



Politechnika Wroclawska

DZIEDZINA: NAUKI SPOŁECZNE

DYSCYPLINA: NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

ROZPRAWA DOKTORSKA

Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit

Mgr inż. Alicja Krawczyńska

Promotor:

prof. dr hab. inż. Dorota Kuchta

Słowa kluczowe: projekty kulturalne, cechy projektów kulturalnych, zarządzanie ryzykiem w projektach, zwinne zarządzanie projektami, Scrum

WROCŁAW 2024

Podziękowania

Dziękuję moim Rodzicom, Józefie i śp. Janowi Krawczyńskim, którzy na drogę życia wyposażyli mnie w umiejętność myślenia.

Wyrazy szacunku i podziękowania składam Pani Promotor, Profesor Dorocie Kuchcie, która otworzyła mi drzwi do świata nauki.

Mojej całej racławicko-kędzierzyńskiej rodzinie, w Polsce i za granicą, dziękuję za to, że towarzyszy mi w codzienności, Wojtkowi za cierpliwość anioła.

Streszczenie

Podjęta w rozprawie doktorskiej tematyka zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit stanowi odpowiedź na zidentyfikowaną lukę badawczą. Polega ona na braku usystematyzowanych metod zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit, a także niewielkiej liczbie publikacji dotyczących zastosowania Scruma w zarządzaniu tymi projektami. Problem badawczy pracy formułuje pytanie: „Jak dopasować istniejące metody zarządzania ryzykiem w projektach do projektów realizowanych w instytucjach kultury?”. W ramach wskazanego problemu zidentyfikowano potrzebę opracowania metody zarządzania ryzykiem dostosowanej do projektów kulturalnych non-profit, wykorzystując podejście zwinne, a w szczególności jego najpopularniejszą odmianę, Scruma, który odpowiada specyfice realizacji projektów w instytucjach kultury.

Koncepcja autorskiej metody przedstawionej w pracy i zweryfikowanej wstępnie w badaniach empirycznych opiera się na modelu „Wiedza i działanie” i polega na włączeniu procesu zarządzania ryzykiem do iteracji Scruma. Metoda powstała w drodze krytycznej analizy literatury w zakresie zarządzania projektami kulturalnymi i zarządzania ryzykiem w projektach zwinnych.

Do weryfikacji metody zastosowano wielokrotne studium przypadku. Metody zbierania danych obejmowały przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych, ankiet, obserwację uczestniczącą oraz analizę treści. Badania pilotażowe przeprowadzono w trzech instytucjach kultury. Wyniki tych badań oraz ponowna analiza literatury pozwoliły na opracowanie końcowej wersji metody „Wiedza i działanie”, która integruje elementy Scruma z procesem zarządzania ryzykiem według PRINCE2®. Następnie metoda ta została zastosowana w pięciu projektach zrealizowanych w pięciu różnych instytucjach kultury, co umożliwiło ocenę skuteczności i możliwości jej stosowania w projektach kulturalnych non-profit oraz identyfikację obszarów wymagających dalszych badań.

Wnioski z badań wskazują, że metoda „Wiedza i działanie” jest adekwatna do specyfiki projektów kulturalnych non-profit, przy uwzględnieniu ich niekomercyjnych celów, stosunkowo krótkiego czasu trwania oraz ograniczonych budżetów. Kluczowym narzędziem wspierającym planowanie i systematyczną kontrolę postępów projektu okazał się dostępny dla wszystkich Rejestr Produktu. Ponadto z badań wynika, że metoda wspiera komunikację w zespołach i przejrzystość zadań. Możliwość zastosowania metody w organizacji zależy od złożoności projektu oraz struktury organizacyjnej. Nie mniej ważnym aspektem jest uwzględnienie kontekstu realizacji projektów kulturalnych, który również został przedstawiony w pracy.

Znaczenie badań polega na wypełnieniu luki w literaturze dotyczącej zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych oraz adaptacji zwinnych metod zarządzania do tego specyficznego kontekstu. Badania przyczyniają się do profesjonalizacji zarządzania projektami w instytucjach kultury, dostarczając naukowo uzasadnionego narzędzia, które może być zastosowane w celu zwiększenia skuteczności realizacji projektów kulturalnych non-profit. Ponadto, praktyczne implikacje pracy obejmują opracowanie narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem, takich jak uniwersalny sposób konstrukcji rejestru ryzyka oraz predefiniowana lista ryzyk dla projektów kulturalnych.

Abstract

The subject of risk management in non-profit cultural projects, as examined in the doctoral dissertation, addresses the identified research gap. This gap involves the absence of systematic risk management methods in non-profit cultural projects and the limited number of publications regarding the application of Scrum in managing these projects. The research problem of the dissertation formulates the question: “How to adapt existing risk management methods in projects to those carried out in cultural institutions?”. Within this problem, the need to develop a risk management method tailored to non-profit cultural projects using an agile approach, particularly the most popular variant, Scrum, which aligns with the specifics of project execution in cultural institutions, was identified.

The concept of the author's method presented in the dissertation and preliminarily verified in empirical studies is based on the “Knowledge and action” model and involves integrating the risk management process into Scrum iterations. The method was developed through a critical analysis of the literature on cultural project management and risk management in agile projects.

The method was verified through research using a multiple case study strategy. Data collection techniques included individual in-depth interviews, surveys, participant observation, and content analysis. Pilot studies were conducted across three cultural institutions. The outcomes of these studies, combined with a re-analysis of the literature, facilitated the development of the final iteration of the “Knowledge and action” method. This final version integrates Scrum elements with the PRINCE2® risk management process. Subsequently, the method was implemented in five projects across five different cultural institutions, allowing for the assessment of its applicability in non-profit cultural projects and the identification of areas requiring further research.

The research findings indicate that the “Knowledge and action” method is suitable for the specific nature of non-profit cultural projects, taking into account their non-commercial objectives, relatively short duration, and limited budgets. A key tool supporting the planning and systematic monitoring of project progress proved to be the universally accessible Product Register. Furthermore, the research shows that the method enhances team communication and task transparency. The applicability of the method within an organization depends on the project's complexity and organizational structure. Equally important is the consideration of the cultural project implementation context, which is also presented in the study.

The significance of the research lies in filling the gap in the literature on risk management in cultural projects and adapting agile management methods to this specific context. The research contributes to the professionalization of project management in cultural institutions by providing a scientifically validated tool that can be practically applied to enhance the effectiveness of non-profit cultural project execution. Additionally, the practical implications include the development of tools to support risk management, including a universal structure for the risk register and a predefined list of risks specific to cultural projects.

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Analiza literatury	15
1.1. Definicja projektu	15
1.2. Specyfika projektu kulturalnego	16
1.3. Zarządzanie projektami	21
1.4. Zarządzanie projektami kulturalnymi	22
1.5. Definicja ryzyka	25
1.6. Zarządzanie ryzykiem w projektach	27
1.7. Zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych	32
1.8. Definicja i zasady Scruma.....	34
1.9. Zastosowanie Scruma w projektach kulturalnych.....	37
1.10. Zarządzanie ryzykiem w Scrumie	38
2. Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit z wykorzystaniem podejścia Scrum	47
2.1. Założenia metody	47
2.2. Model wstępny	49
2.3. Model końcowy „Wiedza i działanie”	53
3. Metodyka badań	61
3.1. Wybór metody badawczej	61
3.2. Studium przypadku.....	62
3.3. Wywiady	64
3.4. Ankiety.....	65
3.5. Obserwacja uczestnicząca	65
3.6. Analiza treści	66
4. Realizacja badań pilotażowych	67
4.1. Zakres badań pilotażowych.....	67
4.2. Proces badawczy – wielokrotne studium przypadku	67
4.2.1. Przeprowadzenie naboru instytucji do badań.....	67
4.2.2. Wdrożenie metody w wybranych instytucjach	68
4.2.3. Realizacja projektów z zastosowaniem modelu	68
4.2.4. Zbieranie danych	69
4.3. Wyniki badań pilotażowych	70
4.4. Wnioski z badań pilotażowych	72
4.4.1. Wnioski organizacyjne	72
4.4.2. Wnioski z przebiegu projektów	73
4.4.3. Wnioski dotyczące konstrukcji modelu.....	73

4.4. Ograniczenia badań i dalsze perspektywy badawcze.....	75
4.5. Modyfikacja konstrukcji modelu i sposobu prowadzenia badań.....	76
5. Realizacja badań właściwych.....	78
5.1. Przygotowanie badań.....	78
5.1.1. Przygotowania organizacyjne badań.....	78
5.1.2. Przygotowania merytoryczne warsztatów wdrożeniowych.....	79
5.1.3. Instytucje kultury biorące udział w badaniach – informacje ogólne dotyczące zarządzania projektami i zarządzania ryzykiem.....	80
5.2. Wywiady dotyczące zarządzania ryzykiem w instytucji.....	85
5.3. Cykl warsztatów wdrożeniowych dla zespołu pracowników instytucji.....	85
5.4. Realizacja projektów z wykorzystaniem metody.....	86
5.4.1. Przygotowania do rozpoczęcia badań.....	86
5.4.2. Spotkanie inicjujące projekt podlegający badaniom.....	86
5.4.3. Samodzielna realizacja projektów przez zespół.....	86
5.5. Ewaluacja przebiegu projektów i podsumowanie badań w instytucjach.....	87
5.6. Opracowanie danych do dalszej analizy.....	88
6. Wyniki badań właściwych.....	89
6.1. Kontekst zarządzania projektami w instytucjach.....	89
6.1.1. Planowanie i budżetowanie działalności.....	89
6.1.2. Planowanie i realizacja projektów.....	92
6.1.3. Relacja organizator – instytucja.....	96
6.1.4. Procedury kontroli zarządczej.....	98
6.1.5. Zarządzanie ryzykiem w projektach.....	101
6.1.6. Części wspólne obszarów.....	102
6.2. Dane z obserwacji uczestniczących oraz rejestrów produktów.....	104
6.3. Wyniki ankiet.....	116
7. Dyskusja wyników.....	121
7.1. Wnioski z badań.....	121
7.1.1. Efekty wdrożenia metody.....	121
7.1.2. Korzyści wynikające z zastosowania metody.....	122
7.1.3. Rola bezpośredniego przełożonego w projekcie i wielkość projektu.....	123
7.1.4. Struktura organizacyjna i wielkość projektu.....	125
7.1.5. Przeszkody w zastosowaniu metody.....	127
7.1.6. Problemy organizacyjne mające wpływ na stosowanie metody.....	128
7.2. Dodatkowe wnioski z badań.....	129
7.2.1. Cechy projektów kulturalnych.....	129
7.2.2. Cechy zespołów projektowych w instytucjach kultury.....	129
7.2.3. Rola koordynatora projektu w instytucjach kultury.....	130
7.2.4. „Oswojenie” pojęcia ryzyka.....	130
7.2.5. Kontekst projektu.....	131
7.2.6. Długofalowe rezultaty projektu.....	132
7.3. Propozycja modyfikacji metody.....	133
7.4. Propozycja zastosowania metody z poziomu instytucji przyznającej granty.....	134
7.5. Ograniczenia badań.....	137
7.5.1. Ograniczenia wynikające ze sposobu wyszukiwania publikacji naukowych.....	137

7.5.2. Ograniczenia wynikające z procedury badawczej.....	137
8.5.3. Ograniczenia dotyczące wdrożenia metody.....	137
7.5.4. Ograniczenie związane z utrwaleniem nowości w organizacji i nowych narzędzi	138
7.6. Nowe obszary badawcze	138
7.6.1. Skalowalność metody	138
7.6.2. Przenoszalność metody na inne projekty społeczne (non-profit)	139
7.6.3. Zastosowanie metody do zarządzania portfelem projektów	139
7.6.4. Rejestr ryzyka dla projektów kulturalnych.....	139
7.6.5. Kontekst projektu kulturalnego.....	139
7.6.6. Zjawisko przypadkowego managera w instytucjach kultury	139
7.6.7. Zarządzanie Rejestrem Produktu w projektach kulturalnych.....	140
7.6.8. Ryzyko w projektach a samodzielność członków zespołów	140
7.6.9. Ryzyko projektów kulturalnych	140
7.6.10. Zarządzanie ryzykiem projektów i ryzykiem w projektach sektora kreatywnego.....	140
7.7. Katalog ryzyka i przyczyn jego powstawania dla projektów kulturalnych.....	141
7.8. Metoda „Wiedza i działanie” jako nowy produkt szkoleniowy.....	141
7.9. Informacje uzupełniające.....	144
7.9.1. Wpływ pandemii COVID-19.....	144
7.9.2. Modyfikacja podejścia Scrum.....	144
Podsumowanie.....	145
Bibliografia	150
Książki i monografie	150
Rozdziały w książkach.....	152
Artykuły	156
Materiały konferencyjne	161
Raporty.....	162
Metodyki i standardy zarządzania.....	162
Przewodniki i poradniki	163
Normy i akty prawne.....	163
Źródła internetowe	164
Spis rysunków	166
Spis tabel.....	167
Załączniki.....	168
Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety do badań pilotażowych	169
Załącznik nr 2. Kwestionariusz wywiadu do badań pilotażowych.....	171
Załącznik nr 3. Kwestionariusz ankiety do badań właściwych	173
Załącznik nr 4. Kwestionariusz wywiadu do badań właściwych	174
Załącznik nr 5. Schemat modelu „Wiedza i działanie” w wersji angielskiej z objaśnieniami	176

Wprowadzenie

Przedmiot badań

Projekty kulturalne to różnego typu inicjatywy obecne w życiu społeczeństwa od zamierzonych czasów. Ich celem jest animacja kulturowa, która służy aktywizacji lokalnego środowiska, integracji społecznej, upowszechnianiu dorobku kultury, a także edukacji i pobudzaniu indywidualnego potencjału odbiorców kultury. W praktyce animacja kulturowa najczęściej przejawia się poprzez organizację różnego typu projektów w formie wydarzeń. Dlatego też w niniejszej pracy zamiennie będą używane pojęcia „projekt kulturalny” i „projekt animacji kulturowej”.

Zgodnie z definicją Project Management Institute (PMI) projekt to „tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź unikatowego rezultatu” (PMBOK® Guide, 2022). W instytucji kultury projektem może być zatem każde oryginalne, jednorazowe i unikatowe wydarzenie, takie jak: koncert, wernisaż wystawy, spotkanie autorskie i wiele innych. Może to być też ciąg wydarzeń o jednej, spójnej tematyce, na przykład: festiwale, warsztaty, plenery twórcze, pikniki i wiele innych działań. Ważną, jeśli nie najważniejszą, cechą tych projektów jest współpraca z artystami, a ściślej ich niezastępowalność wynikająca z unikalnej osobowości i dorobku artystycznego. Organizacyjnie projekty animacji kulturowej charakteryzuje relatywnie krótki czas trwania oraz niskie budżety w porównaniu z projektami komercyjnymi czy badawczymi. W niniejszej pracy badawczej autorka skupia się na projektach kulturalnych non-profit, czyli takich, których celem nie jest osiągnięcie zysku.

Projekty te realizowane są najczęściej przez instytucje kultury, których zdecydowana większość (70%) to publiczne instytucje kultury (Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r., 2023). W wielu przypadkach projekty animacji kulturowej non-profit realizowane są przez zespoły w niewielkich instytucjach kultury, w małych i średnich miejscowościach, co wynika ze struktury administracyjnej Polski. Ze względu na ograniczone środki finansowe tych instytucji, projekty te stosunkowo często są finansowane z grantów publicznych i prywatnych.

Raporty i badania dotyczące przyczyn niepowodzenia projektów wskazują ryzyko, a ściślej brak zarządzania ryzykiem, jako jedną z przyczyn, dla których projekty nie osiągają założonego celu (np. The CHAOS Report, 2015; Marchwicka, 2020; Pimchangthong & Boonjing, 2017). Dlatego też zarządzanie ryzykiem powinno być istotną częścią całego procesu zarządzania projektem. Choć wiele projektów biznesowych kończy się całkowitą lub częściową porażką, to jednak można powiedzieć, że organizacje komercyjne dysponują dość skutecznymi metodami zarządzania ryzykiem związanym z realizacją projektów zarówno w aspekcie inwestycyjnym, jak i operacyjnym, które pozwalają znacznie ograniczyć skalę i skutki niepowodzeń projektów. W projektach komercyjnych droga do wypracowania tych metod wiązała się przede wszystkim z koniecznością skutecznego osiągnięcia wyznaczonych celów projektów, a także z wypracowaniem sposobów skutecznego reagowania na zmienność otoczenia projektu.

Również jako obszar badawczy, zarządzanie ryzykiem w projektach w odniesieniu do organizacji komercyjnych ma stosunkowo długą tradycję i istnieje wiele opracowań naukowych w tym zakresie. Jednocześnie obszar ryzyka w projektach kulturalnych, w tym wyboru metod prowadzenia projektów i reakcji na zmienność otoczenia, nie został do tej pory usystematyzowany w sposób naukowy. W obszarze zarządzania kulturą brak jest opisanych procesów i narzędzi zarządzania projektami, w tym procesów i narzędzi związanych z zarządzaniem ryzykiem w tych projektach.

Autorka niniejszej rozprawy, od lat związana z sektorem kultury, dostrzega potrzebę takiego opracowania. Wiąże się ona przede wszystkim ze specyfiką działalności instytucji kultury. Po pierwsze, w instytucjach kultury „produktem projektu” jest najczęściej usługa w zakresie animacji kulturalnej, co utrudnia odpowiednio precyzyjne określenie kryteriów sukcesu projektu. Po drugie, cele prowadzenia działalności kulturalnej są inne niż cele organizacji biznesowych. Działalność instytucji kultury ma charakter misyjny, a instytucje te z założenia mają dążyć do dostarczania społeczeństwu określonych wartości. Udział w produkcie projektu kulturalnego, czyli w wydarzeniu kulturalnym, wiąże się z nabywaniem kompetencji kulturowych bezpośrednio przez odbiorców tego wydarzenia. Oznacza to specyficzny rodzaj dialogu między publicznością (odbiorcami projektu) a artystami, twórcami i animatorami zaangażowanymi w projekt. Ponadto są to instytucje publiczne, a więc finansowanie projektów powinno być transparentne, a wydatkowanie środków na nie – szczególnie racjonalne. Jednocześnie, biorąc pod uwagę zmienność otoczenia, konieczność podążania za trendami społecznymi, co jest szczególnie istotne w działalności bezpośrednio na rzecz i dla lokalnych społeczności, możemy zdecydowanie stwierdzić, że skuteczne zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych jest koniecznością. Brak dopasowanych metod i narzędzi zarządzania ryzykiem w tych projektach powoduje, że nie zawsze udaje się osiągnąć zamierzone rezultaty, choćby w postaci udziału publiczności w proponowanych przez instytucje wydarzeniach lub zbudowania odpowiednich zasięgów promocyjnych, a problemy występujące podczas realizacji projektów wymagają dodatkowego zaangażowania członków zespołów projektowych lub dodatkowych środków finansowych, zasobów czy nawet ograniczenia zakresu projektu, co z kolei ma wpływ na efekt końcowy.

Problem badawczy

Udało się zidentyfikować stosunkowo niewiele publikacji, które opisują zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych i nie znaleziono w nich propozycji metody dopasowanej do specyfiki tych projektów. Jednocześnie autorzy podkreślają intuicyjność zarządzania projektami, w tym zarządzania ryzykiem, co *de facto* oznacza brak metody i opieranie się członków zespołów projektowych na własnym doświadczeniu. Stąd wynika potrzeba opracowania odrębnej metody zarządzania ryzykiem dostosowanej do tych projektów.

Podstawowy problem badawczy podejmowany w pracy to: **„Jak dopasować istniejące metody zarządzania ryzykiem w projektach do projektów realizowanych w instytucjach kultury?”**

Ponieważ w projektach biznesowych popularne i skuteczne okazały się zwinne metody zarządzania projektami, prawie nieznanne w obszarze kultury, w ramach **badań zostanie**

uwzględniony aspekt zastosowania metod zwinnych w zarządzaniu projektami kulturalnymi, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia Scrum. Zdaniem autorki, Scrum jako sposób realizacji projektów, w swoich założeniach odpowiada specyfice pracy w instytucjach kultury. Przede wszystkim z definicji wskazuje na dostarczanie wartości, a taki cel istnienia mają instytucje kultury. Pozwala na rozpoczęcie projektu mimo braku pełnej definicji zakresu projektu, czego nie dopuszczają metody tradycyjne (kaskadowe). Ponadto wskazuje na rolę małych zespołów, które charakteryzują działalność operacyjną instytucji kultury.

Należy podkreślić, że już zastosowanie podejścia zwinnego, zwłaszcza jego najpopularniejszego wariantu o nazwie Scrum¹, przyczynia się do osiągnięcia celów projektów w większym stopniu niż projektów prowadzonych według tradycyjnych zasad (np. The CHAOS Report, 2015). Podejście Scrum samo w sobie nie dostarcza jednak narzędzi do zarządzania ryzykiem w projektach, a wykorzystanie zasad Scruma podczas realizacji projektów nie sprawia, że zarządzanie ryzykiem staje się zbędne. Stąd powstaje konieczność uzupełnienia Scruma o zarządzanie ryzykiem. Z przeglądu literatury naukowej wynikało, że istnieją nieliczne publikacje dotyczące zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych oraz nieliczne propozycje włączenia procesu zarządzania ryzykiem w ramy podejścia Scrum. Jednocześnie nie zidentyfikowano żadnych pozycji literaturowych dotyczących zarządzania ryzykiem z zastosowaniem Scruma w odniesieniu do projektów kulturalnych.

W związku z tym, w ramach analizy literatury zidentyfikowano dwie luki badawcze. Pierwsza z nich dotyczy zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit, a druga zastosowania Scruma w realizacji tych projektów, uwzględniającego ich specyfikę. Połączenie obu luk stanowi główne pytanie badawcze niniejszej rozprawy, które brzmi: **„Czy podejście Scrum pasuje do specyfiki projektów kulturalnych non-profit oraz w jaki sposób Scrum powinien być uzupełniony, aby uwzględnić zarządzanie ryzykiem w tych projektach?”**.

W ramach tego pytania należy uwzględnić kilka pytań szczegółowych, takich jak:

- Czy i które elementy Scruma wspierają zarządzanie ryzykiem w projektach instytucji kultury?
- Jakie są cechy charakterystyczne projektów kulturalnych non-profit realizowanych przez instytucje kultury?
- Jak przebiega planowanie i realizacja projektów w instytucjach kultury?
- Jakie ryzyka występują najczęściej w projektach kulturalnych non-profit?
- Czy instytucje prowadzą rejestry ryzyka dla projektów i jaką postać przyjmują te rejestry?
- Jakie są cechy kierowników i liderów kierujących projektami w instytucjach kultury?
- Jakie są cechy zespołów realizujących projekty w instytucjach kultury?
- Jak w instytucjach kultury dobierane są zespoły projektowe?
- Jak zespoły projektowe wymieniają się doświadczeniem w ramach instytucji?
- Jakie inne zjawiska można zidentyfikować w realizacji projektów w instytucji kultury?

¹ Scrum jest nazwą własną, dlatego też stosowana jest pisownia wielką literą.

Cele pracy

Celem niniejszej pracy doktorskiej jest zaproponowanie **metody zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem podejścia Scrum przeznaczonej dla projektów kulturalnych non-profit** oraz jej wstępna weryfikacja w projektach realizowanych przez instytucje kultury.

Cele poboczne wiążą się z odpowiedzią na dodatkowe pytania badawcze, w szczególności z opisem aktualnego procesu zarządzania ryzykiem w projektach non-profit realizowanych przez instytucje kultury. Ponadto celem pracy jest dalsza identyfikacja, na tle literatury, specyfiki projektów kulturalnych non-profit w kontekście zarządzania ryzykiem w tych projektach.

Poza stricte naukowymi, praca realizuje też cel praktyczny, wykraczający poza osiągnięcie wyżej wymienionego celu naukowego. Jest nim opracowanie autorskich propozycji narzędzi wspierających zarządzanie ryzykiem w projektach i udostępnienie ich instytucjom kultury i zespołom projektowym. Cel ten zrealizowano poprzez zaproponowanie i udostępnienie uniwersalnego sposobu konstrukcji rejestru ryzyka oraz predefiniowanej listy ryzyka dla projektów kulturalnych. Ponadto, realizacja badań dostarczyła wiedzy umożliwiającej zaplanowanie komercjalizacji wyników badań, w postaci opracowania koncepcji produktów szkoleniowych do potencjalnego wdrożenia w firmie Good Books Marcin Skrabka – partnera w doktoracie wdrożeniowym².

Znaczenie badań

Potrzeba opracowania „szytych na miarę” metod w zakresie zarządzania projektami w świecie kultury, w tym zarządzania ryzykiem projektów, dostosowywania procesów organizacyjnych czy budowania zespołów, wynika zarówno z praktyki, jak i ze stanu badań naukowych. Projekty wpływają na procesy organizacyjne oraz artystyczne w obszarze kultury i sztuki. Zarządzanie projektem w instytucji kultury stało się częścią praktyki oraz przedmiotem badań naukowych pod koniec XX wieku, później niż w obszarze organizacji komercyjnych. Badania te podejmuje autorzy z międzynarodowych środowisk zajmujący się zarówno organizacją kultury jak i jej istotą w życiu społecznym (m.in.: Orzechowski, 2009; Klein, 2010; Styhre & Börjesson, 2011; Gołuchowski & Spyra, 2014; Jałocha, 2015; Góral et al., 2015; Ćwikła, 2016, 2017; Malciene & Skaurone, 2017; Holder 2018; Bemmé, 2020; Pluszyńska et al., 2020; Dziurski et al., 2021; Bilton 2023). W ramach dociekań naukowych wspomniani autorzy analizują procesy zarządzania w odniesieniu do instytucji kultury, wskazując także na analogie lub różnice w stosunku do projektów realizowanych przez organizacje komercyjne oraz na kierunki rozwoju zarządzania projektami kulturalnymi, w tym profesjonalizację działalności instytucji kultury. Aspekt praktyczny dotyczący tej kwestii w polskich instytucjach kultury odnajdujemy w programach rządowych, w których przeznaczono środki na szkolenia z zakresu zarządzania w instytucjach kultury (np. „Partnerstwo dla książki”, „Konwersja Cyfrowa Domów Kultury”, „Narodowy Program Rozwoju Czytelnictwa na 2021-2026” – komponent „BLISKO” czy Program Fundusze

² Opis doktoratu wdrożeniowego znajduje się na stronie firmy Good Books Marcin Skrabka: <https://goodbooks.pl/inne/doktorat-wdrozeniowy-alicji-krawczynskiej> (dostęp: 23.01.2024), a ogólne zasady realizacji doktoratów wdrożeniowych na Politechnice Wrocławskiej na stronie: <https://szd.pwr.edu.pl/rekrutacja/rekrutacja-do-programu-doktorat-wdrozeniowy/o-programie> (dostęp: 23.01.2024).

Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027 „FEnIKS”). Ważną kwestią praktyczną w obszarze projektów kulturalnych pozostaje rola i znaczenie twórców, a ściślej konieczność poszukiwania rozwiązań wspierających ich pracę i kreatywność, zrównoważony rozwój oraz zachowanie równowagi pomiędzy aspektami organizacyjnymi, a procesami twórczymi.

W obszarze zarządzania ryzykiem w podejściu Scrum prowadzone do tej pory badania dotyczyły przede wszystkim organizacji o charakterze komercyjnym i projektów z dziedziny IT. Sam Scrum w organizacjach kulturalnych został wdrożony i opisany w stosunkowo niewielkiej liczbie publikacji, choć w tym zakresie zyskuje na popularności.

Badania prowadzone w ramach pracy doktorskiej stanowią **nowe spojrzenie na obszar zarządzania ryzykiem w projektach, z uwzględnieniem specyfiki przedmiotu badań, jakim są projekty kulturalne non-profit w instytucjach kultury**. Ich efektem jest metoda, która poprzez zmianę sposobu ich realizacji, w istotny sposób przyczyni się do redukcji ryzyka tych projektów.

Badania dotyczące zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem podejścia Scrum w ramach rozprawy doktorskiej umożliwiły nowe spojrzenie na zarządzanie ryzykiem w projektach, **uwzględniające specyfikę organizacji (przedmiotu badań), a opracowana metoda jest pierwszą metodą zarządzania ryzykiem dostosowaną do projektów kulturalnych, wykorzystującą elementy zarządzania zwinnego**. W ramach pracy opracowano i udostępniono również nowe narzędzie zarządzania ryzykiem projektów kulturalnych – propozycję konstrukcji rejestru ryzyka dla projektów kulturalnych wraz z katalogiem ryzyka.

Warstwa badawcza pracy obejmowała przeprowadzenie badań w formie wielokrotnego studium przypadku (badane były wybrane projekty kulturalne) i wstępnych wdrożeń proponowanego modelu zarządzania ryzykiem projektów kulturalnych z wykorzystaniem podejścia Scrum. Studia przypadków stanowiły podstawę do wstępnej weryfikacji proponowanego podejścia i rekomendacji dalszych badań w zakresie zarządzania projektami kulturalnymi.

Struktura pracy

Niniejsza praca obejmuje: wprowadzenie, część koncepcyjną, część opisującą przeprowadzone badania i dyskusję wyników oraz podsumowanie.

Wprowadzenie przedstawia problem badawczy wraz ze zdefiniowaną luką badawczą, pytania badawcze, cele pracy oraz znaczenie badań.

Część koncepcyjną rozpoczynają studia literaturowe (rozdział 1), w których scharakteryzowano projekty kulturalne, podjęto rozważania dotyczące ryzyka i zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych, opisano zasady podejścia Scrum, przedstawiono istniejące modele włączenia procesu zarządzania ryzykiem w iteracyjny i przyrostowy przebieg pracy w tym podejściu, a także wskazano luki badawcze dotyczące przedmiotu badań. Następnie, w rozdziale 2, omówiono autorską metodę zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit z wykorzystaniem podejścia Scrum opartą na modelu „Wiedza i działanie”. W szczególności rozdział zawiera opis koncepcji i konstrukcji tego modelu na podstawie analizy literatury dotyczącej zarządzania ryzykiem i specyfiki

projektów kulturalnych, następnie modyfikacji modelu na podstawie wniosków z badań pilotażowych i ponownej analizy literatury oraz opis powstawania modelu docelowego. Rozważania teoretyczne kończy rozdział 3, prezentujący przyjętą metodykę badań – wielokrotne studium przypadku oraz metody zbierania danych w badaniach: wywiady, ankiety, obserwacje uczestniczące i analizę treści.

Kolejna część pracy dotyczy przebiegu procesu badawczego. Rozdział 4 opisuje realizację badań pilotażowych wraz z wnioskami, a rozdział 5 – badań właściwych. Przedstawia on opis wdrożenia metody w 5 publicznych instytucjach kultury i jej zastosowanie w 5 różnych projektach realizowanych przez te instytucje. Wyniki badań właściwych zaprezentowano w rozdziale 6, którego treść obejmuje: zastany kontekst zarządzania projektami w instytucjach kultury opracowany na podstawie wywiadów i obserwacji uczestniczących, opis i analizę danych z ankiet i danych z Rejestrów Produktów – dokumentów powstałych w trakcie realizacji projektów. Ostatni rozdział niniejszej pracy zawiera dyskusję wyników wraz z wnioskami z badań, dalszymi rekomendacjami badawczymi i ograniczeniami badań. W rozdziale tym wskazano także na aspekt praktyczny przeprowadzonych badań i potencjalne możliwości komercjalizacji metody.

Rozprawę kończy podsumowanie będące syntezą wniosków i odpowiedzi na pytania badawcze postawione we wprowadzeniu.

1. Analiza literatury

1.1. Definicja projektu

Na przestrzeni wieków ludzie podejmowali różne aktywności i inicjatywy. Niektóre z nich, ze względu na swoją specyfikę, w istocie miały charakter projektu, chociaż nie były tak nazywane. Do najbardziej spektakularnych projektów budowlanych możemy zaliczyć piramidy, nie tylko w Egipcie, ale też w Meksyku czy Gwatemali, akwedukty, mosty, amfiteatry czy kompleksy świątynne. Nawet jeżeli dziś możemy podziwiać zaledwie ich fragmenty, to nadal jako przedsięwzięcia budowlane zachwycają oglądających i zdumiewają inżynierów. Również inicjatywy artystyczne, takie jak premiery spektakli teatralnych Szekspira lub oper Mozarta, a także operacje organizacyjno-logistyczne, na przykład igrzyska olimpijskie czy wyprawy morskie, miały formę projektów. Przechodząc do współczesności, w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele określeń projektu.

Według Kerznera projektem jest „przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych” (Kerzner, 2005, s.17). Według Project Management Institute projekt to „tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź osiągnięcia unikatowego rezultatu” (PMBOK® Guide, 2022, s.4). Definicja ta, podobnie jak ta Kerznera, podkreśla tymczasowość, co oznacza, że projekt ma początek i koniec. Początek projektu wiąże się z rozpoczęciem realizacji. Osiągnięcie celu projektu lub decyzja o jego zakończeniu, niezależnie od osiągnięcia celu, wyznacza koniec projektu. Jednak efekty projektu: społeczne, gospodarcze czy środowiskowe mogą trwać wiele lat. Inną właściwością projektu jest unikatowość, co oznacza, że wyrób, usługa lub rezultat projektu mają charakter jednorazowy i wyjątkowy.

Projekty są podejmowane na różnych poziomach organizacji, mogą angażować niewielkie zespoły lub całą organizację bądź wiele jednostek wchodzących w skład różnych organizacji (PMBOK® Guide, 2022). Należy też podkreślić, że projekt zawsze angażuje określone zasoby (finansowe, rzeczowe czy osobowe), które są ograniczone (Kerzner, 2005; Trocki, 2012; Cabała & Prusak, 2023). Najczęściej organizacja projektu wymaga współpracy multidyscyplinarnego zespołu (Kerzner, 2005; Trocki, 2012; Bińczycki & Tyrańska, 2023). Podsumowując powyższe określenia, można wskazać następujące cechy projektu:

- orientacja na realizację celu – w odróżnieniu od stałych działań organizacji, niezależnie od tego, czy jest to firma komercyjna czy instytucja publiczna nienastawiona na generowanie zysku, projekt jest podejmowany w określonym, konkretnym celu;
- niepowtarzalność – oznacza nowatorstwo i unikatowość, co również odróżnia projekt od stałych, rutynowych działań;
- złożoność – rozumiana w niniejszej pracy jako łączenie w projekcie działań i elementów różnego typu;
- określony czas, koszt, zakres – podstawowe parametry (ograniczenia projektu), które jednocześnie wpływają na jego jakość. Symbolicznie te parametry są znane pod pojęciem trójkąta projektowego i tworzą jego boki. Tradycyjnie osiągnięcie

podstawowych wartości trójkąta projektowego definiowało sukces projektu a ich nieosiągnięcie – porażkę (Trocki, 2012; Skorupka et al., 2013). Jednocześnie każdy projekt dostarcza pewną wartość, która może być i jest rozumiana w różny sposób. Dlatego też, dzisiaj powszechnie uważa się, że definiując kryteria sukcesu projektu, powinno się wziąć pod uwagę wiele aspektów (Ika & Pinto, 2022, 2023; Kerzner, 2023) na przykład trwałość projektu, korzyści dla zespołu projektowego i dla organizacji, efektywność ekologiczną projektu czy postrzeganie sukcesu projektu przez interesariuszy. Należy w tym miejscu dodać, że interesariuszami są wszystkie osoby, grupy lub organizacje mające wpływ na projekt lub będące pod wpływem projektu (PMBOK® Guide, 2022);

- pewna, choć niepełna niezależność od innych działań – projekt jest wyodrębniony organizacyjnie w stosunku do działań rutynowych i innych projektów. Jednocześnie projekt przebiega równoległe do innych działań w organizacji, co powoduje, że może być nimi w jakiś sposób ograniczony i wzajemnie.

1.2. Specyfika projektu kulturalnego

Chociaż w kulturze projekty istnieją od dawna, analogicznie jak w organizacjach biznesowych, zainteresowanie zarządzaniem nimi można zaobserwować od stosunkowo niedawna. W polskich instytucjach kultury projekty jako usystematyzowany sposób organizacji pracy pojawiły się w momencie rozpoczęcia prac legislacyjnych i organizacyjnych związanych z przystąpieniem Polski do struktur Unii Europejskiej. Przede wszystkim uruchomione w tym czasie środki finansowe, również na działalność kulturalną prowadzoną poprzez projekty, niejako wymusiły podejście projektowe (Florjanowicz et al., 2004; Hausner et al., 2013). Nieco wcześniej, na przełomie wieku XX i XXI pojawiły się regularne krajowe programy grantowe Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W późniejszym czasie otwarcie granic oraz rozwój Internetu przyspieszyły procesy wymiany doświadczeń, także międzynarodowych. Można powiedzieć, że tym samym projekty stały się narzędziem do budowania i udostępniania oferty kulturalnej lokalnym społecznościom.

Równoległe, wzrost popularności zarządzania projektami w biznesie spowodował, że również sektor kultury zaczął czerpać ze sprawdzonych wzorców biznesowych do prowadzenia swojej działalności i jej rozwoju poprzez projekty (Klein, 2010; Ćwikła & Jałocha, 2015; Bemmé, 2020). Z czasem prowadzenie projektów stało się powszechną praktyką instytucji kultury w Polsce i za granicą a także przedmiotem badań naukowych (Canali & D'Angella, 2009; Klein, 2010; Kowalik et al., 2011; Góral et al., 2015; Ćwikła & Jałocha, 2015; Ćwikła, 2015, 2016, 2017; Malciene & Skaurone, 2017; Wróblewski et al., 2018; Kocój et al., 2019; Stoddard, 2019; Bemmé, 2020; Wiśniewski et al., 2021; Bilton, 2023). Wyniki tych badań oraz raporty wskazują zarówno cechy wspólne dla projektów realizowanych w instytucjach kultury i organizacjach komercyjnych, jak i cechy charakterystyczne dla projektów kulturalnych.

Po pierwsze, instytucje kultury realizują zarówno projekty inwestycyjne, jak i projekty tzw. miękkie (Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014; Góral et al., 2015; Lindkvist & Hjort, 2015; Orankiewicz, 2018; Tyrakowski, 2021). Inwestycje to nie tylko budowy nowych obiektów czy kapitalne remonty, ale też wszelkiego typu adaptacje, modernizacje, likwidacja barier architektonicznych czy zakup wyposażenia. Projekty miękkie to wszystkie działania, które

według założeń Europejskiego Funduszu Społecznego mają być narzędziem wywoływania zmiany w społeczności lokalnej (Kowalik et al., 2011; Leth Larsen, 2016; Kasperek, 2018; Wiśniewski et al., 2021) i oddziaływania na społeczność lokalną. Projektami miękkimi są różnego typu przedsięwzięcia artystyczno-organizacyjne, a więc spektakle teatralne, koncerty, recitale, seanse, wystawy wraz z wernisażem i finisażem, warsztaty, plenery artystyczne, pokazy, festiwale, spotkania itd. Projekty miękkie można zaliczyć do grupy działań określanych mianem edukacji kulturalnej, czyli takich, które służą budowaniu świadomości kulturowej u odbiorcy (Ćwikła 2015; Kędziora & Kościelna, 2017). Część z nich to stała oferta kulturalna instytucji, na przykład seanse filmowe i teatralne, działalność amatorskich grup artystycznych, warsztaty z tym związane czy udostępnianie zbiorów przez biblioteki i muzea. W odróżnieniu od stałej oferty instytucji przedsięwzięcia kulturalne będące projektami mają charakter jednorazowy, celowy i unikalny. Projekty miękkie, realizowane w instytucjach kultury jako wydarzenia kulturalne i artystyczne, są przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału i całej rozprawy.

Projekty kulturalne realizowane przez instytucje kultury charakteryzuje kilka istotnych cech, które odróżniają je od projektów prowadzonych w środowisku biznesowym czy naukowym. Główne cechy projektów kulturalnych to:

1) Niekomercyjny cel projektów – projekty non-profit.

Kluczową cechą odróżniającą projekty kulturalne realizowane przez instytucje kultury jest ich niekomercyjny cel. Nawet jeżeli te projekty przynoszą przychody (np. ze sprzedaży biletów), to służą one wyłącznie do pokrycia części kosztów. Niekomercyjny cel działalności określany jest pojęciem „non-profit” (tłum. własne: nie dla zysku) (Cabanis-Brewin, 1998; Kusa, 2010; Domański, 2019; Zhou & Ye, 2019). Dlatego też projekty kulturalne, realizowane przez instytucje kultury, najczęściej są projektami non-profit. Często określenie „non-profit” jest stosowane w odniesieniu do grupy organizacji, których celem istnienia jest społecznie ważny obszar wymagający dodatkowego wsparcia poza gwarantowanym przez państwo. To tzw. 3³ sektor, który obejmuje działalność fundacji i stowarzyszeń, również tych powoływanych przez firmy komercyjne. Podstawy funkcjonowania fundacji i stowarzyszeń mają jednak odmienny charakter niż działalność instytucji kultury, zaczynając od roli wolontariatu, sposobu finansowania i zarządzania czy nadzoru właścicielskiego (Domański, 2019; Zhou & Ye, 2019). Dlatego, chociaż fundacje i stowarzyszenia także mogą realizować i realizują projekty kulturalne non-profit, nie stanowią przedmiotu badań w niniejszej rozprawie. Należy też dodać, że projekty kulturalne, takie jak koncerty, wystawy, widowiska teatralne, operowe, festiwale, plenery artystyczne i inne wydarzenia, mogą być również realizowane przez organizacje, które prowadzą działalność komercyjną w obszarze kultury, na przykład przez impresariaty i agencje artystyczne. Ze względu na komercyjny cel tych przedsięwzięć pozostają one poza obszarem niniejszej pracy.

³ W pracy przyjęto następującą konwencję pisowni liczebników porządkowych: pisownia „jeden”, „pierwszy”, liczebniki porządkowe rozpoczynające zdanie lub będące częścią związku frazeologicznego „z jednej strony...” – zapis słowny, pozostałe liczebniki porządkowe – cyframi. Zapis słowny zastosowano również dla wyrazów utworzonych z połączeń liczebnika i przymiotnika lub rzeczownika. Ze względu na przejrzystość tekstu, w liczebnikach porządkowych nie zastosowano kropki, <https://sjp.pwn.pl/poradnia/haslo/kropka-po-liczbach;490.html> (dostęp 21.01.2024).

2) Stosunkowo krótki czas trwania i niski budżet.

Projekty te charakteryzuje stosunkowo krótki czas trwania – od 3 do 9 miesięcy. Wynika to z rytmu rocznego budżetowania instytucji oraz możliwości pozyskania grantów na realizację projektu. Projekty w instytucjach kultury, w przeciwieństwie do działań stałych, takich jak na przykład udostępnianie książek w przypadku biblioteki, a w przypadku muzeum ochrona i udostępnianie zbiorów, są realizowane bardzo często z dodatkowych źródeł finansowania, czyli dotacji przedmiotowych i grantów (Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014; Orankiewicz, 2014; Ćwikła & Jałocha, 2015; Lindkvist & Hjort, 2015; Barański, 2016, 2022; Tyrakowski, 2021). Najważniejsze źródło dotacji na projekty animacyjne w Polsce, którymi są programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, najczęściej przewidują w regulaminach maksymalny czas trwania projektu do 12 miesięcy. Podobny czas trwania najczęściej cechuje projekty kulturalne finansowane z innych źródeł – państwowych i prywatnych, regionalnych (np. finansowanych z budżetów Marszałków Województw⁴), krajowych (np. program Niepodległa⁵, program PZU z Kulturą⁶, programy Fundacji Banku Krajowego⁷) oraz niektóre programy dotyczące współpracy międzynarodowej w obszarze kultury (np. programy Kreatywnej Europy⁸, programy Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego⁹). Z analizy regulaminów programów MKiDN oraz listy dofinansowanych projektów w latach 2020-2022 wynika, że średnia wartość budżetu jednego projektu wynosi 75 tys. złotych (Programy MKiDN 2020, 2021, 2022), mediana zaś 45 tys. złotych. Można je zatem określić jako projekty małe (Larson, R. 2004; Trocki. 2012; Ćwikła & Jałocha, 2015; Ćwikła, 2016; Rowe, 2020).

3) Szczególny sposób określania kryteriów sukcesu.

Konieczność wyznaczenia konkretnych kryteriów sukcesu na etapie przygotowywania projektu kulturalnego, poza tym, że wynika z najnowszych podejść do zarządzania projektami (Kerzner, 2023), wiąże się często z wymogami wniosków o dofinansowanie. O ile w projektach komercyjnych ważnym kryterium sukcesu jest najczęściej wymierna wartość dostarczona przez projekt wyrażona bezpośrednio lub pośrednio w jednostkach monetarnych, o tyle w projektach kulturalnych zysk finansowy czy przychody wyrażone w jednostkach pieniężnych zdecydowanie nie stanowią istotnego kryterium sukcesu. Kryteria sukcesu projektu kulturalnego są często określane przez wskaźniki rezultatów. Mogą to być, na przykład, liczba uczestników wydarzenia, poziom ich zadowolenia, liczba odwiedzających stronę internetową wydarzenia czy zasięgi promocyjne w mediach (Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014; Ślusarczyk, 2016; Szulborska-Łukaszewicz, 2019; Bemmé, 2020). Jednocześnie, według niektórych autorów, przyjmowanie tego typu kryteriów pozostaje w opozycji do samej idei misyjności kultury i tworzenia wartości dla społeczeństwa (Orankiewicz, 2014; Kasprzak, 2019), kształtowania poprzez uczestnictwo w kulturze postaw jednostek (Ćwikła, 2015) oraz powoduje dysonans w pracy artystów

⁴ <https://umwd.dolnyslask.pl/kultura/otwarty-konkurs-ofert/otwarte-konkursy-ofert/> (dostęp: 22.01.2024).

⁵ <https://niepodlegla.gov.pl/dotacje/> (dostęp: 22.01.2024).

⁶ <https://fundacja.pzu.pl/konkursy-i-dotacje> (dostęp: 22.01.2024).

⁷ <https://fundacja.bgk.pl/> (dostęp: 22.01.2024).

⁸ <https://kreatywna-europa.eu/> (dostęp: 22.01.2024).

⁹ <https://eogkultura.mkidn.gov.pl/pages/dzialania/fundusz-wspolpracy-dwustronnej/ogloszenie-o-naborze-2022.php> (dostęp: 22.01.2024).

(Styhre & Börjesson, 2011; Ćwikła, 2017). Ponadto walory estetyczno-artystyczne projektu podlegają zupełnie innym ocenom niż sam sposób zarządzania projektem. Dodatkowo, zgodnie z najnowszymi trendami, podczas definiowania kryteriów sukcesu projektu należy uwzględnić różnych interesariuszy i długofalowe korzyści (Carboni et al., 2020; Kuchta et al., 2021; Kerzner, 2023). W przypadku projektów kulturalnych non-profit będzie to oznaczało uwzględnienie oczekiwań różnych grup, to znaczy nie tylko samej instytucji i bezpośrednich odbiorców projektu, ale też grantobiorcy czy organizatora. W określeniu sukcesu projektu kulturalnego mieści się również zdefiniowanie jakości projektu. Można ją rozumieć poprzez spełnienie określonych parametrów rezultatów projektu kulturalnego. Jednocześnie jakość będzie odnosić się do osobowości twórców oraz walorów artystycznych produktów projektu (Ćwikła, 2015; 2016).

4) Przenikanie się projektów ze stałymi działaniami.

