tabela 1).

Ponadto, ze względu na cel badań, do dalszych analiz wybrano typ 2 (na podstawie trójkąta projektowego). Pozostałe typy nie odzwierciedlały specyfiki projektu kulturalnego.

III. Analiza uzyskanych danych w ramach typu 2

Szczegółowa analiza listy wykazała, że część rekordów z listy ryzyk może mieć zastosowanie do dowolnego projektu kulturalnego, a pozostałą część należy uznać za bardzo specyficzne. Stąd podjęto decyzję o kolejnym kodowaniu, tym razem przypisując dodatkowo do każdej kategorii dwa kolejne atrybuty: ogólne (potencjalne zastosowanie do dowolnego projektu) i specyficzne (zastosowanie jedynie do projektów podobnych do analizowanego) (tabela 2).

W efekcie powstała tabela, która zawiera cztery kolumny: liczbę porządkową, listę danych z badań, wybraną kategorię (budżet, czas, zakres, jakość, inne) oraz informację o możliwości zastosowania w projekcie (ogólne, specyficzne), a także 547 rekordów z danymi wpisanymi w odpowiednie kolumny. Według pierwotnych założeń tabela miała być już wystarczającym katalogiem ryzyka, jednakże w ramach podsumowania tej części badań uznano, że brakuje jej spójności i czytelności. W związku z tym podjęto kolejne kroki w ramach analizy danych empirycznych.

Tabela 2. Podział ryzyka na kategorie

Według trójkąta projektowego	Budżet	Czas	Zakres	Jakość
Możliwość zastosowania	ogólne	ogólne	ogólne	ogólne
	specyficzne	specyficzne	specyficzne	specyficzne

Źródło: opracowanie własne.

IV. Przypisanie atrybutów „ryzyko” i „przyczyna ryzyka”

Ponowna analiza danych w tabeli wykazała, że sposób opisywania zidentyfikowanego ryzyka jest niejednoznaczny. W istocie rekordy z listy oznaczały zarówno ryzyko, czyli zdarzenie mogące mieć negatywny wpływ na projekt (według przyjętej przez autorki definicji – zob. podrozdział 2.2), jak i przyczynę tego ryzyka. Także część rekordów pochodząca z dokumentów z instytucji kultury zawierała oba te elementy. Dlatego też dla uzyskania przejrzystości konieczne było przypisanie do rekordów z listy kolejnego zestawu atrybutów, takich jak: ryzyko, przyczyna ryzyka oraz inne – dla tych danych, gdzie nie dało się przypisać atrybutu. Wydzielenie rekordów oznaczających tylko ryzyko (bez przyczyn) skróciło listę niemalże o połowę, co spowodowało, że część ryzyka nie została w ogóle uwzględniona. Stąd podjęto decyzję o zmianie zakresu katalogu na listę zawierającą trzyczęściowy, przyczynowo-skutkowy opis ryzyka. W opinii auterek jedna lista obejmująca zakresem wiele aspektów realizacji projektu może znaleźć szersze zastosowanie w praktyce aniżeli katalog zawierający krótszą listę predefiniowanych ryzyk z różnymi atrybutami.

V. Skonstruowanie tabeli z listą ryzyk i przyczynami ich występowania

Ten etap badań składał się z dwóch części. W pierwszej części przygotowano tabelę, która zawierała cztery kolumny: liczbę porządkową oraz trzy pola (ryzyko, przyczyna ryzyka, skutek ryzyka) składające się na opis ryzyka. Następnie w odpowiednie rubryki tabeli wpisano dane empiryczne. W efekcie w tabeli znalazły się kolumny wraz z wpisanymi do niej odpowiednio danymi z badań, a każdy kolejny rekord zawierał wypełnione tylko dwa pola: numer porządkowy oraz jedno z pól opisu ryzyka.

W drugiej części prac zdecydowano się na dodatkowe uzupełnienie pozostałych komórek tabeli. Na podstawie danych z rejestrów produktów udostępnionych na potrzeby badań, notatek z obserwacji uczestniczących, a także osobistego doświadczenia wyniesionego z pracy w branży kulturalnej przez jedną z autorek uzupełniono pozostałą część opisu ryzyka. Czynność ta polegała na dopisaniu przyczyny i skutku ryzyka, ryzyka i skutku lub przyczyny i ryzyka w zależności od tego, które pola tabeli zostały wcześniej wypełnione danymi empirycznymi. W ten sposób powstała lista ryzyk towarzyszących projektom kulturalnym.