Analogicznie jak w przypadku projektów komercyjnych, również projekty kulturalne są drogą rozwoju zarówno samej organizacji, jak i odbiorców projektu. Są też narzędziem do tworzenia i udostępniania oferty kulturalnej dla publiczności oraz wspierania szeroko rozumianej branży kulturalnej (Cabanis-Brewin, 1998; Ilczuk, 2020; Barański, 2022). W przeciwieństwie jednak do projektów realizowanych w organizacjach komercyjnych, gdzie do realizacji projektów najczęściej powoływane są osobne zespoły z wydzielonymi obowiązkami, w kulturze bardzo wyraźnie widoczne jest nakładanie się działań projektowych i stałych obowiązków członków zespołów projektowych. Powoduje to wzajemne uzupełnianie się środków finansowych pochodzących z dotacji na działalność podstawową oraz grantów ze źródeł publicznych i prywatnych (Ilczuk et al., 2020; Tyrakowski, 2021). Przewagą projektów nad stałymi działaniami instytucji kultury jest to, że projekty, jako jednorazowe, wypromowane i celowane wydarzenia, sprzyjają dotarciu do różnorodnej grupy odbiorców. W sposób wyraźny pokazuje to inicjatywa Europejskiej Stolicy Kultury. Przyznanie wybranym miastom europejskim tego statusu wiąże się z organizacją w danym miejscu wielu interdyscyplinarnych wydarzeń kulturalnych i artystycznych, trafiających do szerokiej grupy odbiorców (Sztark, 2016).

5) Ucieleśnienie wizji artystycznej w projekcie.

Specyfiką projektów kulturalnych jest również szeroka współpraca z artystami, którzy w ramach projektu tworzą dzieło, na przykład premierę sztuki teatralnej, widowisko plenerowe czy multimedialną prezentację. Koncepcja dzieła może być opracowana wcześniej, ale może też powstawać w czasie realizacji projektu, co sprawia trudność w określeniu potrzebnych zasobów, w tym zasobów osobowych, a także doprecyzowaniu czasu realizacji poszczególnych etapów projektu (Canali & D'Angella, 2009; Styhre & Börjesson, 2011; Petrović et al., 2017; Schmidt 2021). Istotne jest też stałe balansowanie pomiędzy procedurami i procesami wynikającymi z posiadanych zasobów oraz – z drugiej strony – kreatywnością twórców i wartościami artystycznymi i kulturowym, jakie niesie ze sobą każdy projekt w dziedzinie kultury (Styhre & Börjesson, 2011; Petrović et al., 2017; Ćwikła, b.d.). Można też powiedzieć, że w projektach tych dochodzi do konieczności łączenia idei i wyobraźni artystów z pragmatyzmem realizacyjnym (Canali & D'Angella, 2009; Zdanowicz-Cyganiak, et al., 2014; Ćwikła, 2015; Ćwikła & Jałocha, 2015; Burkiewicz & Śliwak, 2017).

6) Współpraca z wieloma podmiotami.

Aby zrealizować projekt, instytucje kultury bardzo często nawiązują współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Dla przykładu zorganizowanie wystawy może wiązać się ze współpracą z ekspertem z dziedziny jako kuratorem wystawy, a także wynajęciem specjalistycznego transportu przedmiotów zabytkowych o dużej wartości materialnej i niematerialnej wypożyczanych z innych muzeów, realizacja cyklu warsztatów z zastosowania książki tunelowej może wymagać współpracy z profesjonalistą w tym zakresie, a organizacja rodzinnego ekopikniku – zatrudnienia konferansjera. Im większe przedsięwzięcie, tym więcej zaangażowanych podmiotów zewnętrznych i więcej wymagań związanych z koordynacją.

7) Rozpoczynanie projektu bez ściśle określonego zakresu.

Jak przedstawiono wyżej, projekty kulturalne często obejmują współpracę z artystami oraz współpracę z wieloma podmiotami. Ponadto przenikają się z działaniami stałymi i często są finansowane z dodatkowych źródeł. W praktyce oznacza to bardzo często rozpoczęcie realizacji projektu bez w pełni określonego zakresu (Canali & D'Angella, 2009; Styhre & Börjesson, 2011; Ćwikła, 2015; Petrović et al., 2017; Schmidt 2021). Zakres ten bywa dopracowywany i uszczegóławiany, ale może być również częściowo zmieniany, już w trakcie realizacji projektu. Zmiany te wynikają zarówno ze specyfiki projektów, ale mogą też być reakcją na zmienność otoczenia projektu.

8) Ściśle ustalony termin realizacji projektu.

Ogłoszony publicznie (lub zagwarantowany umowami z artystami) termin wydarzenia kulturalnego stanowi praktycznie niezmiennalne ramy czasowe realizacji projektu. Wyjątek stanowią sytuacje losowe dotyczące artystów. W przeciwieństwie do projektów komercyjnych, na przykład w branży IT czy budowlanej, gdzie termin zakończenia projektu bardzo często ulega przesunięciu, w projektach kulturalnych, z wyjątkiem bardzo szczególnych przypadków, zmiana może podlegać prawie wyłącznie zakres projektu, sposób realizacji poszczególnych zadań czy zaangażowane osoby.

W badaniach pojawiają się doniesienia o negatywnych aspektach związanych z projektami w kulturze. Są to: duża liczba mikroprojektów realizowanych przez jedną osobę w tym samym czasie, zanikanie rozgraniczenia między czasem prywatnym i zawodowym w związku ze specyfiką tych projektów (Ćwikła, 2016; Kasprzak, 2019), ocena projektów z perspektywy konieczności osiągnięcia założonych celów wyrażanych wskaźnikami (Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014) oraz zatraćanie się w związku z tym roli kultury jako zjawiska kształtującego odbiorcę, szczególnie w środowisku lokalnym (Kowalik et al., 2011; Ćwikła, 2016; Gaweł, 2020). Stąd mówi się o potrzebie zmiany myślenia projektowego w kierunku szerszego współdziałania ze społecznością lokalną (Larsen, 2016; Szulborska & Dziurski, 2017) lub wspierania bezpośrednio rozwoju artystów, zamiast tworzenia przez nich projektów (Ćwikła, 2017; Schmidt, 2021). Ten kierunek wspierania działań kulturalnych jest spójny z ogólną koncepcją Agendy UNESCO 2030 w zakresie działań kulturalnych (Culture 2030 Indicators, 2019). Realizacja celów Agendy 2030 wiąże się z przyjęciem perspektywy długoterminowej i koncentracją na korzyściach płynących z realizacji projektów dla wielu interesariuszy (Kasperek, 2018; Liu, 2018; Petti et al., 2020). W części regulaminów programów grantowych europejskich i krajowych wskaźniki sukcesu

projektu określa się jako: nawiązanie relacji partnerskich, możliwość poznawania kultur innych grup czy też wymiany doświadczeń i twórczych myśli (program „Kreatywna Europa”, program „Erasmus+”, program „Sektory Kreatywne”).

Podsumowując: projekty w instytucji kultury mają wiele cech wspólnych z małymi projektami komercyjnymi, są realizowane w małych zespołach, intuicyjnie i przy wykorzystaniu doświadczenia zespołu. Projekty kulturalne to przede wszystkim wydarzenia i produkcje artystyczne. Mają charakter interdyscyplinarny, integrują świat twórców ze światem instytucji i zarządzania, co powoduje konieczność balansowania pomiędzy kreatywnością twórców a ograniczeniami wynikającymi z dostępności zasobów i upływającego czasu. Popularność projektów w instytucjach kultury zarówno w Polsce, jak i na świecie bierze się przede wszystkim z systemowego wsparcia tego sposobu organizacji pracy w obszarze kultury (Klein, 2010; Góral et al., 2015; Barański, 2016; Bemmé, 2020; Mesa, 2021; Gęgotek & Łojek, 2022; Nocoń, 2022).

1.3. Zarządzanie projektami

Ze względu na swoje cechy: unikatowość, celowość, ograniczenie w czasie, wymóg zaangażowania ograniczonych zasobów, realizacja projektu wymaga czynności związanych z zarządzaniem nim. O ile projekty jako przedsięwzięcia są znane od bardzo dawna, o tyle zarządzanie projektami jako przedmiot dociekań naukowych istnieje od kilkudziesięciu lat. Wiąże się to przede wszystkim z rozwojem dyscypliny naukowej zarządzania, którą zapoczątkował Taylor u schyłku XIX wieku. Obserwacje i badania związane z pracą w fabrykach stały się podwalinami tej dziedziny nauki. Zarządzanie projektami naukowo jest opisywane od połowy XX wieku (Skorupka et al., 2012; Trocki, 2012; Cabała, 2023). Dynamiczny rozwój projektów wiąże się z dynamiką rozwoju gospodarczego i technologicznego, jaki obserwujemy od lat 80. XX wieku. Zrealizowane projekty oraz sukcesy i porażki projektowe stały się podstawą do badań, następnie uogólnień i poszukiwania odpowiednich sposobów zarządzania. Powstały liczne metodyki, np. PROMPT (wywodząca się z IBM), PRINCE2® (przyjęta jako standard przez rząd Wielkiej Brytanii) czy amerykański PMBOK® Guide – przewodnik opracowany i opublikowany przez Project Management Institute. Powstały też podejścia zwane zwinnymi (Agile), a wśród nich Scrum, który zostanie omówiony w dalszej części pracy. Od mniej więcej przełomu wieków obserwujemy w nauce i praktyce szczególne zainteresowanie tym obszarem wiedzy z zakresu zarządzania (Kerzner, 2005; Trocki, 2012, Wawak & Woźniak, 2020). Niektórzy badacze mówią o tzw. „społeczeństwie projektowym” (Lundin, et al., 2015) a inni wskazują na zjawisko „projektyzacji” (Jacobsson & Jałocha, 2021).

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia „zarządzanie projektami”. PMBOK® Guide zarządzanie projektem określa jako „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do działań projektowych w celu spełnienia wymagań projektu” (PMBOK® Guide 2022, s. 5). Narzędzia i techniki to określone wskazówki, „jak” realizować działania związane z zarządzaniem w projekcie. Według Kerznera zarządzanie projektem to: „planowanie, harmonogramowanie i kontrola powiązanych ze sobą działań pozwalające realizować cele projektu skutecznie i w sposób możliwie najbardziej zgodny z oczekiwaniami jego interesariuszy” (2005, s. 18). W ramach tej definicji mieści się ciąg czynności i procesów, które pomagają grupom, organizacjom publicznym i prywatnym

między innymi osiągać cele, zaspokajać oczekiwania interesariuszy, dostarczać produkty we właściwym czasie, rozwiązywać problemy, reagować na ryzyko, optymalizować zasoby. W podobny sposób zarządzanie projektami określa Trocki (2012).

Kerzner ponadto opisuje projekt jako „działanie wielopłaszczyznowe” z tego względu, że współcześnie zarządzanie projektami wymaga przede wszystkim umiejętności integracji rozmaitych działań. W niektórych publikacjach i praktykach zarządzania projektami odnajdujemy odniesienie zarządzania projektem do jego specyficznej charakterystyki, jaką jest cykl życia projektu (Larson & Gray, 2011; Skorupka et al., 2012). Oznacza on pewną sekwencję działań, które obejmują moment podjęcia projektu do jego zakończenia. W ramach cyklu życia wyróżnia się następujące fazy:

- inicjowanie projektu, czyli określenie jego celu;
- planowanie, czyli określenie budżetu, zasobów, harmonogramu prac, podziału obowiązków;
- realizacja, podczas której powstają produkty projektu i która może być etapowa;
- zamykanie, czyli ocena realizacji celów i rezultatów projektu.

Ponadto ważnymi aspektami są kontrola i komunikacja w projekcie, które występują przez cały czas trwania projektu (PRINCE2®, 2009; PMBOK® Guide, 2022). Ze względu na dynamiczny rozwój obszaru zarządzania projektami, w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych wyłoniły się także specyficzne obszary zarządzania projektami, na przykład budowlanymi, informatycznymi, badawczymi czy społecznymi. Zarządzanie projektami kulturalnymi również ma swoje cechy charakterystyczne.

1.4. Zarządzanie projektami kulturalnymi

Podobnie jak małe projekty w organizacjach komercyjnych (Larson, 2004; Rowe, 2020), projekty kulturalne często są realizowane intuicyjnie, bez odpowiedniego przygotowania (Klein, 2010; Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014; Ćwikła, 2016; Burkiewicz & Śliwak, 2017; Orankiewicz, 2018). Należy podkreślić, że jedną z prawie zawsze występujących cech małych projektów jest brak czasu na odpowiednie zaplanowanie projektu (Larson, 2004). Dlatego tym ważniejsze jest praktyczne doświadczenie i współpraca członków zespołu projektowego. Wsparcie wymiany doświadczeń projektowych w gronie praktyków jest istotną częścią działań Narodowego Centrum Kultury (NCK), prowadzonych poprzez coroczną Giełdę Projektów oraz publikacje i raporty z badań dostępne na stronie internetowej instytucji¹⁰, a także tworzoną od niedawna sieć przepływu wiedzy¹¹ (do marca 2024 roku). Wymiana doświadczeń może też być przedmiotem projektu, tak jak to miało miejsce w projekcie „Be.CULTOUR¹²” (finansowanym z programu Unii Europejskiej „Horyzont 2020”) czy w projektach realizowanych w ramach programu „Kultura¹³” (finansowanym z funduszy EOG - Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweski Mechanizm Finansowy).

Oprócz „intuicyjnej metody” prowadzenia projektów kolejną cechą charakterystyczną zarządzania projektami kulturalnymi jest fakt, że wiele z nich pozostaje w sferze

¹⁰ <https://nck.pl/badania.php>, <https://nck.pl/instytucja/programy-i-projekty> (dostęp: 23.01.2024).

¹¹ <https://www.nck.pl/badania/aktualnosc/tworzymy-siec-przeplywu-wiedzy> (dostęp: 27.03.2024).

¹² <https://becultour.eu/> (dostęp: 23.01.2024).

¹³ <https://eogkultura.mkidn.gov.pl/pages/pl/aktualnosc.php> (dostęp: 23.01.2024).

opracowania koncepcji oraz planowania (Ćwikła, 2016). Dzieje się tak ze względu na ich twórczy charakter oraz sposób finansowania z dodatkowych środków. Aspekt finansowy jest bardzo istotny, dlatego że w znacznej liczbie przypadków idea projektu i jego cel są przekładane na wniosek, który następnie jest składany do grantodawcy. W takich przypadkach faktyczna inicjacja i następnie realizacja projektu zaczyna się dopiero w momencie otrzymania dotacji (Ćwikła, 2016; Orankiewicz, 2018; Kosińska, 2020). W przypadku braku dotacji projekty nie zawsze są podejmowane lub też zmienia się ich zakres.

Warto zwrócić uwagę, że inicjatywy i pomysły na projekty animacji kulturowej to domena osób zatrudnionych w instytucjach kultury lub bezpośrednio z nimi współpracujących. Badania i raporty (Kowalik et al., 2011; 2013; Laberschek, 2020) wskazują, że projekt może być inicjowany zarówno przez dyrekcję, jak i pracowników instytucji. Realizacja należy zwykle do zespołu. Rozliczaniem zajmuje się dyrekcja lub jedna z osób z zespołu. W tym zakresie dochodzi do zatarcia podziału ról, szczególnie w mniejszych instytucjach. Projekty kulturalne (analogicznie jak komercyjne) wspierają ideę interdyscyplinarnej współpracy, co jest szczególnie widoczne przy produkcjach artystycznych, gdzie zderzają się punkty widzenia i wizje (Lindkvist & Hjort 2015; Ćwikła, 2015, 2016; Orankiewicz, 2018; Marchwicka et al., 2022). Niezależnie od tego, kto inicjuje projekt, kto go realizuje i w jakim zespole, najogólniej rzecz ujmując, projekty kulturalne charakteryzuje, analogiczny jak w projektach komercyjnych, cykl życia projektu. W uproszczeniu obejmuje on 4 fazy: inicjacji, planowania, realizacji i zakończenia (Klein, 2010; Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014; Heyns & Huijts, 2018).

Z perspektywy organizacyjnej realizacji wydarzenia kulturalnego jako projektu warto podkreślić, że faza inicjacji obejmuje opracowanie koncepcji i pozyskanie finansowania, zaś realizacyjna obejmuje zarówno wszelkie prace przed wydarzeniem jak również sam przebieg tego wydarzenia (rysunek 1).



Rysunek 1. Realizacja projektu kulturalnego jako wydarzenia
Źródło: opracowanie własne

Dla kadr kultury źródłem wiedzy na temat zarządzania projektami mogą być różnego typu poradniki, szeroko dostępne w Internecie, na przykład: „Projekty kulturalne – krok po kroku” (Florjanowicz et al. 2004), „Organizujemy wydarzenie kulturalne. Poradnik, Projekt kulturalny krok po kroku” (Jancewicz & Kozłowska-Deć, 2013), „Projekt kulturalny krok po kroku. Tworzenie. Zarządzanie. Realizacja. Ewaluacja” (Szwafek, 2015), „Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami” (Żmigrodzki, 2020) czy „Kreatywnie i skutecznie” (Liwak-Rybak, 2020). Poradniki sygnowane przez instytucje unijne czy krajowe najczęściej opracowywane są przez zespoły specjalistów, którzy korzystając ze wzorców zawartych w standardach

(na przykład PMBOK® Guide lub PRINCE2®), opisują proces zarządzania projektami z uwzględnieniem potrzeb branży kulturalnej. Część poradników dostępnych bezpłatnie w Internecie obejmuje jednak wyłącznie jednostkowe doświadczenia autorów oraz określony kontekst zrealizowanych przez nich projektów. Zatem opisane przez nich praktyczne rozwiązania mogą się nie sprawdzić w innych miejscach. Innym źródłem wiedzy jest szeroko dostępna literatura obejmująca teorię oraz rezultaty badań naukowych autorów polskich oraz zagranicznych (Klein, 2010; Gołuchowski & Spyra (red.) 2014; Góral et al. (red.), 2015; Ćwikła, 2016, 2017; Daugherty & Schmehl, 2018; Searcy, 2018; Wróblewski (red.), 2018; Kocój et al. (red.), 2019; Bemmé, 2020; Pluszyńska et al. (red.), 2021, Tanurovska-Kjulavkovski, B, 2021).

Należy podkreślić, że wyniki badań zarówno w Polsce, jak i na świecie wskazują na potrzeby profesjonalizacji działań instytucji kultury (Styhre & Börjesson, 2011; Kowalik et al., 2013; Nigro et al., 2015; Lindkvist & Hjort, 2015; Romeike, 2016; Pinho, 2016; Dziurski, 2017; Holder, 2018; Obradović, 2018; Searcy, 2018; Ponte, 2019; Poprawski, 2019; Bemmé, 2020; Půček et al., 2021). Podkreślają one konieczność wykorzystania umiejętności i doświadczenia pracowników w działaniach projektowych, redefinicji roli pracowników poprzez zwiększenie ich partycypacji w zarządzaniu, pracę w elastycznych strukturach organizacyjnych a także rolę relacji z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z artystami. W Polsce jednym z najwyraźniejszych głosów badaczy postulujących wykorzystanie naukowego, systematycznego i sprawdzonego w biznesie zarządzania w kulturze jest Orzechowski, który w swojej rozprawie „Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym” bardzo wyraźnie podkreślił, że „Arte musi być ratione” (Orzechowski, 2009, s. 72). Dlatego też Uniwersytet Jagielloński jako jedna z pierwszych uczelni w Polsce uruchomił pełny program studiów wyższych na kierunku zarządzania kulturą, a w badaniach tego obszaru specjalizuje się część zespołu naukowego Instytutu Kultury UJ.

Wśród badaczy toczy się również dyskusja, czy i w jaki sposób samo zarządzanie powinno stanowić kryterium oceny działań instytucji kultury oraz jak pogodzić misyjny cel istnienia instytucji z oceną skuteczności wydatkowanych środków finansowych czy generalne zarządzania zasobami (Lindkvist & Hjort 2015; Orankiewicz, 2018; Krajewski, 2022; Tyrakowski, 2021). Niektórzy badacze wprost proponują przyjęcie liczby zorganizowanych projektów jako jedno z uniwersalnych kryteriów oceny efektywności zarządzania kulturą (Ślusarczyk, 2016; Hoffmann-Burdzińska & Kol, 2022). Część autorów wskazuje także na mocne i słabe strony zarządzania projektami w kulturze (Ślusarczyk 2016; Burkiewicz & Śliwak 2017; Orankiewicz, 2018). Do mocnych stron zaliczają dużą determinację pracowników kultury, nieszablonowość tych projektów, odważne działania. Słabe strony wiążą się z brakiem wiedzy w zespołach projektowych i odpowiedniego, usystematyzowanego podejścia do zarządzania projektami. Z jednej strony badania przytaczają głosy za wprowadzaniem do instytucji kultury metod zarządzania, które mogą pomóc w zarządzaniu projektami, z drugiej konieczne jest stałe zwracanie uwagi na specyfikę celów ich działalności wynikającą z funkcji, jaką kultura pełni w rozwoju społeczeństwa.

1.5. Definicja ryzyka

Projekt jako przedsięwzięcie jednorazowe i unikatowe różni się w pewien sposób od wszystkiego, co zdarzyło się w przeszłości, stąd towarzyszy mu ryzyko.

Słownik języka polskiego pod redakcją W. Doroszewskiego określa ryzyko jako „przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, niepewny, problematyczny; możliwość, że coś się uda lub nie uda; odważenie się na takie niebezpieczeństwo” (Doroszewski (red.), 1958-1969). W Polsce jest to jedna z najczęściej cytowanych definicji ryzyka (Prywata, 2010; Skorupka et al. 2013; Juchniewicz & Metelski, 2017). Semantyka tego słowa wskazuje, że podjęcie ryzyka może być traktowane jako wybór, a nie przeznaczenie. Wielki słownik wyrazów obcych PWN wskazuje na pochodzenie w języku polskim słowa „ryzyko” od niemieckiego „Risiko” lub od włoskiego „rischio” i podaje następujące definicje: „1. możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, że sprawy przybiorą zły obrót; 2. działanie związane z jakimś niebezpieczeństwem, mogące przynieść niepożądane skutki, także podejmowanie takich działań” (Bańkowski, 2005). Jak wynika z powyższych definicji, słowo to ma wielopłaszczyznowe znaczenie, a także nieustalone pochodzenie.

Próby zdefiniowania pojęcia ryzyka w nauce pojawiły się wraz z zainteresowaniami dotyczącymi ubezpieczeń społecznych, następnie giełdy i predykcji gospodarczych. Jedną z pierwszych naukowych definicji jest ta sformułowana przez Willeta, który opisuje ryzyko jako „zjawisko obiektywne skorelowane z subiektywną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia” (Willet, 195, tłum. za: Skorupka et al., 2012). Definicja Willeta wprowadza kolejne pojęcie związane z ryzykiem: „niepewność”. Knight zdefiniował ryzyko jako „mierzalną niepewność” (Knight, 1921). Z ryzykiem mamy zatem do czynienia, kiedy jesteśmy w stanie określić prawdopodobieństwo wystąpienia przyszłych zdarzeń, np. zysku i straty. Natomiast niepewność ten sam autor utożsamiał z niemożnością podjęcia racjonalnej decyzji wobec braku informacji o przyszłych wydarzeniach.

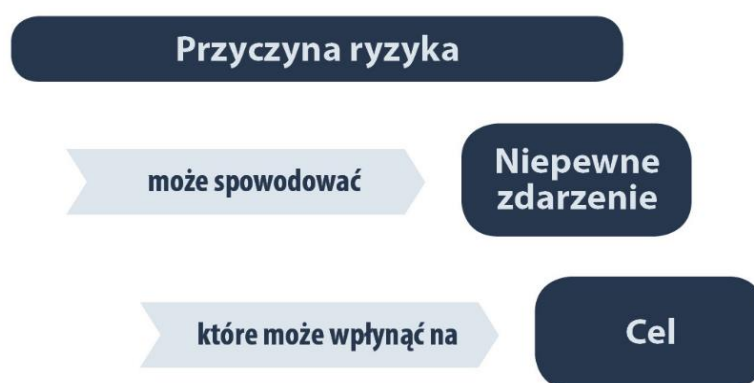
Współcześnie wielu autorów definiuje niepewność jako stan, w którym potencjalne wystąpienia zdarzenia nie są znane (Bochenek, 2012; Skorupka et al., 2012). Pojęcie ryzyka odnosi się do sytuacji, gdy możliwe jest zidentyfikowanie zdarzenia oraz gdy jest znane lub możliwe do oszacowania prawdopodobieństwo wystąpienia tego zdarzenia w przyszłości (Gładysz, 2002; Bochenek, 2012). W tym kontekście będzie również rozumiane ryzyko w niniejszej pracy.

Ryzyko może być określane w odniesieniu do przedmiotu badań, na przykład ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, ryzyko inwestycji oraz branż, na przykład ryzyko w branży budowlanej, finansowej, ubezpieczeniowej czy medycznej. Pojęcie ryzyka występuje w wielu kontekstach, w zależności od obszaru zarządzania (Gładysz, 2002; Skorupka et al., 2012; Juchniewicz & Metelski, 2017). Także w dziedzinie zarządzania projektami można znaleźć różne określenia ryzyka. Poniżej przedstawiono kilka z nich.

PMBOK® Guide definiuje ryzyko w projekcie jako „niepewne zdarzenie lub warunek, które(y), jeśli wystąpi, ma pozytywny lub negatywny wpływ na jeden lub więcej celów projektu, takich jak zakres, harmonogram, koszt lub jakość” (PMBOK® Guide, 2022, s.122). Podobną definicję ryzyka w projekcie proponuje metodyka PRINCE2® – „niepewne przyszłe zdarzenie lub zbiór zdarzeń, które w przypadku ich wystąpienia będą mieć wpływ

na osiągnięcie celów” (PRINCE2®, 2009, s. 81) oraz wielu innych autorów (Larson & Gray, 2011; Andrzejewski, 2014).

PRINCE2® wskazuje ponadto, że ryzyko należy opisywać, posługując się ciągiem przyczynowo-skutkowym, tzn. „przyczyna – zdarzenie – skutek” (rysunek 2). W literaturze przedmiotu pojęcia: „przyczyna ryzyka” lub „źródła ryzyka” – stosowane zamiennie – zazwyczaj oznaczają warunek lub działania mające bezpośredni wpływ na powstanie ryzyka. Przyczyny te mogą być wewnętrzne lub zewnętrzne w stosunku do projektu. Ponadto przyczyną ryzyka mogą być zarówno inne zdarzenia, jak i określone warunki realizacji projektu (PRINCE2®, 2009, Trocki, 2012; Kościelna, 2019; Půček et al.; 2021). Również w niniejszej pracy pojęcia przyczyny i źródła ryzyka będą stosowane zamiennie.



Rysunek 2. Opis ryzyka według PRINCE2®

Źródło: PRINCE2®, 2009, s. 86

Analogiczny opis ryzyka proponują Hillson i Simon, zalecając, aby do opisu ryzyka stosować konstrukcję językową: „jako efekt «przyczyny», może wystąpić «ryzyko», które doprowadzi do «wpływu na cel(e)»” (2020, s.4, tłumaczenie własne, ang. *As a result of «definite cause», «risk» may occur, which would lead to «effect on objective(s)»*).

Inni autorzy określają ryzyko w projekcie jako prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska lub działania, które może mieć pozytywne lub negatywne skutki dla przebiegu projektu lub/i dla jego poszczególnych części (Trocki, 2012; Trzeciak & Spałek, 2016; Domański, 2019).

Nieco inaczej ryzyko w projekcie określa Pritchard. Według niego jest to „skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpływać na realizację projektu” (2002, s.7). Definicja ta odnosi się do efektu zdarzeń, a nie samego zdarzenia. Pritchard zwraca także uwagę na kontekst ryzyka, co według niego oznacza opis okoliczności towarzyszących chwili, w której ryzyko może, ale nie musi wystąpić.

Jeszcze inne określenie ryzyka przyjmują Wawak i Małkus, podkreślając, że ryzyko w projekcie dotyczy „występowania okoliczności, które w różnym stopniu wpływają na rozbieżności między poziomem osiągnięć a efektami założonymi w planie projektu” (Wawak & Małkus, s. 191).

Z definicją ryzyka wiąże się także pojęcie „czynników ryzyka”, które oznaczają okoliczności lub zjawiska sprzyjające zaistnieniu ryzyka w projekcie (PRINCE2®, 2009;

Hillson & Simon, 2020; Wawak & Małkus, 2023). W niniejszej rozprawie, z uwagi na jej cel i zakres, czynniki ryzyka nie będą rozpatrywane.

Pojęcie ryzyka dla jednostek finansów publicznych, w tym instytucji kultury, zostało zdefiniowane Komunikatem Ministra Finansów w ramach wskazań dla procesu kontroli zarządczej dla jednostek sektora publicznego (Komunikat nr 6 MF z dnia 6.12.2012) Komunikat ten określa ryzyko jako „możliwość zaistnienia zdarzenia, które negatywnie wpłynie na osiągnięcie celów i zadań”. Należy również podkreślić, że w badaniach i raportach częściej wskazywany jest negatywny wpływ ryzyka na projekt, a właściwie na realizację celów projektu, w tym na zakres, czas, budżet oraz jakość (Bochenek, 2012; Skorupka et al., 2012; Andrzejewski, 2014; The CHAOS Report, 2015; Juchniewicz & Metelski, 2017). Dlatego też w dalszych rozważaniach niniejszej pracy ryzyko będzie rozpatrywane w odniesieniu do negatywnego wpływu na realizację projektów.

Podsumowując przegląd definicji ryzyka na podstawie literatury, można wyróżnić różne podejścia do określenia pojęcia ryzyka. Jedną z częściej przytaczanych definicji, występującą również w metodykach, jest określenie ryzyka jako zdarzenia, które może wystąpić w projekcie, ale nie musi. Jeśli wystąpi, może mieć negatywny wpływ na cele projektu. Ryzyko ma swoją przyczynę, która również może być zdarzeniem, ale może także odnosić się do określonych warunków, co znajduje odzwierciedlenie w przyczynowo-skutkowym opisie ryzyka. Niezależnie jednak od tego, czy odnosimy się bezpośrednio do pojęcia ryzyka czy też do przyczyny ryzyka jako części opisu ryzyka, w obu przypadkach mamy do czynienia ze zdarzeniem, które może mieć wpływ na cele projektu. Takie też określenie ryzyka – jako zdarzenia – zostanie przyjęte w niniejszej pracy. Niemniej jednak czasem słowo „ryzyko” będzie używane w znaczeniu zbioru tych wszystkich zdarzeń lub możliwości ich wystąpienia. Przykładem niech będzie wyrażenie „zarządzanie ryzykiem”. Kontekst będzie w każdym przypadku jasno wskazywał na to, z którym znaczeniem słowa „ryzyko” mamy do czynienia w danym momencie. Zawsze, kiedy słowo „ryzyko” będzie występowało w liczbie mnogiej, będzie się odnosiło do zdarzenia.

1.6. Zarządzanie ryzykiem w projektach

Konieczność zarządzania ryzykiem w projektach wynika z ich natury, to jest ukierunkowania na przyszłość, celowości, unikatowości oraz złożoności. Na proces zarządzania ryzykiem w projektach mają wpływ, między innymi:

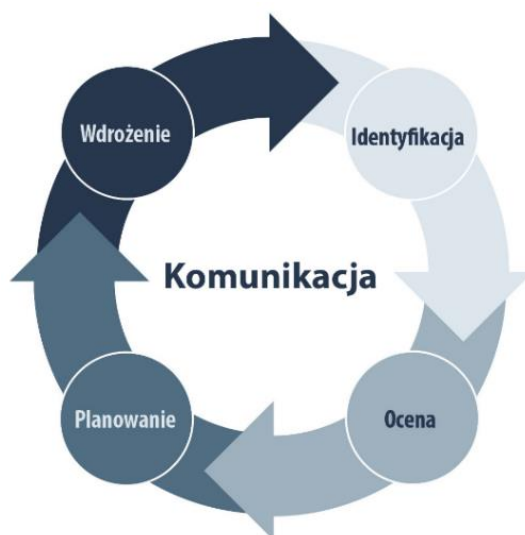
- tymczasowość zespołu projektowego (zespół realizacyjny konstytuuje się na potrzeby konkretnego projektu, więc konieczne jest zwrócenie uwagi na proces formowania zespołu, przepływ informacji i dyfuzję wiedzy);
- konieczność dostosowania projektu do zmian w otoczeniu projektowym;
- kluczowa rola planowania zadań projektu i trudności związane ze skuteczną ich realizacją;
- konieczność identyfikacji wymagań interesariuszy i odbiorców końcowych;
- znacząca rola kapitału intelektualnego po stronie realizatorów projektu;
- dysponowanie ograniczonym budżetem (Juchniewicz & Metelski 2017; Woźniak, 2018, Wawak & Małkus, 2023).

Należy zauważyć, że zarządzanie ryzykiem w odniesieniu do projektów obejmuje następujące aspekty: ryzyko projektu oraz ryzyko w projekcie. Ryzyko projektu jest

pojęciem, które dotyczy ryzyka związanego z powodami podjęcia projektu, a więc analizą potrzeb i możliwości realizacji projektu. Ryzyko w projekcie jest związane z realizacją projektu.

W literaturze przedmiotu zarządzanie ryzykiem w projekcie opisywane jest najczęściej jako proces, czyli określony ciąg czynności (Pritchard, 2002; PRINCE2®, 2009; Trocki, 2012; PMBOK® Guide, 2022). Według Normy ISO 31000, dotyczącej zarządzania ryzykiem na poziomie organizacji, celem tego procesu jest zwiększanie prawdopodobieństwa osiągnięcia założonego celu oraz proaktywne podejmowanie decyzji sprzyjających osiągnięciu celu (ISO 31000:2018). Proces zarządzania ryzykiem obejmuje: definiowanie kontekstu ryzyka, identyfikację, analizę i ocenę ryzyka, planowanie i wdrażanie reakcji na ryzyko, monitoring i komunikację ryzyka. Ważną kwestią jest również dopasowanie procesu zarządzania ryzykiem do kontekstu, w tym do danej organizacji, oraz uwzględnienie czynnika ludzkiego i kulturowego (PRINCE2®, 2009; Kerzner, 2022). Proces zarządzania ryzykiem ma charakter iteracyjny i jest jednym z narzędzi doskonalenia organizacji (ISO 31000:2018). Oprócz wspomnianej wyżej normy ISO 31000 w literaturze przedmiotu zidentyfikowano więcej standardów zarządzania ryzykiem, na przykład: IRM, Alarm, AIRMIC 2002 czy COSO 2004 (Walaszczyk, 2016).

Metodyka zarządzania projektami PRINCE2® określa zarządzanie ryzykiem w projekcie jako „podejmowanie systematycznych działań pozwalających na identyfikację, ocenę i kontrolę (sterowanie) ryzyka” (PRINCE2®, 2009, s. 81). Na proces ten składa się 5 kroków: identyfikacja, ocena, planowanie (reakcji), wdrożenie oraz komunikacja (rysunek 3). Cztery pierwsze kroki mają charakter iteracyjny (powtarzalny w cyklu), a ostatni jest czynnością stałą związaną z komunikacją i angażowaniem interesariuszy. Każdy krok procesu ma określone cele i stanowi dane wejściowe do następnego. W niniejszej pracy w odniesieniu do procesu zarządzania ryzykiem będą używane zamiennie pojęcia „krok” i „etap”.



Rysunek 3. Iteracyjny proces ryzyka na podstawie PRINCE2®

Źródło: PRINCE2®, 2009, s.81

Krok 1: Identyfikacja ryzyka rozpoczyna się od określenia kontekstu ryzyka w projekcie, a więc odpowiedzi na pytania dotyczące istoty samego projektu (celu, zakresu),

zaangażowanych zasobów (rzeczowych, finansowych), otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego projektu oraz określenia interesariuszy i ich wpływu na projekt. Ważne są również doświadczenia z poprzednich projektów, a także zasady zarządzania ryzykiem na poziomie całej organizacji, o ile takie są stosowane. Identyfikacja ryzyka w projekcie polega na rozpoznaniu i opisaniu ryzyk poprzez odpowiedzi na pytania „Co może wpłynąć na projekt?, w jaki sposób?, dlaczego?, kiedy?, gdzie?” (Trocki, 2012). Do identyfikacji ryzyka mogą być wykorzystywane różnego typu narzędzia i techniki, takie jak przegląd dokumentacji, techniki gromadzenia informacji, do których zaliczają się ankiety wśród ekspertów, burza mózgów polegająca na swobodnym generowaniu pomysłów wśród osób niekoniecznie będących ekspertami, analiza SWOT projektu, wskazująca na mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia projektu, i wiele innych (Pritchard, 2002; Larson & Gray, 2011; Walaszczyk, 2016; Woźniak, 2018; Rowe, 2020).

W literaturze przedmiotu znajduje się również pojęcie kategorii ryzyka, które grupują ryzyko i przyczyny powstawania ryzyka w określone obszary. Predefiniowanie kategorii ułatwia identyfikację oraz opis ryzyka. Przykładowo metodyka PRINCE2® wyróżnia następujące kategorie ryzyka w projektach:

- ryzyka strategiczne, handlowe (np. bankructwo wykonawców, zmienność rynku, niespełnienie przez dostawców zobowiązań wynikających z umowy w aspekcie jakości, ilości, terminów);
- ryzyka ekonomiczne, finansowe, rynkowe (np. inflacja, zmienność kursów walut, niestabilność stóp procentowych);
- ryzyka prawne (np. zmienione prawo, które dotyczy działań w projekcie, wymagania licencyjne, zmiany w strukturze podatków);
- ryzyka organizacyjne, zarządcze (np. słabe przywództwo, zła polityka firmy, niekompetentne zarządzanie, niekompletne informacje);
- ryzyka środowiskowe (np. katastrofy naturalne, problemy transportowe);
- ryzyka techniczne, eksploatacyjne, infrastrukturalne (np. błąd ludzki, niedbalstwo zawodowe, błędy wykonawcze).

PMBOK® Guide natomiast wskazuje 4 ogólne kategorie ryzyka: techniczne (wymagania, jakość, technologia, złożoność projektu), zewnętrzne (rynek, klienci, dostawcy, regulacje prawne, klimat), organizacyjne (zasoby, finanse, zależności w projekcie, priorytety), dotyczące zarządzania w projekcie (estymacje zadań, planowanie zadań, kontrola zadań, komunikacja w zespole).

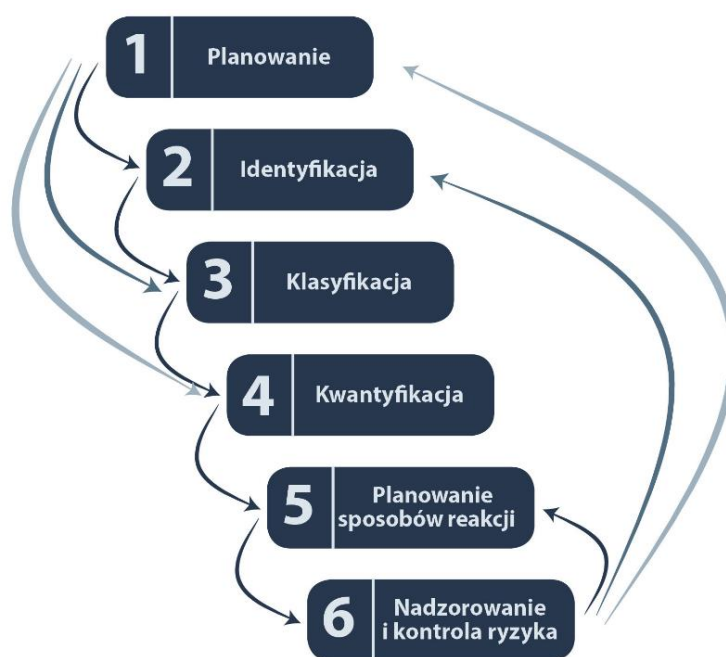
Krok 2: Ocena ryzyka, na którą składa się oszacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyk zidentyfikowanych w poprzednim kroku oraz ich wpływu na cele projektu. Najprostsza ocena prawdopodobieństwa wyrażona jest trzema stopniami: małe, średnie, duże. Analogicznie, w najprostszej wersji oceniany jest wpływ na projekt jako: mały, średni lub duży (Pritchard 2002; PRINCE2®, 2009; Bemmé, 2020; Hillson & Simon, 2020; Wawak & Małkus, 2023). Ponadto w PRINCE2® do oceny ryzyka wykorzystuje się tzw. bliskość, czyli informację, kiedy to ryzyko potencjalnie może wystąpić w projekcie.

Krok 3: Planowanie reakcji na ryzyko wiąże z podejmowaniem działań mających na celu redukcję prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i wpływu ryzyka na projekt oraz z przygotowaniem różnych wariantów rozwiązań na wypadek wystąpienia poszczególnych

ryzyk. Ogólne kategorie reakcji to unikanie, redukcja, przeniesienie, współdzielenie, plan rezerwowy oraz akceptacja. Każdy z tych wariantów wymaga zaplanowania, odpowiedniego przygotowania oraz zazwyczaj środków finansowych.

Krok 4: Wdrożenie reakcji na ryzyko następuje bezpośrednio po zidentyfikowaniu ryzyka i jego ocenie („na zimno”) lub w momencie jego zaistnienia i zaobserwowania („na gorąco”). W tym samym kroku powinno być uwzględnione stałe monitorowanie zidentyfikowanych wcześniej ryzyk.

Pritchard (2002) ujmuje proces zarządzania ryzykiem w 6 etapów. Są to: 1. planowanie; 2. identyfikacja; 3. klasyfikacja (ocena); 4. kwantyfikacja (ocena prawdopodobieństwa i skutków); 5. planowanie sposobów reakcji; 6. nadzorowanie i kontrola ryzyka (rysunek 4). Pritchard wskazuje również na iteracyjność procesu zarządzania ryzykiem. W miarę postępów prac w projekcie występują nowe ryzyka, a inne przestają mieć znaczenie. Dlatego też zarządzanie ryzykiem jest stałą częścią pracy projektowej. W analogiczny sposób opisane są etapy procesu zarządzania ryzykiem w standardach, na przykład standard organizacji „IRM” (ang. *The Institute of Risk Management*, 2003), „M_o_R” (ang. *Management of Risk*, 2013) czy „The Orange Book” (2023).

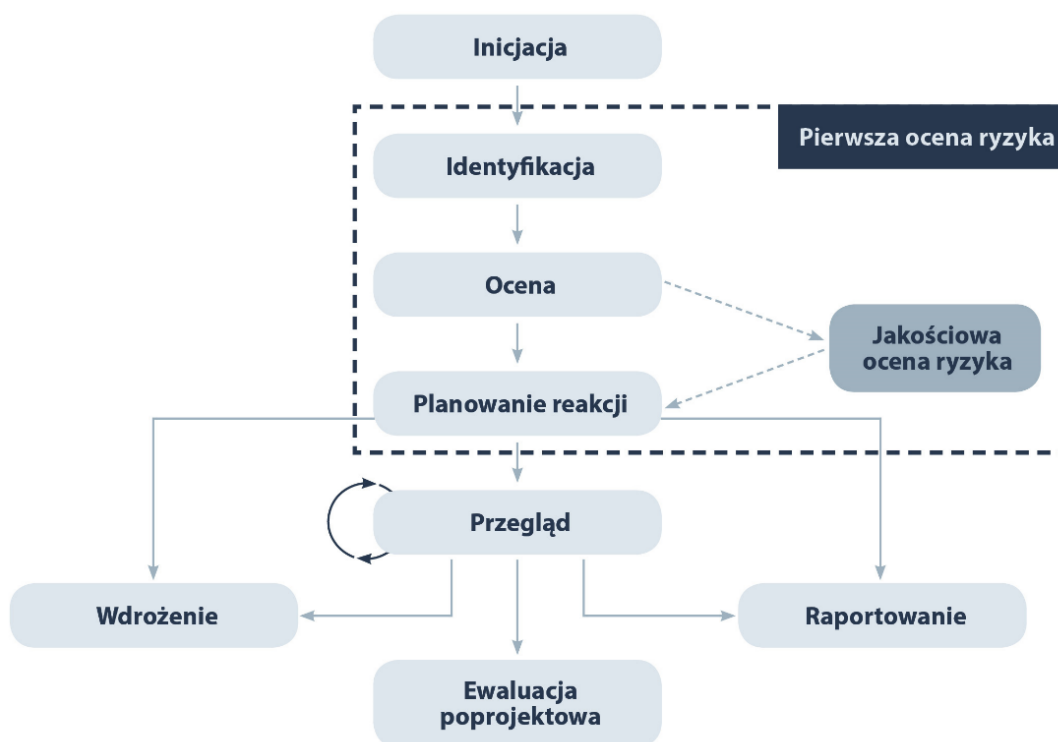


Rysunek 4. Proces zarządzania ryzykiem według Pritcharda

Źródło: Pritchard, 2002, s. 23

Nieco innym podejściem do zarządzania ryzykiem w projekcie charakteryzuje się metoda ATOM (ang. *Active Threat & Opportunity Management*). Powstała ona na bazie praktycznego doświadczenia twórców, Hillsona i Simona (2020), i składa się z 4 kroków: inicjacji, pierwszej oceny ryzyka, monitoringu i kontroli ryzyka, oraz przeglądu ryzyka po zakończeniu projektu (rysunek 5). Autorzy podejścia ATOM podkreślają znaczenie fazy początkowej procesu i nazywają ją „pierwszą oceną ryzyka”. Poprzedza ją faza inicjacji procesu zarządzania ryzykiem, która częścią inicjacji projektu. Ocena ryzyka obejmuje

identyfikację, ocenę zidentyfikowanych ryzyk i plan reakcji na ryzyko. Kolejna faza obejmuje działania realizowane w trakcie projektu: wdrożenie, przegląd oraz raportowanie. Wdrożenie reakcji na ryzyko następuje bezpośrednio po ocenie ryzyka i zaplanowaniu odpowiednich działań lub w przypadku wystąpienia ryzyka. Przegląd ryzyka jest czynnością cykliczną, wykonywaną po wdrożeniu reakcji na ryzyko. Planowanie reakcji, ich wdrażanie oraz przegląd ryzyka są sukcesywnie raportowane. Po zakończeniu projektu, autorzy metody ATOM sugerują przeprowadzenie ewaluacji poprojektowej pod kątem opracowania wskazówek dla przyszłych przedsięwzięć. Hillson i Simon podkreślają, że wszystkie czynności w procesie zarządzania ryzykiem powinny być dopasowane do wielkości projektu (Hillson & Simon, 2020). Podobne zalecenia są zawarte w PRINCE2®, PMBOK® Guide czy standardach ISO 31000.



Rysunek 5. Proces zarządzania ryzykiem według metody ATOM

Źródło: Hillson & Simon, 2020, s.30 (tłumaczenie własne)

Informacje dotyczące procesu zarządzania ryzykiem zapisywane są w rejestrze ryzyka, który jest dokumentem mającym formę tabeli. Najczęściej jej kolumny obejmują dane: liczbę porządkową, opis ryzyka, jego ocenę (prawdopodobieństwo wystąpienia i potencjalny wpływ na projekt), sposób reakcji na ryzyko (działania zapobiegawcze i działania podejmowane w przypadku wystąpienia ryzyka) oraz właściciela ryzyka, czyli osobę odpowiedzialną za reakcję na ryzyko. Rejestry ryzyka mogą być bardziej rozbudowane i mogą uwzględniać także: kategorię ryzyka, sposób monitoringu ryzyka, informacje o wystąpieniu ryzyka czy daty aktualizacji rejestru. Rejestr ryzyka powstaje na etapie planowania projektu i powinien być aktualizowany w trakcie całego projektu (Prichard 2002; PRINCE2®, 2009; Budzier, 2011; Larson & Gray 2011; Hillson & Simon 2012; PMBOK® Guide, 2022).

1.7. Zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych

Zarządzanie ryzykiem dla instytucji publicznych w Polsce regulują Ustawa o finansach publicznych (Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009) oraz akty wykonawcze do niej, tzw. Standardy Zarządzania Ryzykiem (Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012). Według zapisów Standardów zarządzanie ryzykiem to „procedury i działania, które zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia celów i realizacji zadań instytucji”. Działania te obejmują identyfikację i analizę ryzyka oraz określanie adekwatnych reakcji na ryzyko, co odpowiada procesowi zarządzania ryzykiem w projektach znanego z literatury przedmiotu i metodyk zarządzania projektami. W Standardach podkreślono, że podstawowym warunkiem skuteczności systemu zarządzania ryzykiem jest jego dopasowanie do jednostki publicznej, co oznacza konieczność wypracowania przez instytucję kultury własnych procedur i praktyk zarządzania ryzykiem, odpowiednich do podejmowanych przez nią działań.