5. Dyskusja z uwzględnieniem wyników

Kolejne etapy kodowania listy danych, a następnie ich analizy pokazały, że przypisanie kategorii (atrybutów) według popularnych metodyk PRINCE2 oraz PMBOK, a także z wykorzystaniem zapisów odnośnej ustawy nie przełożyło się na jednoznaczny i klarowny podział tej listy. Jednocześnie w ramach analizy zauważono, że na liście znajdują się zarówno zdarzenia (zgodnie z definicją ryzyka), jak i przyczyny tych zdarzeń, a także inne sformułowania niebędące ani ryzykiem, ani przyczyną. Ponadto zidentyfikowane ryzyko lub jego przyczyny mogą odnosić się tak do poszczególnych zadań, jak do całości projektu, a co więcej mogą mieć zastosowanie zarówno do różnych typów projektów kulturalnych, jak i występować tylko w ściśle określonej sytuacji i okolicznościach realizacji konkretnego projektu. Biorąc pod uwagę zestawienie danych empirycznych, specyfikę projektów kulturalnych, a także uwarunkowania działalności instytucji kultury wynikające z aktów wykonawczych do przepisów o finansach publicznych [Komunikat nr 6], autorki proponują, aby w rejestrze ryzyk towarzyszących projektom kulturalnym (tabela 3) uwzględniać następujące informacje:

- podstawowe dane projektu: nazwa projektu, kierownik (koordynator) projektu, data utworzenia rejestru, data ostatniej modyfikacji (stale aktualizowana);
- dane dotyczące ryzyka: numer porządkowy, krótka nazwa, pełny opis według schematu przyczyna – ryzyko – skutek, właściciel ryzyka;
- analiza ryzyka: prawdopodobieństwo wystąpienia (1 – bardzo niskie, 5 – bardzo wysokie), wpływ na cele projektu (1 – bardzo mały, 5 – bardzo duży) oraz ocena, czyli iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu;

- reakcja na ryzyko: unikanie, przeniesienie, redukcja, tolerowanie i monitoring;
- informacja o podjętych działaniach w przypadku wystąpienia ryzyka.

Tabela 3. Konstrukcja rejestru ryzyka dla projektu kulturalnego

Lp.	Krótka nazwa	Pełny opis			Właściciel	Analiza i ocena			Rodzaj reakcji	Opis podjętych działań
		przyczyna	ryzyko	skutek		prawdopodobieństwo	wpływ	ocena punktowa		
1										
2										
...										

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hillson, Simon [2020, s. 250]; Komunikat nr 6.

Wszystkie wskazane atrybuty ryzyka w ramach danego rekordu, takie jak opis, właściciel, ocena prawdopodobieństwa i wpływu, rodzaj reakcji i podjęte działania, są niezbędne do tego, aby zobrazować cały proces zarządzania ryzykiem zgodnie z ideą prowadzenia rejestru ryzyka. Jednocześnie odpowiadają one specyfice niewielkich projektów prowadzonych w instytucjach kultury. Należy też podkreślić, że zarówno identyfikacja, jak i ocena ryzyka oraz propozycja reakcji zależą od wielu czynników związanych z kontekstem projektu i jego finansowaniem, a także doświadczeniem zespołu projektowego, wielkością instytucji, zakresem współpracy z partnerami i innymi.

Kluczowym komponentem rejestru jest trzyczęściowy opis ryzyka. Autorki proponują pełne stosowanie konstrukcji językowej przejętej z metody ATOM. W ich ocenie powinno to ułatwić i uporządkować etap identyfikacji ryzyka.

Na podstawie zrealizowanych badań opracowano *Katalog ryzyka i przyczyn jego powstania dla projektów kulturalnych z wykorzystaniem metody ATOM* [Krawczyńska, Kuchta, Klaus-Rosińska, 2023]. Zawiera on łącznie 140 rekordów obejmujących różne aspekty realizacji projektów kulturalnych, wybranych z listy powstałej w wyniku badań w taki sposób, aby całość odzwierciedlała różne aspekty realizacji projektu kulturalnego. Opisy ryzyka zostały wypracowane przez autorki w trakcie analizy danych i wspólnie prowadzonych warsztatów. Tabela 4 zawiera przykładowe 16 pozycji z tego dokumentu. Struktura tabeli odpowiada opisowi ryzyka według metody ATOM. Kursywą oznaczono „dane uzyskane z badań”, a standardowym krojem czcionki „dopisane” pozostałe elementy opisu ryzyka, tak aby pokazać pełny związek przyczynowo-skutkowy.