W literaturze przedmiotu zidentyfikowano niewiele pozycji, które wskazywałyby, w jaki sposób dopasować system zarządzania ryzykiem w projektach do systemów zarządzania instytucją publiczną, ani też w jaki sposób zaprojektować procesy zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych. W literaturze przedmiotu najczęściej proces zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych jest opisywany analogicznie jak w metodykach dotyczących projektów komercyjnych (Klein, 2010; Burkiewicz & Śliwak, 2017; Heyns & Huijts, 2018; Searcy, 2018; Bemmé, 2020; Bilton, 2023; Klaus-Rosińska & Karpowicz, 2023). Niektórzy autorzy, na przykład Zdanowicz i Cyganiak wraz z zespołem, używają zamiennie pojęcia „zagrożenie” (Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014). Proponują oni czteroetapowy proces zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych, obejmujący: zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń, ich ocenę, zaplanowanie sposobu przeciwdziałania zagrożeniom i reakcji na wystąpienie oraz monitorowanie i odpowiednią reakcją w razie ich wystąpienia. Opisując powyższe etapy procesu autorzy nie wskazują czy i jakie działania mogą być podejmowane bezpośrednio po identyfikacji ryzyka, jako działania zapobiegawcze (Zdanowicz-Cyganiak et al., 2014). Wspomniani autorzy proponują także pogrupowanie ryzyk występujących w projektach kulturalnych w następujące obszary:

- ryzyka związane z interesariuszami projektu (w tym dotyczące grupy docelowej, partnerów projektu);
- ryzyka związane z zespołem projektowym (w tym dotyczące składu zespołu projektowego, doświadczenia członków zespołu oraz podwykonawcy);
- ryzyka związane z instytucją realizującą projekt (w tym dotyczące wewnętrznych procedur, celów instytucji);
- ryzyka związane z instytucją udzielającą wsparcia (w tym dotyczące współpracy, wymagań instytucji, kontroli projektu).

Analizę procesu zarządzania ryzykiem w projekcie muzycznym z wykorzystaniem studium przypadku przeprowadziła Anna Kościelna (2019), opisując proces zarządzania ryzykiem podczas przygotowań do prapremiery opery A. Rubinsteina „Mojżesz”. Było to wydarzenie na skalę światową, którego realizacja trwała 2 lata, od momentu podjęcia decyzji o produkcji jesienią 2015 roku do uroczystej prapremiery w dniu 15 października

2017 roku w Filharmonii Narodowej w Warszawie. Przedsięwzięcie zostało zorganizowane przez Polską Orkiestrę Sinfonia Iuventus, która formalnie jest instytucją kultury. Z analizy autorki wynika, że w tego typu przedsięwzięciach zastosowanie mechanizmów zarządzania ryzykiem często przekłada się na osiągnięcie zakładanych celów. Jednocześnie autorka wskazuje, że zasadna jest implementacja rozwiązań biznesowych do działań podejmowanych przez instytucje kultury.

Należy też podkreślić, że niektórzy autorzy i praktycy badający zagadnienia projektów non-profit zauważają, iż wszystkie działania organizacyjne w projektach opierają się na zasobach ludzkich i materialnych, co powoduje, że obszar zarządzania ryzykiem w projektach non-profit jest podobny do obszaru zarządzania ryzykiem w projektach komercyjnych (Marks & Lockwood Herman, 2017; Searcy, 2018; Domański, 2019; Zhou & Ye, 2019).

Nieco inne podejście reprezentują Santos i Laureano (2023), autorzy konceptualnego modelu zarządzania ryzykiem w projektach non-profit VBCM (ang. *vulnerability-based conceptual model*). Twierdzą oni, że skoro projekty non-profit wyróżniają specyficzne cechy, to narzędzia i praktyki zarządzania powinny być dopasowane do tej specyfiki. Model VBCM koncentruje się na słabych punktach organizacji w trzech kategoriach: finansach, relacjach międzyludzkich oraz partnerstwach. Wskazane kategorie oddziałują na siebie, wspólnie tworzą kontekst zarządzania danej organizacji, dlatego też zarządzanie ryzykiem w projektach powinno uwzględniać wzajemne oddziaływanie każdej z nich jako potencjalnych przyczyn ryzyka, ale też poszukiwanie wsparcia i rozwoju ze strony samorządów (Santos & Laureano, 2023). Podobnie uważają niemieccy specjaliści zarządzania organizacjami non-profit Noll i Thommen (2010). Twierdzą oni, że identyfikację ryzyka powinno poprzedzić zdefiniowanie kryteriów sukcesu w odniesieniu do obszarów działalności i projektów oraz podkreślają, że bardzo ważne jest zrozumienie procesu zarządzania ryzykiem w całej organizacji (Noll & Thommen, 2010).

W literaturze przedmiotu można także odnaleźć wyraźne sugestie praktyków wskazujące na istotę zagadnienia zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych. Na przykład Niemiecka Rada Kultury (niem. *Deutsche Kulturrat*) jako ciało opiniujące i doradcze tamtejszego rządu podkreśla, że wypracowanie ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania ryzykiem w instytucjach kultury jest istotną kwestią z perspektywy finansowania działalności i rozwoju tychże instytucji. Wskazuje też na rolę profesjonalizacji kadr kultury, aby w pełni odpowiadać wyzwaniom, jakie niesie zmienne otoczenie, również w kontekście realizacji projektów (Romeike, 2016; Půček et al., 2021).

W publikacjach o charakterze poradnikowym zarządzanie ryzykiem w projekcie kulturalnym najczęściej opisywane jest skrótowo, z analogiami do opisu procesu z PMBOK® Guide lub PRINCE2® (Florjanowicz et al., 2004; Janewicz, 2012; Jancewicz & Kozłowska-Deć, 2013; Romanelli, 2021). W jednej z publikacji poradnikowych będącej podsumowaniem prac zrealizowanych w ramach stypendium Ministra Kultury i Nauki autorka, dzieląc się własnym doświadczeniem, pisze o zarządzaniu ryzykiem:

Na początku prowadzenia projektów występowanie ryzyk wręcz mnie paraliżowało. Zastygałam w bezruchu umysłowym na jakiś czas, bo zwyczajnie się bałam. I to jest normalne. Wraz z upływem czasu i pokonywaniem kolejnych trudnych sytuacji

wpracowałam postawę: gdy się coś wydarzy, to wtedy na pewno coś wymyślę, a teraz nie zamierzam się tym martwić. I nie chodzi tu o brak identyfikowania ryzyk czy bycie Scarlett O’Harą i jej słynne „pomyślę o tym jutro”. Najważniejsze to przyjąć założenie, że zawsze jest jakieś wyjście. I mieć zaufanie do siebie (Liwak-Rybak, 2020).

Biorąc pod uwagę fakt, że projekty kulturalne najczęściej realizowane są „metodą intuicyjną”, takie podejście prawdopodobnie może być spójne z powszechnie stosowanym podejściem do zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych w instytucjach kultury. Dlatego też dopasowanie procesu zarządzania ryzykiem w projekcie kulturalnym do jego specyfiki, pozostaje ważną kwestią, a jak wskazuje analiza literatury, niemającą szerszego odniesienia w pracach badawczych.

1.8. Definicja i zasady Scruma

Wraz z rozwojem technologii informatycznych, na przełomie XX i XXI wieku nastąpił rozwój zwinnych metodyk zarządzania projektami. Pierwsze idee dotyczące zmiany podejścia do realizacji projektów i rozwoju produktów to praca Takeuchi i Nonaki “The New Product Development Game” (1986) oraz wystąpienie Schwabera i Sutherlanda „Scrum Development Process” na konferencji OOPSLA (Schwaber, 1997).

Kolejnym przełomowym rokiem był rok 2001, gdy na spotkaniu w Snowbird (USA) siedemnastu zwolenników nowych metodyk tworzenia oprogramowania ogłosiło „Manifest Agile” (ManifestoAgile, 2001). Główne postulaty manifestu mówią, że przedkłada się ludzi i interakcje nad procesy i narzędzia, działające oprogramowanie nad szczegółową dokumentacją, współpracę z klientem nad negocjacje umów, reagowanie na zmiany nad realizację założonego planu. Jednym z najważniejszych założeń tej deklaracji jest to, że wymagania odbiorcy ewaluują w trakcie trwania projektu. Manifest Agile, jako deklaracja zwinnego, czyli elastycznego sposobu wdrażania oprogramowania, stał się punktem wyjścia do zmiany podejścia do realizacji projektów, a następnie do powstania zwinnych metodyk zarządzania projektami, takich jak Scrum, eXtreme Programming (XP) czy też Feature-driven development (Moran, 2014). Scrum pozostaje najbardziej rozpowszechniony w szczególności w branży IT, a jednocześnie następuje rozwój jego zastosowań w innych obszarach i organizacjach (Sutherland, JJ., 2019; Kerzner et al, 2022; 17th State of Agile Report, 2023)

Podstawową różnicą między wcześniejszymi metodami, zwanymi też kaskadowymi (tradycyjnymi), a metodykami zwinnymi, jest to, że w metodykach zwinnych jest możliwość rozpoczęcia pracy bez szczegółowego planu dla poszczególnych etapów projektu oraz możliwość powrotu do wcześniejszych etapów po ich zamknięciu. Wszystkie zwinne metody zarządzania projektami proponują podobny – iteracyjny, przyrostowy – sposób pracy, przejrzystość i powtarzalność działań, częstą komunikację z klientami (interesariuszami) i małe zespoły projektowe (Moran, 2014; Denning, 2015; Cockburn, 2016, Bryndza, 2017; Bemmé, 2020). Podejście zwinne do realizacji projektów charakteryzuje się współpracą w ramach zespołu, orientacją na potrzeby klienta i przejrzystością organizacyjną (Denning, 2015; Cockburn, 2016).

Z tego względu, że Scrum jest najbardziej znanym i najczęściej stosowanym podejściem zwinnym, czasami stosowane jest uogólnienie i określenie „podejście zwinne” używane jest w stosunku do zasad funkcjonujących w Scrumie. W literaturze przedmiotu używa się

również pojęć: metoda Scrum i metodyka Scrum (np. Ćwiklicki & Jabłoński, 2010). W niniejszej pracy Scrum będzie określany „podejściem” lub „metodyką”.

Źródłem wiedzy o Scrumie jest „Przewodnik po Scrumie. Opis reguł” (ang. *Scrum Guide*), opracowany przez Schwabera i Sutherlanda. Po raz pierwszy wydany w 2009 roku, przewodnik jest stale aktualizowany. Autorzy określają Scrum jako: „uproszczone ramy postępowania, które pomagają poszczególnym osobom, zespołom i organizacjom wytwarzać wartość poprzez adaptacyjne rozwiązywanie złożonych problemów” (Schwaber & Sutherland, 2020, s.3). Należy podkreślić, że nie definiują oni pojęcia „wartości”, stąd w przypadku każdego projektu może być ona rozumiana inaczej. Reguły Scruma obejmują wydarzenia, role i artefakty oraz filary i wartości, odnoszące się do pracy zespołu, których uwzględnianie w organizacji pracy projektowej pozwala na efektywne wykorzystanie podejścia Scrum w różnych organizacjach (Schwaber & Sutherland, 2020; Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021).

Zgodnie z „Przewodnikiem po Scrumie”, jego istotę stanowi Sprint¹⁴, czyli iteracja trwająca maksymalnie 4 tygodnie. W obrębie Sprintu odbywają się 4 formalne wydarzenia, które porządkują pracę i określają jej rytm, oraz wprowadzają regularność w projekcie. Są to:

- **Planowanie** (ang. *Sprint Planning*) rozpoczyna każdy Sprint. Jest to spotkanie, na którym ustalany jest zakres pracy do wykonania na najbliższą iterację. Biorą w nim udział wszyscy członkowie zespołu realizującego projekt, którzy będą zaangażowani w tej iteracji. Każdy sprint ma cel do zrealizowania i dlatego też mówi się, że każdy Sprint można uznać za krótki projekt;
- **Codzienne Spotkania** (ang. *Daily Scrum*) mają na celu codzienną wymianę informacji o postępach pracy oraz o ewentualnych przeszkodach w jej realizacji;
- **Przegląd Sprintu** (ang. *Sprint Review*) służy prezentacji efektów pracy zespołu przed interesariuszami, uzyskaniu informacji zwrotnej i formalnej akceptacji;
- **Retrospekcja** (ang. *Sprint Retrospective*) to spotkanie, na którym członkowie zespołu omawiają i podsumowują sposób pracy w ramach iteracji oraz wprowadzają usprawnienia na przyszłość.

Role w Scrumie definiowane są w obrębie zespołu, który powinien być na tyle duży, aby gwarantować osiągnięcie celów, a jednocześnie na tyle mały, aby jego członkowie mogli łatwo komunikować się między sobą. Role w zespole scrumowym to:

- **Właściciel Produktu** (ang. *Product Owner*) – odpowiedzialny przede wszystkim za rozwój produktu i zarządzanie Rejestrem Produktu (pojęcie zdefiniowane niżej), a także za określenie na czym polega wartość w projekcie oraz za jej maksymalizację. W projektach informatycznych, w których stosowanie zasad Scruma jest bardzo popularne, wartością są zwykle funkcjonalności produktu (Wykowski, 2019; Dusiński & Borowiec, 2021; Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021).

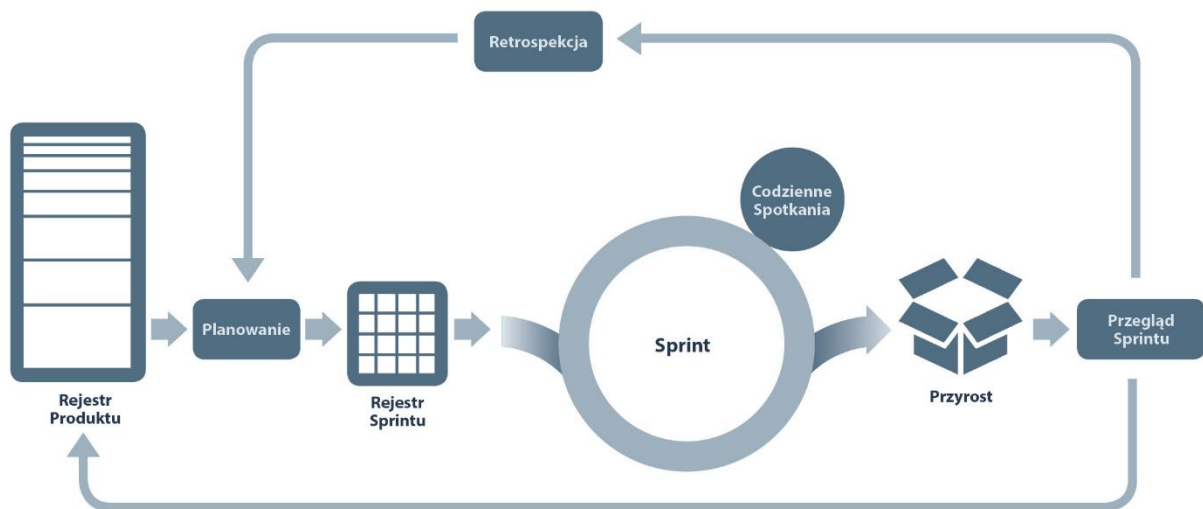
¹⁴ W *Przewodniku po Scrumie* nazwy wszystkich wydarzeń, ról i artefaktów pisane są wielkimi literami. (Schwaber & Sutherland, 2021, <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Polish.pdf>, dostęp: 22.01.2024). W niniejszej pracy będzie stosowany identyczny zapis. Tłumaczenia na język polski zostały zaczerpnięte z literatury (Chrapko, 2015; Wykowski, 2019; Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021).

- **Scrum Master** (nazwa roli niepodlegająca tłumaczeniu) – odpowiedzialny przede wszystkim za zastosowanie reguł Scruma w organizacji;
- **Zespół realizacyjny** (*ang. Developers*) – odpowiedzialny (jako całość) za realizację celów Sprintu.

Zgodnie z duchem założeń Manifestu Agile, Scrum zakłada brak formalnej dokumentacji projektowej, zastępując ją tzw. „artefaktami”. Najważniejszą ich cechą jest widoczność i przejrzystość dla wszystkich członków zespołu projektowego. Według twórców Scruma artefakty odzwierciedlają wykonaną pracę. Do artefaktów należą:

- **Rejestr Produktu** (*ang. Product Backlog*), czyli uporządkowana i stale weryfikowana lista zadań do wykonania w projekcie. Lista ta odzwierciedla zakres projektu oraz jego produkty. Określa również wszystkie wymagania i oczekiwania klientów. Opisy zadań mogą zawierać dodatkowe informacje: standardy dotyczące jakości, akty prawne czy wewnętrzne regulacje i procedury, które trzeba uwzględnić w danym zadaniu. Rejestr produktu powinien zostać utworzony przed rozpoczęciem pierwszego Sprintu. Opracowaniem zadań mogą zajmować się wszyscy członkowie zespołu, zaś przygotowaniem do najbliższego Sprintu i ustaleniem priorytetów zajmuje się wyłącznie Właściciel Produktu. Na górze listy znajdują się zadania najważniejsze (zgodnie z przyjętymi priorytetami) do zrealizowania w najbliższym Sprincie;
- **Rejestr Sprintu** (*ang. Sprint Backlog*), czyli lista zadań do zrealizowania w ramach jednego Sprintu. Tworzona jest podczas Planowania;
- **Przyrost** (*ang. Increment*), czyli rezultat pracy zespołu od początku realizacji projektu. Przyrost po ostatnim Sprincie stanowi całość realizowanego zakresu projektu (Schwaber & Sutherland, 2020). Na Przyrost danego Sprintu składa się to, co zostało wykonane w projekcie przed rozpoczęciem tego Sprintu oraz to, co zostało wykonane lub rozbudowane w trakcie jego trwania. Należy podkreślić, że autorzy Scruma wskazują, że Przyrost, żeby przynosił wartość w projekcie, musi być użyteczny. Nie precyzują jednak jak mierzyć wartość i użyteczność Przyrostu (por. „sukces projektu”, rozdział 1.1 oraz „Właściciel Produktu” – wyżej).

Artefakty, role i wydarzenia stanowią wyróżnik Scruma na tle innych metodyk zarządzania projektami. Schemat obrazujący pojedynczy Sprint wraz z artefaktami i wydarzeniami przedstawia rysunek 6 na następnej stronie. Po zrealizowaniu Sprintu rozpoczyna się następny. Pierwszym jego wydarzeniem jest Planowanie Sprintu, a więc powtórzenie sekwencji działań aż do zrealizowania celu projektu.



Rysunek 6. Sprint wraz z wydarzeniami i artefaktami

Źródło: opracowanie własne na podstawie What is Scrum? (dostęp: 22.01.2024)

Scrum został osadzony w teorii empiryzmu i reprezentuje pogląd, że wiedza wynika z doświadczenia i podejmowania decyzji w oparciu o to, co poznane. Sposób pracy w Scrumie opiera się na 3 filarach: przejrzystości, inspekcji i adaptacji (Cockburn, 2016; Wykowski, 2019; Schwaber & Sutherland, 2020). Przejrzystość pozwala na bieżąco monitorować realizację projektu poprzez widoczność statusów artefaktów. Przejrzystość umożliwia także inspekcję, czyli analizę postępów projektu i pracy zespołu. Tym samym pozwala na szybkie zauważenie pojawiających się problemów w trakcie realizacji projektu. Jeżeli w organizacji występuje jakaś dysfunkcja, na przykład brak komunikacji czy brak współpracy, to dzięki zastosowaniu zasad Scruma można ją szybciej zauważyć (Sutherland, J. & Sutherland, JJ. 2021). Adaptacja oznacza dopasowanie projektu do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w tym wymagań klientów. Konsekwencją adaptacji może być modyfikacja zakresu projektu lub modyfikacja sposobu realizacji projektu. Autorzy Scruma i praktycy Scruma wskazują ponadto na wartości, którymi powinni się kierować członkowie zespołu w codziennej pracy oraz podczas wydarzeń. Są to: zaangażowanie, skupienie na zadaniach, odwaga, szacunek oraz otwartość (Schwaber & Sutherland, 2020; Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021; Maximini, 2018; Wykowski, 2019).

1.9. Zastosowanie Scruma w projektach kulturalnych

Chociaż Scrum powstał jako odpowiedź na potrzeby produktów i projektów informatycznych, w definicji twórcy wskazują na jego uniwersalny charakter (por. rozdział 1.8). Podkreślają oni również, że jest to zestaw reguł postępowania (ang. *framework*) służący iteracyjnemu powstawaniu produktów. Orientacja na produkt jest jedną z cech Scruma, przy czym produkt czy też usługa lub kolejne wersje produktu jest bardzo często efektem projektu, dlatego też w praktyce Scrum znalazł zastosowanie zarówno jako podejście do realizacji projektów, jak i stałego rozwoju produktów (Wykowski, 2019; Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021; Wieczorek & Szczepanik, 2020).

Badania oraz raporty z zastosowań Scruma wskazują na coraz szersze zastosowanie tego podejścia w różnych branżach i obszarach zarządzania (Wieczorek & Szczepanik, 2020; 17th State of Agile Report, 2023), w tym również w instytucjach publicznych (Stoddard, 2019; Bemmé, 2020) i sektorze organizacji pozarządowych (Abukhamis & Abdelhadi, 2022). Trzeba jednak zwrócić uwagę, że są projekty, na przykład projekty infrastrukturalne czy projekty międzynarodowe, finansowane przez wiele podmiotów, w których zastosowanie zasad Scruma nie jest możliwe ani zasadne, przede wszystkim ze względu na konieczność szczegółowego zdefiniowania zakresu zadań, w tym czasu ich trwania na bardzo wczesnym etapie, podczas gdy w Scrumie te czynności realizowane są bezpośrednio przed każdą iteracją. Współcześnie zwraca się też uwagę na dopasowanie metod realizacji projektu do jego charakteru, czasami również łącząc różne metody i techniki w jednym projekcie, na przykład na etapie inicjowania i planowania posługując się wytycznymi z metod klasycznych a na etapie realizacji stosując zasady podejścia Scrum lub odwrotnie (PRINCE2 Agile®, 2015; Lalmi et al., 2021; Dionisio, 2022).

W instytucjach kultury Scrum jest już używany na kilka różnych sposobów:

- do prowadzenia projektów IT w organizacjach zajmujących się kulturą, na przykład: projekt digitalizacji i udostępnienia kolekcji (Dulock & Long, 2015) czy budowa portalu zasilanego danymi z kilku bibliotek (Hahn, 2020);
- jako sposób pracy dla całej instytucji, na przykład: stały rozwój kolekcji biblioteki, rozwój działalności edukacyjnej muzeum (Kelly, 2011; Mollahoseini Ardakani et al., 2018; Waugh 2018; Stoddard; 2019; Zen Ex Machina, b.d.);
- do realizacji projektów kulturalnych (Petrović et al., 2017; Świerczyńska-Kaczor et al., 2019; Marchwicka et al., 2022).

Większość ze wskazanych wcześniej cech Scruma, takich jak: wiedza czerpana z doświadczenia, decyzje oparte na obserwacji, stała adaptacja projektu do zmieniających się warunków i oczekiwań interesariuszy, odpowiada sposobom prowadzenia projektów w instytucji kultury oraz ich specyfice. Pozostałe z nich, to znaczy: przejrzystość artefaktów w projekcie, systematyczna praca oparta o cykl iteracji, konieczność i umiejętności skupienia się na najważniejszych zadaniach w danym momencie, odpowiadają potrzebie profesjonalizacji pracy projektowej w instytucjach kultury.

1.10. Zarządzanie ryzykiem w Scrumie

W przewodniku *Scrum Guide* autorzy Scruma nie definiują pojęcia ryzyka ani też nie opisują, jak nim zarządzać. Jednocześnie wskazują, że „Scrum wykorzystuje iteracyjne, przyrostowe podejście w celu zwiększania przewidywalności [zdarzeń w przyszłości¹⁵] oraz kontrolowania ryzyka” (Schwaber & Sutherland, 2020, s.3). Podkreślają równocześnie, że Sprints stwarzają warunki dla zaistnienia przewidywalności przez umożliwienie inspekcji i adaptacji postępów prac przynajmniej raz w miesiącu kalendarzowym, bo tyle maksymalnie trwa iteracja. Krótsze Sprints mogą być wprowadzone celem ograniczania ryzyka związanego z nakładami pracy i kosztami. Podczas trwania Sprintu, w ramach codziennej pracy nad zadaniami ma miejsce usuwanie przeszkód, będące bieżącą reakcją na zaistniałe wydarzenia, które mają wpływ na realizację konkretnych zadań.

¹⁵ Uzupełnienie własne.

Jednym z założeń wykorzystania ram podejścia Scrum jest przejrzystość. Oznacza ona, że postępy pracy muszą być widoczne zarówno dla osób ją wykonujących, jak i dla osób, na rzecz których praca ta jest wykonywana. W Scrumie decyzje są podejmowane na podstawie zaobserwowanego stanu 3 artefaktów: Rejestru Produktu, Rejestru Sprintu i Przyrostu. Przejrzystość umożliwia ocenę stanu tych artefaktów i odpowiednią reakcję. Bryndza wskazuje na cechy zwinnego podejścia, które w największym stopniu przyczyniają się do tego, że mimo braku wydzielonego procesu zarządzania ryzykiem, udaje się często zminimalizować skutki ryzyka bądź go uniknąć (Bryndza, 2017). Te cechy to:

- powtarzalność sekwencji działań w kolejnych iteracjach powodująca szybszą identyfikację ryzyka oraz jego ograniczanie;
- iteracyjność i częsta informacja zwrotna mająca wpływ na końcowe zadowolenie z produktu;
- otwartość na zmiany dająca możliwość szczegółowego planowania zadań ograniczonego tylko do najbliższej iteracji;
- samoorganizowanie się zespołu, które oznacza, że członkowie zespołu podczas Planowania Sprintu samodzielnie określają, jakie zadania są w stanie wykonać podczas najbliższej iteracji.

Oczywiste jest jednakże, że również w projektach prowadzonych zwinnie nie całe ryzyko udaje się zniwelować czy w wystarczający sposób zredukować i nie każdy projekt prowadzony zwinnie kończy się sukcesem (The CHAOS Report, 2015; Andrade et al., 2023). Ten fakt oraz brak formalnych ram zarządzania ryzykiem w Scrumie, a także powszechne zastosowanie tej metodyki w projektach i procesach, nie tylko dotyczących zarządzania projektami wytwarzania oprogramowania, skłoniły badaczy do poszukiwań i opisanie modeli zarządzania ryzykiem, które uwzględniają zasady Scruma oraz cechy zwinnego podejścia do zarządzania projektami, a jednocześnie dają jasne wytyczne do wdrożenia usystematyzowanego procesu zarządzania ryzykiem. W ramach przeglądu literatury zidentyfikowano badania i analizy, które opisują praktyczne sposoby zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych z wykorzystaniem Scruma oraz propozycje modeli, które proponują rozbudowanie Scruma o proces zarządzania ryzykiem. Przykładowe modele zostały opisane poniżej.

Hossain z zespołem przedstawiają przegląd artykułów na temat projektów rozwoju oprogramowania, które zostały zrealizowane z zastosowaniem Scruma (2009). Na podstawie analizy literatury autorzy zidentyfikowali 7 obszarów związanych z zastosowaniem podejścia Scrum, które przyczyniają się do powstania ryzyka:

- asynchroniczność spotkań scrumowych wewnątrz zespołu w relacji do spotkań dotyczących projektu, które są realizowane poza zespołem projektowym, głównie na szczeblu zarządczym;
- zbyt duża częstotliwość spotkań (wydarzeń scrumowych);
- brak współpracy i słaba komunikacja pomiędzy zespołem pracującym w Scrumie a innymi obszarami organizacji;
- rozproszenie odpowiedzialności w pracy zespołowej
- brak wyspecyfikowanych narzędzi pracy w Scrumie;
- zbyt duże zespoły scrumowe.

W podsumowaniu autorzy zwracają uwagę na konieczność włączenia do Scruma dobrych praktyk pochodzących z zarządzania ryzykiem (Hossain et al., 2009).

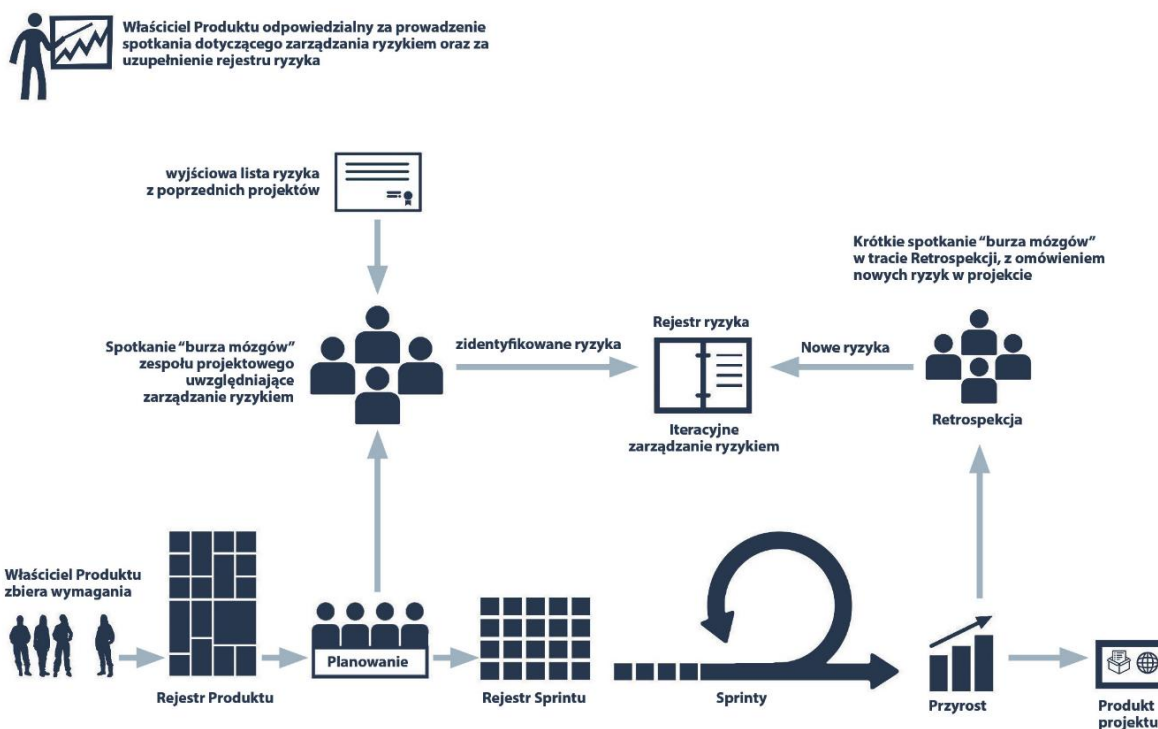
Innym przykładem badań są prace Walukiewicza i Kuzaka (2019). W ramach studiów przypadków przeanalizowali oni 5 różnych projektów realizowanych z zastosowaniem różnych narzędzi i praktyk zarządzania projektami. Analizując dokumentację projektową, autorzy skupili się na różnego typu problemach w trakcie realizacji projektu, od jego rozpoczęcia do zakończenia. W celu ujednoczenia wyników analizy przyjęto wskaźniki, które określały sukces projektu, w odniesieniu do założeń budżetowych, harmonogramu i jakości produktów projektu. Następnie uzupełniono dane badawcze o informacje dotyczące stopnia skomplikowania produktów projektu, liczby zaangażowanych osób, stopnia rozproszenia zespołu realizującego projekt oraz stopnia wielokulturowości zespołu projektowego. Wyniki analizy wykazały, że im mniejszy i mniej rozproszony czy zróżnicowany kulturowo projekt, tym większe prawdopodobieństwo jego sukcesu, rozumianego jako realizacja celu w założonym budżecie, czasie i założonej jakości produktów. Jednocześnie małe zespoły potrafią się samodzielnie i „zwinnie” zorganizować niezależnie od wielkości czy zakresu samego projektu (tak jak to proponuje Scrum), a metodyki, jak PMBOK® Guide czy PRINCE2®, dostarczają gotowe zbiory procedur i technik. W podsumowaniu autorzy sugerują, aby w zależności od wielkości projektu, jego zakresu oraz etapu realizacji dokonywać wyboru między metodykami zwinnymi i kaskadowymi (Walukiewicz & Kuzak, 2019).

Moran, profesor akademicki, a jednocześnie praktyk zarządzania projektami, w swoich pracach badawczych podkreśla, że mimo iż zwinne zarządzanie projektami, w tym Scrum, jest szeroko stosowane na całym świecie, zarządzanie ryzykiem w zwinnie zarządzanych projektach w wielu przypadkach sprowadza się do tabelarycznych analiz i zestawień. Moran zastanawia się nad ogólnym pojęciem zwinnego zarządzania ryzykiem (2014, 2016). Według niego zwinne zarządzanie ryzykiem oznacza zarządzanie ryzykiem w ramach iteracji, które są cechą charakterystyczną Scruma i innych zwinnych metod. Autor analizuje praktyczne zastosowanie poszczególnych kroków procesu zarządzania ryzykiem, w tym identyfikacji ryzyka, oceny ryzyka, reakcji na ryzyko, monitoringu i przeglądu ryzyka. Następnie włącza ten proces do iteracji w Scrumie, tworząc w ten sposób zwinny model zarządzania ryzykiem (Moran, 2016). Według Morana identyfikację i ocenę ryzyka należy włączyć do Planowania Sprintu. Monitorowanie i reakcja na ryzyko powinny być częścią Codziennych Spotkań. Autor sugeruje też, by proces zarządzania ryzykiem włączyć do procesu zarządzania Rejestrem Produktu, w ramach odpowiedzialności Właściciela Produktu, oraz Rejestrem Sprintu, jako odpowiedzialność całego zespołu scrumowego. W ramach interpretacji modelu Moran zwraca uwagę na realizację postulatów Manifestu Agile, co oznacza przedkładanie bieżącego reagowania na zmiany nad realizację założonego planu oraz podkreślenie roli współpracy zespołowej. Dodatkowo Moran podkreśla, że zwinne zarządzanie ryzykiem w ramach iteracji wspierają również przejrzystość i przepływ informacji. Autor podkreśla, że ten sposób zarządzania ryzykiem staje się częścią podejścia Scrum jako elastyczna (zwinna) odpowiedź na wyzwania w ramach pracy nad projektem. Prace Morana zawierają szereg praktycznych wskazówek, jednakże ich zastosowanie w projektach nie zostało przedstawione w literaturze.

Nyfjorg i Kajko-Mattsson skupili się na tym, w jaki sposób połączyć kolejne kroki procesu zarządzania ryzykiem i wydarzenia odbywające się podczas iteracji Scruma (2008). Nazwali swój model integracyjnym, z tego powodu, że wskazują w nim punkty wspólne dla obu procesów. Na podstawie wywiadów ankietowych przeprowadzonych ze szwedzkimi praktykami Scruma autorzy wskazują na istotne aspekty integracji procesu zarządzania ryzykiem i kroków iteracji w podejściu Scrum. Według ankietowanych są to: faza przygotowawcza projektu, role i odpowiedzialności w projekcie oraz kanały komunikacji. Model integracyjny zaproponowany przez Nyfjorga i Kajko-Mattssona zakłada uwzględnienie procesu zarządzania ryzykiem zarówno na poziomie strategicznym, podczas określania celów i zakresu projektu oraz sposobu realizacji projektu, jak i w samej fazie realizacyjnej – w ramach cykli sprintowych (Nyfjorg & Kajko-Mattsson, 2008). Model ten nie został zweryfikowany w projektach.

Hammad i Inayat (2018) również opracowali model „integracyjny” (rysunek 7), w którym proponują, aby do iteracji w Scrumie dodać następujące narzędzia i działania dotyczące zarządzania ryzykiem:

- rejestr ryzyka w projekcie;
- identyfikację i ocenę potencjalnych ryzyk dotyczących zadań oraz ich zapisywanie w rejestrze ryzyka podczas Planowania lub w czasie dodatkowego spotkania zespołu projektowego z zastosowaniem burzy mózgów;
- dodawanie nowych ryzyk do Rejestru Produktu podczas Retrospekcji zespołu lub w czasie dodatkowego spotkania z zastosowaniem burzy mózgów;
- odpowiedzialność Właściciela Produktu za przeprowadzenie ww. spotkań i prowadzenie rejestru ryzyka.



Rysunek 7. Model integracyjny zarządzania ryzykiem według Hammada i Inayata

Źródło: Hammad & Inayat, 2018, s.160 (tłumaczenie własne)

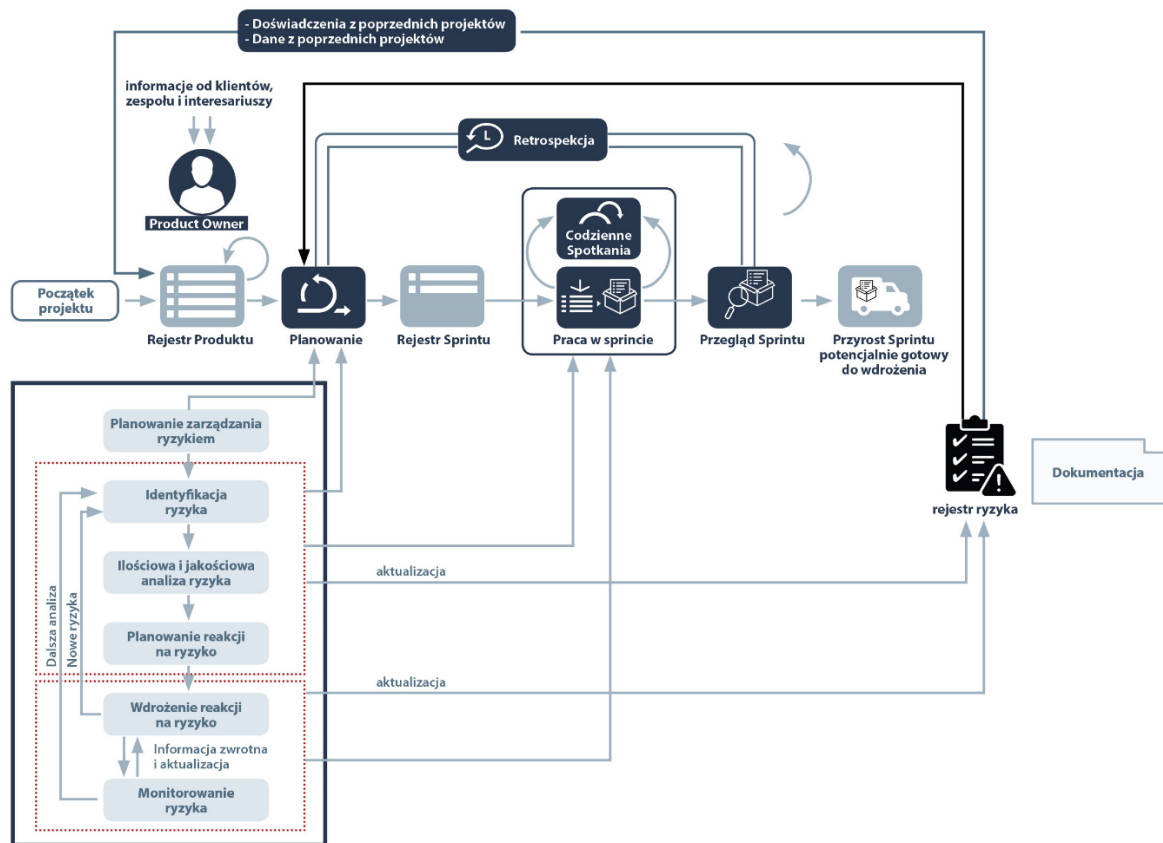
W ramach walidacji przedstawionego wyżej modelu autorzy przeprowadzili eksperyment wśród studentów, którzy realizowali projekt informatyczny. W grupie eksperymentalnej studenci wykorzystali ramy modelu. W grupie kontrolnej studenci pracowali według podstawowych ram podejścia Scrum, identyfikując ryzyka tylko na początku eksperymentu i na jego końcu. Eksperyment trwał 6 tygodni, w tym czasie odbyły się 3 Sprints. Hammad i Inayat wykazali w eksperymencie, że wprowadzając dodatkowe spotkania oraz pracując z rejestrem ryzyka w każdej iteracji, grupa eksperymentalna była w stanie zidentyfikować więcej ryzyk i szybciej dostosowywać swoją pracę, aby osiągnąć założone cele projektu (Hammad & Inayat, 2018).

Uikey i Suman (2015) proponują dodanie do podstawowego schematu iteracji w Scrumie następujących narzędzi oraz działań:

- rejestru ryzyka, opracowywanego przez zespół na podstawie Rejestru Produktu i zawierającego listę zidentyfikowanych ryzyk w odniesieniu do zadań znajdujących się w Rejestrze Produktu;
- skorygowanego Rejestru Produktu, tworzono w wyniku dodania informacji dotyczących ryzyka do poszczególnych zadań i ponownym ustaleniu priorytetów z uwzględnieniem informacji o ryzyku zadania;
- repozytorium wiedzy – dokumentacji dotyczącej zrealizowanych zadań z uwzględnieniem informacji o zaistniałych ryzykach;
- bieżącego monitoringu ryzyka podczas trwania Sprintu.

Model Uikeya i Sumana ma postać konceptualną, nie został przez autorów zwalidowany w badaniach empirycznych (Uikey & Suman, 2015).

Włączenie do iteracji Scruma procesu zarządzania ryzykiem według PMBOK® Guide proponują Chaouch, Mejri i Ghannouchi (2019). Ich model bazuje na wywiadach ankietowych, w których wzięło udział 65 praktyków Scruma z 28 krajów, przy czym skupiono się na globalnych korporacjach. W szczególności autorki proponują zastosowanie głównych faz zarządzania ryzykiem opisanych w PMBOK® Guide w ramach Planowania Sprintu (rysunek 8).



Rysunek 8. Model zarządzania ryzykiem w Scrumie z wykorzystaniem PMBOK®

Źródło: Chaouch et al., 2019, s.191 (tłumaczenie własne)

Jak pokazano na rysunku 8., planowanie zostaje rozszerzone o sporządzenie planu zarządzania ryzykiem, który obejmuje: kategorie ryzyka, role i obowiązki zespołu scrumowego, harmonogramy pracy. Następnie zespół scrumowy dokonuje identyfikacji ryzyka, sporządza rejestr ryzyka, później następuje ocena ryzyka, omówienie reakcji na ryzyko oraz monitoring ryzyk. Czynności te są powtarzane podczas każdego planowania Sprintu. Rejestr ryzyka staje się elementem wejściowym do planowania. Również ten model ma postać koncepcji i nie został zwalidowany w badaniach (Chaouch et al., 2019).

Tomanek i Juricek (2015) zaproponowali model zarządzania ryzykiem w projekcie, łącząc Scruma i elementy metodologii PRINCE2®. Autorzy opracowania przeprowadzili ankietę, której celem było poznanie, jak kierownicy projektów dotyczących rozwoju oprogramowania zarządzają ryzykiem w ramach iteracji Scruma. Ankieta została przeprowadzona wśród słowackich kierowników projektów informatycznych. Jako jej wynik powstał model prezentujący proces zarządzania ryzykiem w kontekście odpowiedzialności wynikających z ról w zespole scrumowym, czyli Właściciela Produktu, Scrum Mastera i zespołu realizacyjnego (Tomanek & Juricek, 2015). Dodatkowo autorzy zdefiniowali odpowiedzialność kierownika projektu, mimo że rola ta nie występuje w Scrumie. W ramach modelu poszczególne kroki procesu zarządzania ryzykiem zostały przypisane do spotkań scrumowych, a następnie ocenione jako obowiązkowe lub opcjonalne. Do obowiązkowych zaliczono: identyfikację, ocenę i plan reakcji na ryzyko w ramach Planowania Sprintu. Bieżąca reakcja na ryzyko jest obowiązkowa w trakcie

samego Sprintu. W ramach Przeglądu Sprintu powinno każdorazowo nastąpić omówienie zaistniałego ryzyka i akceptacja reakcji na to ryzyko. Model Tomanka i Juricka nie został zwalidowany w badaniach empirycznych.

Innym modelem zarządzania ryzykiem w Scrumie z wykorzystaniem procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2® jest model opracowany przez Mousaeia i Gandomaniego (2018). Przeprowadzili oni badania ankietowe z udziałem 52 ekspertów Agile z 6 krajów, a następnie opracowali model łączący zarządzanie ryzykiem i realizację projektu z wykorzystaniem podejścia Scrum. W ramach modelu autorzy proponują umieszczenie procesu zarządzania ryzykiem w 2 fazach cyklu życia projektu: inicjowania projektu oraz realizacji projektu. W ramach inicjacji projektu sugerują opracowanie rejestru ryzyk w projekcie, czyli przeprowadzenie identyfikacji, oceny ryzyk i zaplanowanie reakcji na ryzyko. Ponadto rekomendują przypisanie osób odpowiedzialnych do poszczególnych zadań w rejestrze produktu, czego nie ma w podstawowych założeniach podejścia Scrum. Takie przypisanie ma pomóc w identyfikacji ryzyka w odniesieniu do poszczególnych zadań na etapie realizacyjnym podczas Planowania poszczególnych Sprintów. Podczas Przeglądu Sprintu powinien zostać utworzony specjalny raport dotyczący ryzyka, obejmujący informację o podjętych reakcjach na ryzyko. Model Mousaeia i Gandomaniego jest przeznaczony dla dużych projektów i również nie został zwalidowany w badaniach empirycznych.

Singh z zespołem (2023) opracowali model zarządzania ryzykiem w projektach zwinnych i nazwali go modelem AGP (ang. *risk management model for agile IT projects*). Jego powstanie poprzedziła analiza czynników ryzyka w projektach zarządzanych zwinnie. Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród managerów projektów realizowanych z zastosowaniem podejścia zwinnego, wyodrębnili oni 4 główne czynniki ryzyka w tych projektach, które łącznie składają się na model AGP. Są to: kultura organizacyjna, ograniczenia budżetu i czasu trwania projektu, zespół projektowy, otoczenie projektu rozumiane jako umiejscowienie projektu w strukturze organizacyjnej (Singh et al., 2023). Model AGP nie został zwalidowany w badaniach empirycznych.

Tavares, Silva i Souza (2021) opracowali autorski model zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych zwinnie, nazywając go Rm4Am (ang. *Risk Management Tool for Agile Management*). Powstanie modelu poprzedziły studia bibliometryczne (Tavares et al., 2017). W ramach tych studiów autorzy zidentyfikowali prace dotyczące realizacji projektów z wykorzystaniem metod zwinnych, a ściślej Scruma, oraz problematyki ryzyka w tych projektach. Badania literaturowe wykazały lukę w tej dziedzinie. Jednocześnie autorzy podkreślili, że w części materiałów i badań występują nieścisłości terminologiczne wynikające z przyjęcia założenia, że bieżąca reakcja na przeszkody w projekcie jest traktowana przez niektórych autorów i praktyków jako zarządzanie ryzykiem. Ci sami autorzy przeanalizowali także 10 studiów przypadków wyselekcjonowanych projektów zrealizowanych w metodyce Scrum (Tavares et al., 2017). Każdy z tych projektów trwał przynajmniej 1500 roboczogodzin. Ankieta objęto Scrum Masterów i kierowników projektów. Celem badania było zrozumienie, jak faktycznie przebiega zarządzanie ryzykiem w projektach wykorzystujących Scruma oraz identyfikacja stosowanych narzędzi i technik zarządzania ryzykiem w tych projektach. Z badań wynika, że zarządzanie ryzykiem

w Scrumie odbywa się w ramach każdej iteracji, a praktycznie realizowane jest poprzez wyciąganie wniosków po każdej iteracji i aktualizację zadań wynikającą z informacji zwrotnej oraz poprzez stałą współpracę członków zespołu projektowego. Badani zwrócili również uwagę na konieczność włączenia identyfikacji i oceny ryzyka do Planowania Sprintu. W odniesieniu do pozostałych wydarzeń Scruma analiza odpowiedzi z ankiety wskazała, że wiedza płynąca z doświadczenia oraz współpraca członków zespołu wpływają na redukcję ryzyka w kolejnych iteracjach. Jednocześnie zauważono, że przypisanie odpowiedzialności zespołowi za rezultaty danego Sprintu wspiera osiągnięcie celu projektu, ale ogranicza zastosowanie poszczególnych kroków procesu zarządzania ryzykiem w sposób uporządkowany.

Następnie zespół badawczy pod kierunkiem Tavaresa podjął bardziej szczegółowe badania praktyk zarządzania ryzykiem w projektach IT realizowanych z wykorzystaniem Scruma (Tavares et al., 2019a, 2019b). W badaniach wyłoniono 127 różnych praktyk zarządzania ryzykiem w tych projektach i uszeregowano je według znaczenia dla zarządzania ryzykiem. Podczas pracy nad modelem praktyki te zostały przypisane do komponentów Scruma, które obejmują: artefakty, wydarzenia, role Scruma i wartości odnoszące się do pracy zespołu. Ponadto w analizie stosowanych praktyk uwzględniono narzędzia wspierające zarządzanie projektami. Do każdego z komponentów i narzędzi przypisano co najmniej jeden element procesu zarządzania ryzykiem: planowanie zarządzania ryzykiem, identyfikację, analizę, planowanie reakcji na ryzyko, monitoring ryzyka. W panelach eksperckich uszeregowano ważność komponentów i narzędzi w kontekście zarządzania ryzykiem.

Wynikiem kilkuletniej pracy koncepcyjnej oraz przeprowadzonych badań empirycznych jest model Rm4Am (Tavares et al., 2021). Bazuje on na schemacie iteracji Scruma i włącza do iteracji poszczególne elementy procesu zarządzania ryzykiem, według rekomendacji wynikających z analiz praktyk zarządzania ryzykiem. Weryfikacja modelu przeprowadzona z wykorzystaniem metody eksperymentu potwierdziła przede wszystkim skuteczność planowania reakcji na ryzyko w trakcie czynności wynikających z wydarzeń Scruma. W opinii autorów zastosowanie modelu Rm4Am zwiększa szanse powodzenia projektu.

Walczak i Kuchta (2013) na podstawie wywiadów kwestionariuszowych z managerami 6 dużych przedsiębiorstw w Polsce podjęli próbę identyfikacji ryzyka, które może negatywnie wpływać na powodzenie projektów realizowanych zwinnie, a które bezpośrednio wynika z zastosowania tego podejścia. Wśród obszarów ryzyka wymienionych przez tych autorów znajdują się między innymi: ryzyko związane z cyklem produkcji oprogramowania, ryzyko środowiska projektowego, w tym na poziomie organizacji procesów wewnątrz i na zewnątrz zespołu projektowego, oraz ryzyko związane z zarządzaniem projektem. W podsumowaniu badań autorzy wskazują na fakt, że metodyki zwinne mają charakter empiryczny, a Scrum określa ogólne ramy prowadzenia projektów, co oznacza każdorazowo formowanie się nowego zespołu do projektu i dostosowywanie sposobu pracy do projektu i zespołu. W związku z tym wskazane obszary ryzyka najprawdopodobniej wystąpią dla każdego nowego projektu, który będzie realizowany w nowym zespole. Wyniki badań nie mogą pretendować do miana ogólnych ze względu

na przeprowadzenie ich w jednej firmie, aczkolwiek stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz tego tematu (Walczak & Kuchta, 2013).

Jak twierdzą niektórzy praktycy, przy zastosowaniu zwinnych metod realizacji projektów odrębny proces zarządzania ryzykiem staje się niejako zbędny (Chrapko, 2015; Trzeciak & Spałek, 2016; Maximini, 2018), gdyż jest wbudowany w schemat iteracyjnego podejścia do realizacji projektu. Należy również zwrócić uwagę, że w podejściu zwinnym zakres projektu jest uszczegóławiany w trakcie pracy nad projektem, co w podejściach tradycyjnych wiązałoby się z opóźnieniami lub wzrostem kosztów. Jeden z praktyków w realizacji projektów w metodyce Scrum, Chrapko, poleca prowadzenie dodatkowego rejestru zaistniałych problemów w celu zapobiegania im w przyszłych Sprintach. Ten sam autor proponuje, aby na etapie planowania prac projektowych opracować tzw. matrycę funkcjonalności projektu. W jej ramach wszystkie zadania, stanowiące łącznie zakres projektu, zostają oznaczone jako ważne i nieważne dla celu projektu oraz takie, które mają wysokie lub niskie ryzyko realizacji, przy czym to ryzyko równoznaczne jest z trudnością i skomplikowaniem danego zadania (Chrapko, 2015). Inny z praktyków, Rojek, wskazuje na konieczność uwzględnienia procesu zarządzania ryzykiem w ramach iteracji Scruma. Ponadto podkreśla, że należy łączyć różne podejścia i metodyki, dostosowując je do specyfiki danego projektu (Rojek, 2018).

Podsumowując, zarządzanie ryzykiem w projekcie realizowanym w Scrumie może zatem zawierać i wykorzystywać cały uporządkowany proces zarządzania ryzykiem zaczerpnięty z innych metodyk, na przykład PMBOK® Guide czy PRINCE2®, tak jak proponują różni autorzy, w tym Tomanek i Juricek. Może też zostać wpisane w poszczególne komponenty podejścia Scrum, tak jak w swoich badaniach proponują Tavares, Souza i Silva oraz Moran. Większość autorów podkreśla przy tym, że Scrum, poprzez wydarzenia i artefakty, wzmacnia widoczność poszczególnych działań i poprawia komunikację w zespołach projektowych, co ma wpływ na ograniczanie ryzyka. Należy podkreślić, że zarówno w publikacjach naukowych, jak i opracowaniach praktyków zarządzanie ryzykiem w Scrumie odnosi się przede wszystkim do projektów z obszaru IT. Stąd znaczna część tych publikacji nie będzie miała odniesienia do projektów kulturalnych, Szczegółowa analiza reguł Scruma i praktyk Scruma pod kątem zarządzania ryzykiem w projektach oraz wyniki z powyższych badań stały się punktem wyjścia do opracowania autorskiego modelu zarządzania ryzykiem dopasowanego do projektów kulturalnych.

2. Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit z wykorzystaniem podejścia Scrum

2.1. Założenia metody

Badacze w dziedzinie nauk o zarządzaniu pojęciem „metoda” określają najczęściej sposób postępowania mający prowadzić do zamierzonego celu i składający się z określonych etapów (Korczak, 2005). Niektórzy z nich zamiennie używają też pojęcia „technika” lub „koncepcja” (Kral & Hopej, 2011; Sobczak, 2017). Nie wchodząc w szczegóły definicyjne, w niniejszej pracy przyjęto, że metoda jest sposobem postępowania wspierającym zarządzanie. W tym wypadku chodzi o obszar zarządzania ryzykiem w projektach. Takie określenie pojęcia metoda odpowiada także warstwie praktycznej rozprawy doktorskiej i jej celowi. Zaproponowana metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem Scruma ma nakreślić ramy działania zespołu projektowego. Metoda będzie oparta na autorskim modelu zarządzania ryzykiem w projektach, wykorzystującym reguły podejścia Scrum. Model wraz z wnioskami z badań będzie stanowił rekomendacje do wdrożenia metody w instytucjach kultury.

Projekty kulturalne *a priori* charakteryzuje konieczność elastycznego i adaptacyjnego podejścia do ich realizacji. Wynika to ze specyfiki tych projektów, których najważniejszą cechą jest aktywny udział twórców i artystów oraz wielu partnerów, co wiąże się z praktycznie nieustającym kształtowaniem się i dopracowywaniem ostatecznej koncepcji do momentu zakończenia projektu. Oznacza to, że decyzja o rozpoczęciu projektów jest podejmowana na podstawie znajomości celu oraz ogólnego zarysu projektu. Cechy charakterystyczne projektów kulturalnych stanowią wystarczającą przesłankę do tego, aby do realizacji projektu podchodzić elastycznie, z czasem doprecyzowując poszczególne fragmenty zakresu projektu, czasami również wracając do niektórych działań, modyfikując je i zmieniając zakres oraz poszczególne zadania. Symbolicznie obrazuje to Rysunek 9.



Rysunek 9. Schemat doprecyzowania zakresu projektu

Źródło: opracowanie własne

Przyjęcie takiego sposobu pracy wiąże się zarówno z koniecznością adaptacji zakresu projektu w ramach współpracy wielu osób i podmiotów zaangażowanych w projekt, jak

i z oddziaływaniem na projekt różnych czynników zewnętrznych. Mogą to być uwarunkowania prawno-formalne realizacji projektu lub też wpływ interesariuszy – na przykład sponsorów czy partnerów merytorycznych.

Ramy podejścia Scrum, adaptacyjnego oraz iteracyjnego przyrostowego dostarczania wartości (rysunek 10), odpowiadają specyfice projektów kulturalnych, przy czym wartość w projekcie kulturalnym z perspektywy produktu końcowego będzie definiowana różnie w zależności od projektu.



Rysunek 10. Iteracyjne dostarczanie wartości w Scrumie

Źródło: opracowanie własne

Wartością mogą być wprost efekty pracy zespołu projektowego, na przykład kosztorys aranżacji przestrzeni na wystawę, a mogą być też efekty twórczości współpracujących artystów i wykonawców, na przykład wizualizacja scenografii na koncert. Ponadto w Scrumie wymaga się, by nową wiedzę i doświadczenie zdobywane w każdej iteracji wykorzystać w kolejnych. Tak rozumiana wartość ma użyteczny charakter. Pozwala również na uszczegółowienie zakresu zadań i podejmowanie decyzji co do dalszych działań w projekcie. Biorąc pod uwagę upływ czasu, należy zwrócić uwagę, że projekty kulturalne jako wydarzenia w większości mają z góry określony termin zakończenia, wiążący się na przykład z rezerwacją terminów dostępności artystów czy też miejsca realizacji wydarzenia. Termin ten jest bardzo trudny do zmiany, jego przesunięcie wymaga wielu działań i jest kosztowne, stąd często jest traktowany jako stała w projekcie. Dlatego, mimo że podejście iteracyjne zakłada możliwość powrotu do wcześniej ustalonych kwestii lub ich modyfikacji, należy podkreślić, iż w projektach kulturalnych, ze względu na ustalony termin wydarzenia, konkretne decyzje w projekcie muszą uwzględniać upływ czasu w stosunku do tego terminu.

Analiza literatury wskazuje, że proces zarządzania ryzykiem w projektach jest opisywany jako kilkietapowy, liczący od 4 etapów (PRINCE2®, 2009) wzwyż (Pritchard, 2002; PMBOK® Guide, 2019; Wawak & Małkus, 2023). Czteroetapowy proces zarządzania ryzykiem według PRINCE2® obejmuje: identyfikację ryzyka, ocenę, plan reakcji na ryzyko i wdrożenie (zob. rozdział 1.6). Zgodnie z założeniami PRINCE2®, proces zarządzania ryzykiem w projekcie jest iteracyjny i trwa przez cały cykl realizacji projektu (zob. rysunek 3, rozdział 1.6). Iteracyjność uwzględnia możliwość powtórzenia wcześniejszych etapów i ponowne ich wykonanie w celu osiągnięcia najbardziej efektywnego rezultatu (PRINCE2®, 2009). Zakłada również, że po każdej iteracji będą dostępne dodatkowe informacje.

Iteracyjne zarządzanie ryzykiem odbywa się przez cały cykl realizacji projektu od planowania do zakończenia. Ponadto wszystkie 4 kroki procesu są wspierane przez, przebiegającą równolegle, komunikację ryzyka. Dzięki temu proces ten staje się jawny, a przez to przejrzysty dla członków zespołu projektowego.

Z związku z tym, że kroki procesu zarządzania ryzykiem w PRINCE 2® przebiegają iteracyjnie i powtarzają się przez cały projekt, analogicznie jak iteracje w Scrumie, autorka zdecydowała o wykorzystaniu tego schematu do opracowania modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych. W opinii autorki, również równoległa komunikacja ułatwia integrację czteroetapowego procesu zarządzania ryzykiem w projektach według PRINCE 2® z iteracją Scruma.

2.2. Model wstępny

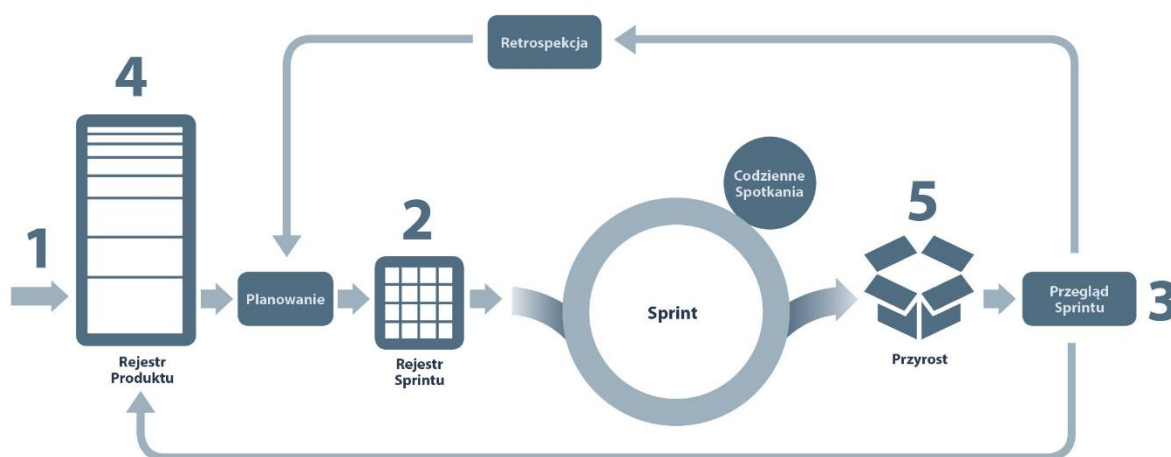
Opracowanie autorskiego modelu zarządzania ryzykiem polegało na analizie wszystkich elementów schematu iteracji w Scrumie pod kątem możliwości włączenia do niego etapów procesu zarządzania ryzykiem opisywanego w metodykach PRINCE2®, PMBOK® Guide i literaturze przedmiotu. W analogiczny sposób były opracowywane modele, które zidentyfikowano w ramach analizy literatury. Twórcy tych modeli do kolejnych wydarzeń, artefaktów w ramach iteracji Scruma włączają etapy procesu zarządzania ryzykiem (np. Chaouch et al., 2019; Mousaei & Gandomani, 2018; Tavares et al., 2021), wykorzystując zalecenia różnych metodyk, w tym PRINCE2®. Ponadto uzupełniają odpowiedzialności w ramach pełnionych ról przez członków zespołu projektowego. Następnie, na podstawie literatury opisującej praktyczne zastosowanie reguł Scruma (Moran, 2016; Bryndza, 2017; Maximini, 2018; Wykowski, 2019; Schwaber & Sutherland 2020; Sutherland, J. & Sutherland, JJ.,2021) oraz wiedzy i doświadczenia autorki tekstu¹⁶, zostały wybrane te artefakty i wydarzenia podejścia Scrum, które w największym stopniu podlegają adaptacji do zmieniających się warunków realizacji projektu. Ich adaptacja w trakcie trwania projektu stanowi *de facto* reakcję zespołu na pojawiające się ryzyko. Są to następujące artefakty: Rejestr Produktu, Rejestr Sprintu, Przyrost oraz wydarzenia: Planowanie i Przegląd Sprintu.

Wynikiem analizy literatury, wyboru wymienionych wyżej artefaktów i wydarzeń oraz pracy koncepcyjnej jest **autorski model zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem podejścia Scrum oraz etapów procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2®**. Na model składają się schemat Scruma (Schwaber & Sutherland, 2020), który został przez autorkę uzupełniony poprzez:

- dodatkowe dane wejściowe do opracowania Rejestru Produktu;
- dodatkowe dane wejściowe do Planowania Sprintu, po zakończeniu Planowania zawarte w Rejestrze Sprintu;
- dodatkowe dane wejściowe i wyjściowe do Przeglądu Sprintu;
- dodatkowe dane do aktualizacji i zarządzania Rejestrem Produktu;
- Przyrost z dodatkowymi danymi do rejestru ryzyka.

¹⁶ Autorka posiada wieloletnie doświadczenie pracy zawodowej w firmach e-commerce jako Właściciel Produktu w zespole Scrumowym, a także certyfikaty PSM I, PSPO I oraz organizacji Scrum.org.

Wskazane wyżej elementy są powiązane z procesem zarządzania ryzykiem w projekcie według PRINCE2®. Rysunek 11 poniżej przedstawia schemat iteracji Scruma wraz z autorskimi uzupełnieniami, które zostały oznaczone cyframi od 1 do 5.



Rysunek 11. Wstępny model zarządzania ryzykiem projektów z wykorzystaniem podejścia Scrum
 Źródło: opracowanie własne na podstawie Schwaber & Sutherland, 2020

Szczegółowy opis artefaktów i wydarzeń w iteracji Scruma oraz uzupełnienia, będące autorską propozycją połączenia procesu zarządzania ryzykiem i specyficznych cech projektów kulturalnych, przedstawia tabela 1 poniżej.

Tabela 1. Artefakty i wydarzenia w iteracji Scruma a zarządzanie ryzykiem w projekcie

Artefakty i wydarzenia w Iteracji Scruma według literatury	Uzupełnienia będące autorską propozycją połączenia procesu zarządzania ryzykiem oraz specyficznych cech projektów kulturalnych w iteracji Scuma
1. DANE WEJŚCIOWE DO REJESTRU PRODUKTU	
<p>Dane wejściowe do Rejestru Produktu stanowią następujące informacje (Moran, 2016; Wykowski, 2019):</p> <ul style="list-style-type: none"> zakres projektu, lista zadań, jakie należy podjąć, aby zrealizować zakres – w przypadku projektów kulturalnych poszczególne wydarzenia projektu. <p>Rejestr Produktu jest listą uporządkowaną, rozpoczyna się od zadań o najwyższym priorytecie. Na samej górze powinny znaleźć się te zadania, których wykonanie najszybciej przyniesie określoną wartość (Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021). Ponadto, główne kryteria, jakie zwykle brane są pod uwagę przy określaniu priorytetów obejmują: złożoność</p>	<p>Dane wejściowe do Rejestru Produktu, poza tymi, które pochodzą z dokumentów projektowych i stanowią zakres projektu, obejmują dodatkowo informacje dotyczące ryzyka a pochodzące z rejestru ryzyka dla instytucji. Dane z rejestru ryzyka dla instytucji kaskadowo dotyczą wszystkich obszarów organizacyjnych a więc i projektów. Dlatego stanowią niezbędne informacje wejściowe do skutecznego zarządzania ryzykiem również na poziomie projektu.</p> <p>Model zakłada, że przy opracowywaniu Rejestru Produktu z rejestru ryzyka dla instytucji należy wybrać te ryzyka, które dotyczą danego projektu. Następnie należy uwzględnić te ryzyka, a ściślej sposób reakcji na nie,</p>

<p>i zależność od innych zadań, dostępność zasobów, czasochłonność a także trudność zadania (Chrapko, 2015; Wykowski, 2019).</p>	<p>uzupełniając zakres już istniejących zadań lub utworzyć nowe zadania, których zakres wynika z reakcji na ryzyka.</p> <p>Ponadto, należy zidentyfikować ryzyka związane z poszczególnymi zadaniami w Rejestrze Produktu, ocenić je, zaplanować reakcję na ryzyko, uzupełnić zakres zadania o reakcję na ryzyko, a jeżeli to konieczne, dodać nowe zadania do Rejestru Produktu.</p>
<p>2. DANE WEJŚCIOWE DO PLANOWANIA SPRINTU</p>	
<p>Na początku każdego Sprintu w ramach Planowania następuje omówienie i wybór zadań do zrealizowania w najbliższej iteracji. W planowaniu bierze udział cały zespół projektowy.</p> <p>Omawiając zadania, które będą wybrane do zrealizowania w danym Sprincie, należy wziąć pod uwagę ich priorytet (Chrapko, 2015; Maximini, 2018; Wykowski, 2019). Ponadto, podczas Planowania, konieczne jest precyzyjne określenie, jakie efekty pracy będą oczekiwane na koniec Sprintu (Schwaber & Sutherland, 2020; Sutherland, J. & Sutherland, JJ. 2021). Konkretnie zadania wybrane do Sprintu stanowią Rejestr Sprintu (Schwaber & Sutherland, 2020).</p>	<p>Model zakłada dodatkowe omówienie zadań podczas Planowania Sprintu.</p> <p>Zadania wybrane do realizacji w najbliższej realizacji powinny zostać omówione pod kątem identyfikacji i oceny ryzyka wynikającego ze złożoności zadania, jego czasochłonności, trudności czy też zależności zadania od innych zadań. Ponadto należy zaplanować reakcję na ryzyko.</p> <p>Uwzględnienie zidentyfikowanego i ocenionego ryzyka wraz z opisem reakcji powinno znaleźć odzwierciedlenie w opisie zadania w Rejestrze Sprintu.</p>
<p>3. DANE WEJŚCIOWE I WYJŚCIOWE DO PRZEGLĄDU SPRINTU</p>	
<p>Przeгляд Sprintu to spotkanie, w którym uczestniczą wszyscy członkowie zespołu projektowego, interesariusze oraz inne osoby, które są powiązane z projektem. Celem spotkania jest prezentacja i przegląd efektów prac w danej iteracji (Maximini 2018; Schwaber, Sutherland, 2020). Są to dane wejściowe do spotkania.</p> <p>Przeгляд Sprintu kończy się formalną akceptacją efektów pracy lub wskazaniem zmian, które należy uwzględnić w kolejnym Sprincie (Schwaber & Sutherland, 2020; Sutherland, J. & Sutherland, JJ. 2021).</p>	<p>Model zakłada, że podczas Przeгляdu Sprintu zostaną także omówione sytuacje, które miały negatywny wpływ na poszczególne zadania i cały projekt (jeśli takie wystąpiły). Ponadto zostanie omówiona reakcja na zaistniałe sytuacje.</p> <p>Nie mniej istotną częścią procesu zarządzania ryzykiem jest komunikacja ryzyka w projekcie. Dlatego też w ramach Przeгляdu Sprintu wszystkie zainteresowane osoby zostają poinformowane nie tylko o zakresie i postępach całego projektu, ale również o potencjalnych sytuacjach, które w przyszłości mogą negatywnie wpływać na projekt.</p>

	Informacją wyjściową będą dane, które zasila Rejestr Produktu, o ile mogą wpłynąć na następne zadania w projekcie.
4. AKTUALIZACJA I ZARZĄDZANIE REJESTREM PRODUKTU	
Aktualizacja Rejestru Produktu to stałe i sukcesywne uszczegółowianie kolejnych zadań, uzupełnianie o nowe informacje, a także dodawanie nowych zadań. Szczegóły i nowe zadania są rezultatem wspólnej pracy zespołu nad projektem. Stanowią one również reakcję na informacje pochodzące z Przeglądu Sprintu i te płynące z otoczenia zewnętrznego projektu. Czasem aktualizacja Rejestru Produktu wymaga także redefiniowania priorytetów (Maximini, 2018; Wykowski, 2019; Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021).	<p>Model zakłada, że w ramach zarządzania Rejestrem Produktu konieczna jest stała identyfikacja ryzyka w projekcie, ocena tego ryzyka oraz planowanie reakcji na ryzyko. Aktualizacja i zarządzanie Rejestrem Produktu obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • przegląd zadań z uwzględnieniem identyfikacji ryzyka, oceny i planowania reakcji na ryzyko; • dodawanie nowych zadań, jeżeli są konieczne, ze względu na zidentyfikowane nowe ryzyka lub aktualizację planu reakcji w stosunku do zidentyfikowanych ryzyk. <p>Ponadto aktualizacja Rejestru Produktu uwzględnia dodawanie zadań wynikających ze skutków ryzyka, które zmaterializowało się w trakcie poprzednich Sprintów.</p>
5. PRZYROST	
Przyrost produktu to rezultaty zadań zrealizowanych w dotychczasowych Sprintach oraz w danym Sprincie. Scrum zakłada, że przyrostem są efekty pracy, które przynoszą wartość, ale nie definiuje jak należy ją rozumieć (Schwaber & Sutherland, 2020; Sutherland, J. & Sutherland, JJ., 2021).	<p>Model zakłada, że Przyrost dotyczy przede wszystkim danego projektu, ale może również znaleźć zastosowanie w realizacji innych projektów. Na przykład, opracowana umowa z wykonawcą może posłużyć jako wzór w kolejnych projektach. Dlatego też część Przyrostu z jednego projektu może stanowić daną wyjściową do kolejnego.</p> <p>Model zakłada także, że Przyrost będą stanowiły również zidentyfikowane i ocenione ryzyka z danego projektu oraz ryzyka, które zmaterializowały się w danym projekcie, a których wcześniej nie uwzględniał rejestr ryzyka funkcjonujący w instytucji.</p> <p>Ponadto model zakłada, że poza widocznymi rezultatami zadań, częścią Przyrostu jest nowa wiedza członków zespołu projektowego płynąca z ich doświadczenia w projekcie, również w zakresie identyfikacji ryzyk, ich oceny i planowania reakcji na nie.</p>

Źródło: opracowanie własne

Przedstawiona propozycja wstępny model zarządzania ryzykiem w projektach opartego na podejściu Scrum została dostosowana do cech i specyfiki projektów kulturalnych. Poprzez 5 opisanych wyżej elementów model włącza zarządzanie ryzykiem do procesu zarządzania projektem z zastosowaniem podejścia Scrum. Model w przedstawionej wyżej formie został zweryfikowany w badaniach pilotażowych. Na podstawie wyników z pilotażu i dalszej analizy literatury powstał model końcowy.

2.3. Model końcowy „Wiedza i działanie”

Badania pilotażowe oraz ich wyniki zostały opisane w rozdziale 4 niniejszej pracy. Najważniejsze wnioski z badań pilotażowych dotyczące konstrukcji modelu obejmują następujące aspekty:

- Konieczność uproszczenia modelu jako główny wniosek z badań mający wpływ na dalszą pracę nad modelem.
- Badani sugerowali, że niektóre role i wydarzenia podejścia Scrum są zbędne podczas realizacji projektów kulturalnych.
- W badanych instytucjach dane z rejestru ryzyka (dokumentu, który wynika z wymogów ustawowych i odnosi się do corocznych planów instytucji) nie były do tej pory wykorzystywane podczas opracowywania planów projektów ani w ich realizacji.

Biorąc pod uwagę wyniki badań pilotażowych oraz ponowną analizę literatury, w tym tej dotyczącej stosowanych praktyk zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych zwinnie, został opracowany model zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem Scruma pod nazwą „Wiedza i działanie” (ang. *Knowledge-action*). Kolejne etapy powstawania modelu obejmowały:

1. Przegląd wniosków z badań pilotażowych oraz ponowny przegląd literatury.
2. Uproszczenie diagramu iteracji w Scrumie.
3. Ostateczny wybór procesu zarządzania ryzykiem do modelu.
4. Połączenie iteracji Scruma i procesu zarządzania ryzykiem.
5. Opisanie etapów procesu zarządzania ryzykiem w ramach iteracji Scruma.
6. Opracowanie modelu zarządzania ryzykiem „Wiedza i działanie” w ramach iteracji Scruma.
7. Opracowanie modelu dla wszystkich iteracji w projekcie.

Szczegółowo zostały opisane poniżej.

1. Przegląd wniosków z badań pilotażowych oraz ponowny przegląd literatury

Impulsem do ponownego przeglądu literatury były dane zebrane podczas badań pilotażowych, w tym zapisy z Rejestrów Produktów, dane z ankiet i wywiadów a także informacje zwrotne uzyskane po przeprowadzonych warsztatach (zob. rozdziały 4.2 i 5.3). Ponowny przegląd literatury obejmował szczegółowe zagadnienia dotyczące procesu tworzenia koncepcji modeli zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych według reguł podejścia Scrum oraz proponowanych przez autorów narzędzi weryfikacji modeli. Ponadto ponownie przeanalizowano wnioski z badań innych autorów pod kątem stosowanych praktyk zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych według reguł Scruma. Autorzy badań zidentyfikowanych w literaturze (m.in. Moran, 2014, 2006; Tomanek & Juricek,

2015; Tavares et al. 2017, 2019, 2021) wskazują na 3 najważniejsze elementy podejścia Scrum, które w praktyce uwzględniają zarządzanie ryzykiem lub wpływają na proces zarządzania ryzykiem. Są to:

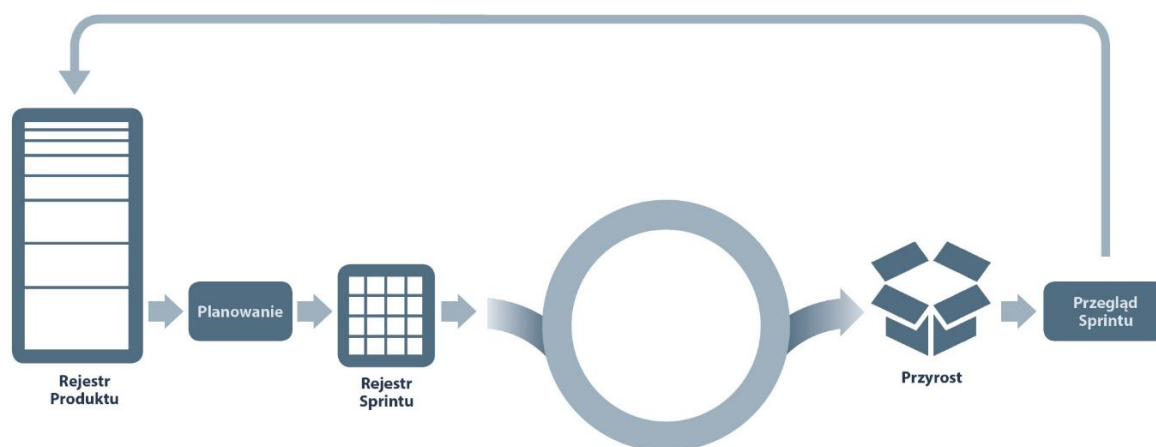
- **Planowanie Sprintu** – wybór zadań do wykonania w najbliższej iteracji z uwzględnieniem okoliczności i wiedzy „na dany moment”;
- **Przegląd Sprintu** – prezentacja zrealizowanych zadań, informacja zwrotna w postaci akceptacji lub konieczności adaptacji zadań, co ma wpływ na kolejne zadania w Rejestrze Produktu;
- **Rejestr Produktu** wraz z jego właściwościami: widoczny i dostępny dla wszystkich.

Wymienione wyżej wydarzenia, czyli Planowanie i Przegląd Sprintu oraz Rejestr produktu pokrywają się z wynikami z badań pilotażowych, jako te elementy podejścia Scrum, które w największym stopniu wspierają zarządzanie ryzykiem w projekcie (zob. rozdział 4.3). Należy dodać, że w badaniach pilotażowych jako istotną w zarządzaniu ryzykiem w projekcie wskazano również odpowiedzialność Właściciela Produktu.

2. Uproszczenie diagramu iteracji w Scrumie

Uproszczenie diagramu iteracji w Scrumie polegało na usunięciu następujących wydarzeń: Codziennych Spotkań oraz Retrospekcji. Badania pilotażowe wskazały, że podczas realizacji projektów kulturalnych te wydarzenia znajdują najmniejsze zastosowanie lub zostały uznane za zbędne, przede wszystkim dlatego, że zastępuje bieżąca komunikacja w zespole (por. rozdział 4.4).

Uproszczony diagram (rysunek 12) zawiera wydarzenia i artefakty najbardziej istotne (według uczestników badań) w projektach kulturalnych realizowanych z wykorzystaniem podejścia Scrum. Uwzględni również te wydarzenia i artefakty, które według danych z literatury w największym stopniu wspierały zarządzanie ryzykiem w projekcie.



Rysunek 12. Uproszczony diagram iteracji w Scrumie

Źródło: opracowanie własne

Badani podczas pilotażu sugerowali także, że formalna rola Scrum Mastera jest zbędna, ze względu na to, że projekty kulturalne realizowane są najczęściej w bardzo małych zespołach, ale z wieloma partnerami i podwykonawcami. Badani sugerowali również zmianę nazwy Właściciela Produktu na „Opiekuna Projektu”. Model końcowy zawiera

zawiera jednak wszystkie 3 formalne role Scruma, a obowiązki z nich wynikające były szczegółowo omawiane podczas warsztatów wdrożeniowych. Z przeglądu literatury dotyczącej wniosków z wdrożeń Scruma w różnych typach organizacji wynika, że czasami obowiązki Scrum Mastera mogą być powierzone innej osobie (Chrapko, 2015; Wykowski, 2019), na przykład Właścicielowi Produktu lub formalnemu kierownikowi zespołu, ale ma to określone konsekwencje, na przykład brak czasu tej osoby na realizację zadań zaplanowanych w Sprincie, brak czasu na organizację spotkań scrumowych.

3. Ostateczny wybór procesu zarządzania ryzykiem do modelu

W modelu końcowym ponownie wykorzystano proces zarządzania ryzykiem według PRINCE2®. Wszystkie 4 kroki procesu, czyli: „identyfikuj (kontekst i ryzyka), oceniaj, planuj, wdrażaj” oraz „komunikacja”, która przebiega równoległe do nich, zostały uwzględnione w modelu końcowym „Wiedza i działanie” opisanym poniżej.

4. Połączenie iteracji Scruma i procesu zarządzania ryzykiem.

Zarówno proces zarządzania ryzykiem według PRINCE2®, jak i wydarzenia w Scrumie mają charakter iteracyjny. Dlatego też, w kolejnym kroku pracy koncepcyjnej etapy procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2® zestawiono z wydarzeniami, które mają miejsce w Sprincie. Wzajemne dopasowanie obu podejść przedstawia tabela 2, poniżej. Poszczególne wiersze tabeli 2 przedstawiają wydarzenia w Scrumie i wynikające z nich aktywności zespołu, do których przypisano kroki z procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2®.

Tabela 2. Zestawienie etapów procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2® oraz wydarzeń i aktywności zespołu w Scrumie

Wydarzenia i aktywności zespołu według reguł podejścia Scrum	Kroki w procesie zarządzania ryzykiem według PRINCE2®
Tworzenie Rejestru Produktu Planowanie Sprintu	Identyfikuj a) kontekst b) ryzyka
Planowanie Sprintu	Oceniaj
Planowanie Sprintu	Planuj reakcję na ryzyko
Cała iteracja	Wdrażaj
Cała iteracji oraz Przegląd Sprintu	Komunikuj

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 2, identyfikacja ryzyka odbywa się podczas tworzenia Rejestru Produktu oraz podczas Planowania Sprintu, gdy zadania w rejestrze są omawiane przez członków zespołu projektowego i są wybierane zadania do realizacji w najbliższym Sprincie. Również podczas Planowania Sprintu następuje ocena i planowanie reakcji na ryzyko. Wdrożenie reakcji obejmuje całą iterację. Komunikacja ryzyka odbywa się również w trakcie całej iteracji oraz podczas Przeglądu Sprintu. Szczegółowe czynności dotyczące zarządzania ryzykiem w ramach poszczególnych wydarzeń i aktywności zespołu zostały opisane w następnym punkcie.

5. Opisanie etapów procesu zarządzania ryzykiem w ramach iteracji Scruma

Etapy zarządzania ryzykiem w projekcie opisane wyżej pochodzą z metodyki PRINCE2® (2009), wydarzenia i pozostałe czynności wynikają z reguł Scruma opisanych w „Przewodniku po Scrumie” (Schwaber & Sutherland, 2020). Ich zestawienie i włączenie procesu zarządzania ryzykiem do iteracji Scruma z wykorzystaniem rejestru ryzyka oraz opisanie poszczególnych kroków stanowi autorską propozycję modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych (tabela 3). Propozycja ta znajduje również swoje źródło w doświadczeniu zawodowym autorki, które obejmuje zarządzanie projektami z perspektywy biznesowej (e-commerce) oraz z perspektywy instytucji kultury.

Tabela 3. Proces zarządzania ryzykiem projektów kulturalnych z autorskim opisem poszczególnych etapów

Proces zarządzania ryzykiem według PRINCE2®	Wydarzenia i reguły Scruma	Etapy procesu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z autorskim opisem czynności
1. Identyfikuj a) kontekst b) ryzyka	Tworzenie Rejestru Produktu	Przed utworzeniem Rejestru Produktu, poza informacjami dotyczącymi zakresu projektu zapoznaj się z dokumentami i wytycznymi kontroli zarządczej instytucji, w tym co najmniej rejestrem ryzyka instytucji. Jeżeli w rejestrze ryzyk instytucji zostały zidentyfikowane ryzyka, które mogą dotyczyć realizowanego aktualnie projektu, utwórz dodatkowe zadania będące reakcją na te ryzyka lub dodaj odpowiednie informacje do zadań w Rejestrze Produktu.
	Planowanie Sprintu	Do każdego zadania, które będzie realizowane w ramach Sprintu, zidentyfikuj ryzyka, czyli potencjalne zdarzenia, które mają negatywny wpływ na dane zadanie ¹⁷ , w szczególności na czas realizacji zadania, jego zakres i koszt. W czasie identyfikacji ryzyka skorzystaj z: <ul style="list-style-type: none"> doświadczenia i wiedzy członków zespołu projektowego na temat kontekstu projektu i kontekstu danego zadania, technik identyfikacji ryzyka, na przykład: burzy mózgów, analizy informacji z ewaluacji poprzednich projektów w instytucji, wskazówek z dokumentów kontroli zarządczej i rejestru ryzyka z instytucji.

¹⁷ Definicję ryzyka opisano w rozdziale 1.5.

2.Oceniaj	Planowanie Sprintu	Oceń prawdopodobieństwo i wpływ każdego zidentyfikowanego ryzyka na zakres, budżet, lub czas wykonania każdego zadania korzystając ze skali według wytycznych z dokumentów kontroli zarządczej (rejestr ryzyka instytucji) lub ze skali prawdopodobieństwa i wpływu ustalonej dla projektów w instytucji.
3.Planuj reakcję na ryzyko	Planowanie Sprintu	Dla każdego ryzyka określ sposób reakcji na ryzyko według wytycznych z dokumentów kontroli zarządczej (unikanie, redukcja, przeniesienie, współdzielenie, akceptacja). Po ustaleniu reakcji na ryzyko dodaj te informacje do danego zadania lub utwórz nowe zadania, jeżeli tego wymaga wybrany sposób reakcji na ryzyko. Zidentyfikowane i ocenione ryzyko wraz z reakcją na ryzyko jest częścią opisu zadań w Rejestrze Produktu. Sposób reakcji na ryzyko do zadania może być również osobnym zadaniem w Rejestrze.
4.Wdrażaj	W trakcie trwania Sprintu	Wdrożenie reakcji na ryzyko zależy od wybranego sposobu reakcji na ryzyko. Może być zadaniem realizowanym w ramach danego Sprintu (działania „na zimno”). Może być mieć również miejsce w momencie zaistnienia ryzyka (działania „na gorąco”) . W tym przypadku wdrażanie reakcji następuje wtedy, gdy zostanie zaobserwowane zdarzenie mające potencjalnie wpływ na zadania w ramach danego Sprintu.
5.Komunikuj	Przegląd Sprintu	Omów zrealizowane zadania, ryzyka przypisane do nich oraz reakcję na ryzyko a także ryzyka, które wystąpiły w trakcie Sprintu. Jeżeli jakieś zadanie wymaga powtórzenia i/lub modyfikacji, przenieś je do Rejestru Produktu i odpowiednio zaaktualizuj.
Powtórz przez cały okres realizacji projektu	Powtórz przez cały okres realizacji projektu	Po zakończeniu pierwszej iteracji powstaje nowy dokument – rejestr ryzyka ¹⁸ do zadań w projekcie, opracowany na podstawie zadań zrealizowanych w danej iteracji. Rejestr ten jest aktualizowany po każdej iteracji. Po zakończeniu projektu stanowi dodatkową korzyść wynikającą z realizacji projektu.

Źródło: opracowanie własne

¹⁸ Definicję rejestru ryzyka przedstawiono w rozdziale 1.6.

6. Opracowanie schematu modelu zarządzania ryzykiem „Wiedza i działanie” w ramach iteracji Scruma.

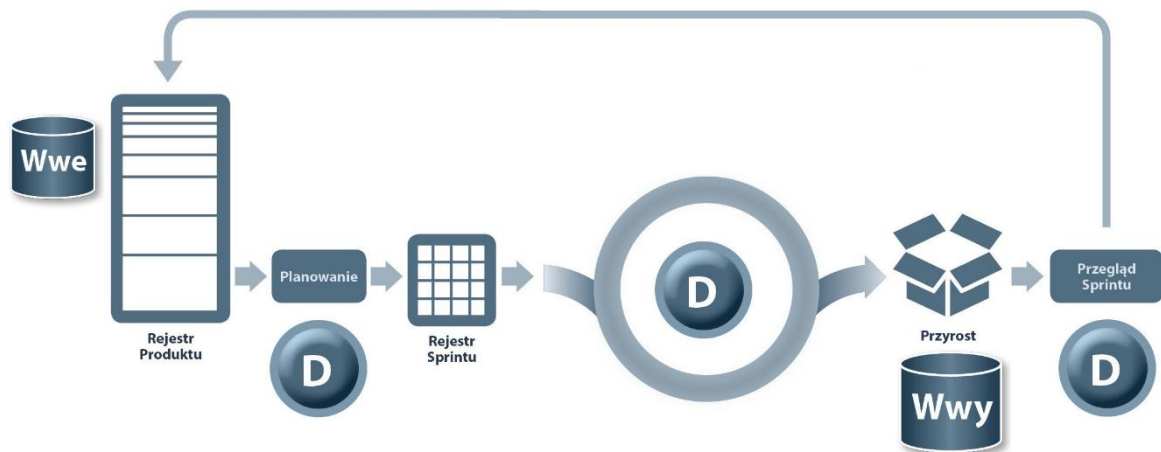
Włączenie poszczególnych kroków procesu zarządzania ryzykiem do schematu iteracji Scruma stanowiło punkt wyjścia do ponownej analizy przebiegu tej iteracji i uzupełnienia modelu o nowe atrybuty „Wiedzę” i „Działanie”. Zostały one opisane poniżej:

- **Wiedza** – tutaj rozumiana jako połączenie informacji kontekstowych i doświadczenia, a także wartości i przekonań, intuicji i rozeznania, które mogą być wykorzystane przez ludzi [w organizacji] w celu porządkowania informacji i nowych doświadczeń oraz formułowania nowych wniosków (na podst. PMBOK® Guide, 2019 oraz Wyrozębski, 2014). Wiedza stanowi szczególny zasób organizacji, ze względu na jej właściwości, takie jak: interpretacja wiedzy zależy od doświadczeń osób, które z niej korzystają; może znajdować się w umysłach ludzi i przez to trudno ją przekazać; stosunkowo łatwo ją dystrybuować i nie traci na wartości, kiedy jest dzielona; z czasem może stać się nieaktualna; rozwija się w procesie, który trudno kontrolować, a korzystanie z niej sprawia, że powstaje jej jeszcze więcej (Wyrozębski, 2014).

W proponowanym modelu wiedza obejmuje wytyczne kontroli zarządczej instytucji i dane z rejestru ryzyka instytucji jako dane wejściowe do opracowania treści zadań w Rejestrze Produktu. Wiedza wynika także z doświadczenia zespołu. Wiedza jest potrzebna szczególnie podczas opisywania i układania zadań w Rejestrze Produktu, czyli przed rozpoczęciem projektu oraz przed rozpoczęciem każdego Planowania Sprintu. Przyrost, który dotyczy wiedzy, uwidacznia się na zakończenie danego Sprintu (iteracji) poprzez nowe treści w już istniejących dokumentach (np. w Rejestrze Produktu), nowe dokumenty (np. umowy, treści do promocji czy wytyczne dla partnerów i wykonawców projektu) oraz nowe umiejętności członków zespołu projektowego.

- **Działanie** – w istocie obejmuje etapy procesu zarządzania ryzykiem w projekcie, to jest: identyfikację i ocenę ryzyka, planowanie reakcji na ryzyko, wdrażanie reakcji zarówno w trakcie najbliższego sprintu jako odpowiedź na zidentyfikowane i ocenione ryzyko oraz, jeśli zajdzie potrzeba, jako reakcję na wystąpienie ryzyka oraz komunikację ryzyka w trakcie kolejnych iteracji. Tak rozumiane działanie występuje w trakcie Planowania Sprintu, podczas trwania Sprintu oraz podczas Przeglądu Sprintu, czyli spotkania będącego podsumowaniem danej iteracji.

Rysunek 13 na następnej stronie przedstawia **końcowy model zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych „Wiedza i działanie” z wykorzystaniem Scruma**. W załączniku 5 do niniejszej rozprawy zaproponowano również angielską wersję modelu („*Knowledge-action*”) wraz z objaśnieniami. **Tego typu usystematyzowanie i nazwanie atrybutów „wiedzy” i „działań” w odniesieniu do zarządzania ryzykiem w projektach nie występuje dotąd w zidentyfikowanych źródłach literaturowych.**



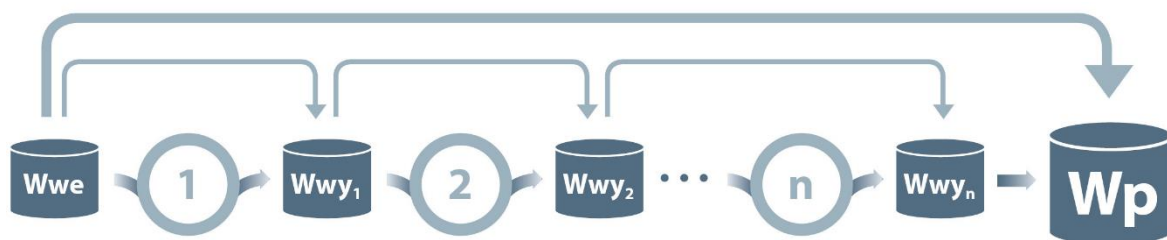
Rysunek 13. Model zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych „Wiedza i działanie” z wykorzystaniem Scruma.
Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 13 zaprezentowano jedną iterację Scruma wraz z atrybutami „Wiedza” i „działanie”, w szczególności:

- **Wwe** – wiedza wejściowa, przed rozpoczęciem projektu i pierwszego Sprintu, obejmuje informacje z dokumentacji projektowej, doświadczenie członków zespołu;
- **Wwy** – wiedza wyjściowa, po zakończeniu (każdego) Sprintu;
- **D** – działania podejmowane przez członków zespołu w Sprincie.

7. Opracowanie schematu modelu dla wszystkich iteracji w projekcie

Kolejne iteracje w projekcie mają identyczny przebieg. W związku z tym każda z nich obejmuje takie same działania w obrębie interakcji a po każdej jest gromadzona wiedza, co schematycznie przedstawia rysunek 14 poniżej.



Rysunek 14. Iteracje a wiedza w projekcie
Źródło: opracowanie własne

Na rysunku 14 zaprezentowano przebieg iteracyjnej realizacji projektu wraz z atrybutami „wiedza” i „działanie”:

- **Wwe** – wiedza wejściowa, przed rozpoczęciem projektu i pierwszego Sprintu, obejmuje informacje z dokumentacji projektowej, doświadczenie członków zespołu;
- **Wwy₁, Wwy₂, ... Wwy_n** – wiedza po zrealizowaniu kolejnych Sprintów;
- **Wp** – wiedza po zakończeniu projektu;
- **1, 2, 3, ... n** – numery kolejnych Sprintów w ramach danego projektu.

Wiedza po zakończeniu projektu stanowi korzyść dla organizacji w obu obszarach: zarządzania ryzykiem w projektach i zarządzania projektami. Wynika ona z nowych kompetencji i doświadczenia członków zespołu oraz jest wyrażona poprzez nowe dokumenty, takie jak:

- 1) rejestr ryzyka w projekcie, który może być wykorzystany podczas planowania i realizacji kolejnych projektów a także do konstrukcji rejestru ryzyka na poziomie całej instytucji;
- 2) Rejestr Produktu, a w nim lista zadań pozwalająca na zrealizowanie celu projektu. Dane z obu dokumentów mogą być wykorzystane jako tzw. *dobre praktyki*, czyli zestaw wskazówek dla innych zespołów projektowych w instytucji lub do realizacji następnych projektów przez ten sam zespół.