Tabela 4. Opis ryzyka według metody ATOM uwzględniający dane z badań i autorskie uzupełnienia

Lp.	Przyczyna / fakt	Ryzyko (zdarzenie lub okoliczności)	Skutek
1	<i>niedostateczny budżet na działanie</i>	może spowodować, że nie będziemy w stanie przyciągnąć topowych artystów na festiwal	na koncerty przyjdzie mniej osób niż w ubiegłym roku

cd. tabeli 4

Lp.	Przyczyna / fakt	Ryzyko (zdarzenie lub okoliczności)	Skutek
2	<i>niewłaściwe zaplanowanie wydatków</i>	może prowadzić do braku środków na reklamę imprezy	na festiwalu nie będzie wystarczająco dużo publiczności (na przykład mniej niż 50% miejsc zajętych)
3	<i>wykorzystanie środków niezgodnie z przeznaczeniem</i>	może doprowadzić do dodatkowych kontroli	zablokuje nam możliwość działania na kolejne miesiące
4	<i>pożar</i>	może spowodować zniszczenie mienia	będzie oznaczało konieczność wstrzymania działalności
5	nie mamy wiedzy o przepisach prawa podczas zamawiania usług	<i>może nastąpić naruszenie zasad trybu ustawy o zamówieniach publicznych</i>	doprowadzi do nałożenia kar finansowych na instytucję
6	jako efekt braku jasno określonych wytycznych dotyczących odwoływania spotkań autorskich (koncertów) we wzorach umów	może zdarzyć się sytuacja, w której artysta nie zgodzi się na zmianę z naszej strony	<i>spowoduje konieczność zapłacenia kar lub odszkodowań</i>
7	jako rezultat wniesienia przez artystę zażalenia dotyczącego niespełnienia wymagań technicznych podczas koncertu	<i>może wystąpić konieczność zapłacenia kar lub odszkodowań</i>	będzie dodatkowym obciążeniem budżetu
8	<i>niewystarczająca liczba pracowników w stosunku do liczby zadań</i>	może spowodować, że części zadań (związanych z promocją lub z pozyskiwaniem nagród od sponsorów itp.) nie zrealizujemy wcale	mniejsze oddziaływanie imprezy na naszą publiczność
9	<i>wprowadzenie nowych zadań bez zabezpieczenia etatu</i>	może prowadzić do przeciążenia pracowników i spadku ich motywacji	brak nowych pomysłów na działania
10	<i>nieobecność kluczowych pracowników</i>	może zablokować proces decyzyjny	cała realizacja się opóźni
11	nie zostało przeprowadzone szkolenie BHP dotyczące nowo zakupionych urządzeń obsługi sceny	<i>mogą wydarzyć się wypadki przy pracy</i>	ucierpią bezpośrednio pracownicy, a pośrednio reputacja instytucji
12	<i>niezrozumiała zmiana procedur wewnętrznych</i>	pracownicy mogą niepoprawnie stosować te procedury (np. w zakresie obiegu dokumentów, RODO, przekazywania informacji, rozliczania wydatków)	strata czasu wynikająca z konieczności ponownego wykonywania obowiązków
13	jako rezultat braku informacji na temat realizacji bieżących zadań na szczeblu zarządzania	może wystąpić nadmierna kontrola pracowników	spadek motywacji
14	mamy tylko 50 krzeseł	może ich zabraknąć na spotkaniu z Gwiazdą	<i>negatywne opinie publiczności</i>
15	jako rezultat braku zabezpieczenia nad sceną podczas deszczu	<i>mogą pojawić się negatywne artykuły prasowe</i>	zniechęcenie mieszkańców
16	<i>jako rezultat negatywnych opinii mieszkańców z ostatniej imprezy</i>	może przyjść niewiele osób (np. zajęte będzie 20% miejsc)	kolejne negatywne opinie

Źródło: opracowanie własne.