Realizacja badań z zastosowaniem przedstawionego wyżej modelu „Wiedza i działanie” pozwoliła na jego weryfikację w praktyce.

3. Metodyka badań

3.1. Wybór metody badawczej

Dobór metod zależy od zdefiniowanego problemu badawczego i celu badań (Silverman, 2008; Flick 2012; Lisiński & Szarucki, 2020; Czakon, 2023). Ze względu na cel badań, w których podstawowy problem badawczy brzmi: „Jak dopasować istniejące metody zarządzania ryzykiem projektów do projektów realizowanych w małych instytucjach kultury zarządzanych z wykorzystaniem podejścia zwinnego?”, oraz szczegółowe pytania badawcze opisane we wprowadzeniu do niniejszej pracy, zostaną wykorzystane jakościowe metody badawcze, w szczególności wielokrotne studium przypadku.

Literatura przedmiotu dzieli badania w naukach społecznych, w tym w nauce o zarządzaniu i jakości, na badania ilościowe i badania jakościowe (Niemczyk, 2023; Lisiński & Szarucki 2020). Badania ilościowe zazwyczaj mają na celu przetestowanie hipotez i najczęściej są realizowane z wykorzystaniem technik matematycznych (Tarka, 2017; Wachowicz, 2023; Dyduch, 2023). Dane liczbowe mogą pochodzić z informacji już istniejących, historycznych, mogą być też zbierane w trakcie badań (Lisiński & Szarucki, 2020; Wachowicz, 2023; Dyduch, 2023). Badania jakościowe mają na celu opis przez badacza wycinka rzeczywistości społecznej i ujęcie zjawiska w naturalnym kontekście, dążą do zrozumienia i pozwalają na budowanie wiedzy całościowej (Konecki, 2000; Silverman, 2008; Flick, 2012). Badania jakościowe odpowiadają na pytania „jak?”, „w jaki sposób” i „dlaczego?” (Czernek, 2023). Mają charakter wyjaśniający, a nie rozstrzygający (Silverman 2008; Czakon, 2023). Dane zebrane w badaniach jakościowych mają formę tekstu, czasem są to również obrazy, dźwięki, filmy (Kostera, 2015; Magała, 2015; Batko, 2015; Laberschek & Kwiatkowska-Chylińska, 2023). Istnieje kilka przesłanek do zastosowania badań jakościowych. Powodem najczęściej przytaczanym w literaturze jest potrzeba opisu nowego zjawiska, które nie było wcześniej badane (Czernek, 2023). Innym powodem jest potrzeba uchwycenia i przedstawienia doświadczeń podmiotów badanych w ich środowisku, w zakresie ich codziennych praktyk i z uwzględnieniem ich wiedzy dotyczącej przedmiotu badań (Flick, 2012; Czernek, 2023) oraz potrzeba zrozumienia badanych procesów, zjawisk i relacji społecznych, które może służyć budowie teorii (Czakon, 2023). Wiedza uzyskana w procesie badawczym przyczynia się więc najczęściej do poznania danego zjawiska, zrozumienia zjawisk podobnych oraz udoskonalenia działań.

Poza wymienionymi wyżej, różnice między badaniami ilościowymi i jakościowymi obejmują także procedury badawcze. W przypadku metod ilościowych procedura jest ściśle określona, w przypadku badań jakościowych zakłada się ogólną strategię czy też procedurę badawczą z możliwością powtarzania i dokonywania zmian w trakcie badań (Hensel, 2012, 2012; Czernek, 2023). Niektórzy badacze wskazują również na zasadność łączenia badań ilościowych i jakościowych (Brannen, 2005; Silverman, 2008; Wójcik, 2013; Tarka, 2017; Olejnik et al., 2021).

W tym kontekście badania polegające na wdrożeniu autorskiej metody zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem Scruma wpisują się dokładnie w zakres badań jakościowych. Odnosząc się do koncepcji paradygmatów badawczych stworzonej przez Burrela i Morgana i stosowanej w teorii zarządzania (Lisiński & Szarucki,

2020; Czernek, 2023), autorka przyjmuje wielopragmatyczne podejście do badań¹⁹ (Sułkowski, 2013; Laberschek & Kwiatkowska-Chylińska, 2023), korzystając przede wszystkim z paradygmatu interpretatywnego. Założeniem jest to podejście subiektywne, wynikające z możliwości badacza, którego rolą jest opis problemu z różnych punktów widzenia oraz odkrywanie znaczeń (Konecki, 2000; Lisiński & Szarucki, 2020).

3.2. Studium przypadku

Studium przypadku nazywane bywa w literaturze przedmiotu zamiennie analizą przypadku i jest zaliczane do jakościowych metod badawczych. Niektórzy określają studium przypadku jako strategię badawczą lub procedurę badawczą, czyli sposób prowadzenia badań, czasem traktując te pojęcia wymiennie (Strumińska-Kurta & Koładkiewicz, 2012). W niniejszej pracy studium przypadku będzie nazywane wymiennie metodą lub strategią badawczą.

Podejście to odpowiada ogólnej definicji studium przypadku sformułowanej przez Yin: „Studium przypadku jest badaniem empirycznym, które zgłębia współczesne zjawisko (»przypadek«) w kontekście rzeczywistości, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są zupełnie oczywiste” (2015, s.48). Również Yin wskazuje, kiedy zastosować studium przypadku jako metodę badawczą. Przede wszystkim służy ona wyjaśnianiu okoliczności danego zjawiska społecznego. Pozwala również odpowiedzieć na pytania badawcze, które wymagają szerokiego i głębokiego opisu zjawiska (Yin, 2015).

Obój i Wąsowska określają studium przypadku jako „specyficzną opowieść”, a „konkretny przypadek wykorzystany w dyscyplinie zarządzania służy do opisu, wyjaśnienia oraz uogólnienia pewnego szczególnego zjawiska będącego w polu zainteresowań badacza” (Obój & Wąsowska, 2015, s. 51). Cechami charakterystycznymi studium przypadku (Glinka & Czakon, 2021) są:

- empiryczne uzasadnienie dla podjęcia badań przypadku lub przypadków, czyli brak teorii lub niejasności konceptualne;
- nakierowanie na zjawiska współczesne;
- brak izolacji od kontekstu.

Cele wykorzystania studium przypadku do rozwoju nauki to: cel teoriiwórczy, cel testujący teorię oraz cel praktyczny (Grzegorzczak, 2015; Glinka & Czakon, 2021). Cel teoriiwórczy i testujący teorię służy temu, aby rozwinąć istniejącą teorię, dostarczyć dowodów na jej prawdziwość oraz wyjaśnić przebiegu procesów. Cel praktyczny to zaproponowanie rozwiązań wartych wykorzystania w konkretnych organizacjach, na przykład, gdy organizacja ma strukturę, zasoby czy uwarunkowania działalności podobne do badanych przypadków. W tym kontekście studium przypadku jako strategia badawcza przyjęta w niniejszej pracy ma cel teoriiwórczy oraz cel praktyczny.

Zbieranie danych w ramach badań z wykorzystaniem studium przypadku odbywa się przede wszystkim w terenie, bezpośrednio w badanej organizacji lub społeczności. Obejmuje ono najczęściej: kwerendę dokumentów i materiałów archiwalnych, wywiady, obserwacje oraz zbieranie i dokumentację różnego rodzaju artefaktów (Wójcik, 2013; Grzegorzczak, 2015; Yin, 2015). Niektórzy autorzy nazywają te sposoby zbierania danych

¹⁹ ang. Multiple Paradigm Research

metodami badawczymi (Stasik & Gendźwiłł, 2012; Olejnik et al., 2021), inni zaś technikami i sposobami zbierania danych (Glinka & Czakon, 2021). Ze względu na jego holistyczny charakter, w procesie badawczym z wykorzystaniem studium przypadku obowiązują szczególnie zasady zbierania danych (Yin, 2015):

- korzystanie z wielu źródeł dowodów (danych), czyli triangulacja danych, która służy ich sprawdzeniu i weryfikacji. Generalna zasada mówi, że każde nowe zewnętrzne wobec respondentów źródło danych jest użytecznym sposobem uzupełnienia i weryfikacji. Triangulacja danych umożliwia również spojrzenie na przypadek z różnych punktów widzenia, obniżając ryzyko błędnej interpretacji faktów. Tym samym zwiększa wiarygodność i trafność wewnętrzną badania (Konecki, 2000; Brannen, 2005);
- tworzenie bazy danych studium przypadku, co oznacza wcześniejsze zaplanowanie organizacji i archiwizacji danych, gromadzenie ich na bieżąco zarówno w formie notatek z badań, jak i dokumentów i artefaktów;
- zachowanie ciągłości łańcucha dowodowego, czyli precyzyjne określenie miejsca i warunków powstania dokumentów, ich fragmentów użytych w raportach i analizach badawczych;
- ostrożność w wykorzystaniu danych ze źródeł internetowych, która nakazuje badaczowi przede wszystkim odpowiednie opisanie wszystkich uzyskanych materiałów a także zadbanie o odpowiednie zgody na ich wykorzystanie.

W literaturze istnieje wiele typologii studium przypadku (Wójcik, 2013; Obłój & Wąsowska, 2015; Yin; 2015]. Najczęściej spotyka się podział na pojedyncze i wielokrotne studium przypadku. Pojedyncze studium przypadku koncentruje się na jednym przypadku, należy je stosować, gdy jest to przypadek rozstrzygający, czyli mający znaczenie dla teorii, niezwykły lub wymagający badania w długim okresie. Wielokrotne studium przypadku obejmuje więcej niż jeden przypadek. Wielokrotne studium przypadku jest stosowane, gdy badacz dąży do zaobserwowania jakiejś regularności zjawisk. Wymaga ono jednak od badacza analizy każdego przypadku oddzielnie, a dopiero później opracowania wyników całościowych i analizy porównawczej (Strumińska-Kurta & Koładkiewicz, 2012).

W ramach strategii badawczej w niniejszej rozprawie, w badaniach pilotażowych i docelowych, autorka posłużyła się wielokrotnym studium przypadku. W obu badaniach metody zbierania danych obejmowały:

- przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych;
- przeprowadzenie ankiet;
- obserwację uczestniczącą.

Ponadto zastosowano analizę treści dokumentów otrzymanych od instytucji, to znaczy: procedur zarządzania ryzykiem, rejestrów ryzyka instytucji, opisów projektów oraz Rejestrów Produktów projektów realizowanych w ramach badań. Wymienione metody zostały opisane poniżej.

Zaproponowany zestaw metod zbierania danych ma charakter komplementarny. Dane pochodzące z różnych źródeł wzajemnie się uzupełniały, co pozwoliło na uzyskanie głębszego i szerszego wglądu w przypadki i ułatwiło realizację celów badawczych. Należy podkreślić, że badania do rozprawy doktorskiej były prowadzone z udziałem ludzi.

W związku z tym wymaganą zgodę Komisji Etyki Politechniki Wrocławskiej uzyskano z odpowiednim wyprzedzeniem, przed rozpoczęciem badań pilotażowych.

3.3. Wywiady

Wywiad jest specyficzną formą rozmowy, podporządkowaną celowi określoneemu przez badacza. Służy zdobyciu wiedzy przez badacza i przez to wykracza poza schemat zwykłej rozmowy (Gudkova, 2012; Kvale, 2012; Maison, 2015). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na doświadczenie i kompetencje badacza i na fakt, że wywiad nie jest pozbawiony subiektywizmu. Należy go minimalizować poprzez odpowiednie przygotowanie. Po pierwsze, należy starannie opracować kwestionariusz wywiadu, czyli pytania do respondentów, następnie scenariusz wywiadu, a także reguły i detale techniczne wywiadu (Gudkova, 2012; Kvale, 2012; Olejnik et al., 2021). Wywiady są nagrywane (co najmniej dźwięk), następnie podlegają transkrypcji. Stąd też konieczne jest poinformowanie respondenta o tym fakcie i uzyskanie zgody na nagrania (Gudkova, 2012; Kvale, 2012). W trakcie wywiadu badacz zwykle robi notatki.

Wywiady można podzielić, posługując się następującymi kryteriami:

- liczebności uczestników badania: indywidualne i grupowe; wywiady grupowe stosowane są często w badaniach marketingowych (Maison, 2015), indywidualne zaś wszędzie tam, gdzie procesy grupowe mogą przeszkadzać w uzyskaniu odpowiedzi od respondentów (istnieje na przykład zależność służbowa), gdzie przedmiotem badania są osobiste postawy, wrażliwe tematy lub wiedza ekspercka (Olejnik et al., 2012);
- stopnia zgłębienia tematu: wywiady proste i pogłębione – te ostatnie są dokładniejsze i poruszają temat wieloaspektowo, są też dłuższe i mają bardziej rozbudowany scenariusz (Gudkov a, 2012; Maison, 2015; Olejnik et al., 2021);
- sposobu formułowania pytań: ustrukturyzowane, które zawierają pytania zamknięte, i nieustrukturyzowane z pytaniami otwartymi (Gudkova, 2012);
- kolejności zadawania pytań: standaryzowane, gdy pytania zadawane są w ściśle określonej kolejności, lub niestandaryzowane, gdy o kolejności zadawanych pytań decyduje badacz w trakcie wywiadu (Gudkova, 2012).

Wywiad niestandaryzowany i nieustrukturyzowany jest nazywany swobodnym (Silverman, 2008). Ten typ wywiadu jest chętnie wykorzystywany przez badaczy z tego względu, że pozwala na uzyskanie najszerszych informacji i wgląd w punkt widzenia respondentów (Gudkova, 2012; Kvale, 2012). Każdy wywiad można opisać, posługując się powyższą kategoryzacją, a typ wywiadu należy dopasować do przedmiotu i podmiotu badań.

W ramach badań w niniejszej rozprawie zostały wykorzystane indywidualne wywiady pogłębione. Były one tylko częściowo ustrukturyzowane – pytania w większości miały charakter otwarty oraz niestandaryzowane z tego względu, że kolejność ich zadawania zmieniała się w zależności od przebiegu wywiadu. Wywiady przeprowadzono z dyrektorami wszystkich instytucji biorących udział w badaniach oraz wskazanymi przez nich kierownikami. Rozmowy miały formułę online i zrealizowano je na początku badania pilotażowego oraz na początku badań docelowych. Wywiady były nagrywane, następnie wykonano ich transkrypcję.

Należy również podkreślić przygotowanie autorki niniejszej rozprawy do prowadzenia wywiadów. Wynika ono z wieloletniego doświadczenia zawodowego w obszarze marketingu, a przez to udziału w badaniach klientów realizowanych przez profesjonalne agencje, oraz osobistego doświadczenia w prowadzeniu wywiadów poprzez aktywny udział w projekcie „Nie-ludscy pracownicy teatru. Znaczenie i rola przedmiotów w polskich teatrach dramatycznych”. Badania w tym projekcie były realizowane w latach 2021-2022 przez stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury (IBOK), którego autorka jest członkiem. Raport z badań jest dostępny na stronie internetowej stowarzyszenia²⁰.

Kwestionariusze wywiadów stanowią załączniki nr 2 i nr 4 do niniejszej pracy.

3.4. Ankiety

Badania ankietowe są jedną z najbardziej popularnych empirycznych metod badań społecznych, w których do zbierania informacji od respondentów wykorzystuje się narzędzie w postaci kwestionariusza. Ankiety są stosowane zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych (Andrałojć, 2006; Krok, 2016; Szyjewski, 2018). Ankietowe badania ilościowe najczęściej przeprowadzane są na dużych (reprezentatywnych dla badanej populacji) próbach respondentów. W przypadku badań ilościowych stosowane są pytania zamknięte i odpowiedzi mierzalne (Szyjewski, 2018). Do konstrukcji kwestionariusza ankiety najczęściej wykorzystywana jest skala Likerta (Olbrych, 2009).

W badaniach ilościowych wykonywanych przy pomocy ankiety często korzysta się z metod statystycznych zarówno przy doborze próby, jak i analizie wyników (Tarka, 2017; Dychuch, 2023).

W przypadku badań jakościowych kwestionariusz ankiety składa się zazwyczaj z pytań otwartych dających swobodę wypowiedzi. Technicznie ankietę może być przeprowadzona w formie kwestionariusza papierowego lub w formie kwestionariusza online. Zaletami kwestionariusza online są przede wszystkim: łatwość zorganizowania badania (w większości przypadków) oraz natychmiastowy dostęp do zebranych odpowiedzi (Andrałojć, 2006).

W niniejszej pracy na etapie badań pilotażowych zastosowano ankietę dwuczęściową. Pierwsza jej część miała charakter pytań otwartych, druga zamkniętych z wykorzystaniem sześciostopniowej skali Likerta. W badaniach docelowych zastosowano wyłącznie pytania otwarte. Ankiety były wypełniane przez wszystkich członków zespołów projektowych, miały formułę online. W obu badaniach – pilotażowym i docelowym – ankiety były anonimowe.

Kwestionariusze ankiet stanowią załączniki nr 1 i nr 3 do niniejszej pracy.

3.5. Obserwacja uczestnicząca

Obserwacja polega na tym, że badacz wchodzi w badane środowisko, może też aktywnie uczestniczyć w badaniach (Yin, 2015). Dzięki temu jest blisko zdarzeń, jakie mają miejsce w danej grupie, co pozwala na analizę zdarzeń, sposobu pracy, zachowań czy procesów grupowych. Obserwacja polega na systematycznym gromadzeniu danych o obserwowanych praktykach oraz ich kontekście, stosuje się ją w badaniach codziennego życia, zarówno w dużych organizacjach, jak i mniejszych grupach nieformalnych (Ciesielska

²⁰ <https://ibok.org.pl/projekty/badania/przedmioty-w-pracy/> (dostęp: 22.01.2024).

et al., 2012; Yin, 2015; Glinka & Czakon, 2021). Jej ogromną zaletą jest to, że nie angażuje respondenta i nie odrywa go od naturalnej sytuacji, która jest przedmiotem badania. Ponadto obserwacja jest stosowana w badaniach, gdzie można znaleźć niewiele danych na interesujący badacza temat lub dane są nieprecyzyjne (Olejnik et al., 2021). Obserwacje można podzielić, posługując się następującymi kryteriami:

- ze względu na wiedzę obserwowanych o prowadzonym badaniu: obserwacja jawna oraz obserwacja ukryta – ta ostatnia stosowana jest na przykład w badaniach marketingowych (Olejnik et al., 2021). Ze względów etycznych częściej stosowana jest obserwacja jawna, która wymaga uzyskania zgody od respondentów (Glinka & Czakon, 2021);
- ze względu na zaangażowanie badacza: obserwacja nieuczestnicząca, czyli bez aktywnego uczestnictwa w zdarzeniach, obserwacja uczestnicząca, polegająca na obserwowaniu i włączaniu się badacza w zdarzenia, oraz *shadowing*, który polega na „byciu cieniem” danej osoby, towarzyszeniu jej w codziennych czynnościach przez dłuższy czas (Glinka & Czakon, 2021). Obserwacja uczestnicząca odbywa się z pozycji *insidera*, czyli członka danej społeczności czy kultury, lub *oustidera*, czyli gościa. Granice pomiędzy tymi rolami są trudne do zachowania i wymagają od badacza utrzymania dystansu (Ciesielska et al., 2012);
- ze względu na stopień strukturyzacji: ustrukturyzowana, w której badacz ma predefiniowany zestaw kategorii, do których kwalifikuje zdarzenia, oraz nieustrukturyzowana, w której badacz notuje zdarzenia bez przyjmowania wcześniejszych założeń (Glinka & Czakon, 2021);
- ze względu na sposób organizacji: badanie może być prowadzone w oparciu o *stricte* ustalony harmonogram – obserwacja standaryzowana, lub bez niego – niestandaryzowana (Ciesielska et al., 2012).

Obserwacja jest jedną z najczęściej wykorzystywanych metod w naukach społecznych, niektórzy badacze uważają ją za podstawowy sposób zbierania danych i poznawania zjawisk społecznych (Glinka & Czakon, 2021). Nie jest ona jednak pozbawiona wad, takich jak subiektywizm oraz wzajemne oddziaływanie badacza i badanych. Ich ograniczeniu służy przede wszystkim uporządkowane notowanie oraz sukcesywne dokumentowanie zdarzeń i zjawisk występujących podczas badań.

Obserwacja uczestnicząca w badaniach pilotażowych i docelowych została zrealizowana podczas systematycznych spotkań zespołów projektowych wynikających z organizacji pracy w Scrumie. Były to cotygodniowe spotkania Przeglądu Sprintu oraz Planowania następnego Sprintu. W każdym z projektów obserwacja uczestnicząca obejmowała minimum 8 takich spotkań, co wynikało z czasu trwania projektów.

3.6. Analiza treści

Analiza treści została wykorzystana do analizy dokumentów zastanych, takich jak: rejestry ryzyka instytucji kultury, dokumentacja z realizacji projektów (wnioski aplikacyjne, listy zadań, Rejestry Produktów czy materiały promocyjne) oraz wywiady i odpowiedzi na pytania otwarte z ankiet. Analiza treści posłużyła do tworzenia wniosków z badań i udzielenia odpowiedzi na pytania badawcze.

4. Realizacja badań pilotażowych

4.1. Zakres badań pilotażowych

Badania pilotażowe miały charakter eksploracyjny. Ich celem było zbadanie możliwości zastosowania modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem Scruma (zaproponowanego w rozdziale 2 niniejszej rozprawy) oraz przygotowanie badań właściwych. Badania pilotażowe przeprowadzono w formie wielokrotnego studium przypadku. Proces badawczy obejmował następujące kroki:

1. Przeprowadzenie naboru instytucji do badań.
2. Wdrożenie modelu w wybranych instytucjach.
3. Realizacja projektów z zastosowaniem modelu.
4. Zbieranie danych.

W procesie badawczym uwzględniono również kilka szczegółowych aspektów, które dotyczyły: zastosowanych narzędzi badawczych, sposobu wdrożenia modelu w danej instytucji oraz wyboru narzędzia internetowego wspierającego pracę członków zespołu nad Rejestrem Produktu dla projektu (zob. rozdział 1.8 oraz 2.2).

4.2. Proces badawczy – wielokrotne studium przypadku

4.2.1. Przeprowadzenie naboru instytucji do badań

Badania pilotażowe odbywały się w okresie od maja do września 2021 roku. Obejmowały wdrożenie modelu w 3 projektach w 3 instytucjach kultury w miejscowościach o liczbie mieszkańców 42 tys., 46 tys. i 109 tys. Dobór instytucji do badań był celowy. Nabór instytucji do badań był możliwy dzięki poprzedniemu projektowi realizowanemu przez autorkę niniejszej rozprawy w ramach stypendium badawczo-wdrożeniowego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pt. „Analiza i zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych online – dobre praktyki, metodyka”²¹. Dzięki owemu projektowi autorka dysponowała kontaktami do instytucji kultury, które były bezpośrednio zainteresowane udziałem w projektach badawczych. Ponadto autorka dysponowała bazą instytucji kultury w ramach swojego stanowiska pracy w firmie Good Books Marcin Skrabka. Wykorzystanie kontaktów z tej bazy było możliwe, ponieważ firma Good Books jest partnerem biznesowym Politechniki Wrocławskiej w „doktoracie wdrożeniowym”, który realizuje autorka niniejszej rozprawy.

W trakcie przyjmowania zgłoszeń zostały ustalone kryteria wyboru instytucji do badań:

- instytucja zgłosiła możliwość udziału w warsztatach wdrożeniowych małego interdyscyplinarnego zespołu projektowego składającego się maksymalnie z 10 osób, co wynikało z zaleceń Scruma (Schwaber & Sutherland, 2020);
- instytucja planowała zrealizować projekt non-profit w okresie bezpośrednio po warsztatach wdrożeniowych;
- instytucja deklarowała umożliwienie przeprowadzenia badania w czasie realizacji swojego projektu, w uzgodniony między stronami sposób, zapewniając dostęp do dokumentów projektowych i umożliwiając udział autorki rozprawy w spotkaniach zespołu.

²¹ Opis projektu znajduje się na stronie <https://projektywkulturze.online> (dostęp: 23.01.2024).

Każdorazowo przed rozpoczęciem badań odbyło się spotkanie online z dyrekcją instytucji. Podczas spotkania autorka niniejszej rozprawy wyjaśniała, na czym będą polegały badania, jakie będą kolejne etapy, jakie materiały będą zbierane oraz jakie będą role badanych i osoby przeprowadzającej badania. Podpisywano także umowy, które gwarantowały poufność badań. Po zakończeniu badań autorka rozprawy przekazała na ręce dyrektorów lub dyrektorek tych instytucji raport z podsumowaniem badań.

4.2.2. Wdrożenie metody w wybranych instytucjach

Łącznie w badaniach pilotażowych wzięło udział 18 osób, które zrealizowały 3 różne projekty w 3 różnych instytucjach. Wdrożenie modelu w każdej z instytucji miało identyczny przebieg. Składało się ono z 2 części. Pierwsza część wdrożenia to szkolenia o charakterze warsztatów dla członków zespołu projektowego. Warsztaty wdrożeniowe zostały przeprowadzone przez autorkę niniejszej rozprawy. Podczas warsztatów omówiono szczegółowo model zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem Scruma (opisany w rozdziale 2.2) wraz z jego możliwym sposobem zastosowania. Prezentacja modelu obejmowała omówienie ram pracy projektowej w iteracjach, czyli Sprintach, następnie ról w zespole, artefaktów i wydarzeń. Po tej części zostały przedstawione poszczególne kroki proponowanego procesu zarządzania ryzykiem w ramach modelu. W trakcie warsztatów zbierano informacje zwrotne dotyczące realizacji projektów i zarządzania ryzykiem w projektach bezpośrednio od uczestników. Warsztaty umożliwiły zaznajomienie się autorki ze środowiskiem projektowym w danej instytucji, w szczególności poznanie pracowników, którzy zajmują się projektami, zapoznanie się ze strukturą organizacyjną i otoczeniem instytucji. Druga część wdrożenia polegała na wyborze projektów przez członków zespołów projektowych w każdej z instytucji. Wybrane projekty to:

- wystawa dotycząca polskiego poety (realizowana przez 10 tygodni w okresie czerwiec-sierpień 2021 roku);
- jednodniowy festiwal książek połączony ze spotkaniami autorskimi i warsztatami dla dzieci (realizowany przez 14 tygodni w okresie czerwiec-wrzesień 2021 roku);
- plenerowy koncert z aktywnym udziałem publiczności (realizowany przez 8 tygodni okresie czerwiec-sierpień 2021 roku).

Następnie zespoły projektowe opracowały i uporządkowały Rejestry Produktu dla swoich projektów. Zgodnie z założeniami Scruma były one powszechnie dostępne dla zespołu projektowego (i kierownictwa jednostki). Wykorzystano do tego narzędzie do zarządzania projektami trello.com i arkusze kalkulacyjne chmury Google. Jako artefakty Scruma Rejestry Produktów stanowią część materiału badawczego.

4.2.3. Realizacja projektów z zastosowaniem modelu

Po zakończeniu warsztatów wdrożeniowych zespoły projektowe przystępowały do realizacji własnych projektów z wykorzystaniem modelu. W każdym z projektów ustalono, że Sprints będą trwały tydzień (5 dni roboczych). W każdym badanym projekcie odbyło się co najmniej 8 Sprints, co wynikało z czasu trwania projektów. Wszystkie projekty pilotażowe zakończyły się w zakładanym czasie.

Członkowie zespołów już na wstępie przygotowali do realizacji projektów z wykorzystaniem modelu rezygnowali z organizacji Codziennych Spotkań zespołu ze względu na fakt, że osoby te miały w zwyczaju stale pracować razem nad poszczególnymi

zadaniami oraz informować się wzajemnie o statusie zadań. Dlatego też, Sprints obejmowały 3 wydarzenia: Planowanie, Przegląd Sprintu oraz Retrospekcję zamiast wszystkich 4 wydarzeń, przewidzianych przez twórców Scruma (zob. rozdział 1.8). W połowie realizacji projektów, głównie z powodu wakacji i sezonu urlopowego, które powodowały zmiany w składzie zespołów w trakcie poszczególnych Sprintów, w każdej z instytucji zrezygnowano z organizowania Retrospekcji, pozostając przy 2 wydarzeniach w ramach danego Sprintu.

Ważną kwestią stały się też ustalenia dotyczące ról w zespole. Biorąc pod uwagę specyfikę wzajemnych relacji w zespołach projektowych, podczas jednego z warsztatów zaproponowano, aby Właściciel Produktu nazywał się opiekunem projektu. Nazwa tej roli została zaproponowana także pozostałym zespołom i obowiązywała we wszystkich 3 projektach. Jednocześnie członkowie jednego z zespołów zaproponowali, aby odpowiedzialność z wynikającą z roli Scrum Mastera (zob. rozdział 1.8) podzielić między Właściciela Produktu (opiekuna projektu) a członków zespołu projektowego. Ta zmiana zakresu odpowiedzialności również obejmowała wszystkie 3 instytucje.

4.2.4. Zbieranie danych

W ramach badań wykorzystano następujące metody zbierania danych:

- przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych z kierownictwem instytucji;
- przeprowadzenie obserwacji uczestniczących w czasie spotkań zespołów w ramach Sprintów podczas realizacji projektów;
- przeprowadzenie ankiety podsumowującej wśród wszystkich członków zespołów projektowych.

Indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzono z dyrektorami wszystkich instytucji oraz ze wskazanymi przez nich kierownikami. Wywiady miały formułę online i zrealizowano je na początku badania pilotażowego. Przyjęto częściowo ustrukturyzowany schemat rozmowy z respondentami. Podstawowym celem wywiadu było omówienie sposobu zarządzania ryzykiem w danej instytucji i stosowanych procedur. Uczestnicy wywiadów przedstawili proces tworzenia planów w instytucji na dany rok oraz sposób tworzenia i monitorowania rejestru ryzyka w odniesieniu do tych planów. Wywiady dotyczyły również planowania, finansowania i realizowania projektów. Wywiady pozwoliły na poznanie specyfiki samej instytucji, aspektów zarządzania ryzykiem oraz działań projektowych w instytucji w aspekcie zarówno jej otoczenia, jak i struktury organizacyjnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Łącznie zrealizowano 6 wywiadów, w których wzięli udział dyrektorzy i kierownicy ze wszystkich 3 instytucji.

Obserwacja uczestnicząca miała charakter jawny. Była ona możliwa dzięki wykorzystaniu platformy webinarowej. Obserwacje prowadzono podczas regularnych spotkań zespołów projektowych, które odbywały się w poniedziałki w przypadku jednego z zespołów lub we wtorki w pozostałych. Łącznie przeprowadzono od 8 do 14 obserwacji uczestniczących w każdym z projektów, podczas wydarzeń wynikających z ram Scruma, a konkretnie podczas Planowania, które rozpoczyna dany Sprint, i podczas Przeglądu Sprintu, który ten Sprint kończy. W praktyce te wydarzenia następują po sobie: Przegląd Sprintu i zakończenie poprzedzają Planowanie następnego Sprintu. W trakcie każdego

Planowania i Przeglądu Sprintu prowadzono notatki odzwierciedlające nie tylko postęp pracy w projekcie i zmiany w Rejestrze Produktu, ale przede wszystkim notowano problemy pojawiające się podczas realizacji projektów, takie jak: zmiany i dodatkowe działania w projekcie wynikające z adaptacji do warunków stawianych przez partnera projektu, niezrealizowanie zadań zaplanowanych na dany Sprint, brak kompetencji niektórych członków zespołów w zakresie realizacji poszczególnych zadań projektowych a także problemy komunikacyjne. W szczególności notatki dotyczą możliwości zastosowania w projektach całego modelu zarządzania ryzykiem oraz jego poszczególnych fragmentów (zob. rysunek 11, rozdział 2.2).

Po zakończeniu realizacji projektów wszyscy członkowie zespołów projektowych wypełnili ankietę podsumowującą (załącznik 1 od niniejszej pracy). Ankieta została przeprowadzona online z wykorzystaniem narzędzia „Google Forms”. Miała charakter anonimowy. Łącznie uzyskano 18 wypełnionych ankiet. W badaniach wykorzystano dwuczęściowy kwestionariusz ankiety. Pierwsza część miała charakter otwartych pytań, druga zamkniętych z wykorzystaniem sześciostopniowej skali Likerta. Pytania w części otwartej dotyczyły różnych aspektów projektów realizowanych w instytucji z wykorzystaniem ram Scruma, w tym zalet Scruma jako sposobu pracy projektowej, czy też elementów Scruma, które najbardziej pasują do instytucji kultury. Poruszono również kwestię problemów i przeszkód, jakie pojawiały się w czasie realizacji projektu. Ponieważ jednym z filarów Scruma jest uczenie się z doświadczenia, jedno z pytań dotyczyło propozycji, jak w przyszłości unikać sytuacji, które się pojawiły, a które miały negatywny wpływ na całość projektu i na pracę zespołu. W części zamkniętej pytania dotyczyły wszystkich elementów Scruma, czyli ról, artefaktów i wydarzeń oraz wskazania, na ile każdy z wymienionych elementów wspiera zarządzanie ryzykiem. Pytania w części zamkniętej ankiet dotyczyły wszystkich projektów w instytucji, nie tylko zrealizowanego w ramach badań.

Po przeprowadzeniu badań dla każdego z 3 projektów uzyskano następujące dane do analizy: nagrania i transkrypcje z indywidualnych wywiadów pogłębionych, notatki z obserwacji uczestniczących, odpowiedzi na pytania otwarte i zamknięte z kwestionariusza ankiety, rejestry ryzyka z instytucji, opisy zakresu oraz listy działań projektowych w postaci rejestrów produktów.

4.3. Wyniki badań pilotażowych

Wywiady pogłębione z kierownictwem poszczególnych instytucji pokazały różne podejścia do zarządzania instytucją jako całością, a więc również do formułowania celów, planowania i realizacji projektów, a także do zarządzania ryzykiem. Stosowanie procedur dotyczących zarządzania ryzykiem wynika głównie z zarządzeń miejscowych samorządów i relacji z tymi samorządami. Rejestry ryzyka w instytucji są prowadzone na podstawie zapisów wspomnianych wyżej zarządzeń i własnych regulaminów instytucji.

Ważną kwestią poruszoną we wszystkich wywiadach była zmienna sytuacja otoczenia wynikająca z pandemii COVID-19 w latach 2019-2020. W tym okresie wprowadzano liczne ograniczenia działalności instytucji kultury. Powodowało to konieczność modyfikowania planów i adaptacji bieżących działań w tym okresie. W latach 2019 i 2020 dokonano także modyfikacji rejestrów ryzyka w instytucjach, uwzględniając możliwości funkcjonowania

i realizacji projektów pomimo wprowadzanych ograniczeń czy nawet zakazu realizacji wydarzeń z udziałem publiczności. Respondenci w wywiadach podkreślali także potrzebę szybkiego reagowania na zarządzenia organów państwowych i elastyczności w ramach bieżącej pracy instytucji. Wszyscy badani twierdzili, że organizują wiele różnych wydarzeń, które mają charakter projektowy. Podkreślali przy tym, że w okresie ostatnich 2 lat (czyli 2019 i 2020) musieli przyjąć bardzo elastyczne podejście do realizacji wszystkich projektów. Projekty były finansowane zarówno ze środków własnych, jak i w ramach dodatkowych grantów. Jako przedsięwzięcia jednorazowe projekty były realizowane przez różne zespoły, powoływane tymczasowo, „w zależności od potrzeb”. Ponadto w żadnej z badanych instytucji nie było wdrożonych specjalnych metod ani narzędzi do zarządzania projektami, w tym zarządzania ryzykiem w projektach. Zmiany wynikające z zaistniałych problemów były realizowane „na bieżąco”, w zależności od „sytuacji”.

Ankiety wypełniali członkowie zespołów projektowych. Z analizy ich odpowiedzi wynika kilka istotnych aspektów, które miały wpływ na zarządzanie ryzykiem w projekcie i które należało wziąć pod uwagę:

- Zmiany w projekcie, dostosowywanie działań do okoliczności zewnętrznych:
 - W naszym przypadku nastąpiła diametralna zmiana w stosunku do założeń przyjętych podczas pierwszego Sprintu [PR-9]²².
 - Nie potrafię wskazać czegoś, co poszło niezgodnie z założeniami – oprócz tego, że sam zamysł projektu został zmieniony, z czym zresztą dzięki Scrumowi sprawnie sobie poradziliśmy [PR-15].
 - Największą przeszkodą była współpraca z wykonawcą zewnętrznym, którego polecił partner. Bardzo opóźniło to wiele zadań promocji. Problemem była także współpraca z partnerem – niespodziewane „wrzutki”, o których nie było mowy wcześniej, wprowadzały chaos [PR-5].
- Różne spojrzenia na realizację zadań i ich terminowość u członków zespołu projektowego:
 - Największa przeszkoda to właśnie różne podejścia do zadania [PR-8];
 - W trakcie kolejnych Sprintów problemem było niedotrzymywanie terminów realizacji pewnych punktów, co blokowało dalsze prace i powodowało przesuwanie ich do Sprintów następnych [PR-9].
- Rola lidera i zakres współpracy członków zespołu projektowego:
 - Brak prawdziwego lidera/koordynatora „spinającego” cały zespół (...). Podział zadań między członkami zespołu [PR-1].
 - Odpowiednie rozdzielenie prac wśród różnych komórek współpracujących przy projekcie [PR-14].
- Komunikacja i umiejętność wyciągania wniosków po zrealizowaniu projektu:
 - Na pewno więcej rozmawiać na temat przeszkód, które mogą pojawić się w trakcie Planowania [PR-14].
 - Trzeba lepiej dobierać zespół. W przypadku osób z różnych komórek konieczne jest zintegrowanie grupy zadaniowej przed rozpoczęciem prac nad projektem [PR-1].

²² PR-1...PR-n oraz WR-1...WR-n - oznaczenia wypowiedzi respondentów, gdzie P oznacza badania pilotażowe, W oznacza badania właściwe, R-1...R-n oznacza respondentów odpowiednio od 1 do n.

Wyniki z pytań zamkniętych kwestionariusza ankiety wskazują, że w największym stopniu zarządzanie ryzykiem wspierają następujące elementy Scruma: zespół realizacyjny, opiekun projektu (Właściciel Produktu) oraz Rejestr Produktu. W najmniejszym stopniu zarządzanie ryzykiem wspierają: Codzienne Spotkania, Rejestr Sprintu i Retrospekcja. Ze względu na fakt, że w ankiecie wzięło udział 18 osób, jej wyniki nie mogą być podstawą do ogólnego wnioskowania. Jednakże jej zastosowanie w badaniach pilotażowych pozwoliło zweryfikować zrozumienie pytań przez respondentów oraz możliwości zastosowania kwestionariusza ankiety w badaniach docelowych.

Notatki z obserwacji uczestniczących pokrywają się z większością odpowiedzi z części otwartej kwestionariusza ankiety. Przede wszystkim zaobserwowano pojawiające się przyczyny ryzyka, które były również identyfikowane przez członków zespołu, przykładowo: nieprecyzyjne określanie wymagań danego zadania i jego spodziewanych efektów, nieumiejętne oszacowanie czasu trwania danego zadania, konieczność akceptacji zadania przez osoby spoza zespołu projektowego czy nawet spoza instytucji. Bardzo ważną kwestią, która wystąpiła w każdym projekcie i w każdym zespole projektowym, była nieumiejętność zrozumienia skutków podejmowanych działań w projekcie lub też skutków ich nie podjęcia w uzgodnionym czasie. Oznaczało to, że dopiero podczas prezentacji efektów Sprintu (Przegląd Sprintu) członkowie rozumieli konieczność przyspieszenia terminu realizacji danego zadania, zmiany kolejności realizacji zadań czy nawet modyfikacji założeń zadania. Praca nad Rejestrem Produktu stanowiła istotną część zarządzania projektem, w tym planowania działań na dany Sprint i podsumowywania zrealizowanych działań podczas Przeglądu Sprintu.

Narzędzia online wykorzystane do utworzenia Rejestru Produktu (trello.com, arkusze Google) wspierały przejrzystość działań w projekcie. Wyciągi z Rejestrów Produktów dla 3 przeprowadzonych projektów stanowią dokumenty do dalszej analizy.

4.4. Wnioski z badań pilotażowych

W ramach badań pilotażowych zastosowano w praktyce model zarządzania ryzykiem w projektach wpisany w ramy iteracji w Scrumie. Model został szczegółowo opisany w rozdziale 2.2 niniejszej rozprawy. Przeprowadzone badania pilotażowe miały charakter eksploracyjny. W tym zakresie spełniły swoją rolę, odkrywając potencjał oraz ograniczenia proponowanego modelu i sposobu jego wdrażania, jak i zaproponowanych narzędzi zbierania danych.

4.4.1. Wnioski organizacyjne

Ogólne założenia podejścia Scrum oraz poszczególne fragmenty modelu, w postaci wydarzeń, artefaktów i ról zespołu projektowego zostały omówione podczas warsztatów wdrożeniowych. Realne zastosowanie modelu w instytucjach zostało dopasowane do możliwości organizacyjnych i kadrowych w poszczególnych instytucjach. Polegało ono na wyłączeniu z modelu Codziennych Spotkań, zrezygnowania z formalnej roli Scrum Mastera oraz z Retrospekcji po każdej zakończonej iteracji (po przeprowadzeniu kilku pierwszych sprintów).

Największym plusem badań była możliwość uczestniczenia w pracach zespołów projektowych podczas realizacji projektów, w tym cotygodniowych spotkaniach Przeglądu

i Planowania Sprintu. Było to możliwe, ponieważ spotkania zespołów odbywały się online z wykorzystaniem platformy webinarowej. Doświadczenia wynikające z pilotażu pokrywają się z ogólnymi wnioskami z badań i raportów o funkcjonowaniu instytucji kultury. Przede wszystkim występuje zróżnicowanie w zakresie zarządzania organizacją, w tym planowania i realizacji projektów. Każda z instytucji biorących udział w badaniu pilotażowym reprezentowała inne podejście do zarządzania, w tym zarządzania ryzykiem i projektami. W każdej z nich projekty, mimo że stanowią istotną część działalności, realizowane są intuicyjnie, przez zespoły i liderów, którzy wiedzę czerpią z doświadczenia.

Po zakończeniu badań dla każdej instytucji opracowano raport z badań obejmujący przebieg wdrożenia metody oraz przebieg projektu z zastosowaniem zasad pracy wnioskujących z modelu wraz z wnioskami z obserwacji uczestniczących. Raport z badań może być wykorzystany przez dyrektorów instytucji do uzupełnienia już funkcjonujących rejestrów ryzyka.

4.4.2. Wnioski z przebiegu projektów

Wykorzystanie iteracyjnego podejścia do realizacji projektów odpowiadało intuicji niektórych członków zespołów projektowych, ale uporządkowanie i zorganizowanie pracy w nowy sposób pozwoliło na lepsze zrozumienie i sprawniejszą komunikację w kolejnych etapach pracy wśród wszystkich członków zespołów projektowych. Szczególnie Rejestr Produktu, czyli uporządkowana lista wszystkich zadań w projekcie, widoczny dla wszystkich członków zespołu projektowego, okazał się pożądanym elementem podejścia Scrum. Cotygodniowe spotkania: Planowanie zadań na Sprint a następnie Przegląd Sprintu wraz podsumowaniem zrealizowanych zadań dawały członkom zespołów pewnego rodzaju poczucie bezpieczeństwa. Zmiany w projektach, dostosowywanie zadań do dostępnych zasobów, uwzględnianie upływu czasu, który pozostał do zakończenia projektu – to stałe punkty omawiane podczas tych wydarzeń scrumowych. Przejrzystość działań oraz szybkie reagowanie na pojawiające się problemy w projekcie to mechanizmy, które sprzyjały realizacji zadań w projektach pilotażowych. Biorąc pod uwagę wyniki z ankiet i obserwacji, można je wstępnie określić jako efekty zastosowania metody w badanych projektach.

Obserwacja uczestnicząca oraz analiza wywiadów potwierdziły, że zarządzanie ryzykiem w organizacji w ramach stosowania mechanizmów i wytycznych kontroli zarządczej nie implikuje zarządzania ryzykiem w konkretnym projekcie. Najważniejszym wnioskiem z wywiadów jest fakt, że w każdej z instytucji zarządzanie ryzykiem odnosi się przede wszystkim do realizacji celów instytucji, czyli ryzyko jest rozumiane jako zdarzenie zagrażające realizacji nie tyle samych projektów, ile celów instytucji.

4.4.3. Wnioski dotyczące konstrukcji modelu

Z badań pilotażowych wynikały następujące wnioski dla dalszej konstrukcji modelu:

- Dane wejściowe do opracowania Rejestru Produktu (rysunek 11, nr 1 w modelu) stanowiły bardzo ważną część prac przygotowawczych projektu. Ich rozpisanie na zadania i ułożenie w formie listy stanowiło podstawę i punkt wyjścia do Planowania Sprintu, co jest zgodne z założeniami podejścia Scrum. Jednocześnie twórcy Scruma nie precyzują, w jaki sposób powinien być opracowany Rejestr Produktu (Schwaber & Sutherland, 2020). W badanych projektach do opracowania Rejestru Produktu wykorzystano przede wszystkim opis projektu, który miał formę wewnętrznego

dokumentu z głównymi założeniami programu. W praktyce nie skorzystano z zapisów rejestru ryzyka instytucji, stosując do identyfikacji ryzyk w projekcie zespołową burzę mózgów. Zidentyfikowane ryzyka miały wpływ na kolejność działań w projekcie oraz spowodowały opracowanie możliwych reakcji na ryzyko, a następnie uwzględnienie ich w zadaniach. Ze względu na fakt, że podczas opracowywania Rejestru Produktu członkowie zespołów nie skorzystali z innych dokumentów (ani z rejestru ryzyka instytucji, ani ze spisanych doświadczeń z poprzednich projektów), ten element modelu wymagał ponownego opracowania, tak aby uwzględnić już istniejące dokumenty i doświadczenie w instytucji.

- Omawianie danych wejściowych do Sprintu (rysunek 11, nr 2 w modelu) podczas każdego Planowania Sprintu nie sprawiało trudności członkom zespołów. Potrafili oni wybrać z listy te zadania, które w danym momencie były konieczne do zrealizowania, a także te, które implikowały kolejne, do zrealizowania na późniejszym etapie projektu. Identyfikacja ryzyka związanego z pojedynczymi zadaniami w Rejestrze Produktu polegała przede wszystkim na dzieleniu się wiedzą na temat tych zadań i sposobu ich realizacji przez poszczególnych członków zespołu. W przypadku gdy zidentyfikowane ryzyko wymagało uszczegółowienia zadania lub zwiększenia jego zakresu, dodawano te informacje do opisu zadania. Ten element modelu (rysunek 11, nr 2 w modelu) był najbardziej intuicyjny dla członków zespołów projektowych, stąd uznano, że w modelu końcowym, podczas Planowania Sprintu konieczne było wprowadzenie elementu wspierającego interakcję między członkami zespołu, w celu wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia do identyfikacji ryzyka i jego analizy.
- Dane wejściowe do Przeglądu Sprintu (rysunek 11, nr 3 w modelu) to widoczne efekty wszystkich zrealizowanych zadań w danym Sprincie. Biorąc pod uwagę fakt, że w ramach projektów kulturalnych występują również liczne zadania związane z wymianą informacji i dokumentacji między organizacją projektową a jej wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem, w projektach pilotażowych jako rezultaty pojedynczych Sprintów uzyskano również: opracowane dokumenty (np. oferty sponsorskie, notki prasowe czy pisma, w których zwracano się z prośbą o patronaty medialne), umowy (np. z artystami), bazy danych (np. klas w pobliskich szkołach, które potencjalnie mogą wziąć udział w projekcie), czy materiały graficzne do promocji. W istocie stanowią one również Przyrost (rysunek 11, nr 5 w modelu). Autorka przyjmuje, że Przyrostem jest także wiedza i doświadczenie członków zespołu projektowego nabywane podczas wspólnej pracy nad projektem, czego nie wskazali twórcy Scruma (zob. rozdział 1.8). Sposób opisanie danych wejściowych do Przeglądu Sprintu dla pojedynczej iteracji (rysunek 11, nr 3 w modelu) i Przyrost jako rezultat pracy w Sprincie (rysunek 11, nr 5 w modelu) przenikają się w modelu wstępnym. Dlatego też w modelu końcowym zostały przeformułowane.
- Dane wyjściowe z Przeglądu Sprintu (rysunek 11, nr 3 w modelu) oraz dane do aktualizacji i zarządzania Rejestrem Produktu (rysunek 11, nr 4 w modelu) w badanych projektach w praktyce stanowiły to samo. Były to efekty zrealizowanych zadań (w całości lub częściowo) lub zadania niezrealizowane. Ponadto danymi

wyjściowymi z Przeglądu Sprintu były również nowe, zidentyfikowane podczas Sprintu, ryzyka, które wpłynęły lub mogły w przyszłości wpłynąć na realizację projektu. Określenie takiego zestawu danych z Przeglądu Sprintu jest autorską częścią modelu. W badanych projektach zadania zrealizowane częściowo lub zadania niezrealizowane wracały do Rejestru Produktu. Podczas Planowania Sprintu członkowie zespołu ponownie je omawiali, z uwzględnieniem wiedzy o zidentyfikowanych ryzykach. Brak różnicy pomiędzy danymi wyjściowymi z Przeglądu Sprintu (rysunek 11, nr 3 w modelu) a danymi do aktualizacji i zarządzania Rejestrem Produktu (rysunek 11, nr 4 w modelu) wynikał z istoty samego Scruma, w którym jedna z zasad mówi, że po zakończeniu iteracji następuje rozpoczęcie następnej (Schwaber & Sutherland, 2020). Dodatkowo, w projektach kulturalnych, których głównym produktem było wydarzenie, pomimo zrealizowania kolejnych zadań, nie było możliwości ukończenia i wdrożenia zdefiniowanej wcześniej funkcjonalności produktu, tak jak to ma miejsce często w projektach IT realizowanych w podejściu Scrum (Chrapko, 2015; Wykowski, 2019). W projektach kulturalnych istnieje zatem specyficzny sposób dostarczania produktów cząstkowych projektu (a wręcz często brak tych produktów w poszczególnych Sprintach).

- Przyrost (rysunek 11, nr 5 w modelu) stanowi zrealizowane zadania w projekcie, nową wiedzę i doświadczenie zespołu projektowego, o czym była mowa wyżej, oraz dodatkowo zidentyfikowane nowe ryzyka, które powinny zostać uwzględnione w kolejnych pracach projektowych. Przyrost (rysunek 11, nr 5 w modelu) jako wiedza i nowe zadania w kolejnych iteracjach duplikował się z danymi wyjściowymi (rysunek 11, nr 3 w modelu) i danymi do aktualizacji Rejestru Produktu (rysunek 11, nr 4 w modelu). Dlatego też zakresy czynności w obrębie numerów 3, 4, 5 w modelu musiały ulec zmianie.

4.4. Ograniczenia badań i dalsze perspektywy badawcze

Ograniczenia przeprowadzonych badań wynikają z ich istoty. Przede wszystkim zostały zrealizowane jako pilotaż do kolejnych badań. Zastosowano celową próbę badawczą, czyli wybór tych instytucji kultury, które samodzielnie zgłosiły się do udziału w badaniach. Ograniczeniem było także zastosowanie obserwacji uczestniczącej przeprowadzonej bezpośrednio przez autorkę, ale otwarta, anonimowa ankieta częściowo zniwelowała subiektywny pogląd badaczki i pozwoliła na uwzględnienie w analizie dodatkowych danych. Niezwykle ważną kwestią jest również fakt, że w każdej z instytucji zrealizowano tylko po jednym projekcie z wykorzystaniem modelu, co nie pozwoliło na jego utrwalenie.

Badania realizowano równocześnie, w tym samym okresie, co pozwoliło zminimalizować wpływ uwarunkowań prawnych prowadzenia działalności kulturalnej wynikających z pandemii COVID-19. Obostrzenia i zasady organizacji wydarzeń kulturalnych dla wszystkich projektów były identyczne, co umożliwiło łączną analizę zebranych danych.

Podczas badań pilotażowych zanotowano także wystąpienie kilku, nieuwzględnionych wcześniej przez autorkę, aspektów takich jak:

- wzajemne uczenie się członków zespołu projektowego (również odpowiedzialności za zadania);

- konieczność uwzględniania podczas planowania przebiegu projektu, a także kolejnych Sprintów wielu czynników, które nie były zależne od zespołu projektowego, lecz od decyzji partnerów;
- konieczność zdefiniowania roli właściciela produktu dla projektów kulturalnych – zestaw kompetencji zamiast przypadkowego managera;
- optymizm projektowy, czyli przekonanie członków zespołu projektowego, że projekt się zakończy sukcesem, pomimo istniejących trudności.

Powyższe zagadnienia mogą być przedmiotem kolejnych badań w obszarze zarządzania projektami w kulturze.

4.5. Modyfikacja konstrukcji modelu i sposobu prowadzenia badań

Ogólnie można stwierdzić, że zaproponowany model został pozytywnie zweryfikowany jako potencjalnie przydatny w zarządzaniu ryzykiem w projektach kulturalnych, ale wymagający modyfikacji. Z badań pilotażowych wynika konieczność jego uproszczenia w zakresie zarówno wykorzystania artefaktów i wydarzeń Scruma, jak i etapów procesu zarządzania ryzykiem. Modyfikacje modelu obejmują następujące aspekty:

- Rezygnacja z niektórych wydarzeń wynikających z podejścia Scrum, w szczególności z Codziennych Spotkań oraz Retrospekcji. Codzienne spotkania, stanowiące bardzo ważną część komunikacji w projekcie, zostały uznane za zbędne ze względu na to, że w mniejszych projektach i zespołach uzgadnianie działań było bardzo często realizowane wspólnie i na bieżąco. Nie bez znaczenia był fakt, że nierzadko członkowie zespołów projektowych zajmują jedną przestrzeń biurową. Ponadto członkowie zespołów często pracowali na zmiany, ze względu na to, że instytucje kultury świadczą swoje usługi również wieczorami i w weekendy, organizując warsztaty, spotkania, koncerty, prezentacje i wiele innych wydarzeń. W przypadku bibliotek dodatkowo członkowie zespołów projektowych zajmują się bieżącą obsługą czytelników, co także wiąże się z pracą po południu. Stąd rezygnacja z Codziennych Spotkań zespołu projektowego jest uzasadniona również organizacyjnie.
- Rezygnacja z Retrospekcji dla zespołu projektowego po zakończeniu każdego Sprintu. Analogicznie jak w przypadku Codziennych Spotkań, dodatkowe spotkanie w każdym tygodniu okazało się trudne w organizacji. Jednakże takie spotkanie odbywało się przez 3 pierwsze iteracje, celem omówienia usprawnień w zastosowaniu podejścia Scrum. Odbyło się również po zakończeniu projektu w celu omówienia doświadczeń zespołu.
- Możliwa rezygnacja z formalnej roli Scrum Mastera. Obowiązki wynikające z tej roli, czyli zapewnienie zrozumienia i stosowania zasad Scruma w organizacji i w zespole projektowym mogą przejąć Właściciel Produktu oraz niektórzy członkowie tego zespołu.
- Możliwa zmiana nazwy „Właściciel Produktu” na „opiekun projektu”. Podczas badań pilotażowych taką nazwę zaproponował jeden z członków zespołu projektowego; w opinii pozostałych uczestników badań – pracowników instytucji kultury – to „opiekun projektu” trafniej odzwierciedla specyfikę realizacji projektów kulturalnych.

- Model powinien zostać przeformułowany we wszystkich 5 elementach. Część z nich się dubluje, więc należało usunąć redundantne. Jednocześnie w modelu należało uwzględnić etapy procesu zarządzania ryzykiem w projekcie, tak aby znalazły one zastosowanie podczas każdej iteracji.
- Proces zarządzania ryzykiem w projekcie powinien być szczegółowo wpisany w wydarzenia oraz artefakty wynikające z zastosowania podejścia Scrum.

Ważną kwestią była również warstwa praktyczna badań. Wdrożenie metody wiązało się z warsztatami szkoleniowymi przeprowadzonymi w instytucjach kultury. W ramach pilotażu w każdej instytucji odbyły się 4 takie warsztaty, co pozwoliło na przekazanie założeń modelu członkom zespołów projektowych. Było to dla nich nie tylko doświadczenie aktywnego udziału w projekcie badawczym, ale też poznanie nowej metody realizacji projektu i zastosowanie jej w praktyce. Należy podkreślić, że każda zmiana wymaga utrwalenia w organizacji (Cameron & Green, 2007, Walczak, 2009; Sobka, 2014). W ramach projektów zrealizowano od 8 do 12 sprintów, co w minimalnym stopniu pozwoliło na zapamiętanie przez członków zespołów projektowych zasad pracy, natomiast ich utrwalenie, wykorzystanie w przyszłości wiąże się w wieloma aspektami środowiska pracy, w tym struktury i kultury organizacyjnej. Stąd też podczas opracowania kolejnej wersji modelu konieczne jest wyraźne wskazanie realnych korzyści dla całej organizacji wykorzystującej model w pracy projektowej. W badaniach pilotażowych członkowie zespołów projektowych korzystali z różnych narzędzi online (trello.com i chmura Google) do wspólnej pracy nad Rejestrem Produktu. Uznano, że w celu zapewnienia spójności materiałów badawczych w badaniach docelowych lepszym rozwiązaniem będzie zastosowanie jednego narzędzia dla wszystkich projektów.

Zgromadzony materiał pozwolił na wstępną weryfikację autorskiej metody zarządzania ryzykiem w projektach, co było celem badań. Ponadto umożliwił zweryfikowanie sposobu wdrożenia oraz samej konstrukcji procedury badawczej. Badania pilotażowe pozwoliły autorce niniejszej rozprawy także na szersze poznanie i głębsze zrozumienie świata projektów kulturalnych. Eksploracyjny charakter badań wyznacza również kilka kolejnych obszarów badawczych, zarówno w kontekście możliwości zastosowania modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem Scruma, jak i samych zjawisk dotyczących zarządzania projektami i ryzykiem projektów w instytucjach kultury (por. rozdział 7.6).

5. Realizacja badań właściwych

Badania właściwe rozpoczęły się w kwietniu, a zakończyły w listopadzie 2022 roku. Zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi opisanymi w rozdziale 4 niniejszej pracy, następnie opracowaniem modelu końcowego „Wiedza i działanie” opisanym w rozdziale 2.3 niniejszej pracy oraz strategii badawczej wraz z zestawem narzędzi opisanej w rozdziale 3. Na proces badawczy złożyły się następujące etapy:

1. Przygotowanie badań, w tym wybór i ustalenia z instytucjami kultury.
2. Wywiady dotyczące kontekstu zarządzania ryzykiem w instytucji.
3. Cykl warsztatów wdrożeniowych dla pracowników instytucji.
4. Realizacja projektów z wykorzystaniem modelu.
5. Ewaluacja przebiegu projektów i podsumowanie badań w instytucjach.
6. Opracowanie danych do dalszej analizy.

5.1. Przygotowanie badań

Przygotowanie badań obejmowało organizację badań oraz przygotowanie merytoryczne warsztatów wdrożeniowych.

5.1.1. Przygotowania organizacyjne badań

Organizacja badań w terenie wymagała szeregu czynności, w które zaangażowana była również firma Good Books Marcin Skrabka, jako podmiot współpracujący w doktoracie wdrożeniowym. Całość przygotowań organizacyjnych składała się z następujących działań:

- opracowanie informacji o badaniach dla potencjalnych uczestników z instytucji kultury, ze szczególnym uwzględnieniem celu i zakresu badań oraz wynikających z nich założeń dotyczących grupy badawczej (badania obejmują instytucje kultury, a w nich projekty non-profit, prowadzone przez małe zespoły projektowe i realizowane w badanym okresie);
- opublikowanie informacji z zaproszeniem do badań na stronie internetowej firmy współpracującej w doktoracie wdrożeniowym Good Books Marcin Skrabka (Krawczyńska, 2022) i profilu Facebook (Good Books, 2022) oraz wysyłka informacji w newsletterze do bazy odbiorców firmy Good Books (10 tys. odbiorców);
- opublikowanie informacji z zaproszeniem do badań w newsletterze skierowanym do bazy odbiorców newslettera Stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury (IBOK)²³ (1,5 tys. odbiorców);
- przegląd otrzymanych zgłoszeń – wpłynęło 17 zgłoszeń, przy czym większość z bibliotek, co jest spójne ze strukturą ilościową publicznych instytucji kultury w Polsce (Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r., 2023);
- zapoznanie się z zakresem działalności, strukturą organizacyjną, prowadzonymi projektami i otoczeniem zgłoszonych instytucji;
- weryfikacja otrzymanych zgłoszeń pod kątem założeń do badań i wybór potencjalnych 12 instytucji do badań;
- przygotowanie i przesłanie do kierownictwa wybranych instytucji pełnego zakresu badań wraz z harmonogramem i zakresem wszystkich czynności związanych

²³ Autorka niniejszej rozprawy jest aktywnym członkiem tego Stowarzyszenia.

- z realizacją projektu badawczego, w tym informacją o konieczności zaangażowania zespołu i realizacji jednego projektu z wykorzystaniem modelu w określonym czasie;
- dalsze kontakty i ustalenia z kierownictwem instytucji, a następnie wybór i potwierdzenie 5 instytucji spełniających założenia badawcze;
 - ustalenia techniczno-organizacyjne z przedstawicielami instytucji – dyrekcją lub koordynatorem wskazanym przez dyrekcję. Ustalenie terminów wywiadów i warsztatów wdrożeniowych, konfiguracja platformy webinarowej do warsztatów, konfiguracja dostępu dla uczestników warsztatów do narzędzia online Jira²⁴ działającego bezpośrednio z przeglądark komputerycznych użytkowników i służącego do kompleksowego zarządzania projektami z wykorzystaniem podejścia Scrum, a przede wszystkim umożliwiającego zespołową pracę nad Rejestrem Produktu i zadaniami projektowymi;
 - przygotowanie kwestionariusza ankiety online dla uczestników warsztatów z wykorzystaniem formularzy Google.

5.1.2. Przygotowania merytoryczne warsztatów wdrożeniowych

W ramach przygotowań merytorycznych opracowano trzyczęściową prezentację na temat sposobu pracy z wykorzystaniem modelu ze szczególnym uwzględnieniem etapów procesu zarządzania ryzykiem i podejścia Scrum. Aby lepiej przekazać ideę modelu, w ramach warsztatów omawiano przykładowy, hipotetyczny projekt kulturalny. Głównym założeniem dla tego projektu była wspólna praca nad wydarzeniem, które swoim zakresem obejmie kilka obszarów instytucji oraz większy niż zwykle zespół projektowy. Celem projektu warsztatowego była integracja społeczna mieszkańców danej miejscowości, poprzez zorganizowanie plenerowej imprezy kulturalnej, która zaangażuje co najmniej 10 tys. mieszkańców najbliższej okolicy (miejscowości i gminy), przy budżecie 500 tys. złotych brutto. Kwota budżetu została oszacowana na podstawie analiz budżetów projektów kulturalnych finansowanych w ramach programów MKiDN z 2021 roku²⁵. Kwota budżetu projektu warsztatowego była ośmiokrotnie wyższa niż średni budżet tych projektów, po to aby w trakcie warsztatów nie ograniczać wyobraźni uczestników kwestiami finansowymi. Wybór dużej imprezy plenerowej jako przykładu warsztatowego wynikał z wcześniejszej analizy projektów realizowanych przez instytucje kultury w Polsce na podstawie list dostępnych na stronach grantodawców (MKiDN, urzędy marszałkowskie, fundacje prywatne). Ostatecznie prezentacja warsztatowa składała się z 3 części. Każda z nich zawierała obszar merytoryczny oraz ćwiczenia praktyczne, w tym:

- Część 1. Obszar merytoryczny obejmował zasady pracy w Scrumie, iteracje (Sprinty) i wydarzenia w ramach iteracji, artefakty oraz role w Scrumie, specyfikę projektów kulturalnych oraz ryzyko w tych projektach. W części praktycznej członkowie zespołu opracowywali własną koncepcję realizacji projektu warsztatowego oraz identyfikowali ryzyka związane z realizacją tego projektu.

²⁴ Narzędzie Jira jest kompleksową komercyjną aplikacją dostępną online, służącą do zarządzania projektami z zastosowaniem podejścia Scrum. W wersji bezpłatnej może z niej korzystać do 10 osób.

²⁵ Programy rządowe z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego na rok 2022; średnia z budżetów nie obejmowała programów infrastrukturalnych <https://gov.pl/web/kultura/programy-i-projekty> (dostęp: 23.01.2024).

- Część 2. Obszar merytoryczny obejmował zasady opracowywania Rejestru Produktu, pojęcia: ryzyka i zarządzania ryzykiem z uwzględnieniem zapisów kontroli zarządczej w instytucjach publicznych, proces zarządzania ryzykiem, przykłady sytuacji wymagających zmian zakresu, czasu, budżetu w projektach kulturalnych. W części praktycznej członkowie zespołu warsztatowego tworzyli Rejestr Produktu dla projektu warsztatowego korzystając z narzędzia Jira oraz wybierali Właściciela Produktu. Ponadto omawiali zakres obowiązków wynikających z roli Scrum Mastera. We wszystkich instytucjach zrezygnowano z formalnej roli Scrum Mastera, a obowiązki wynikające z tej roli zostały podzielone pomiędzy Właściciela Produktu a członków zespołu projektowego.
- Część 3. Obszar merytoryczny obejmował model zarządzania ryzykiem w projekcie z wykorzystaniem Scruma, w szczególności proces zarządzania ryzykiem w ramach Sprintu. W części praktycznej uczestnicy warsztatów identyfikowali i analizowali ryzyka dla poszczególnych zadań w projekcie warsztatowym z wykorzystaniem trzystopniowej skali prawdopodobieństwa i wpływu. Warsztaty wdrożeniowe kończyło omówienie zidentyfikowanych i ocenionych ryzyk w projekcie warsztatowym.

5.1.3. Instytucje kultury biorące udział w badaniach – informacje ogólne dotyczące zarządzania projektami i zarządzania ryzykiem

Zestawienie informacji o instytucjach znajduje się w tabeli 4 w dalszej części tego rozdziału. Poniżej przedstawiono skrótowy opis ich działalności.

Biblioteka [B1]

Biblioteka miejska (i wojewódzka) posiadająca siedzibę główną oraz 26 filii osiedlowych. Organizuje wiele regularnych jednodniowych działań animacyjnych (spotkania Dyskusyjnego Klubu Książki w bibliotece głównej, różnego rodzaju warsztaty plastyczno-literackie, lekcje biblioteczne, spotkania klubów czytelniczych działających przy różnych filiach).

Projekty są opracowywane i realizowane przez małe (trzy- lub czteroosobowe) zespoły składające się z pracowników merytorycznych (instruktorów i bibliotekarzy) z biblioteki głównej lub filii przy wsparciu zespołu marketingu i promocji. Zespół pracuje w oparciu o własne, wieloletnie doświadczenie, wymianę informacji między sobą oraz intuicyjnie. Nie ma wdrożonych procedur zarządzania w projekcie, każdy projekt jest podsumowywany w formie omówienia i dyskusji zespołowych. Procedury kontroli zarządczej, w tym zarządzania ryzykiem, koordynuje inspektor ds. kontroli zarządczej, współpracując z kierownikami działów. Rejestr ryzyka jest opracowywany raz w roku, a ryzyka są oceniane w stosunku do potrzeb wynikających z utrzymania infrastruktury i zbiorów oraz zaplanowanych celów merytorycznych instytucji. Biblioteka realizuje od 5 do 10 projektów w ciągu roku. W 2022 roku były to projekty o budżecie od 4 tys. do 80 tys. złotych brutto, realizowane ze środków własnych lub dotacji z różnych źródeł.

Biblioteka [B2]

Biblioteka miejska o statusie biblioteki powiatowej, prowadząca działalność w siedzibie głównej oraz w 18 filiach osiedlowych i podmiejskich.

W bibliotece istnieje stanowisko pełnomocnika dykcji ds. kontroli zarządczej. Pełnomocnik jest odpowiedzialny za realizację kontroli zarządczej, w tym nadzór nad rejestrem ryzyka, oraz jego coroczną aktualizację w relacji do bieżących celów instytucji, stanu infrastruktury i zbiorów. Projekty dotyczące infrastruktury (np. remonty czy dostosowanie przestrzeni do osób ze szczególnymi potrzebami) są opracowywane i realizowane przez dział administracyjny.

Placówka regularnie realizuje zakup nowości czytelniczych korzystając z programów dotacyjnych Instytutu Książki oraz projekty animacji kulturowej, które są podzielone na oferty dla dzieci i dla dorosłych. W przypadku dzieci część zajęć to zajęcia dla grup, na które przychodzą przedszkolaki po wcześniejszym umówieniu. W obu grupach realizowanych jest wiele różnorodnych stałych działań warsztatowych literacko-plastycznych.

Opracowywanie projektów, pozyskiwanie dotacji i realizacja to zadanie zespołu promocji, działu dziecięcego lub wypożyczalni głównej, pracujących w małych zespołach liczących od 3 do 6 osób. Biblioteka nie posiada procedur, metod czy narzędzi zarządzania projektami, opiera się na intuicji i doświadczeniu pracowników. Projekty są prowadzone ze środków własnych lub przy dofinansowaniu ze źródeł zewnętrznych (dotacje krajowe, regionalne, miejskie).

Centrum kultury [CK1]

Miejskie centrum kultury dysponujące dwiema salami kinowymi, salą widowiskową oraz salą warsztatową. Dodatkowo instytucja zarządza małym obiektem kulturalno-turystycznym położonym w niedalekiej odległości od siedziby głównej.

Zarządzanie ryzykiem, w tym aktualizacja i nadzór nad rejestrem ryzyka, leży w kompetencjach głównego księgowego. Rejestr jest opracowywany w odniesieniu do planów całej instytucji.

Działalność centrum to różnego typu imprezy i warsztaty własne oraz wynajem sal na imprezy obce, najczęściej komercyjne. Imprezy i zajęcia są biletowane (odpłatne) lub nieodpłatne. Część z imprez jest realizowana z dodatkowych środków pozyskanych z dotacji i grantów. Działalność składa się z projektów cyklicznych, wpisujących się w kalendarz kulturalny miasta oraz projektów dodatkowych. Projekty realizowane są przez czteroosobowy zespół przy ścisłej współpracy z działem promocji. W centrum nie ma wdrożonej metody ani procedur zarządzania projektami, częściowo są wykorzystywane wybrane narzędzia, takie jak: karta projektu, ankiety ewaluacyjne, dobre praktyki. Placówka zbiera i analizuje doświadczenia projektowe.

Muzeum [M1]

Obiekt zabytkowy pełniący funkcję muzeum wraz z przylegającym do niego otoczeniem. Muzeum oferuje wystawę stałą i wystawy czasowe. Cena biletu obejmuje zwiedzanie wszystkich wystaw.

Placówka prowadzi szeroką działalność edukacyjną polegającą na organizacji spacerów tematycznych z przewodnikami, prezentacji, spotkań oraz różnego typu warsztatów. Udział w wyżej wymienionych zajęciach albo jest uwzględniony w cenie biletu, albo dodatkowo płatny.

Projekty są realizowane przez interdyscyplinarne zespoły składające się z osób z działów merytorycznych, edukacji oraz projektów. Zespoły obejmują od 3 do kilkunastu

osób w zależności od zakresu projektu. Muzeum realizuje projekty o różnej wielkości i różnym czasie trwania (od 3 miesięcy do nawet 2 lat) finansowane ze środków własnych (z dotacji), lub z dodatkowych środków pozyskanych z krajowych i międzynarodowych grantów. Projekty są realizowane przez interdyscyplinarne zespoły, również ze wsparciem dostawców zewnętrznych. W muzeum są wdrożone procedury zarządzania projektami, zarządzanie etapami dla większych projektów, narzędzia takie jak karta projektu, dzienniki doświadczeń jako podsumowanie projektu, a także system informatyczny wspierający obieg dokumentów. Dla każdego projektu są także identyfikowane i oceniane ryzyka. Rejestr ryzyka jest prowadzony na poziomie całej instytucji i aktualizowany zgodnie z wymogami ustawowymi raz w roku.

Biblioteka [B3]

Biblioteka Miejska prowadząca działalność w budynku głównym i 11 filiach, w tym oddziałach dziecięcych oraz oddziale regionalnym z izbą pamięci. Poza działalnością statutową, jaką jest udostępnianie zbiorów, od 3 lat biblioteka aktywnie uczestniczy w życiu miasta, wychodząc z inicjatywami imprez nie tylko wewnątrz obiektów należących do biblioteki, ale też w innych miejscach. Prowadzi także kluby czytelnicze. Organizuje wystawy, warsztaty i cykle spotkań dla różnych grup odbiorców oraz lekcje biblioteczne. W instytucji brak procedur i narzędzi do zarządzania projektami, które realizowane są intuicyjnie i na bazie doświadczenia pracowników i dyrekcji. Za realizację procedur zarządzania ryzykiem w ramach kontroli zarządczej odpowiada zastępca dyrektora. Rejestr ryzyka jest opracowywany raz w roku w trzysobowym zespole na podstawie ankiet zebranych wśród kierowników działów i filii. Aktualnie projekty są opracowywane i realizowane przez bardzo małe zespoły lub jednoosobowo, z aktywnym wsparciem dyrekcji i specjalistów od marketingu. Projekty finansowane z dodatkowych środków pojawiły się w 2019 roku. Wcześniej były realizowane, wyłącznie ze środków własnych, niewielkie wystawy oraz imprezy jednodniowe, takie jak Narodowe Czytanie czy Noc w Bibliotece.

Biblioteka [B4]

Biblioteka miejska i gminna prowadzi działalność w budynku głównym w centrum miasta, 2 filiach w mieście i 7 małych filiach w miejscowościach wokół miasta. Biblioteka organizuje wydarzenia cykliczne, takie jak: spotkania, warsztaty, wystawy i inne formy aktywności kulturalnej, a także zajęcia dla dzieci w czasie ferii i wakacji. Zajęcia są nieodpłatne. Wydarzenia są koordynowane jednoosobowo lub w bardzo małych zespołach, przy aktywnym wsparciu dyrekcji. W instytucji nie ma specjalnych procedur ani narzędzi zarządzania projektami. Całość obowiązków wynikających z kontroli zarządczej, w tym coroczna aktualizacja rejestru ryzyka, leży w gestii dyrektora instytucji.

Większość wydarzeń jest realizowana ze środków własnych. Są to najczęściej spotkania, warsztaty i konkursy. Projekty są realizowane jako inicjatywy kilku osób z zespołu. Opracowywanie wniosków projektowych i pozyskiwanie środków z zewnątrz należy do obowiązków jednej z osób zajmujących się administracją. W 2022 roku biblioteka realizowała 2 projekty z dofinansowaniem zewnętrznym.

Muzeum [M2]

Muzeum regionalne działające w budynku głównym oraz filia, która pełni funkcję galerii. Muzeum skupia się na kolekcjonowaniu i udostępnianiu zbiorów związanych z lokalną historią. Ekspozycja to wystawy stałe i czasowe, które można oglądać za opłatą. Muzeum prowadzi też warsztaty edukacyjne (dodatkowo płatne) lub lekcje muzealne dla grup szkolnych. Wydarzenia te organizowane są w małej, lokalnej skali, koordynowane jednoosobowo (przy wsparciu dyrekcji i specjalisty ds. marketingu), w większości są to wydarzenia realizowane z dotacji przedmiotowej (środki własne). Projekty z dofinansowaniem z zewnętrznych źródeł były nowością w instytucji. W 2022 roku instytucja zrealizowała jeden całoroczny przekrojowy projekt animacji kulturowej, składający się z warsztatów oraz konkursu. Opracowywaniem koncepcji projektów i pozyskiwaniem dodatkowych środków zajmuje się dyrektor. Również dyrektor zajmuje się wypełnianiem obowiązków związanych z zarządzaniem ryzykiem.

Po realizacji warsztatów wdrożeniowych dyrektorzy 2 instytucji (biblioteki B4 w tabeli 4 i muzeum M1 w tabeli 4) podjęli decyzję o rezygnacji z udziału w badaniach. Powodem decyzji było ponowne oszacowanie możliwości zaangażowania zespołu instytucji w realizację badań oraz ocena możliwości zastosowania modelu w planowanym projekcie. W obu instytucjach zespoły projektowe są nieliczne (do 5 osób), co odpowiada założeniom metody, ale pracują w ścisłej współpracy z dyrekcją i pod nadzorem. Dodatkowym argumentem był sezon urlopowo-wakacyjny, charakteryzujący się z jednej strony zmniejszoną kadrą pracowników, a z drugiej strony prowadzonymi w tym czasie warsztatami dla dzieci. Po uzyskaniu informacji o tych rezygnacjach do badań zostały zaproszone dwie kolejne instytucje – biblioteka (B3 w tabeli 4) i muzeum (M1 w tabeli 4).

Tabela 4. Zestawienie instytucji, informacji o zespołach projektowych i projektach w ramach badań właściwych.

Instytucja	Biblioteka [B1]*	Biblioteka [B2]	Centrum Kultury [CK1]	Muzeum [M1]	Biblioteka [B3]	Biblioteka [B4]	Muzeum [M2]
WDROŻENIE MODELU W INSTYTUCJI							
Wywiady – kontekst ryzyka	dyrektor [DYZ] oraz inspektor ds. kontroli zarządczej [IK]	dyrektor [DYZ] oraz pełnomocnik dyrekcji ds. kontroli zarządczej	dyrektor [DYZ] oraz główna księgową [GK]	dyrektor [DYZ] oraz kierownik działu [KD]	dyrektor [DYZ] oraz zastępca [ZDYZ]	dyrektor [DYZ]	dyrektor [DYZ]
Warsztaty wdrożeniowe	6 uczestników	6 uczestników	8 uczestników	12 uczestników	6 uczestników	5 uczestników	4 uczestników
Projekt warsztatowy²⁶	10x Sting – cykl koncertów i spotkań ze Stingiem w 10 filiach biblioteki	Festiwal Kinga – cykl wydarzeń wokół twórczości i spotkanie z autorem	Bałkanica – festiwal kultury bałkańskiej	Letni festiwal filmowy – cykl filmowy w plenerze	Hip-hop Festiwal – cykl wydarzeń słowno-muzycznych	City Horror Week – cykl wydarzeń literackich i filmowych	Festiwal Mappingu Historycznego – impreza plenerowa
REALIZACJA PROJEKTU BADAWCZEGO							
Projekt wdrożeniowy	festiwal literacki dla czytelników	wydarzenia z okazji dni miasta	festiwal czytelniczy	realizacja nowej strony www – część widoczna dla użytkowników	rozbudowa cyfrowego archiwum społecznego	rezygnacja	rezygnacja
Obserwacje uczestniczące	3 obserwacje uczestniczące	4 obserwacje uczestniczące	3 obserwacje uczestniczące	3 obserwacje uczestniczące	4 obserwacje uczestniczące		

* Sposób kodowania wypowiedzi w cytowaniu wywiadów: [symbol instytucji-symbol stanowiska danej osoby].

Źródło: opracowanie własne.

²⁶ Założenia projektu warsztatowego zostały opisane w punkcie 6.1.

5.2. Wywiady dotyczące zarządzania ryzykiem w instytucji

W ramach badań przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione z osobami zarządzającymi instytucjami, w szczególności dyrektorami oraz osobami wskazanymi przez nich i zajmującymi się kontrolą zarządczą, w tym opracowywaniem rejestru ryzyka w instytucji. Celem wywiadów było poznanie kontekstu zarządzania ryzykiem w instytucji w nawiązaniu do sposobu opracowywania i realizacji planów instytucji, w tym planowania projektów. Omówiono także sposób realizacji projektów w instytucji. Rozmówcy przedstawili również sposób funkcjonowania istniejących procedur zarządzania ryzykiem wynikających z zastosowania kontroli zarządczej i zobowiązań instytucji w tym zakresie. Podczas wywiadu została przedstawiona idea modelu zarządzania ryzykiem w projektach z wykorzystaniem Scruma. Wywiady przeprowadzono w formule online w wykorzystaniem platformy webinarowej z nagraniem rozmowy. Trwały one 25-35 minut, w zależności od rozmówcy, od jego sposobu wypowiedzi, zakresu obowiązków, doświadczenia i wiedzy. Łącznie przeprowadzono 12 rozmów.

5.3. Cykl warsztatów wdrożeniowych dla zespołu pracowników instytucji

Warsztaty wdrożeniowe obejmowały 3 spotkania, a każde z nich trwało 3 godziny. Warsztaty miały formułę online z wykorzystaniem platformy webinarowej. Do bezpośredniej komunikacji z uczestnikami wykorzystano mikrofony w komputerach, czat oraz pytania zadawane uczestnikom poprzez aplikację menti.com. Przed warsztatami użytkownicy otrzymali dostęp do narzędzia Jira.

Warsztaty zostały przeprowadzone w oparciu o wcześniej przygotowane prezentacje. Każda prezentacja była uzupełniona przykładami nawiązującymi do projektów kulturalnych realizowanych bezpośrednio przez badane instytucje. Na wstępie omówiono również wpływ pandemii COVID-19 na sposób realizacji projektu oraz wykorzystanie narzędzi komunikacji online w realizacji projektów przez zespoły rozproszone, na przykład pracujące w różnych filiach biblioteki lub w zmianowym trybie pracy, tak jak to ma często miejsce w ośrodkach kultury.

W zależności od instytucji w warsztatach wzięło udział od 5 do 12 osób. W niektórych instytucjach uczestnikami były również osoby, które nie brały bezpośredniego udziału w realizacji projektów, ale miały wpływ na działalność instytucji związaną z projektami (np. osoby z działu promocji, osoby z działów administracji rozliczające dotacje, informatycy, kierownicy merytoryczni działów edukacji lub animacji kulturowej). W trakcie warsztatów zbierano także informacje zwrotne dotyczące realizowanych projektów i zarządzania ryzykiem w tych projektach bezpośrednio od uczestników. Po zakończeniu warsztatów wdrożeniowych każdorazowo odbywało się dodatkowo spotkanie online z dyrektorem instytucji lub wskazaną osobą odpowiedzialną za koordynację warsztatów. Celem tego spotkania było zebranie informacji zwrotnej dotyczącej sposobu prowadzenia spotkań, wykorzystanych prezentacji i wspólnie opracowanego Rejestru Produktu.

W warsztatach wdrożeniowych wzięli udział pracownicy z 7 instytucji kultury, w tym z 4 bibliotek publicznych, 2 muzeów oraz z centrum kultury.

5.4. Realizacja projektów z wykorzystaniem metody

5.4.1. Przygotowania do rozpoczęcia badań

Po zakończeniu warsztatów wdrożeniowych i ich podsumowaniu następowała przerwa w procesie badawczym. Trwała ona nawet do 3 tygodni, w zależności od instytucji i jej harmonogramu działań. Należy wspomnieć, że badania były realizowane w okresie wakacyjnym, co z jednej strony wiązało się z urlopami, a z drugiej z innymi, równoległymi działaniami dla dzieci i młodzieży prowadzonymi przez instytucje. Dlatego też przerwa była konieczna ze względów organizacyjnych. W czasie przerwy zespoły wybierały własny projekt do realizacji z wykorzystaniem zasad wynikających z modelu.

Każdy zespół projektowy liczył co najmniej 5 osób, tak jak rekomenduje przewodnik Scruma. W uzgodnieniu z i przy akceptacji dyrekcji spośród członków zespołu wybierano Właściciela Produktu, który pełnił również funkcję koordynatora spotkań w projekcie. Następnie koordynator przekazywał do dokumentacji badawczej niezbędne informacje o projekcie, w tym cel projektu i zakres projektu, a także dane członków zespołu projektowego (imiona i nazwiska wraz z mailami) w celu założenia dla nich kont dostępowych w Jira.

5.4.2. Spotkanie inicjujące projekt podlegający badaniom

W każdej z instytucji zastosowanie autorskiej metody zarządzania ryzykiem rozpoczynało spotkanie inicjujące projekt, na którym wspólnie z autorką metody omawiano cel i zakres projektu, jego odbiorców oraz kluczowe terminy realizacji w projekcie. Wszystkie projekty wybrane do badań były wydarzeniami kulturalnymi, które miały zaplanowaną konkretną datę realizacji. Oznaczało to, że musiały być zrealizowane w wyznaczonym czasie, bez możliwości przesunięcia terminu zakończenia. Ustalano także, w jaki sposób będzie zorganizowany iteracyjny cykl pracy w formie Sprintów, w szczególności rytm spotkań planistycznych i Przeglądów Sprintu. W 3 projektach przyjęto Sprints tygodniowe, a w 2 trwające 2 tygodnie.

Ponadto wyznaczony przez dyrekcję koordynator projektu pełnił także rolę Właściciela Produktu, co wiązało się nie tylko z nazwą funkcji, ale przede wszystkim z odpowiedzialnością za zarządzanie Rejestrem Produktu. Obejmowało to stały nadzór nad tworzeniem i opisywaniem zadań przez zespół, nadawanie priorytetów, a także prowadzenie spotkań w ramach Sprintów. Na spotkaniu inicjującym omawiano też, w jaki sposób będą identyfikowane i oceniane ryzyka dla poszczególnych zadań z wykorzystaniem omawianej wcześniej na warsztatach trzystopniowej skali. W ostatniej części spotkania ustalano, w jaki sposób będzie wyglądało opisywanie zadań w Rejestrze Produktu w Jira, tak aby całość była dla wszystkich widoczna i zrozumiała. We wszystkich instytucjach spotkanie inicjujące miało formę online, trwało od 1,5 do 2 godzin.

5.4.3. Samodzielna realizacja projektów przez zespół

Zadania, które zostały rozpisane w Rejestrze Produktu, były realizowane samodzielnie przez zespół zgodnie z zasadami pracy wynikającymi z modelu. Bieżącą aktualizacją Rejestru Produktu zajmował się Właściciel Produktu, co wynikało z zakresu jego odpowiedzialności w zespole. Podczas Planowania Sprintu poszczególne zadania były przypisywane do poszczególnych osób w zespole, które z kolei identyfikowały ryzyko

danego zadania oraz oceniały prawdopodobieństwo tego ryzyka i wpływ na zadanie. Opis zadania w Rejestrze Produktu zawierał następujące informacje: tytuł zadania, informację, na czym polega dane zadanie, osobę odpowiedzialną za to zadanie oraz ryzyko przypisane do zadania wraz z oceną. Rejestry Produktów do poszczególnych projektów zawierały od 40 do 60 zadań o różnym stopniu skomplikowania.

Część spotkań wynikających z zasad Scruma, przede wszystkim Planowanie Sprintu i Przegląd Sprintu, organizowano w formule online, co pozwoliło przeprowadzić obserwacje uczestniczące. Łącznie przeprowadzono 17 obserwacji uczestniczących. W każdym projekcie odbyły się co najmniej 2 obserwacje uczestniczące podczas Planowania Sprintu i Przeglądu Sprintu. Dodatkowo, po zrealizowaniu 3 pierwszych Sprintów, w każdym projekcie odbyła się stacjonarna Retrospekcja z zespołem projektowym, podczas której omawiano przebieg procesu prac nad projektem, potencjalne ryzyka projektowe, zastosowanie wybranego narzędzia, analogie i doświadczenia z innych projektów. Obserwacje uczestniczące, Retrospekcja, a także bieżące śledzenie Rejestrów Produktów umożliwiały stałe zbieranie informacji o przebiegu realizacji projektu.

5.5. Ewaluacja przebiegu projektów i podsumowanie badań w instytucjach

Zrealizowanie projektu oznaczało jednocześnie zakończenie badań i zamknięcie Rejestru Produktu. Raporty z projektów oraz rozliczenia finansowe wynikające z wewnętrznych procedur i/lub wymogów dofinansowania realizowano poza procesem badawczym.

Podsumowanie badań w każdej instytucji miało identyczny przebieg i składało się z następujących działań:

- Spotkanie ewaluacyjne online z członkami zespołu projektowego. Dotyczyło ono przede wszystkim sposobu realizacji projektu z wykorzystaniem modelu zarządzania ryzykiem w projektach. Podczas spotkania omawiano zidentyfikowane ryzyka dla zadań, a także wydarzenia w projekcie, które miały wpływ na realizację zadań, w szczególności na zmianę ich zakresu bądź estymowanego czasu realizacji. Podsumowano też efekty projektu.
- Opracowanie i przesłanie do dyrekcji każdej z instytucji indywidualnego raportu z badań, zawierającego podsumowanie pracy zespołu w projekcie, potencjalne możliwości zastosowania metody w danej instytucji, potencjalne możliwości zastosowania wybranych reguł Scruma w instytucji z uwzględnieniem specyfiki jej działalności, w tym transparentnego Rejestru Produktu udostępnionego online dla wszystkich zainteresowanych oraz potencjalne możliwości wykorzystania narzędzia typu Jira w innych projektach realizowanych w instytucji. Raporty zostały opracowane na podstawie notatek z obserwacji uczestniczących oraz Rejestrów Produktów.
- Spotkanie online z dyrekcją w celu podziękowania za zaangażowanie, omówienia przebiegu projektu i przesłanego raportu, uzyskania informacji zwrotnej od dyrekcji dotyczącej przebiegu badań.
- Przesłanie ankiet do wszystkich uczestników badań, również tych, którzy brali udział wyłącznie w warsztatach, z pytaniami dotyczącymi oceny możliwości zastosowania modelu zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem Scruma w projektach kulturalnych

w badanej instytucji oraz w projektach realizowanych w instytucjach kultury w ogóle (załącznik nr 3 do niniejszej rozprawy). Ankieta miała formę online. Składała się wyłącznie z pytań otwartych, które pozwoliły na dużą swobodę wypowiedzi. Odpowiedzi były w pełni anonimowe.

5.6. Opracowanie danych do dalszej analizy

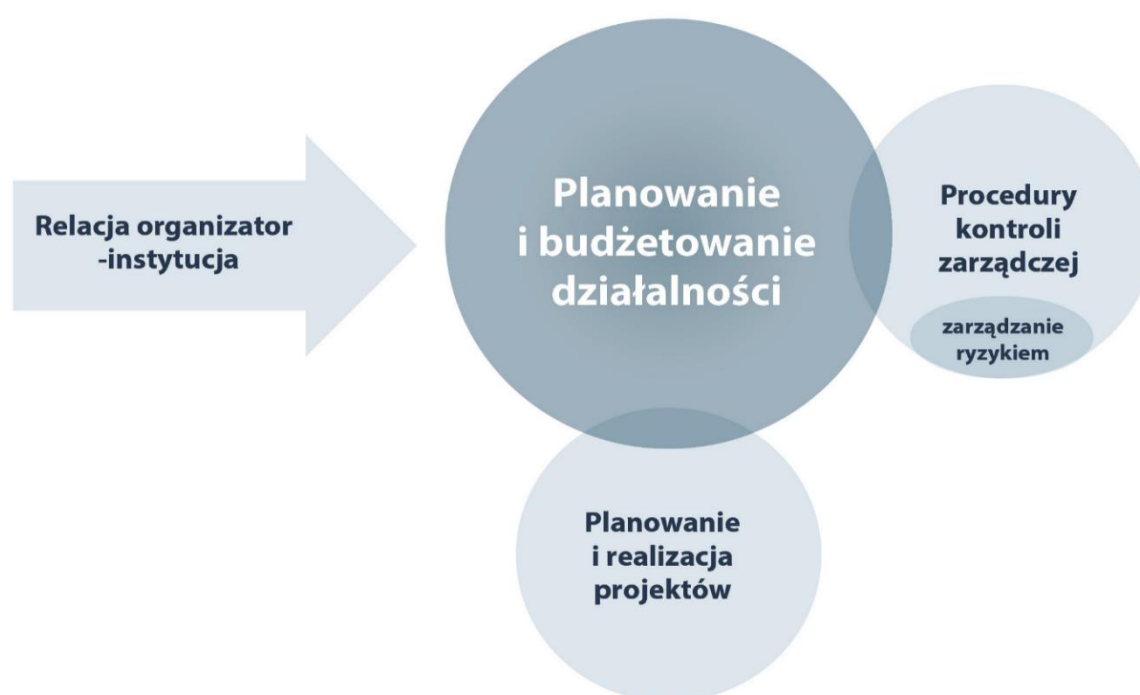
Po zakończeniu współpracy z każdą instytucją uzyskano materiał badawczy, który zawierał następujące dane:

- nagrania wywiadów (łącznie 12 nagrań w formacie MP4);
- dokumenty regulujące procedury kontroli zarządczej w instytucjach otrzymane po wywiadach, w tym zarządzenia dyrektorów instytucji, wzory rejestrów ryzyka lub rejestry ryzyka instytucji z ubiegłych lat;
- notatki z warsztatów wdrożeniowych opisujące tło projektowe w instytucjach (informacje o doświadczeniu zespołów projektowych, o sposobach pozyskiwania środków finansowych na projekty, o partnerach w projektach, o przyjmowanych kryteriach sukcesów projektów, ewaluacji projektów);
- odpowiedzi na pytania związane z ryzykiem projektowym zadawane w trakcie warsztatów wdrożeniowych na czacie z platformy webinarowej oraz w formie ankiet wypełnionych na platformie menti.com;
- 7 plików w formacie .xls z Rejestrami Produktów z projektów warsztatowych zawierających listy zadań wraz ze zidentyfikowanym i ocenionym ryzykiem dla tych zadań;
- 5 plików w formacie .xls z Rejestrami Produktów z projektów wdrożeniowych zawierających listy zadań wraz ze zidentyfikowanym i ocenionym ryzykiem dla tych zadań;
- notatki z obserwacji uczestniczących podczas spotkań z zespołami (spotkania planistyczne i Przeglądy Sprintów) oraz bieżącej analizy rejestrów podczas realizacji projektu;
- 21 wypełnionych ankiet – odpowiedzi zebrane w jeden dokument w formacie .xls.

6. Wyniki badań właściwych

6.1. Kontekst zarządzania projektami w instytucjach

Analiza wywiadów z dyrektorami i kierownikami instytucji kultury oraz analiza zarządzeń wewnętrznych tych instytucji wynikających z przepisów ustawowych dotyczących działalności kulturalnej pozwoliły na wyodrębnienie głównych obszarów związanych z realizacją projektów i zarządzaniem ryzykiem w instytucji kultury, takich jak: planowanie i budżetowanie działalności, planowanie i realizacja oraz procedury kontroli zarządczej. Każdy ze wskazanych obszarów stanowi ramy organizacyjne dla realizacji projektów i jednocześnie ramy organizacyjne dla zarządzania ryzykiem w tych projektach, a łącznie tworzą kontekst zarządzania projektami w instytucjach kultury. Wymienione obszary oraz ich części wspólne przedstawia rysunek 15.



Rysunek 15. Zastany kontekst zarządzania ryzykiem w instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne

Kluczowym obszarem kontekstu zarządzania ryzykiem jest „planowanie i budżetowanie działalności”, na który ma wpływ „relacja organizator – instytucja”. Obszar „planowanie i budżetowanie działalności” łączy się i posiada części wspólne z obszarami: „procedury kontroli zarządczej” oraz „planowanie i realizacja projektów”. Jednocześnie, jak wskazano na rysunku 15, instytucjonalne procedury zarządzania ryzykiem znajdują się poza obszarem „planowanie i realizacja projektów”.

6.1.1. Planowanie i budżetowanie działalności

Działalność instytucji kultury podlega rytmowi corocznego planowania i budżetowania. Terminy opracowywania planów działalności zależą od wymagań organizatora. Zgodnie z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej organizatorem jest

podmiot tworzący instytucję kultury (Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991). Na szczeblu miasta i gminy będzie to burmistrz, prezydent lub wójt, a powiatu – odpowiednio starosta (Mituś; 2021). Ponadto w Polsce funkcjonuje kilkadziesiąt instytucji prowadzonych lub współprowadzonych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego²⁷. Plan działalności i budżet na następny rok dyrektor instytucji składa we właściwym urzędzie zwykle w październiku lub listopadzie bieżącego roku. Niezależnie od terminów rozpoczęcia prac, proces planowania działalności i jej budżetowania można opisać w formie ciągu następujących po sobie działań przedstawionych na rysunku 16.