6. Wnioski i podsumowanie

Analiza danych z badań wskazuje na różny sposób opisywania ryzyka, czasami bez określenia, na czym ono polega (np. „problemy kadrowe”, „brak czasu”). W zestawieniu pojawiły się też sformułowania, które odnoszą się do specyficznych zadań (np. „brak tłumacza scenariusza gry terenowej na język ukraiński”, „brak możliwości zapewnienia cateringu dla wykonawcy w hotelu”) oraz takie sformułowania, które wymagają znajomości kontekstu (np. „nie będzie na to czasu”). Z różnym sposobem opisu ryzyka można spotkać się także w dokumentach pochodzących z instytucji kultury – mimo odniesienia do tych samych zapisów ustawowych. W niektórych przypadkach ryzyko opisywano jako zdarzenie, w innych stosowano ogólne sformułowania (np. „ryzyko absencji pracowników”, „ryzyko awarii sprzętu”). Oznacza to, że jeśli w instytucjach kultury brakuje ścisłych wytycznych co do opisu ryzyka, a pracownicy nie mają świadomości, jak ważne są konkret i odróżnianie zdarzeń, przyczyn, czynników itp., to trudno będzie stworzyć i utrzymać rejestr ryzyka. Dlatego też, mimo pierwotnie zakładanego opracowania katalogu ryzyka, zdecydowano o utworzeniu listy ryzyk z trzyczęściowym opisem, co odpowiada istniejącym już w literaturze metodom (ATOM, FMEA).

Z teoretycznego punktu widzenia badanie wzbogaca dotychczasowy stan wiedzy o następujące ustalenia:

- rejestr ryzyka w projektach kulturalnych w proponowanym układzie stanowi innowację w zakresie zarządzania projektami kulturalnymi; należy dodać, że w bazie Scopus istnieje niewiele publikacji traktujących o zarządzaniu ryzykiem w projektach kulturalnych (w październiku 2023 r. było ich sześć, w tym dwie publikacje autorek niniejszego artykułu); przedstawiają one tematykę zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych w innej perspektywie lub na innym poziomie szczegółowości;
- proponowana struktura rejestru odpowiada wymaganiom dotyczącym zarządzania ryzykiem w projektach na podstawie wiodących metodyk zarządzania projektami, takich jak PRINCE2 czy PMBOK, a także oczekiwaniom ze strony instytucji kultury;
- zaproponowanie uniwersalnej listy ryzyk towarzyszących realizacji projektów w instytucjach kultury, zbudowanej z wykorzystaniem opisu ryzyka według metody ATOM, a także FMEA, przy czym zaletą pierwszej z nich jest jej skalowalność i dopasowanie do typów projektów; stąd przedstawiona przez autorki propozycja odnosi się do tej właśnie metody;
- biorąc pod uwagę fakt, że proces realizacji projektów kulturalnych, mających postać wydarzeń, cechuje pewna powtarzalność działań, uniwersalna lista będzie miała zastosowanie do wielu projektów (analogicznie jak np. w projektach budowlanych czy projektach dotyczących tworzenia stron internetowych).

Wyniki badań mają także użyteczny charakter dla kierowników projektów w instytucjach kultury, osób zarządzających ryzykiem w tych projektach czy nawet dla członków zespołów projektowych. Dzięki zrealizowanym badaniom powstały schemat rejestru ryzyka oraz lista ryzyk, czyli narzędzie wspomagające identyfikację, analizę i określenie reakcji na ryzyko

w projektach kulturalnych. Katalog, zawierający wykaz ryzyka z wybranymi 140 rekordami, jest dostępny na stronie internetowej goodbooks.pl [Krawczyńska i in., 2023].

Ograniczenia dotyczące zrealizowanych badań wynikają z kilku względów. Badania zostały przeprowadzone w okresie kwiecień–wrzesień 2022 r. W 2021 r. obostrzenia związane z pandemią COVID-19 znacząco wpłynęły na funkcjonowanie instytucji kultury (czasowe zamknięcia, limity miejsc na widowni), stąd wielokrotnie jako ryzyko wskazywano przywrócenie tych obostrzeń. Jednocześnie napływ uchodźców z Ukrainy, wynikający z trwającej tam wojny, spowodował, że instytucje kultury musiały dostosować swoje działania do nowej grupy odbiorców. Wskazane okoliczności miały wpływ na projekty, sposób ich realizacji oraz zidentyfikowane ryzyko w projektach.

Materiał badawczy powstał podczas warsztatów dotyczących wdrożenia autorskiego modelu zarządzania ryzykiem w projektach. W ramach tych wdrożeń zaobserwowano różny poziom wiedzy i doświadczenia wśród członków zespołów projektowych, co miało wpływ na opis ryzyka. Stanowi to z jednej strony ograniczenie, z drugiej zaś świadczy o sile badań, wskazując jednocześnie na potrzeby związane z profesjonalizacją kadr w zakresie zarządzania projektami i ryzykiem w instytucjach kultury. Jak wspomniano, uczestnicy badań wielokrotnie posługiwali się zbyt ogólnymi sformułowaniami, bez możliwości dookreślenia, na czym polega ryzyko lub jego przyczyna. W zestawieniu danych wykorzystanych w badaniach uwzględniono ryzyko odnoszące się zarówno do projektu jako całości (na początku warsztatów i startu projektu), jak i do poszczególnych zadań (z rejestrów produktów z części warsztatowej i projektowej). Pozwoliło to na uzyskanie szerszej perspektywy i przeanalizowanie kilku różnych projektów, choć na liście ryzyka pojawiły się jednocześnie sformułowania odnoszące się do specyficznych zadań w projekcie (np. „brak tłumacza scenariusza gry na język ukraiński”) czy też wymagające głębszej znajomości kontekstu (np. „nie będzie na to czasu”).

Analiza dokumentów z instytucji kultury wskazuje, że opis ryzyka jest niejednoznaczny. Po pierwsze instytucje i organy samorządowe przyjmują różne definicje ryzyka, a po drugie różna jest praktyka opracowywania rejestru ryzyka. Pogłębienie analizy z wykorzystaniem wywiadów fokusowych wśród osób tworzących rejestry ryzyka w instytucjach pozwoliłoby uwzględnić także sposób tworzenia tych dokumentów.

Badania miały charakter eksploracyjny. Zestawienie ryzyka w projektach kulturalnych w proponowanym układzie jest nowością, a pod względem praktycznym stanowi innowację w zakresie zarządzania projektami. Dopasowanie metod zarządzania projektem, w tym metod zarządzania ryzykiem, do typu projektu czy kontekstu projektu stanowi jeden z istotnych aspektów obszaru zarządzania.

W związku z tym opisany w niniejszym artykule przedmiot badań może być rozwijany w różnych kierunkach. Dalsze badania mogłyby objąć szerszą grupę docelową, uwzględniającą doświadczenie i wiedzę członków zespołów projektowych, dalszą identyfikację ryzyka w kontekście różnych produktów i usług kulturalnych, np. organizacji wystaw, spotkań, festiwali, koncertów, prezentacji czy też warsztatów. Ponadto uzupełnieniem badań może być uwzględnienie w nich doświadczeń wyniesionych z realizacji innych projektów poprzez

analizę ryzyk, które w nich wystąpiły. Szerszy kontekst badawczy może uwzględnić również przeprowadzenie podobnych badań wśród przedstawicieli głównych podmiotów finansujących projekty kulturalne, a więc władz samorządowych różnego szczebla, Narodowego Centrum Kultury oraz Ministerstwa Kultury. Opisane w niniejszym artykule badania zostały zrealizowane w polskich instytucjach kultury. Ze względu na podobne modele finansowania projektów kulturalnych w części innych krajów Europy (Niemcy, Czechy, Szwecja) ciekawym zabiegiem badawczym może być stworzenie propozycji rejestru ryzyka oraz katalogu lub listy ryzyk projektów kulturalnych realizowanych za granicą lub w projektach międzynarodowych.