Rysunek 16. Proces opracowania planów i budżetowania w instytucji kultury

Źródło: opracowanie własne

Pracę nad częścią merytoryczną planu rozpoczyna informacja od dyrekcji. Należy podkreślić, że niektóre z instytucji planowanie na rok następny rozpoczynają i tak stosunkowo wcześniej, już w sierpniu:

To robimy zazwyczaj w sierpniu, bo tego oczekuje od nas organizator (...). Zakładamy, ile, czego i za ile kupimy, jak i jakie imprezy będziemy ewentualnie przeprowadzać. (...) Na przykład, tak jak w tym roku [2022] jest rok Marii Konopnickiej, to my już o tym wiemy wcześniej, z wyprzedzeniem, i już pod tym kątem też się przygotowujemy [B1-ZDYR].

²⁷ <https://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-fundacji-i-instytucji-kultury.php> (dostęp: 23.01.2024).

Jak wynika z wywiadów, formuła inicjacji planowania może mieć tryb nakazowy:

Do tej pory to wyglądało w taki sposób, że dyrektor po prostu nakazywał zrobienie tego. Każda z danych osób zastanawia się nad tym, z jakim programem, z jakim celem powinniśmy wejść w nowy rok. I to się opracowywało i robiło [B2-DYR].

Niektórzy dyrektorzy wykorzystują także spotkania z zespołami i formy interaktywne. Na przykład jeden z rozmówców – dyrektorów podkreślił, że stara się wyzwalać kreatywność pracowników:

Plany budżetowe poprzedzam komunikacją ze wszystkimi swoimi kierownikami, którzy składają do mnie propozycje, przede wszystkim wystaw i wszelkiego rodzaju działań dodatkowych i tych promocyjnych, edukacyjnych. (...) Co im w duszy gra, co są w stanie zrealizować, jakie rzeczy kontynuują z takich stałych cykli, funkcjonujących w Internecie bądź też w realu...[B3-DYR].

Jeszcze inni dyrektorzy działają wielotorowo. Zbierają pomysły i dane od pracowników, ale jednocześnie samodzielnie lub w małych zespołach ścisłego kierownictwa instytucji opracowują plany całościowe zgodnie z przyjętą wcześniej strategią instytucji lub na podstawie opracowanej diagnozy potencjału otoczenia instytucji. Jeden z rozmówców podkreślił, że w ubiegłych latach strategia instytucji nie była brana pod uwagę w planach merytorycznych instytucji:

Oczekuję jednak mimo wszystko, że plany działu muszą być – a do tej pory nie były – rozpatrywane w kontekście strategii, nawet tej, którą mieliśmy, bo leżała sobie na półce [B1-DYR].

Na podstawie planów merytorycznych powstaje budżet instytucji. Budżet obejmuje zarówno wszystkie koszty dotyczące funkcjonowania instytucji, takie jak na przykład utrzymanie budynków i infrastruktury, zapewnienie etatów lub niezbędne inwestycje i remonty, jak i działalność merytoryczną, która pozwala realizować cele statutowe instytucji. W ramach tej działalności planowane są wyłącznie projekty cykliczne (na przykład festiwale czy półkolonie).

Budżetowaniem najczęściej zajmuje się księgowość lub dykcja w porozumieniu z księgowością, przy wsparciu pracowników administracyjnych. Należy także podkreślić, że planowane są nie tylko koszty instytucji, ale również przychody z biletów (w przypadku muzeów, kin, ośrodków kultury, teatrów), z realizacji warsztatów, z wynajmu przestrzeni (sal widowiskowych, klubowych czy świetlic), z darowizn, a także kary za nieterminowy zwrot książek itp.

Należy również dodać, że w 2022 roku rytm opracowywania budżetów przez samorządy został zaburzony ze względu na rosnące lawinowo koszty utrzymania (przede wszystkim podwyżki cen gazu, węgla oraz energii elektrycznej), zmiany w prawie (zarządzenie dotyczące poniesienia wysokości pensji minimalnej, ustawa dotycząca oszczędności energii przez instytucje publiczne). Każdy z tych zewnętrznych czynników ekonomicznych miał istotny wpływ na instytucje, które musiały poczynić oszczędności, zwłaszcza w IV kwartale roku.

W związku z tym, w niektórych miejscowościach samorządy zdecydowały o rozpoczęciu prac nad budżetem na 2023 rok znacznie wcześniej niż w poprzednich latach. Jeden

z rozmówców podkreślał, że wcześniejsze planowanie było zbyt trudne ze względu na stałe zmiany w otoczeniu prawnym i ekonomicznym:

My na przykład powinniśmy taki plan działalności do końca października opracować. Ale my mamy to zrobić już. Teraz, bo miasto teraz chce²⁸. Wiadomo, że teraz wszyscy planują trudny budżet i pewnie z tego to wynika, ale jak możemy być rzetelni i potem wywiązywać się z tego, co teraz założyliśmy, do tego, z czego będziemy później rozliczani? [B3-ZDYR].

Złożone do urzędu plany i budżet omawia i weryfikuje Komisja Kultury. Niestety najczęściej następuje redukcja tych planów i budżetu. Ostateczne zatwierdzenie budżetu przez właściwy organ (czyli organizatora) odbywa się w grudniu. W ciągu roku mogą być wprowadzone zmiany w budżetach. Taka sytuacja miała miejsce na przykład w połowie 2020 roku ze względu zamknięcie instytucji kultury w czasie pandemii.

Wszyscy rozmówcy zgodnie podkreślali, że ze względu na wysokość dotacji podmiotowej nie są w stanie planować realizacji projektów, dzięki którym mogliby zyskać nowe grupy odbiorców. Kluczowe wydarzenia cykliczne, mające charakter projektów w badanych instytucjach były planowane w minimalnym zakresie i w ciągu roku rozbudowywane w miarę pozyskiwanych dodatkowych środków finansowych. Poza tym, w budżecie podstawowym mieściły się wyłącznie stałe niewielkie imprezy, które można realizować bez dodatkowych kosztów, na przykład organizacja Nocy Bibliotek, Nocy Muzeów, Dnia Dziecka, Narodowego Czytania bądź ważnych świąt państwowych.

Dodatkowo, wszyscy rozmówcy podkreślali, że w 2022 roku duży wpływ na instytucje kultury miał wybuch wojny w Ukrainie i napływ uchodźców do Polski, szczególnie matek z dziećmi. W marcu i kwietniu, w pierwszym etapie adaptacji do nowych warunków, kluczowe było wsparcie uchodźców w zakresie dopełnienia przez nich formalności urzędowych. Z czasem pojawiły się także potrzeby wynikające z chęci udziału w życiu społecznym, co z kolei wymagało adaptacji zaplanowanych przez instytucje kultury działań stałych i projektów tak, aby były jak najbardziej włączające dla nowych członków lokalnych społeczności.

6.1.2. Planowanie i realizacja projektów

Projekty wpisują się w cele i zadania instytucji kultury, ale jednocześnie są działalnością dodatkową. Analogicznie jak w każdej innej organizacji, w której projekty nie są podstawowym celem istnienia, czyli na przykład w każdej firmie produkcyjnej czy w szkole. Należy też zauważyć, że nie każde wydarzenie kulturalne realizowane przez instytucję kultury jest projektem. Projekt wymaga dodatkowego zaangażowania zasobów rzeczowych i ludzi w stosunku do działalności podstawowej oraz dodatkowych środków finansowych. Premiera teatralna może być traktowana jako projekt, ale wystawianie spektakli zgodnie z przyjętym wcześniej repertuarem nie będzie miało cech projektu. Cykl 10 spotkań autorskich na wybrany temat będzie projektem, ale nie będzie nim systematyczne prowadzenie Dyskusyjnego Klubu Książki. Projekty w instytucjach kultury są o tyle istotne, że bezpośrednio odpowiadają na potrzeby wybranych grup docelowych, a przez to często poszerzają grono odbiorców tych instytucji. W opinii respondentów projekty są drogą do

²⁸ Data wywiadu: 12 września 2022.

pozyskania dodatkowych środków na działalność, i często jest to jedyna droga. Są też okazją do zwiększonych działań promocyjnych i do wyróżnienia się w społeczności lokalnej:

I słusznie, bo to generuje nam to, w jaki sposób jesteście postrzegani w mieście, nie tylko przez organizatora, ale również przez mieszkańców. I jak to się przekłada później na zainteresowanie [u potencjalnych odbiorców] naszą działalnością [B2-DYR].

Traktowanie projektów jako odrębnego obszaru działalności instytucji kultury w badanych instytucjach, ale też analogicznie w innych instytucjach w całej Polsce, wynika z kilku podstawowych powodów. Pierwszym jest ograniczony budżet, a co za tym idzie również niewielkie zespoły pracowników, szczególnie w mniejszych miejscowościach. Ze względu na zachowanie anonimowości badań w niniejszej rozprawie nie podano liczby pracowników w badanych instytucjach. Jednakże, liczbę pracowników przykładowych instytucji kultury można sprawdzić poprzez dostępne informacje na stronach internetowych tych instytucji. Tak oto Biblioteka Publiczna w Bojszowach zatrudnia 6 pracowników²⁹, Ośrodek Kultury w Samborcu – 5 pracowników³⁰, Ośrodek Kultury w Gostyniu – 12 pracowników³¹, a Muzeum Regionalne miasta Jaworzno – 13 pracowników³². Innym powodem, dla którego obszar planowania i realizacji projektów został wyodrębniony z podstawowej działalności badanych instytucji kultury jest rozproszona struktura organizacyjna tych instytucji. Analogicznie funkcjonują instytucje kultury w całej Polsce. Wiele bibliotek ma swoje małe filie osiedlowe lub wiejskie, zaś ośrodki kultury prowadzą świetlice i kluby. Przykładowo Miejska i Gminna Biblioteka Publiczna w Nysie³³ posiada 10 filii zlokalizowanych w mieście i okolicznych wioskach bezpośrednio przylegających do miejscowości, Biblioteka w Drawsku Pomorskim³⁴ ma 13 filii i świetlic w samym mieście i małych wioskach wokół niego. W strukturze Złocienieckiego Ośrodka Kultury funkcjonuje 12 świetlic³⁵ a Ośrodek Kultury Kraków-Nowa Huta koordynuje pracę 13 osiedlowych klubów³⁶. Inną kwestią jest rozłączne planowanie i realizacja budżetów działalności merytorycznej i budżetów projektowych, co przedstawiono w dalszej części tego rozdziału.

Każdy wniosek grantowy wymaga opracowania koncepcji projektu, określenia celu oraz zakresu, zdefiniowania grupy docelowej, dopasowania działań promocyjnych, zabudżetowania działań. Jak wynika z wywiadów, w małych instytucjach, ze względu na braki kadrowe, często zajmują się tym osobiście dyrektorzy:

W listopadzie poświęciłam po prostu swój prywatny czas na to, żeby napisać 2 wnioski do ministra [programy dotacyjne MKDIN-przyp.autorki] [M2-DYR].

Jestem na etapie takiego kształcenia zespołu. Chciałbym, żeby tych ludzi pracujących nad projektami było więcej. Staram się ich wysyłać, jak mnie tylko stać, na szkolenia, bo chciałbym, żeby rolę właśnie takiego „Ownera” pełnił ktoś inny niż ja [B3-DYR].

²⁹ <https://biblioteka.bojszowy.pl/bip/pracownicy/> (dostęp:23.01.2024).

³⁰ <http://bip.jednostki.samborzec.pl/gok,a,14677,informacje-podstawowe.html> (dostęp:23.01.2024).

³¹ <https://dkgostyn.pl/kontakt/> (dostęp:23.01.2024).

³² <http://muzeum.jaw.pl/mmj/zespol-muzeum-2/> (dostęp:23.01.2024).

³³ <https://migbp.nysa.pl/filie-biblioteki/> (dostęp:23.01.2024).

³⁴ <https://kulturadrawsko.pl/index.php/swietlice> (dostęp:23.01.2024).

³⁵ <https://zok.zlocieniec.pl/> (dostęp:23.01.2024).

³⁶ <https://krakownh.pl/> (dostęp:23.01.2024).

W niektórych większych instytucjach³⁷ są specjaliści, którzy mają te kompetencje:

Do tej pory wyglądało to w taki sposób, że było kilka osób, które wyspecjalizowały się w pisaniu projektów [B2-DYR].

Otrzymanie informacji o przyznanej dotacji oznacza rozpoczęcie projektu. Należy podkreślić, że czasami przyznawane kwoty grantów są dużo niższe niż wnioskowane. Wtedy należy ponownie opracować zakres projektu, pozostawiając jednocześnie niezmienny cel ogólny. Realizacją projektów zajmują się pracownicy merytoryczni, często pod bezpośrednim nadzorem dyirekcji. W instytucjach o rozproszonej strukturze najczęściej jest to dział promocji lub dział instrukcyjny, a filie, kluby czy świetlice prowadzą stałe działania animacyjne w postaci różnego typu warsztatów, spotkań czy lekcji bibliotecznych. Dlatego też instytucje kultury bardzo często podejmują projekty na małą skalę. W przypadku projektów z większym budżetem, na większą skalę, o czasie trwania dłuższym niż pół roku i budżetem przekraczającym 100 tys. złotych (np. z programu „Blisko”, „Kultura bez Barrier”, „Cyfrowy Dom Kultury”) w instytucji często brakuje wiedzy i doświadczenia. Wtedy całość nadzoruje dyrektor. Jednocześnie jeden z rozmówców podkreślał, że przy niewielkich zespołach kluczowa jest samodzielność i odpowiedzialność za codzienne działania:

Jesteśmy bardzo małym zespołem (...) i nie ma nie tyle długofalowego planowania, ale tego poczucia, że można pracować zespołowo, (...) każdy sam czuje na sobie odpowiedzialność [M2-DYR].

Niezależnie od zatwierdzonego wcześniej rocznego planu, który może być korygowany w niestandardowych sytuacjach, w ciągu roku mogą wystąpić dodatkowe działania, do których instytucja jest zaproszona jako partner. Ponadto cały czas otwierają się nowe możliwości grantowe z różnych źródeł. Oznacza to elastyczność oraz opracowywanie i realizację projektów *ad hoc*. Jak twierdzi jeden z rozmówców, otoczenie społeczno-ekonomiczne wymaga od instytucji kultury stałej adaptacji:

(...) Tak, chyba do bycia takim elastycznym, zwinnym – jakoś tak. No niestety jesteśmy do tego zmuszeni. (...) Jeżeli podejmiemy elastycznie, no to udaje nam się zrobić poza podstawowym budżetem. Mimo tej mizerni finansowej [B3-DYR].

Dlatego też w instytucjach kultury bardzo często występują równolegle 2 kalendarze, które wyznaczają rytm planowania i realizacji projektów. Są to „kalendarz działalności” oraz „kalendarz projektowy”. „Kalendarz działalności” obejmuje te projekty, które zostały zaplanowane i zabudżetowane w roku poprzedzającym i są realizowane od stycznia do grudnia, a finansowane z dotacji podmiotowej od organizatora. Najczęściej są to projekty cykliczne, takie jak na przykład festiwale czy półkolonie. Tabela 5 przedstawia „kalendarz działalności” z realizacją projektów w 2022 roku i planowaniem na 2023 rok. „Kalendarz projektowy” funkcjonuje osobno i zależy od terminów naborów grantów umożliwiających pozyskanie dodatkowych środków. Największą pulą programów dotacyjnych dysponuje Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego, który ogłasza nabory zawsze w listopadzie roku poprzedzającego. Jest to jedyna pula dotacji o stałym terminie naborów wniosków. Inne programy grantowe, również międzynarodowe, są ogłaszane nieregularnie. Na przykład, biuro Niepodległa w ciągu ostatnich 5 lat ogłaszało nabory odpowiednio w marcu (2018), lutym (2019), listopadzie (2019 z realizacją na 2020), marcu (2021),

³⁷ W tym w jednej z badanych instytucji.

styczniu (2022) oraz grudniu (z realizacją na 2023). Również nieregularnie nabory wniosków ogłaszają inne instytucje państwowe i fundacje należące do firm komercyjnych. Dlatego też „kalendarz projektowy” jest stale otwarty i zmienia się w ciągu roku. Należy dodać, że od opracowania i wysłania wniosku grantowego do rozstrzygnięcia programu upływa od 3 do 5 miesięcy. Wyniki konkursów grantowych wyznaczają moment rozpoczęcia realizacji projektów. W tabeli 5 przedstawiono „kalendarz projektowy” z 2022 roku. Obejmuje on realizację projektów w 2022 (zaplanowanych w 2021 roku i 2022 roku, w zależności od programu) oraz z planami na bieżący, 2022 roku i na następny – 2023 rok, opracowany na przykładzie 4 programów grantowych.

Tabela 5. Kalendarz realizacji i planowania projektów oparciu o dotację podmiotową vs kalendarz realizacji i planowania projektów w oparciu o programy grantowe przez 12 miesięcy 2022 roku.

Kalendarz działalności		Miesiąc roku 2022	Kalendarz projektowy	
Realizacja planu i budżetu 2022	Planowanie działań budżetu na 2023		Realizacja projektów w 2022	Planowanie projektów na 2022 i 2023
D		styczeń		B (2022)
D		luty	M	
D		marzec	M	N (2022)
D		kwiecień	M, B	N (2022)
D		maj	M, B	
D		czerwiec	M, B	Z (2022)
D		lipiec	M, N, B	Z (2022)
D	D (2023)	sierpień	M, N, B	
D	D (2023)	wrzesień	M, N, B	
D	D (2023)	październik	M, N, B, Z	M (2023)
D	D (2023)	listopad	M, N, B, Z	M (2023)
D		grudzień	B, Z	N (2023)

Źródło: opracowanie własne

Legenda:

D – projekty realizowane w ramach działalności podstawowej, finansowane z dotacji podmiotowej od organizatora. Planowanie tych projektów odbywało się w 2021 roku.

M – programy MKiDN, największy portfel programów dotacyjnych, z podziałem na 30 kategorii. Wnioski grantowe przyjmowane są w listopadzie roku poprzedzającego. Planowanie projektów odbywa się zwykle w październiku i listopadzie. Ogłoszenia o wynikach naborów pojawiają się od połowy lutego do połowy kwietnia (w zależności od kategorii). W kolumnie „Realizacja projektów w 2022” literą „M” oznaczono projekty MKiDN, które były planowane w 2021 roku, a realizowane w 2022 roku. W kolumnie „Planowanie i projektów w 2022 i 2023” literą „M (2023)” oznaczono projekty, które były planowane na kolejny, 2023 rok.

N – programy biura „Niepodległa”. W 2022 roku uruchomiono 2 programy, odpowiednio w styczniu – z realizacją od lipca do listopada 2022 roku i w grudniu – z realizacją na 2023 rok. Stąd

w kolumnie „Planowanie projektów na 2022 i 2023” literą „N (2022)” oznaczono projekty planowane na początku 2022 roku i realizowane również w 2022 roku. Litera „N (2023)” dotyczy projektów planowanych w 2022 roku z realizacją w 2023 roku.

B – program „Blisko” Narodowego Centrum Kultury został uruchomiony w styczniu 2022 roku z realizacją od kwietnia 2022 roku do końca 2023 roku. W kolumnie „Planowanie i realizacja projektów” projekty te oznaczono jako „B (2022)”.

Z – program „Moje Miejsce na Ziemi” Fundacji Orlen, został uruchomiony w czerwcu 2022 roku, z realizacją od października 2022 roku do końca czerwca 2023 roku. W kolumnie „Planowanie i realizacja projektów” projekty te oznaczono jako „Z (2022)”.

Jak można zauważyć, na podstawie tabeli 5, część programów zamyka się w obrębie roku kalendarzowego, a część nie. W wywiadach podkreślano, że projekty są nieprzewidywalne i wymagają stałego dostosowania do rzeczywistości:

W listopadzie zawsze składamy wnioski o dotacje celowe [dotacje z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego]. (...) Jakoś tak właśnie w marcu lub kwietniu się rozstrzygają, czasem może wcześniej. Pojawia się to, co jest niemożliwe do przewidzenia wcześniej. Nie jest to coś, na czym możemy się oprzeć w planowaniu z roku na rok [M1-KD].

Jeden z rozmówców zwrócił uwagę, że w danym momencie roku te same osoby zajmują się projektami w różnych fazach realizacji. Ponadto występuje sezonowość realizacji projektów, co zaprezentowano w tabeli 5. Najwięcej z nich rozpoczyna się wiosną i latem, a imprezy odbywają się latem i jesienią. Jesienią i zimą instytucje kultury zobowiązane są do podsumowań efektów projektów i rozliczeń z przyznanych środków grantowych.

6.1.3. Relacja organizator – instytucja

Podstawowym obowiązkiem organizatora wobec instytucji kultury jest zapewnienie środków na działalność tych instytucji. Odbywa się to przede wszystkim poprzez zabezpieczenie odpowiedniej kwoty w budżecie danej jednostki samorządu terytorialnego (ministerstwa w przypadku instytucji prowadzonych przez ministra). Jednocześnie w wielu miastach i regionach szeroko rozumiany obszar kultury jest wpisany w wizję rozwoju miasta czy regionu. Bywa też nawet przedmiotem odrębnej strategii, która wyznacza cele i obszary rozwoju kulturalnego, tak jak na przykład program „Edukacja do kultury. Gdańsk”³⁸. Niektóre samorządy tworzą dodatkowe jednostki organizacyjne wspierające kadry instytucji kultury i kadry organizacji pozarządowych działających w sektorze kultury. Takie cele realizuje na przykład Wrocławski Instytut Kultury³⁹, Gdański Archipelag Kultury⁴⁰ lub Małopolski Instytut Kultury⁴¹. W mniejszych miejscowościach nie ma jednak możliwości, aby tworzyć odrębne jednostki organizacyjne tego typu. Rozmówcy wskazywali także, że samorządy dużych miast oraz urzędy wojewódzkie i marszałkowskie przeznaczają specjalne środki finansowe w formie konkursów na granty wspierające inicjatywy kulturalne w danym regionie.

³⁸ <https://gdansk.pl/wiadomosci/Rok-programu-Edukacja-do-kultury-Gdansk,a,234593> (dostęp: 22.01.2024).

³⁹ <https://instytutkultury.pl/> (dostęp: 22.01.2024).

⁴⁰ <https://gak.gda.pl/kim-jestesmy/> (dostęp: 22.01.2024).

⁴¹ <https://mik.krakow.pl/misja/> (dostęp: 22.01.2024).

Przeprowadzone wywiady pokazują, że przestrzeń bieżących relacji władz samorządowych (organizator) i instytucji kultury jest budowana przede wszystkim poprzez zapewnienie środków finansowych na działalność ze strony organizatora i przekazywanie informacji o tej działalności ze strony instytucji. Wywiady pokazały, że charakter tej relacji można zobrazować w formie kontinuum, od pełnej współpracy i zrozumienia do braku zainteresowania, tak jak to zaprezentowano na rysunku 17.



Rysunek 17. Charakter relacji organizatora z instytucją

Źródło: opracowanie własne

Pełna współpraca polega na stałej komunikacji, spotkaniach, poszukiwaniu synergii wszystkich instytucji kultury w danej miejscowości czy wspólnym udziale w różnego typu imprezach promocyjnych. Formą współdziałania może być wsparcie merytoryczne w pozyskiwaniu dodatkowych środków czy alokacja dodatkowych środków finansowych na wkłady własne do projektów. Przedstawiciele instytucji kultury podkreślali także, że ważny jest udział lokalnych władz w organizowanych przez nich imprezach. Ponadto większość urzędów miast i gmin prowadzi wspólny kalendarz wydarzeń kulturalnych, który udostępnia i promuje własnymi kanałami. Poszczególne instytucje są zobowiązane do wysyłania informacji o planowanych imprezach w określonym rytmie czasowym, na przykład do 25 dnia danego miesiąca na miesiąc następny. Kluczowe wydarzenia, wpisane do planu i zabudżetowane, trafiają do tego kalendarza na początku roku, tak aby maksymalnie wykorzystać możliwości promocyjne urzędu. Jeden z rozmówców wskazał także na systematyczną dwustronną komunikację z organizatorem w formie raportów:

To jest bardzo dobre, że musimy co miesiąc raportować i przygotować – nazwijmy to – arkusz oceny. My wiemy o sytuacji finansowej, jaka jest, ale z drugiej strony organizator też powinien wiedzieć, jakimi kwotami my operujemy, ewentualnie na co jest potrzebne jakieś dodatkowe wsparcie. Tak samo, jeżeli chodzi o prowadzenie działalności merytorycznej, nas to też trochę dyscyplinuje (...). Pozwala tak naprawdę pokazać, w co i ile pracy włożyliśmy w danym miesiącu, jakie są tego rezultaty (...), gdzie powinniśmy jeszcze dołożyć starań. Dla mnie to jest narzędzie, które pokazuje, na jakim etapie jesteśmy w danym miesiącu [CK1-DYR].

Znając bieżący obraz stanu instytucji i posiadając systematyczną aktualizację informacji, władze miasta nie podważają konieczności zmian i adaptacji planów do zmieniających się warunków, nie negują też konieczności różnorodnych i dodatkowych działań podejmowanych przez tę instytucję. W 2 miejscowości respondenci podkreślali również wsparcie władz samorządowych w zakresie szkoleń i konsultingu dotyczących procedur związanych z kontrolą zarządczą. W jednej miejscowości w urzędzie miasta wydział kultury ma stanowisko pracy, którego zadaniem jest pomoc wszystkim podległym instytucjom w opracowywaniu wniosków projektowych.

Z drugiej strony wypełnienie swojego obowiązku organizator może postrzegać wyłącznie z perspektywy zapewnienia budżetu na działalność. W jednym z wywiadów relacja organizator – instytucja została opisana w ten sposób:

I wcale tutaj nie mówię o pieniądzach, tylko mówię o tym zainteresowaniu. Raz w roku jest instytucja kultury zaproszona na posiedzenie Komisji Edukacji i Kultury (...). Przygotowałam prezentację, po czym miałam może dwie minuty, bo radni ogólnie byli zainteresowani szkołami (...). Odnośnie kultury nikt nie zadał żadnego pytania [M2-DYR].

Jak wskazał rozmówca, w tej miejscowości zainteresowanie działalnością instytucji kultury ograniczono do niezbędnego minimum. Oznacza to, że dyrekcja i pracownicy prowadzą działania na rzecz edukacji kulturowej społeczności lokalnej bez bieżącego wsparcia ze strony lokalnych władz.

Podsumowując: rytm planowania i budżetowania wynika również z zarządzeń władz w danej miejscowości. Relacja ma wpływ przede wszystkim na systematyczne raportowanie działań instytucji kultury, wymianę wiedzy oraz na dokonywanie zmian w ciągu roku. Na kształtowanie relacji wpływa także sposób uwzględnienia instytucji kultury w strategii gminy, miasta lub regionu.

6.1.4. Procedury kontroli zarządczej

Niezależnie od tego, jakiego typu instytucje kultury powołuje organ samorządowy (lub minister) i ile instytucji funkcjonuje w danym miejscu (mieście, gminie, powiecie czy województwie), zarówno organizator, jak i instytucje są zobowiązani do stosowania mechanizmów kontroli zarządczej. Wynika to bezpośrednio z Ustawy o finansach publicznych (Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009) i przepisów wykonawczych do niej. Zgodnie z ustawą władze samorządowe wydają odpowiednie zarządzenie w tym zakresie, obowiązujące wszystkie instytucje publiczne na danym terenie, a więc również szkoły, ośrodki zdrowia, jednostki transportu publicznego. Każdy z dyrektorów tych instytucji również wydaje zarządzenie w sprawie kontroli zarządczej obowiązujące jednostkę organizacyjną, którą zarządza. Ten schemat działania opisał w uproszczeniu jeden z rozmówców:

Pracujemy w oparciu o zarządzenie prezydenta miasta, koordynującego kontrolę zarządczą. Są również tam zawarte polityka, zakres funkcjonowania kontroli zarządczej i na tej podstawie też jest skonstruowane zarządzenie dyrektora instytucji [B2-PDYR].

Zapisy zarządzenia dyrektora odzwierciedlają specyfikę danej jednostki. Powinny być skonstruowane w taki sposób, aby były skorelowane z jej celami. Zarządzenie na poziomie instytucji obejmuje przede wszystkim sposób planowania i budżetowania działań w odniesieniu do struktury organizacyjnej jednostki (np. uwzględnia filie biblioteczne, oddziały muzeum). Wskazuje terminy związane z planowaniem i budżetowaniem, a także mierniki dotyczące zaplanowanych działań. Zarządzenie obejmuje również procedury związane z zarządzaniem ryzykiem w jednostce oraz proces zarządzania ryzykiem, czyli identyfikację, analizę i ocenę ryzyka, planowanie reakcji i monitoring ryzyka. W zarządzeniu znajdują się też kategorie ryzyka przyjęte w danej jednostce organizacyjnej. Ponadto raz w roku każda instytucja jest zobowiązana utworzyć nowy lub zweryfikować wcześniejszy rejestr ryzyka.

We wszystkich badanych instytucjach po raz pierwszy ten dokument został opracowany około 10 lat temu, w momencie wdrażania wymogów Ustawy o Finansach Publicznych. Każdy kolejny rejestr powstaje na początku danego roku jako modyfikacja już istniejącego. Opracowywaniem zajmuje się zespół złożony z kierowników i specjalistów, w tym zastępcy dyrektora, głównego księgowego czy pełnomocnika dyrektora ds. kontroli zarządczej. W niektórych instytucjach istnieje podział ryzyka na określone kategorie, na przykład: ryzyko finansowe, osobowe, infrastrukturalne. Inne instytucje analizują ryzyko w podziale na jednostki organizacyjne i na podstawie planów tych jednostek. Sposób opracowania rejestru ryzyka zależy od zarządzeń dyrekcji. Przykładowo:

My się umówiliśmy z kierownikami działów, że będzie to robione do końca lutego, czyli jak mamy już w styczniu zatwierdzony plan i wiemy już mniej więcej, na jakim poziomie i co będziemy realizować, to wtedy pracownicy, kierownicy działów składają nam takie raporty, jakie mogą wystąpić ryzyka, a ja to zbieram w jedną całość. Podzieliliśmy na takie 3 grupy: związane z działalnością finansową, z działalnością merytoryczną i z działalnością administracyjno-inwestycyjną [B1-ZDYR].

W każdym dziale są pracownicy odpowiedzialni za to, żeby przygotować plany dla swojego działu. I do każdego tego planu, takiego opisowego, merytorycznego, jest dołączona do zrobienia taka analiza ryzyka, po prostu powodzenia tych planów. I ja to dostaję jako dyrektor. Mając te materiały ze wszystkich działów, zbieram to w taki całościowy dla całej instytucji dokument [M2-DYR].

Rejestr ryzyka może mieć mniej lub bardziej rozbudowaną formę:

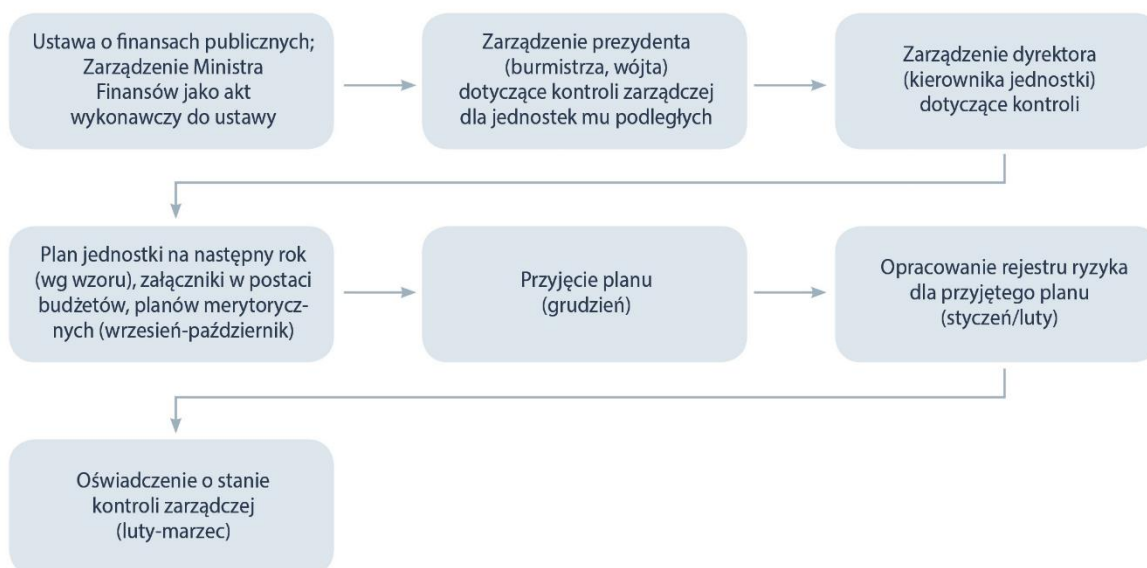
Akurat ten rejestr, który mam przed sobą, z ubiegłego roku, jest dość ogólnie skonstruowany, są tutaj raptem 4 pozycje, które nie są aż tak bardzo rozdrobnione. Oczywiście zawiera wszystko, ale w sposób, nie ukrywam, ogólny [B4-DYR].

W niektórych instytucjach strasznie chcieli przepchnąć podejście czysto korporacyjne, co wiązało się z tym, że potem musieli to jakoś modyfikować, zaś [w innych przypadkach] – jak zorientowałem się – ta mapa ryzyka mieściła się na jednej kartce [B2-PDYR].

Jeden z respondentów wskazał także, że rejestr ryzyka jest „martwym” dokumentem.

Raczej do tej pory to się odbywało na tej zasadzie, że to musi być dokument. Zrobiliśmy go raz w roku, szedł na półkę i nikt tym się nie zajmował [B1-DYR].

Procedury kontroli zarządczej w danej instytucji wynikają z kaskadowego stosowania przepisów ustawy o finansach publicznych, tak jak to zobrazowano na rysunku 18, a także mają wpływ na planowanie i budżetowanie działań instytucji oraz na sposób opracowywania i aktualizowania rejestru ryzyka.



Rysunek 18. Umieszczenie rejestru ryzyka w kontroli zarządczej

Źródło: opracowanie własne

Każda instytucja dokonuje samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej za ubiegły rok i składa u organizatora odpowiednie oświadczenie w tym zakresie. Oświadczenie zawiera własną ocenę stanu funkcjonowania instytucji wraz z informacjami o rozbieżnościach w stosunku do planów merytorycznych i finansowych oraz opis działań, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania, o ile były konieczne. Dokument powinien uwzględnić również zaistniałe ryzyka. Oświadczenie to akceptują osoby odpowiedzialne za kulturę w strukturach władz samorządowych. Kontrola zarządcza stanowi ramy formalne dla planowania i budżetowania działalności instytucji, ewaluacji tych planów, a także dla procesu zarządzania ryzykiem w instytucji. Rejestr ryzyka, będący narzędziem opracowywanym w procesie zarządzania ryzykiem, jest częścią tego mechanizmu.

Ważną kwestią jest zrozumienie przez pracowników instytucji kultury istoty mechanizmu kontroli zarządczej i wynikających z niego procedur funkcjonujących w organizacji. Z informacji uzyskanych w trakcie wywiadów można wywnioskować, że czasami mechanizmy kontroli zarządczej traktowane są jak zło konieczne lub brakuje ich zrozumienia:

I też jest kwestia, czy wszyscy kierownicy to zrozumieli, o co w tym wszystkim chodzi, i czy mieli to porządnie wytłumaczone, bo to wiadomo, bywa różnie [B1-DYR].

Niektórzy rozmówcy podkreślali jednak, że mechanizmy działania, które są zapisane w procedurach kontroli zarządczej, są naturalnym sposobem pracy, a procedury są potrzebne ze względów formalnych:

Powiem tak – kontrola była zawsze w naszej działalności. Czy my zmierzamy we właściwym celu, czy realizujemy te cele, które mamy wyznaczone. Zawsze jesteśmy ograniczeni finansowo, dysponujemy budżetem. Natomiast może czasami potrzebne jest jednak takie „opapierzenie czegoś”, bo przynajmniej to jest jakoś tam zapisane [B1-ZDYR].

Powyższe wypowiedzi sugerują, że w instytucjach kultury może brakować spójności i ciągłości edukacji dotyczącej mechanizmów kontroli zarządczej i ich zastosowania. Z jednej strony kontrola zarządcza jest kojarzona z obowiązkowym przygotowywaniem dokumentacji, z drugiej z kontrolą działalności instytucji przez organizatora.

6.1.5. Zarządzanie ryzykiem w projektach

Z analizy wywiadów i dokumentów wynika, że w planach całościowych instytucji najczęściej uwzględnione są tylko projekty stałe. Mogą to być duże, cykliczne wydarzenia o uznanej renomie, które instytucja organizuje raz w roku. Zdecydowanie więcej projektów realizowanych jest na bardzo małą skalę. Są to często jednodniowe wydarzenia, takie jak Noc Muzeów, Noc Bibliotek, spotkania z ciekawymi osobami, wernisaże wystaw, udział instytucji w lokalnych imprezach typu dni miasta, dożynki, pikniki, filmy promocyjne czy konkursy. Każda z tych imprez ma cechy projektu: określony cel, zakres, termin, zasoby oraz bardzo niewielki budżet – nawet kilkaset złotych. Jak podkreślano w wywiadach, najczęściej te projekty realizowane są przez jedną lub dwie osoby w instytucji. Czasami te osoby wspierane są przez innych pracowników, na przykład w zakresie promocji lub aspektów dotyczących podpisywanych umów z wykonawcami.

Zarządzenia dyrektorów instytucji nie obejmowały wprost obszaru zarządzania ryzykiem w projektach, analogicznie jak zapisy ustawowe dotyczące kontroli zarządczej. W niektórych instytucjach projekty stanowiły część planu merytorycznego instytucji. Jednocześnie w żadnej z badanych instytucji rejestry ryzyka nie uwzględniały ryzyka w projektach, czyli bezpośrednio związanego z procesem realizacji projektu. Podkreślano także, że identyfikacja i ocena ryzyka dla projektów dofinansowywanych z grantów nie jest możliwa w momencie pracy nad całościowym rejestrem ryzyka ze względu na rozbieżność okresu planowania budżetu i opracowywania wniosków grantowych:

My w lutym piszemy analizę ryzyka, ale pisanie grantu jest, powiedzmy, w czerwcu, tak? No to my nie wiedzieliśmy, nie możemy wiedzieć, że przystąpimy do tego grantu, że może zostanie napisany itd., więc przyporządkowanie ryzyk – może można to uwzględnić... Ale praktyka a teoria to dwie rzeczy... [B2-PDYR].

W większości programów grantowych minimalne wymagania budżetowe zaczynają się od 5 tys. złotych, minimalny czas realizacji to 3 miesiące, co oznacza większy zakres i zaangażowanie zespołu w stosunku do wspomnianych wyżej jednodniowych wydarzeń. Wnioski grantowe wymagają także określenia wskaźników i kryteriów sukcesu projektu. Jednak ze względu na to, że we wnioskach grantowych wskazanie ryzyka w projekcie (ani też ryzyka samego projektu) nie jest wymagane, a ponadto bezpośrednio po otrzymaniu środków finansowych następuje faza realizacji, zarządzanie ryzykiem w sposób usystematyzowany praktycznie nie występuje w projektach kulturalnych. Podczas wywiadów wszyscy rozmówcy wskazywali na intuicyjne i nieusystematyzowane podejście do zarządzania ryzykiem, w tym zarządzania ryzykiem w projektach. Wiedzę na ten temat czerpią z doświadczeń z poprzednich realizacji:

Nikt nas tego nie uczył, sami dochodziliśmy do tego. Każdy z indywidualnym bagażem doświadczeń [M1-DYR].

Mogę powiedzieć, że u nas dobrze funkcjonuje taka koleżeńska komunikacja, wymiana doświadczeń. Ja analogicznie, z tym, że nie robiłam wcześniej projektów IT, jak robiłam

teraz projekt nowej strony, skorzystałam z porady i konsultacji od koleżanek, które się na co dzień tymi projektami zajmują. To nie jest nigdzie zapisane, że to się ma działać zespołowo, system też tego nie wymaga. Natomiast ja mogę powiedzieć ze swojego doświadczenia i też koleżeństwa, które mam wokół siebie, to by się dużo gorzej udawało, gdybyśmy w ten sposób nie pracowali [M1-KD].

Robota idzie do przodu, bo za chwilę jest kolejna i one się nakładają na siebie. Gdybyśmy mieli za każdym razem, i szczerze to zupełnie mówię, prowadzić taką analizę, to nie pójdziemy do przodu (...). To jest w naszych głowach. My między sobą o tym rozmawiamy, wyciągamy wnioski, staramy się na przyszłość coś innego. Jeżeli coś było negatywnego, no to to zmienić, ale tego nie dokumentujemy w taki tradycyjny sposób, czyli papierowy. Nie robimy żadnych notatek na podsumowanie [CK1-DYR].

Co do projektów to według schematów piszemy raporty. (...) Na spotkaniach w naszym wewnętrznym gronie robimy podsumowanie, żeby zobaczyć, no może coś tam zrobić na przykład w przyszłym roku lepiej. Generalnie właśnie nie chcemy krytykować, żeby też nie zniechęcać, bo nie zawsze wszystko się udaje, nie zawsze są fajerwerki. No, ale ludzie się starają, więc chcą też się czuć docenieni [B1-ZDYR].

Wyjątek stanowiła jedna instytucja, w której każdy z projektów posiada swoją kartę projektu oraz dodatkowy dokument nazwany „dziennikiem doświadczeń” (zgodnie z metodyką PRINCE2®). To miejsce, gdzie kierownicy i koordynatorzy projektu spisują swoje uwagi podczas realizacji:

Zawierają takie akapity o różnych ryzykach, o sposobach radzenia sobie z nimi, o środkach, jakie musieli przedsięwziąć. Może można było je zredukować czy przenieść [M1-KD].

W czasie wywiadów rozmówcy zauważyli także potrzebę zrozumienia i uporządkowania zagadnienia zarządzania ryzykiem:

Dostrzegam taką bolączkę, że mamy bardzo dużo różnych tutaj zarządzeń, regulaminów, instrukcji, ale szczerze mówiąc według mnie w ogóle nie funkcjonują (...), to jest tak zwany „pułkownik”, który mi nie pasuje w ogóle, absolutnie [B1-DYR].

Moim zdaniem wymaga przede wszystkim oswajania samo zagadnienie, bo procedury są jakoś tam wypracowane, ale jak już się je pozna, to nie są ani skomplikowane, ani aż tak czasochłonne. Natomiast moim zdaniem problem polega na braku świadomości tego, że to jest potrzebne (...). Właśnie istotne byłoby takie pokazanie ludziom w praktyce, o co tu chodzi i co mamy robić z tym zagadnieniem. I też właśnie pokazywać narzędzia takie praktyczne i ułatwiające [M2-KD].

6.1.6. Części wspólne obszarów

Kontekst zarządzania projektami w badanych instytucjach, w tym zarządzanie projektami i zarządzanie ryzykiem w tych projektach kształtuje każdy z opisanych wyżej obszarów. Jak wynika z rysunku 15 (przedstawionego w pierwszym akapicie niniejszego rozdziału) obszary mają też części wspólne. Przedstawiono i omówiono je w tabeli 6, na następnej stronie.

Tabela 6. Części wspólne obszarów stanowiących zastany kontekst zarządzania ryzykiem w projektach w instytucjach kultury

Obszary	Część wspólna obszarów
Planowanie, budżetowanie działalności oraz procedury kontroli zarządczej	Przepisy ustawy o finansach publicznych definiują obowiązki organizatora i instytucji w zakresie zastosowania procedur kontroli zarządczej. Proces zarządzania ryzykiem oraz sposób opracowania rejestru ryzyka jest częścią tych procedur. Każda instytucja publiczna jest zobowiązana do opracowania i corocznej aktualizacji rejestru ryzyka w stosunku do planów na dany rok. Również raz w roku instytucja składa oświadczenie o stanie kontroli zarządczej. Organizator może przeprowadzać także szkolenia i kontrole dotyczące kontroli zarządczej oraz wymagać od instytucji działających na terenie miasta lub gminy stosowania jednego, wspólnego oprogramowania wspierającego zarządzanie ryzykiem w tych instytucjach.
Planowanie, budżetowanie działalności oraz planowanie i realizacja projektów	Projekty ujęte w planach instytucji są finansowane z dotacji celowej (otrzymywanej z samorządu). Projekty, które nie są ujęte w planie, stanowią dodatkowe działania instytucji podejmowane w ciągu roku. Środki finansowe na projekty są pozyskiwane z różnych źródeł. Dlatego też w instytucjach funkcjonują rozłączne kalendarze dotyczące planowania i realizacji projektów: wynikający z projektów realizowanych w ramach przyjętych planów działalności i obejmujący projekty, na które udało się pozyskać dodatkowe środki. Ponadto projekty na różnym etapie zawansowania mogą być realizowane przez te same osoby.

Źródło: opracowanie własne

W badanych instytucjach zarządzanie ryzykiem w projektach w sposób uporządkowany nie miało do tej pory zastosowania. Wskazuje to na wyraźną lukę w tym zakresie, na tle rysunku 15 („Zastany kontekst zarządzania ryzykiem w instytucji kultury”), co obrazowo przedstawia rysunek 19 na następnej stronie.



Rysunek 19. Docelowy kontekst zarządzania ryzykiem w projektach w instytucji kultury
Źródło: opracowanie własne

W czasie wywiadów wszyscy rozmówcy podkreślali znaczenie doświadczenia, relacji interpersonalnych i nieformalnych zasad komunikacji przy realizacji projektów. Dlatego też wypełnienia wskazanej wyżej luki może się przyczynić empiryczne podejście Scrum, a konkretnie wykorzystanie modelu, którego możliwość zastosowania była przedmiotem badań.

6.2. Dane z obserwacji uczestniczących oraz rejestrów produktów

Obserwacje uczestniczące w trakcie całego procesu badawczego pokazały zróżnicowane doświadczenie projektowe pracowników instytucji. W badaniach wzięty udział osoby bezpośrednio wskazane przez dyrektorów lub kierowników. Spośród 43 uczestników warsztatów wdrożeniowych kilka osób miało wykształcenie wyższe z zakresu zarządzania, a 5 osób znało założenia metodyki PRINCE2®. Podczas realizacji projektów działali intuicyjnie, czasami wspierając się bezpłatnymi szkoleniami z tego zakresu dostępnymi w Internecie. Na koordynatorów projektów w instytucjach wybierane były osoby, które na tle innych wyróżniały się zdolnościami organizacyjnymi i komunikacyjnymi. Tylko w 2 instytucjach funkcjonowało pojęcie karty projektu, a w jednej używano narzędzia informatycznego wspierającego obieg dokumentacji, w tym dokumentacji projektowej. W większości badanych instytucji dyrekcja pozostawiała pracownikom dużą swobodę działań w zakresie inicjowania i realizowania projektów.

Dane z obserwacji uczestniczących oraz rejestrów produktów można ułożyć w następujące zakresy tematyczne:

- 1) zespół warsztatowy (osoby, które wzięły udział w warsztatach wdrożeniowych);
- 2) projekt warsztatowy (projekt omawiany podczas warsztatów);

- 3) zespół wdrożeniowy (osoby, które realizowały własny projekt z wykorzystaniem modelu);
 - 4) projekt wdrożeniowy (projekt realizowany z wykorzystaniem modelu);
 - 5) Rejestr Produktu (Rejestr Produktu dla projektu realizowanego z wykorzystaniem modelu);
 - 6) organizacja Sprintów i spotkań scrumowych (podczas pracy nad projektem wdrożeniowym);
 - 7) praca zespołu (w trakcie projektu realizowanego z wykorzystaniem modelu).
- Dane z badań zostały przedstawione analogicznie dla każdej instytucji, z wykorzystaniem powyższego układu informacji.