Bibliografia

Dokumenty prawne

1. Komunikat nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. M.F. 2012 poz. 56).

Wydawnictwa zwarte

1. Barański, R. (2022). *Dodatkowe (pozaustawowe) źródła i formy finansowania samorządowych instytucji kultury*. Gdańsk: ODDK.
2. Bemmé, S. (2020). *Kultur-Projektmanagement, Kultur- und Organisationsprojekte erfolgreich management*. Wiesbaden: Springer.
3. Brannen, J. (2017). Combining Qualitative and Quantitative Approaches: An Overview. W: *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Approaches Research* (s. 173–184). London: Routledge.
4. Czakon, W. (red.). (2015). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwers Business.
5. Ćwikła, M. (2016). *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
6. Ćwikła, M. (2017). Cultural Projects in 2030: A Performative Approach. W: *ReThinking Management*. Wiesbaden: Springer.
7. Ćwikła, M. (2020). Zarządzanie projektami w kulturze. Co nowego? Potrzeba demistyfikacji, automatyzacja zadań i ekologia. W: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka* (s. 125–139), A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawel (red). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Flick, U. (2012). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Gęgotek, A, Łojek, P. (2022). Narzędzia finansowania kultury na przykładzie Grupy Lotos S.A. W: *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu* (s. 73–80), A. Kwiecień (red.). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
10. Gołuchowski, J., Spyra, Z. (2014). *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej*. Warszawa: CeDeWu.

11. Hillson, D., Simon, P. (2020). *Practical Project Risk Management. The ATOM Methodology*. Oakland: Berrett Koehler.
12. ISO 31000(2018). *Zarządzanie Ryzykiem*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
13. Kerzner, H. (2005). *Advanced Project Management* (edycja polska). Gliwice: Helion.
14. Klein, A. (2010). *Projektmanagement für Kulturmanager*. Weisbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer.
15. Klemetti, A. (2006). *Risk Management in Construction Project Networks*. Helsinki: Helsinki University of Technology.
16. Kuchta, D., Ptaszyńska, E. (2009). Risk Register as a Tool of Managing Risk in European Projects. W: *Information Systems Architecture and Technology. IT Technologies in Knowledge Oriented Management Process*, Z. Wilimowska, L. Borzemski, A. Grzech, J. Świątek (Eds.). Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
17. Kuchta, D., Ptaszyńska, E. (2016). Using Risk Register in Research Projects. W: *Proceedings of the 8th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN16)* (s. 8207–8213), L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres (Eds.). Valencia: IAT-ED Academy.
18. Larson, E., Gray, C.F. (2011). *Project Management: The Managerial Process*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
19. Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture Introducing Agile Methods in Organizations*. New York: Springer International Publishing.
20. NCK (2022). *Rocznik Kultury Polskiej 2022*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
21. Nocoń, A. (2022). Współczesne strategie finansowania jednostek kultury. W: *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu* (s. 61–72), A. Kwiecień (red.). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
22. Orankiewicz, A. (2018). Warunki skutecznego zarządzania projektem w kulturze. W: *Zarządzanie w instytucjach kultury* (s. 15–24), Ł. Wróblewski (red.). Warszawa: CeDeWu.
23. PMBOK (2022). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute Poland* (wyd. VII, edycja polska).
24. PMI (2019). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*.
25. Pokojska, W. (2020). Polityka kulturalna. Współczesne wyzwania – przykład Niemiec. W: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka* (s. 61–72), A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawel (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
26. PRINCE2(2009). *Projects in Controlled Environments*. The Stationery Office (TSO) Managing Successful Projects with PRINCE2.
27. Pritchard, C. (2015). *Risk Management, Concept and Guidance* (5th ed.). New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.
28. Saldana, J. (2009). *Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
29. Silverman, D. (2012). *Interpretacja badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
30. Treshchevsky, D., Franovskaya, G., Gladkih, M., Treshchevskaya, N. (2019). Risks of Innovative Projects: An Expert Review. W: *Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality* (s. 591–598), E.G. Popkova, B.S. Sergi (Eds.). Cham: Springer, ISC.

31. Tworek, P. (2015). Wykorzystanie listy kontrolnej w zarządzaniu ryzykiem w organizacjach publicznych. W: *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze* (s. 196–210), K. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
32. Uzulans, J. (2019). The Project Risk Registers Analysis Based of the Project Risk Management Notion ‘Risk Register’. W: *Project Management Development – Practice and Perspectives. 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries* (s. 79–88). Riga: University of Latvia.
33. Wawak, S. Małkus, T. (2023). Zarządzanie ryzykiem projektowym. W: *Zarządzanie projektami. Zarys problematyki* (s. 190–214), S. Wawak, P. Cabała (red.). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
34. Wysocki, R.K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Extreme, Agile, Hybrid*. Indianapolis: John Wiley and Sons.
35. Yin, R.K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Artykuły naukowe

1. Barcik, A., Dziwiński, P. (2020). Wybrane, praktyczne aspekty zarządzania ryzykiem projektowym w kolejnictwie, *Humanitas University’s Research Papers Management*, 21(3), s. 101–114.
2. Budzier, A. (2011). The Risk of Risk Registers – Managing Risk Is Managing Discourse Not Tools, *Journal of Information Technology*, 26(4), s. 274–276.
3. Dendera-Gruszka, M., Kulińska, E. (2017). Budowa rejestru ryzyka z wykorzystaniem audytu logistycznego na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 107(1982), s. 5–22.
4. Ghadage, Y., Narkhede, B., Raut, R. (2020). Risk Management of Innovative Projects Using FMEA. A Case Study, *International Journal of Business Excellence*, 20(1), s. 70–97.
5. Janisz, K., Mikulec, A. (2017). Analiza FMEA wybranego procesu logistycznego, *Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*, 6, s. 1389–1393.
6. Kędziora, A., Kościelna, A. (2017). Pomiędzy projektem a strategią – zarządzanie wydarzeniami muzycznymi w instytucji artystycznej, *Zarządzanie w Kulturze*, 18(3), s. 343–358.
7. Kowalik, K. (2018). Metoda FMEA w teorii i praktyce zarządzania jakością, *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 3(2), s. 23–25.
8. Krawczyńska, A. (2023). Scrum in Project Risk Management in Cultural Institutions, *Cultural Management: Science and Education*, 6(1), s. 39–53.
9. Lindkvist, L., Hjort, D. (2015). Organizing Cultural Project through Legitimising as Cultural Entrepreneurship, *International Journal of Managing Project in Business*, 8, s. 696–714.
10. Malciene, Z., Skaurone, L. (2017). Project Method Management Organizing Cultural Events, *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje [Applied Research in Studies and Practice]*, 13, s. 48–54.
11. Mesa, L., Ortíz, S., De Madariaga, C. (2019). The Professionalization of Cultural Managers in Spain, *Cultural Management: Science and Education*, 5(1), s. 9–24.
12. Moran, A. (2016). Risk Management in Agile Projects, *Isaca Journal*, 2, s. 1–4.

13. Romeike, F. (2016). Bühne frei für Risiken und Chancen, Risiko, *Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network Kultur und Management im Dialog*, 113, s. 9–14.
14. Schmidt, T. (2021). Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik. Für eine neue kulturpolitische Förderarchitektur, *Das Magazin von Kultur Management Network*, 162, s. 152–169.
15. Styhre, A., Borjesson, S. (2011). Project Management in the Culture Industry: Balancing Structure and Creativity, *Project Organisation and Management*, 3(1), s. 22–25.

Materiały internetowe

1. Baratta, A. (2007). *The Triple Constraint: A Triple Illusion*, <https://www.pmi.org/learning/library/value-triple-constraint-measuring-effectiveness-7319> (dostęp: 30.11.2023).
2. KPMG International (2015). *Climbing the Curve. Global Construction Survey 2015*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/global-construction-survey-2015.pdf> (dostęp: 30.11.2023).
3. Krawczyńska, A., Kuchta, D., Klaus-Rosińska, A. (2023). *Katalog ryzyka i przyczyn jego powstawania dla projektów kulturalnych z wykorzystaniem metody ATOM*, https://goodbooks.pl/badania_i_raporty/katalog-ryzyka-i-przyczyn-jego-powstawania-dla-projektow-kulturalnych (dostęp: 30.11.2023).
4. Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). *Przewodnik po Scrumie*, www.scrum.org (dostęp: 30.11.2023).

Proposal of a universal risk register and list for cultural projects

Abstract

Projects conducted by public cultural institutions are mostly events whose aim is cultural education of their recipients. The characteristic features of such projects include defined date and budget, participation of artists and partners. Thus, they require adequate management methods, among others, risk management as one of the factors contributing to project success. The subject literature shows that there is little research in this area.

One of the authors of this article conducted a study whose subject was the risk management method using Scrum, tailor-made to cultural projects. The original method was implemented in five cultural institutions and later applied in selected projects. While executing the projects, project team members identified risk connected with the project tasks.

Analysing the study results, the latest literature on risk management as well as internal documents, the authors proposed, on the one hand, a risk register adequate to cultural institutions and based on the ATOM methodology, and on the other hand, a universal risk list for cultural projects.

Keywords: cultural projects, risk register, Scrum, cultural project management, risk management in projects