Biblioteka [B1]

1. Zespół warsztatowy

W warsztatach wdrożeniowych wzięło udział 6 osób. Uczestnikami warsztatów byli pracownicy biblioteki głównej, z części administracyjnej i działu promocji, z wyjątkiem jednej osoby, która pracowała w filii. W pierwszej części warsztatów uczestniczył również dyrektor instytucji. Wszyscy uczestnicy warsztatów to osoby z kilkunastoletnim stażem bibliotekarskim i co najmniej kilkuletnim stażem w tej instytucji. Większość z nich w początkowej fazie pracy w bibliotece zajmowała się wyłącznie obsługą czytelników. Aktualnie te osoby zajmują się przede wszystkim rozwojem usług biblioteki oraz realizacją projektów. Dyrekcji zależało na tym, żeby trzon zespołu projektowego sukcesywnie rozszerzał się na filie, aby docelowo osoby tam pracujące także podejmowały działania projektowe. Stąd w warsztatach wzięła udział również jedna osoba z filii, bez doświadczenia w projektach.

2. Projekt warsztatowy

Projekt, który był omawiany w trakcie warsztatów wdrożeniowych, polegał na zorganizowaniu cyklu kameralnych koncertów dla czytelników i fanów biblioteki z udziałem jednej ze światowych gwiazd muzyki pop (Stinga). Robocza nazwa projektu to „10x Sting”. Koncerty i spotkania ze Stingiem miały odbywać się w 10 wybranych filiach biblioteki, tak aby były dostępne dla wielu mieszkańców miasta. Dodatkowo bibliotekarzom zależało, żeby promować książki Stinga i ze Stingiem (reportaże, wspomnienia, biografie). Utworzenie Rejestru Produktu, następnie identyfikacja ryzyka nie sprawiły trudności w zespole. Przede wszystkim wskazywano na ryzyka związane z logistyką przedsięwzięcia.

3. Zespół wdrożeniowy

Zespół wdrożeniowy liczył 4 osoby. Wszystkie miały wieloletnie doświadczenie organizacyjne i projektowe. Przez lata wypracowały też sposoby dzielenia się wiedzą. W instytucji funkcjonuje wspólny dysk, na którym udostępniane są materiały z poprzednich projektów, na przykład umowy, materiały do promocji (grafiki i teksty), listy zadań, listy kontaktowe do mediów i podwykonawców. Po każdym projekcie podczas spotkania z dyrektorem były omawiane rezultaty projektu, opinie zebrane wśród publiczności oraz przebieg realizacji, ze wskazówkami, co można poprawić na przyszłość. Wszystkie osoby z zespołu projektowego brały udział w corocznym opracowywaniu całościowego planu

instytucji oraz rejestru ryzyka do tego planu. Nie stosowano żadnych narzędzi do identyfikacji i oceny ryzyka w projektach.

4. Projekt wdrożeniowy

Projekt wybrany do realizacji z wykorzystaniem modelu to tygodniowy festiwal literacki z wieloletnią tradycją. Tematyka festiwalu dotyczy książek dla dzieci, które stanowią główną publiczność imprezy. Festiwal organizowany jest na początku czerwca lub września w bibliotece głównej oraz w plenerach w kilku punktach miasta. Projekt regularnie jest dofinansowywany z budżetu województwa oraz kilkakrotnie uzyskał dofinansowanie z MKDiN. W 2022 roku, po 2 latach obecności w Internecie (2020 rok wyłącznie online, 2021 rok w formule hybrydowej) wydarzenia festiwalowe powróciły do przestrzeni bibliotecznych.

5. Rejestr Produktu

Lista zadań wymaganych do zorganizowania festiwalu wraz z kontaktami funkcjonowała w instytucji od kilku lat i była udostępniona na wspólnym dysku Google. Została wypracowana w wyniku doświadczeń z poprzednich edycji. Dlatego też utworzenie Rejestru Produktu dla projektu festiwalu polegało na przeniesieniu tej listy do nowego miejsca oraz dodaniu nowych zadań, wynikających bezpośrednio z programu festiwalu w 2022. Nowością była wspólna praca nad projektem w jednym narzędziu, dostępnym online. Wcześniej wykorzystywane były wyłącznie osobiste kalendarze, do których osoby odpowiedzialne wpisywały własne zadania. Łącznie Rejestr Produktu liczył tylko 26 zadań o różnym zakresie. Wynikało to przede wszystkim z tego, że część zadań była zlecana w całości na zewnątrz (np. wszystkie grafiki do promocji festiwalu) lub w opinii badanych stanowiły jedno zadanie (np. opracowanie mechaniki i zadań do mobilnej gry terenowej wraz z zaprojektowaniem grafik oraz przeprowadzenie testów), i dlatego zostały tak zapisane w Rejestrze Produktu. W efekcie przyjętego podejścia do planowania i opracowywania zakresu zadań, część z nich trwała po kilka Sprintów. Do kilku zadań nie zostały przypisane ryzyka, ponieważ ich autorzy nie byli w stanie takich zidentyfikować. Ze względu na duże doświadczenie zespołu wszystkie zadania umieszczone w Rejestrze Produktu określono jako łatwe, tylko niektóre jako bardziej czasochłonne. Ze względu na to, że festiwal zawierał interaktywne spotkania i warsztaty, podkreślano, że nie każdy z artystów, który pisze lub ilustruje książki dla dzieci, automatycznie potrafi nawiązać z nimi bezpośredni kontakt. Stąd sprawdzano artystów również pod tym kątem, a jednocześnie ten aspekt został wskazany jako ryzyko w projekcie.

6. Organizacja Sprintów i spotkań scrumowych

Projekt realizowany był od początku maja. Znaczna część projektu była realizowana w okresie urlopowym, co zwolniło tempo pracy nad projektem w lipcu i sierpniu. Ponadto sprinty zmieniały długość. W maju i czerwcu trwały tydzień, później 2 tygodnie i od 15 sierpnia ponownie tydzień. Na początku realizacji projektu Planowania i Przeglądy Sprintów odbywały się online, a od 4 Sprintu organizowano je stacjonarnie. Obserwacja uczestnicząca odbyła się podczas Planowania i Przeglądów Sprintów online oraz podczas jednego Planowania stacjonarnego. Ze względu na fakt, że członkowie zespołu pracowali w bliskiej odległości od siebie (na jednym piętrze), widywali się systematycznie i na bieżąco wymieniali informacjami.

7. Praca zespołu

Na właściciela Produktu została wybrana osoba, która pełni także rolę wspierającą dla bibliotekarzy zajmujących się obsługą czytelników i w czasie sezonu urlopowego zastępowała inne osoby. Również ta sama osoba pełniła obowiązki wynikające z roli Scrum Mastera. Dlatego też w tym w czasie Rejestr Produktu był uzupełniany tylko w trakcie Przeglądu Sprintu i Planowania Sprintu. Członkowie zespołu wymieniali się informacjami o przebiegu projektu niezależnie od Sprintów.

Część zadań w projekcie wykonano z odpowiednim wyprzedzeniem w maju i czerwcu. W lipcu i sierpniu zajmowano się przede wszystkim działaniami związanymi z organizacją zaplecza festiwalu i przygotowaniem promocji. Ze względu na urlopy partnerów projektu oraz na fakt, że niektóre zadania dotyczyły współpracy z artystami, członkowie zespołu mieli trudność z określeniem ich czasu realizacji. Zwracali oni uwagę, że czasami na odpowiedź od artysty czeka się tygodniami (na przykład na potwierdzenie terminu, odesłanie umowy czy przekazanie zdjęcia i notki biograficznej). W związku z tym zadania kilkakrotnie nie kończyły się w planowanym wcześniej terminie i były przenoszone na kolejne Sprints. Jak wynikało z rozmów z członkami zespołu, zdawali sobie sprawę z tego, że może wystąpić taka sytuacja: „wszystko jest pod kontrolą, wiedzieliśmy, że tak będzie”. Podkreślali także, że w przypadku tego konkretnego projektu organizacja Planowania Sprintu i Przeglądu Sprintu była dla nich dodatkowym obciążeniem. Dostrzegali jednak zalety pracy w rytmie wyznaczonym przez wydarzenia scrumowe w przypadku zaangażowania do projektu na przykład pracowników filii albo nowych osób, którym od początku trzeba wytłumaczyć, jak przebiega realizacja festiwalu i na co trzeba zwrócić uwagę.

Biblioteka [B2]

1. Zespół warsztatowy

Uczestnikami warsztatów byli pracownicy z różnych działów biblioteki, łącznie 6 osób. Wszyscy pracowali w instytucji dłużej niż 5 lat. Część z nich na co dzień zajmowała się obsługą czytelników (wypożyczanie książek, czasopism, gier planszowych i prowadzenie lekcji bibliotecznych), a część animacjami, czyli organizowaniem dla czytelników różnego typu warsztatów, konkursów, spotkań z autorami oraz opracowywaniem i realizacją projektów. Jedna osoba zajmowała się dodatkowo promocją biblioteki w social mediach, a inna pełniła funkcję kierowniczą. Do tej pory w instytucji nie korzystano z usystematyzowanych form przekazywania wiedzy o zrealizowanych projektach.

2. Projekt warsztatowy

Na projekt omawiany w trakcie warsztatów wdrożeniowych grupa zaproponowała zorganizowanie festiwalu Stephena Kinga. To jeden z najpoczytniejszych pisarzy na świecie, specjalizujący się w literaturze grozy. Również w Polsce jego książki są chętnie czytane. Główną atrakcją festiwalu było spotkanie z pisarzem. Festiwal zakładał również wiele form animacji czytelniczych, przede wszystkim dla dorosłych. Rejestr Produktu powstał stosunkowo sprawnie, mimo że wcześniej członkowie zespołu nie mieli okazji pracować wspólnie nad jedną listą zadań. Nie korzystali też dotąd z żadnych narzędzi do pracy online. Omawianie zadań i identyfikacja ryzyka do nich były nowością. 3 osoby poradziły sobie

bardzo sprawnie z tym zagadnieniem, zaś 3 miały problemy – nie zakładały, że cokolwiek może wpłynąć negatywnie na zadanie.

3. Zespół wdrożeniowy

Zespół pracujący nad projektem wdrożeniowym liczył 5 osób. Był to pierwszy projekt w instytucji, w którym zespół od początku miał wiedzę o zakresie projektu, a informacje o postępach prac były aktualizowane na bieżąco i dostępne online. Członkowie zespołu na co dzień pracowali w różnych miejscach (budynek główny i filia). Do zespołu projektowego dołączyła jedna osoba, która była nieobecna w czasie warsztatów. Wdrożeniem tej osoby zajęła się osoba pełniąca funkcję Właściciela Produktu.

4. Projekt wdrożeniowy

Projekt wdrożeniowy w tej instytucji to podprojekt będący częścią dwutygodniowej imprezy organizowanej jako „dni miasta”. Impreza ta odbywała się w pierwszych dniach września a jej formuła zakładała różnego typu mniejsze i większe wydarzenia organizowane przez wszystkie instytucje kultury w mieście. Ze względu na fakt, że w 2020 i 2021 roku dni miasta zostały odwołane, w 2022 roku potraktowano je wyjątkowo, proponując mieszkańcom miasta bardzo bogaty program wydarzeń.

Zakres podprojektu realizowanego przez zespół z biblioteki obejmował cykl wydarzeń skupionych wokół promocji czytelnictwa, a główną grupą docelową były małe dzieci (przedszkolaki) wraz z rodzicami. Biorąc pod uwagę obecność w mieście nowej grupy odbiorców wydarzeń kulturalnych - uchodźców z Ukrainy - jedno z wydarzeń (gra terenowa) przygotowano w 2 wersjach językowych: polskiej i ukraińskiej. Po ukraińsku formułowane były również niektóre teksty promocyjne. Nowa grupa odbiorców wpływała na pojawienie się nowych zadań w projekcie zapisanych w Rejestrze Produktu. W czasie realizacji projektu podczas obserwacji, można było odnieść wrażenie, że korzystanie z nowego sposobu pracy i nowego narzędzia było pewnego rodzaju wyróżnieniem dla zespołu. Wspólna praca nad Rejestrem Produktu online z wykorzystaniem Jiry nie sprawiła żadnych problemów. Łącznie Rejestr Produktu liczył 54 zadania o różnym stopniu skomplikowania. Dla zdecydowanej większości z nich zostały zidentyfikowane ryzyka.

5. Organizacja Sprintów i spotkań scrumowych

Projekt rozpoczął się w połowie czerwca. Sprints trwały tydzień, z wyjątkiem jednego, który został wydłużony do 2 tygodni ze względu na urlopy większości członków zespołu. Łącznie przeprowadzono 10 Sprintów. Planowanie Sprintu i Przegląd Sprintu zostały połączone w jedno spotkanie, które trwało zwykle 60-80 minut. Spotkania scrumowe odbywały się bez udziału kierownictwa. Część spotkań miała formę online, a część odbyła się stacjonarnie. Podczas obserwacji uczestniczących członkowie zespołu twierdzili, że spotkania są „trochę wymuszone”, ale z drugiej strony uznawali, że są potrzebne, bo pozwalały na szybką orientację w statusie po powrocie z urlopu.

6. Praca zespołu

Wyłonienie Właściciela Produktu nie stanowiło problemu. W sposób naturalny tę rolę przyjęła osoba z promocji ze względu na to, że mogła swobodniej niż inni dysponować swoim czasem pracy w ciągu dnia. Również ta osoba była w stanie najszybciej uzyskać akceptację koniecznych zadań, na przykład projektu grafiki czy treści notki promocyjnej bezpośrednio u dyrekcji. Inne osoby na co dzień kontaktują się tylko z kierownikami.

Ta sama osoba pełniła obowiązki wynikające z roli Scrum Mastera. Ze względu na to, że wydarzenia organizowane przez bibliotekę były częścią większego projektu, konieczne było również uwzględnienie wytycznych promocyjnych z urzędu miasta i zaplanowanie czasu na te uzgodnienia. Wśród wydarzeń były też imprezy plenerowe, na przykład pochod przedszkolaków, gdzie największą niewiadomą była pogoda.

W pierwszej części projektu na dany Sprint planowano zadania bardziej złożone i czasochłonne. Części zadań nie udawało się zrealizować przez tydzień. Były więc przesuwane na kolejny Sprint. Już po 3 Sprincie członkowie zespołu byli w stanie opracowywać stosunkowo krótkie zadania i planować pracę na jeden Sprint (tydzień). Oceniając nowy sposób pracy, w szczególności rytm pracy i współdzielenie Rejestru Produktu, jedna z osób stwierdziła, że w modelu „niczego nie pozostawia się losowi” oraz „nie walą się szczegóły”. Identyfikując ryzyka dla zadań w projekcie, członkowie zespołu projektowego wyrażali opinię, że dla części z nich robili to „na siłę”.

Biblioteka [B3]

1. Zespół warsztatowy

W warsztatach wdrożeniowych wzięło udział 6 osób, łącznie z przedstawicielami dyrekcji instytucji. Udział dyrektora i jego zastępcy wynikał z tego, że jest to stosunkowo mała instytucja o płaskiej i częściowo macierzowej strukturze organizacyjnej. Dyrekcja aktywnie wspiera rozwój pracowników, zarówno poprzez szkolenia, jak i delegowanie różnego typu odpowiedzialności w mniejszych i większych projektach. Stąd warsztaty wdrożeniowe zostały potraktowane jako możliwość usystematyzowania wiedzy w zespole oraz wzajemnego poznania się, gdyż wzięły w nich udział osoby z różnych działów i filii, niepracujące ze sobą na co dzień i z różnym doświadczeniem pracy w instytucji.

2. Projekt warsztatowy

Jako projekt warsztatowy uczestnicy zaproponowali zorganizowanie dużej imprezy pod roboczą nazwą „Hip-hop Festiwal”. W opinii zespołu taki projekt łączył w sobie tekst literacki i muzykę, co pozwala na dotarcie do szerokiego grona odbiorców. Wspólne opracowanie Rejestru Produktu było dla zespołu pewnego rodzaju spełnieniem marzeń o organizacji dużego przedsięwzięcia dla całego miasta. W pojemnej formule imprezy zmieścił się bardzo szeroki zakres projektu, zdecydowanie szerszy niż w projektach realizowanych do tej pory. Cechą charakterystyczną tego projektu było połączenie koncertu plenerowego z licznymi warsztatami i spotkaniami twórców hip-hopu z mieszkańcami miasta. Wspólne opracowywanie zadań, nadawanie priorytetów, identyfikacja i analiza ryzyka stały się okazją do wymiany pomysłów i dzielenia się wiedzą wśród uczestników. Było to jednym z celów wewnętrznych udziału instytucji w badaniach i cel ten został osiągnięty.

3. Zespół wdrożeniowy

W ramach projektu wdrożeniowego został powołany pięcioosobowy zespół. Jedna z osób pracujących nad projektem nie brała wcześniej udziału w warsztatach, dlatego wiedzę o sposobie pracy z wykorzystaniem modelu przekazała jej osoba pełniąca funkcję Właściciela Produktu. W trakcie trwania pierwszego Sprintu zostało zorganizowane dodatkowe spotkanie dla zespołu, na którym omówiono ponownie wszystkie elementy

modelu, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji i oceny ryzyka do zadań. Jednym z członków zespołu projektowego był jeden z dyrektorów instytucji, który w tym projekcie nie pełnił kierowniczej roli. Z wyjątkiem Właściciela Produktu, dla pozostałych członków zespołu tak bezpośrednia współpraca z dyrektorem była nowością. Dało się zauważyć onieśmienie tych osób w trakcie pierwszych spotkań scrumowych, szczególnie podczas prezentowania efektów danego Sprintu. Wraz z upływem czasu członkowie zespołu nabierali pewności siebie.

4. Projekt wdrożeniowy

Projektem wdrożeniowym była rozbudowa tzw. cyfrowego archiwum społecznego. Celem powołania archiwum społecznego było kolekcjonowanie i udostępnianie pamiątek rodzinnych, przede wszystkim zdjęć i dokumentów sprzed lat, takich jak świadectwa, zaświadczenia, legitymacje, przepustki. Materiały otrzymane od mieszkańców miasta były skanowane, odpowiednio opisywane i zapisywane do bazy, a następnie udostępniane online na specjalnej stronie internetowej. Archiwum zostało zainicjowane kilkanaście miesięcy przed rozpoczęciem badań, ale nie miało zdefiniowanych celów częściowych, ukonstytuowanego zespołu, w tym lidera odpowiedzialnego za rozwój. Nie rozwijało się tak jak planowano. Rozbudowa archiwum została nazwana projektem ze względu na postawione cele: polegające na udostępnieniu online określonej liczby pamiątek w okresie 4 miesięcy, zorganizowaniu wystawy plenerowej, wernisażu i spotkania z mieszkańcami miasta. Dodatkowo w ramach projektu, w instytucji powołano nowy zespół, który docelowo miał funkcjonować niezależnie od struktury organizacyjnej i zdefiniowano zakres obowiązków Właściciela Produktu.

5. Rejestr Produktu

Rozwojem Rejestru Produktu zajmował się Właściciel Produktu. W zakresie jego obowiązków było opracowywanie zadań, które mogli uszczegóławiać i uzupełniać również pozostali członkowie zespołu. Rejestr Produktu łącznie liczył 56 zadań, w tym część z nich powtarzała się, na przykład inwentaryzacja i digitalizacja zbiorów przekazywanych przez kolejnych darczyńców czy opracowanie notki promocyjnej do kolejnego spotkania z mieszkańcami miasta. W początkowej fazie członkowie zespołu mieli problem z identyfikacją ryzyka, jednak po kilku Sprintach zrozumieli, na czym to polega. Omawiali także, co do tej pory poszło niezgodnie z planem oraz byli w stanie identyfikować ryzyka dla kolejnych zadań. Najczęściej wskazywanym ryzykiem była nieumiejętność zorganizowania własnego czasu pracy tak, aby zdążyć z zadaniem oraz trudność w oszacowaniu czasu realizacji zadania.

6. Organizacja Sprintów i spotkań scrumowych

Sprinty były organizowane co 2 tygodnie. Wybór takiego czasu trwania Sprintu wynikał z tego, że każdy członek zespołu wykonuje równoległe własne obowiązki, w tym obsługuje czytelników. Dla każdego członka zespołu projekt był dodatkowym obciążeniem nowymi zadaniami. W początkowej fazie pracy Przegląd i Planowanie Sprintu odbywały się w poniedziałki, ale po 4 sprintach zostały przeniesione na piątki. Spotkania zespołu odbywały się online, z wyjątkiem Przeglądu i Planowania Sprintu numer 3, przeprowadzonego w stacjonarnie. Celem spotkania stacjonarnego było wzmocnienie komunikacji w zespole.

7. Praca zespołu

Projekt opracowania archiwum społecznego był jednym z pierwszych projektów w instytucji z udziałem dyrekcji w funkcji członka zespołu. Dyrektor przekazywał swój feedback (jak pozostali członkowie zespołu) oraz akceptował zadania, które tego wymagały. Zajmował się również realizacją tych zadań, które wymagały bezpośredniej reprezentacji instytucji na zewnątrz, na przykład podpisując opracowane wcześniej umowy czy rozmawiając z przedstawicielami mediów podczas spotkań z mieszkańcami miasta. Osobą odpowiedzialną za całość działań był Właściciel Produktu. Obowiązki wynikające z roli Scrum Mastera były podzielone pomiędzy Właściciela Produktu a dyrektora.

Po zrealizowaniu pierwszych 6 Sprintów podsumowano dotychczasową organizację pracy. Po pierwsze, uznano, że przyjęty sposób pracy sprawdził się w instytucji i że praca nad projektem będzie kontynuowana w tej samej formule. Zdecydowano, że pozostaje ten sam Rejestr Produktu, dwutygodniowe Sprints wraz ze spotkaniami planującymi i podsumowującymi. Zrezygnowano z identyfikacji ryzyka dla zadań. Zadania omawiano na spotkaniu planującym pracę na następny Sprint, łącznie ze wskazaniem możliwych problemów z ich realizacją, na przykład konieczności wywiązywania się równolegle z innych zadań przez członków zespołu, trudności oszacowania czasu digitalizacji dokumentów o niestandardowych formatach. Pozostała również rola Właściciela Produktu i skład zespołu.

Biblioteka [B4]

1. Zespół warsztatowy

Zespół warsztatowy liczył 5 osób, w tym jedna pełniła funkcję kierowniczą, jedna była zatrudniona w niepełnym wymiarze godzin. Dwie osoby miały doświadczenie w opracowywaniu projektów i ich realizacji. Uczestnicy warsztatów nie mieli wcześniej okazji współpracować przy wspólnych działaniach, na co dzień pracują w różnych miejscach (biblioteka główna i filia osiedlowa).

2. Projekt warsztatowy

W czasie warsztatów powstała idea projektu „City Horror Week” – zorganizowanie tygodnia promującego horrory jako jeden z popularnych gatunków literackich. Praca nad Rejestrem Produktu udostępnionym online sprawiała dużo kłopotów nie tylko ze względu na brak wcześniejszego doświadczenia we współpracy, ale również ze względu na brak umiejętności cyfrowych.

W instytucji przeważa nakazowy styl zarządzania, dyrektor skupia kompetencje zarządzania projektami i ogranicza decyzyjność zespołu. W trakcie warsztatów wdrożeniowych ich uczestnicy podkreślali, że możliwość samodzielnego decydowania o przebiegu projektu była dla nich nowością.

Centrum Kultury [CK1]

1. Zespół warsztatowy

Uczestnikami warsztatów byli animatorzy kultury i osoby z działu promocji, z różnym stażem pracy w instytucji i różnym stażem pracy w branży kultury. Łącznie w warsztatach wzięło udział 8 osób, w tym jedna z osób pełniąca funkcję kierownika. Warsztaty były okazją

do lepszego poznania się, szczególnie dla osób pracujących w instytucji stosunkowo krótko. Ze względu na to, że instytucja to centrum kultury, prowadzi wiele stałych działań integrujących społeczność, na przykład przedpołudniowe spotkania dla seniorów, i wspierających rozwój talentów, na przykład zajęcia grupy tanecznej. Wydarzenia i imprezy realizowane są poprzez projekty, a duża część z nich również z dofinansowaniem z różnych źródeł. W zespole występuje częściowa specjalizacja, na przykład grafik czy specjalista ds. dotacji mają swoje wyraźnie określone obowiązki. Pozostałe osoby pracują na stanowiskach animator kultury, co w praktyce oznacza opracowywanie koncepcji i realizację imprez i wydarzeń, które mają miejsce w instytucji.

2. Projekt warsztatowy

W trakcie warsztatów grupa pracowała nad projektem, któremu nadano roboczy tytuł „Bałkanica”. Był to tygodniowy festiwal kultury bałkańskiej. Impreza miała odbyć się w budynku centrum kultury oraz na rynku i obejmować różnorodne wydarzenia – od rozmaitych prezentacji po degustację kuchni, warsztaty, spotkania na temat kultury Półwyspu Bałkańskiego. Punktem kulminacyjnym miał być plenerowy koncert z udziałem gwiazdy, która reprezentuje muzykę z Bałkanów. Tak szeroki zakres wydarzeń festiwalowych miał na celu zachęcić jak największą grupę mieszkańców miasta do wspólnego spędzenia czasu i zabawy.

3. Zespół wdrożeniowy

Zespół, który realizował projekt z wykorzystaniem modelu, liczył początkowo 6 osób. W połowie trwania projektu jedna z osób zmieniła miejsce pracy, co skutkowało zmniejszeniem składu do 5 osób. Zespół korzystał z wypracowanych wcześniej procedur, na przykład w zakresie podpisywania umów z podwykonawcami czy dystrybucji materiałów reklamowych.

4. Projekt wdrożeniowy

Na projekt wdrożeniowy został wybrany festiwal książki, który odbywał się w ostatni weekend września i trwał od piątku rano do niedzieli wieczorem. Należy dodać, że centrum kultury jako instytucja w swoich stałych działaniach nie zajmuje się promocją czytelnictwa. Festiwal książki był organizowany po raz 2, po entuzjastycznym przyjęciu przez publiczność w 2021 roku. Ideą festiwalu były spotkania autorskie ze znanymi polskimi pisarzami i promocja ich książek. Dodatkowo organizowano warsztaty dla dzieci i rodziców, które dotyczyły różnych form czytania i przyswajania tekstów literackich. Festiwal otrzymał dofinansowanie MKiDN, jednak w znacznie mniejszej kwocie, niż zakładano we wniosku aplikacyjnym, co spowodowało konieczność przeformułowania programu festiwalu (zakresu projektu).

5. Rejestr Produktu

Rejestr Produktu obejmował łącznie 66 zadań o różnym stopniu skomplikowania i zakresie. Duże doświadczenie zespołu i kilkuletnia współpraca spowodowały, że opisy zadań były bardzo lakoniczne. Wystąpił problem z identyfikacją ryzyka dla zadań. Większość zadań uznano za łatwe. Członkowie zespołu deklarowali też, że w razie problemów szybko znajdują inny sposób na wykonanie danego zadania. Kwestią, którą omawiano i poruszano najczęściej, była realizacja niektórych zadań w określonym czasie, ze względu na to, że ich zakończenie implikowało rozpoczęcie następnych. Na przykład uzyskanie akceptacji

dotyczącej umieszczenia wszystkich logotypów na głównym plakacie warunkowało możliwość druku plakatu i przeprojektowania go na pozostałe formy reklamowe.

6. Organizacja Sprintów i spotkań scrumowych

Praca nad projektem rozpoczęła się na początku czerwca. Pierwsze spotkania scrumowe odbywały się co tydzień. Następnie, od początku lipca do połowy sierpnia, odbyły się 3 Sprints trwające 2 tygodnie, co wynikało z urlopów członków zespołu oraz ich równoległego zaangażowania w organizację wakacyjnych imprez plenerowych w różnych dzielnicach miasta. Jednocześnie oczekiwano na potwierdzenie wyboru ze strony dyrekcji głównej gwiazdy festiwalu. Dlatego też część zadań w projekcie zadań była przesuwana kilkakrotnie na kolejne Sprints, a część całkowicie zastopowana. Dopiero po wyborze i potwierdzeniu udziału ze strony gwiazdy, praca nad projektem znacznie przyspieszyła. Od połowy sierpnia ponownie organizowano tygodniowe Sprints.

7. Praca zespołu

Rolę Właściciela Produktu i Scrum Mastera przyjęła osoba, która była również formalnym koordynatorem projektu. Początkowo członkowie zespołu entuzjastycznie odnosili się do rytmu pracy w Sprintsach, w szczególności do korzystania z formy Rejestru Produktu online oraz identyfikacji i oceny ryzyk do zadań. Podkreślano, że ważne jest to, że w ogóle się zastanawiają nad ryzykiem i że mają czas na omówienie tego zadania. Według nich zwiększało to dokładność wykonania danego zadania. W ocenie zespołu istotne były też priorytety zadań i ich widoczność we wspólnym Rejestrze Produktu. Po 3 Sprintsach, kiedy z jednej strony nie było akceptacji kluczowej gwiazdy imprezy, z drugiej strony trwał sezon urlopowy, a każdy z członków zespołu był dodatkowo zaangażowany w działania wakacyjne, zespół stracił motywację, wskazując na brak sensu pracy w Sprintsach. Podczas jednego ze spotkań planujących Sprint członkowie zespołu podzielili się poczuciem, że czas ucieka, a „projekt stoi w miejscu”. Po akceptacji udziału gwiazdy wszystkie działania poszły jednak bardzo sprawnie. Podczas obserwacji uczestniczących członkowie zespołu na bieżąco komentowali zastosowanie modelu. W ich ocenie zastosowanie modelu nie przyniesie bezpośrednich korzyści i nie wpłynie na sposób realizacji projektu, ale jednocześnie niektóre aspekty modelu, na przykład wspólna praca nad jednym Rejestrem Produktu dostępnym online zamiast kalendarzy i kartek przypiętych do tablic korkowych, może usprawnić ich pracę. Innym praktycznym przykładem zastosowania modelu, który mógłby być przydatny w dalszej pracy zespołu, jest identyfikacja ryzyka dla zadań. W ocenie zespołu zwrócenie uwagi na ten aspekt pomagało im w lepszej organizacji pracy.

Muzeum [M1]

1. Zespół warsztatowy

Zespół warsztatowy liczył 4 osoby, 2 z nich pracowały w budynku głównym muzeum, 2 w galerii, która mieści się w osobnym budynku. Dwoje uczestników warsztatów miało wieloletni staż pracy w instytucji, jedna osoba kilkuletni, a jedna półroczny. W czasie warsztatów wielokrotnie dało się odczuć różnicę pokoleniową. Z jednej strony można było zaobserwować, jak ogromną wiedzą na tematy merytoryczne związane z historią miasta dysponowali dłużej pracownicy, ale jednocześnie brakowało z ich strony chęci do zmian. Występowały też problemy z umiejętnościami cyfrowymi. Z drugiej strony

młodszych uczestników warsztatów cechowały zapał do pracy, pomysłowość i poszukiwanie rozwiązań.

2. Projekt warsztatowy

W początkowej fazie warsztatów grupa chętnie podjęła temat organizacji wielkiej imprezy kulturalnej dla mieszkańców miasta. Ze względu na zamiłowanie uczestników warsztatów do lokalnej historii podjęto pomysł zorganizowania festiwalu mappingu historycznego jako formy przekazu, która pozwala na zrobienie show o charakterze edukacyjnym. Festiwal mappingu byłby absolutną nowością w Polsce. Projekt ten wyróżniał się na tle innych pomysłów przedstawianych w ramach warsztatów dlatego, że pokazał szerokie horyzonty myślenia uczestników warsztatów i ich wiedzę o dziedzictwie lokalnym.

Jednocześnie uczestnicy nie byli w stanie sformułować zadań w Rejestrze Produktu, ułożyć ich w kolejności od najważniejszych, nawiązać współpracy w tym zakresie. Trudności sprawiło zarówno samo sformułowanie zadań potrzebnych do realizacji projektu, jak i wpisanie ich do Rejestru Produktu, a następnie identyfikacja i ocena ryzyka. W czasie warsztatów uczestnicy wielokrotnie podkreślali, że do tej pory realizowali działania na bardzo niewielką skalę, wyłącznie w ramach budżetu z urzędu miasta.

Muzeum [M2]

1. Zespół warsztatowy

W warsztatach wdrożeniowych wzięło udział 12 osób z różnych obszarów instytucji, to jest z działu edukacji, promocji i projektów. Były to osoby z różnym stażem w instytucji i różnym stażem w pracy w obszarze kultury, ale wszystkie miały duże doświadczenie w pracy projektowej. W instytucji wdrożone są praktyki *lesson learned*, co oznacza ewaluację prowadzonych działań, częste spotkania i stałą wymianę wiedzy. Komentując zastosowanie modelu, jedna z uczestniczek użyła sformułowania „nie wiedziałam, że mówię prozą”⁴². Chciała przez to podkreślić, że jej codzienna praca w projektach składa się z regularnych spotkań, opracowywania zadań dla siebie i zespołu na najbliższy horyzont czasowy, ale nie wiedziała, że są to również reguły podejścia Scrum. Analogicznie sposób pracy według zasad wynikających z metody komentowała większość uczestników warsztatów. Jednocześnie w zespole były też osoby, dla których takie podejście było nowe z tego względu, że zazwyczaj skupiają się tylko na bieżących zadaniach, które „wpadają do zrobienia”.

2. Projekt warsztatowy

Członkowie grupy zdecydowali, że projektem warsztatowym będzie Letni Festiwal Filmowy, czyli cykl plenerowych pokazów filmowych. Projekt ten został bardzo szybko rozpisany na zadania umieszczone w Rejestrze Produktu. Ze względu na to, że w warsztatach wzięła udział stosunkowo liczna grupa, część zadań szybko zaczęła się dublować. Dlatego też jedna z osób uporządkowała rejestr, wykasowując powtarzające się zadania. Członkowie grupy intuicyjnie potrafili wskazać zadania proste i bardziej skomplikowane, a także ryzyka dla zadań, identyfikując nie tylko te związane bezpośrednio z pogodą czy problemami natury organizacyjnej, ale również te formalne, dotyczące na

⁴² Swobodne nawiązanie do zdania ze sztuki Moliера „Mieszczanin szlachcicem”.

przykład umów licencyjnych na filmy czy też związane z bezpieczeństwem uczestników imprez i samego obiektu muzealnego podczas wydarzeń.

3. Zespół wdrożeniowy

Zespół wdrożeniowy obejmował tylko 4 osoby. W zespole projektowym znalazły się osoby z różnym doświadczeniem i kompetencjami, w tym jedna osoba pełniąca na co dzień funkcję kierownika, która stała się Właścicielem Produktu.

4. Projekt wdrożeniowy

Na projekt realizowany z wykorzystaniem modelu zdecydowano się wybrać projekt, który był realizowany we współpracy z głównym wykonawcą oraz kilkoma podwykonawcami. Była to realizacja nowej strony internetowej. Model zastosowano do realizacji pierwszego etapu projektu polegającego na przygotowaniu tzw. frontu, czyli części widocznej dla użytkowników strony. Zakres tego etapu obejmował: opracowanie i akceptację tzw. makiet, sposobu poruszania się po stronie, widoków strony na różnych wielkościach ekranów, grafiki oraz przygotowywanie treści na stałe podstrony. W czasie trwania projektu Właściciel Produktu stale komunikował się zarówno z głównym wykonawcą, jak i z dostawcami innych usług, takimi jak: przedstawiciele firmy dostarczającej system sprzedaży biletów, specjaliści projektujący makiety czy studio fotograficzne realizujące sesję zdjęciową i innymi.

5. Rejestr Produktu

Rejestr Produktu liczył łącznie 41 zadań. Dotyczyły one prac koniecznych do wykonania przez osoby wewnątrz organizacji, tak aby dostarczyć materiały do pracy dla podwykonawców. Większość zadań opracowywał Właściciel Produktu, opisy były bardzo precyzyjne, zrozumiałe. W zdecydowanej większości zadania były tak zdefiniowane, żeby zajęły maksymalnie 3-4 dni. Identyfikacja ryzyka również nie stanowiła problemu dla członków zespołu. Przede wszystkim wskazywano na konieczność wykonywania zadań na czas ze względu na to, że opóźnienie w realizacji zadania, na przykład nieprzekazanie informacji do wykonawcy w zakładanym terminie, powodowało od razu opóźnienia kolejnych zadań i w konsekwencji wpływało na czas realizacji całego projektu. Generowało również dodatkowe koszty.

6. Organizacja Sprintów i spotkań scrumowych

Realizacja projektu wdrożeniowego odbywała się we wrześniu i październiku. W ramach projektu odbyło się 6 tygodniowych Sprintów. Taka liczba wynikała przede wszystkim z zakresu etapu wybranego jako projekt wdrożeniowy. Spotkania scrumowe odbywały się wyłącznie online.

7. Praca zespołu

Obserwując pracę zespołu podczas Planowania Sprintu i Przeglądu Sprintu, dało się odczuć duże zaangażowanie i zrozumienie idei przez dwie osoby z zespołu. Pozostali członkowie zespołu uczestniczyli raczej biernie, skupiali się na swoich częściach do wykonania. Scrum pokazał, że przepływ pracy w projekcie jest dużo bardziej transparentny niż w podejściu tradycyjnym. Właściciel Produktu podkreślał przede wszystkim widoczność pracy poszczególnych członków zespołu: „Nie muszę o nic pytać; widzę, co robią; widzę, co się dzieje w projekcie”. Bardzo szybko, już po 3 Sprintach, można było zauważyć pojawiające się opóźnienia w stosunku do zaplanowanego wcześniej

harmonogramu. Zastosowanie Scruma pokazało też związki przyczynowo-skutkowe między poszczególnymi zadaniami, pracą zarówno członków zespołu wewnątrz instytucji, jak i podwykonawców w projekcie. Właściciel Produktu wielokrotnie podkreślał potencjalne korzyści z zastosowania modelu do realizacji projektów w instytucji, jednocześnie wskazując bardzo wyraźnie na ograniczenia w postaci istniejących procedur, w tym dotyczących opracowywania wniosków aplikacyjnych. Dla przykładu, aby otrzymać dofinansowanie na projekt nowej strony internetowej, konieczne jest przygotowanie wyceny, co oznacza szczegółowe opracowanie zakresu projektu. Wymaga to czasu i zaangażowania specjalistów na bardzo wczesnym etapie prac przygotowawczych potencjalnego projektu. Szczegółowe opisanie zakresu projektu we wniosku aplikacyjnym i uzyskanie dofinansowania determinuje sposób jego realizacji. Nie ma więc możliwości zwinnego podejścia w takich projektach, a w opinii Właściciela Produktu byłoby ono wskazane. W tym projekcie rolę Scrum Mastera, który dba o stosowanie reguł Scruma, przyjęła osoba pełniąca formalną rolę kierownika zespołu.

6.3. Wyniki ankiet

Kwestionariusz ankiety zawierał pytania otwarte, dające nie tylko swobodę wypowiedzi, ale też możliwość szerszej eksploracji tematu (załącznik nr 3 do niniejszej rozprawy). Ich celem było przede wszystkim poznanie perspektywy każdego członka zespołu, niezależnie od roli, jaką na co dzień pełni, oraz niezależnie od doświadczenia w prowadzeniu i realizowaniu projektów. Ankieta była w pełni anonimowa, a każdy respondent odpowiadał na pytania zawarte w 2 częściach:

1. Część dotycząca zrealizowanego projektu:

„Jakie są zalety realizacji projektu z wykorzystaniem modelu i dlaczego?”.

„Jakie są przeszkody realizacji projektu z wykorzystaniem modelu i dlaczego?”.

2. Część z pytaniami ogólnymi dotyczące potencjalnych możliwości zastosowania modelu i jego elementów w projektach realizowanych przez instytucje kultury.

Na dużym poziomie ogólności wypowiedzi dotyczące zarządzania ryzykiem projektów z wykorzystaniem modelu można pogrupować w 2 aspekty. Pierwszy z nich obejmuje wypowiedzi, które bezpośrednio odnoszą się do zarządzania ryzykiem w projektach z wykorzystaniem modelu:

Zastosowanie modelu może być pomocne przy identyfikacji ryzyka [WR-8].

Regularne spotkania pozwalają na bieżąco ocenić zagrożenia [synonim ryzyka – przyp. autorki], szczególnie w przypadku ważnych zadań, których niewykonanie wpłynie na realizację całości [WR-13].

Praca z modelem daje możliwość wyeliminowania lub bardzo znacznego zminimalizowania ryzyka przy jednoczesnej możliwości skupienia się osób na swoich zakresach kompetencyjnych. Oczywiście przy właściwie dobranych zespołach [liczba osób i ich kompetencje] [WR-15].

Według respondentów model sprawia także, że wykrywanie potencjalnych problemów w projekcie jest łatwiejsze. Ponadto wypowiedzi wskazywały, że model w całości wspiera skuteczność procesu zarządzania ryzykiem oraz pozwala na „oswajanie zmian” i bieżące korygowanie postępów. Zmiany dokonywane w projekcie to przede wszystkim konieczność adaptacji zakresu projektu jako reakcja na zmienność otoczenia.

Kolejny obszar dotyczył zarządzania projektami. Wypowiedzi badanych można pogrupować w takie, które dotyczą bezpośrednio współpracy i podziału zadań w zespole, na przykład:

Każda z osób wiedziała, co ma robić. każdy wie, co już mamy za sobą, a co jeszcze zostało do zrobienia [WR-3].

Scrum nie rozmywa odpowiedzialności [WR-7].

Pomocny w egzekwowaniu pracy wśród członków zespołu [WR-18].

Kilkakrotnie poruszono wątek procesu kontroli realizacji w projekcie, na przykład:

Przed wszystkim pozwala na jasną i przejrzystą ocenę pracy członków zespołu przez kierownictwo [WR-6].

Możliwość kontroli w każdym momencie [WR-22].

Wśród wypowiedzi znajdują się też takie, które wskazują na korzyść zastosowania samego Rejestru Produktu, odzwierciedlającego zakres projektu i widocznego dla wszystkich oraz omawianego podczas Planowania, na przykład:

Daje pewność, że się nie zapomni o żadnym zadaniu [WR-4].

Praca nie jest dublowana [WR-22].

Motywator do ruszenia zadań, z którymi jest problem [WR-11].

[Rejestr Produktu pozwala na... – przyp. autorki] wystrzeżenie się sytuacji, w której dane zadanie „wisi” przez kilka miesięcy [WR-16].

W wypowiedziach pojawił się też aspekt komunikacji między członkami zespołów projektowych, szczególnie w kontekście unikania nadmiaru komunikatów. Z pozycji kierownika zespołu zastosowanie modelu pozwala na nadzór i zarządzanie wieloma projektami równocześnie.

Oceniając możliwość potencjalnego zastosowania w pracy projektowej instytucji kultury poszczególnych elementów modelu, respondenci najczęściej wymieniali 2 z nich. Były to: Rejestr Produktu z tego względu, że daje im w przejrzysty sposób wiedzę o projekcie, o jego zakresie, poszczególnych zadaniach, statusie realizacji projektu oraz praca w Sprintach, rozumiana jako elastyczność i łatwe wprowadzanie zmian w projektach, systematyczna, regularna komunikacja oraz wymiana wiedzy:

Myślę, że warto zastosować całościowy model w wariantcie umiarkowanie restrykcyjnym. Uważam, że w najbliższym czasie trudno będzie prowadzić większość projektów w narzędziu typu Jira (licencje, opłaty, luki kompetencji cyfrowych), a także stosować standard spotkania *daily* (codzienne postępy w instytucji kultury będą mniejsze niż w środowisku wytwarzania oprogramowania), ale przyjęcie podejścia iteracyjnego z częstymi przeglądami i ustalaniem Sprintów, to jest umawianiem się na konkretną porcję pracy do wykonania w nieodległej perspektywie, mogą zostać stosunkowo łatwo wdrożone [WR-14].

Wśród wypowiedzi pojawiły się także zdecydowanie negatywne, w tym jedna odpowiedź wskazująca krótko na „brak zalet”. W odpowiedziach, które wskazują na brak celowości zastosowania modelu, respondenci poruszali następujące kwestie:

- model nie będzie miał zastosowania ze względu na zbyt duże tempo pracy;
- dodatkowa biurokracja;
- skupienie się na narzędziu, a nie na projekcie.

Anonimowy charakter ankiety, a także sformułowanie pytań pozwalające na swobodną wypowiedź, ujawniły kilka potencjalnych obszarów związanych z przeszkodami we wdrażaniu modelu. Jedną z nich jest bardzo ważna kwestia – opór przed zmianą i brak elastyczności części pracowników kultury. Świadczą o tym następujące wypowiedzi:

Problemem może być również sama idea, tzn. podział pracy nieterminujący się ściśle codziennych obowiązków. Chodzi o przeskoczenie pewnej mentalności, szczególnie starszych stażem pracowników [WR-6].

Traktowanie pracy w instytucji kultury jako przedwczesnej, czterdziestoletniej emerytury, która ma dążyć do państwowej ustawowej emerytury. Całkowity analfabetyzm cyfrowy i informatyczny większości kadry [WR-29].

Podstawowym problemem może być niezrozumienie tego podejścia i brak chęci do jego zrozumienia [WR-14].

Sposób pracy niesie za sobą ogrom usprawnień, ale nie zostanie wprowadzony w instytucjach kultury ze względu na „problem białkowy” – betonozę kadry i niechęć do zmian [WR-19].

Wśród wypowiedzi pojawiły się również takie, które wskazywały, że model może znaleźć zastosowanie tylko wtedy, gdy członkowie zespołu projektowego pracują na co dzień razem, w jednym miejscu. Respondenci wskazywali też na specyficzne cechy projektów kulturalnych: prowadzenie wielu projektów równocześnie przez te same osoby, małe lub bardzo małe zespoły projektowe, dużą dynamikę pracy:

Model ten początkowo może być trudny do wdrożenia w instytucjach kultury, głównie ze względu na inne sposoby pracy niż dotychczas, problemem może być przedstawienie się na pracę zespołową. Bardzo często w instytucjach kultury – zwłaszcza mniejszych – za projekt odpowiada jedna osoba i trudno jest jej oddać część swojej pracy, kontaktów, kontroli innym osobom i przejść na pracę zespołową. Bardzo często też problemem jest duże obciążenie pracą i realizacja wielu projektów jednocześnie, które znajdują się w różnych fazach. Część jest na etapie planowania, część na etapie realizacji, a część w fazie rozliczenia. Problemem może być też znalezienie czasu na spotkania zespołu, jeśli zespół składa się z osób pracujących w różnych działach lub filiach [WR-11]. Ciągły i nieustający brak czasu. „Wpadanie” nowych, dodatkowych zadań, których nie dało się wcześniej przewidzieć i zaplanować, które rozbijają ustalony harmonogram działań. Konieczność realizacji wielu projektów jednocześnie [WR-10].

Projekty kulturalne cechuje zbyt duża dynamika i zmienność. Cotygodniowe uzgadnianie Sprintów okazuje się zbyt rzadkie, szczególnie jeżeli zespół jest odpowiedzialny za przygotowanie wielu projektów i bez przerwy uwaga jest odwracana [WR-13].

Nie mniej ważne jest podejście kadry zarządzającej do zarządzania projektami. Struktura organizacyjna i wynikający z niej hierarchiczny podział obowiązków może stanowić przeszkodę we wdrożeniu samego podejścia Scrum, które oparte jest samodzielności pracowników:

Niestety, z moich obserwacji wynika, że w codziennej pracy nie jest on [Scrum – przypis autorki] zbyt przydatny – instytucje kultury mają bardzo wyraźną hierarchię i podział obowiązków, który jest nie do przeskoczenia. Może zadziałać tylko i wyłącznie w określonych działach, które pracują ze sobą bezpośrednio [WR-6].

Przytoczone powyżej zestawienia wypowiedzi z ankiet zawierają ocenę możliwości wdrożenia i zastosowania modelu w codziennej pracy projektowej w instytucjach kultury. Z analizy tych wypowiedzi wynika, że członkowie zespołów projektowych wskazują na potencjalną użyteczność modelu w zarządzaniu projektami. Wśród wypowiedzi kilkakrotnie pojawiały się te dotyczące potencjalnej możliwości zastosowania modelu w instytucji, w zależności od subiektywnej oceny wielkości projektu (zob. rozdział 1.2) oraz wypowiedzi wskazujące na zależność sposobu pracy z wykorzystaniem zasad wynikających z modelu od struktury organizacyjnej instytucji.

Dodatkowo zarówno wypowiedzi z ankiet, jak i analiza notatek z obserwacji uczestniczących zwróciły uwagę na kilka obszarów kultury organizacyjnej instytucji, które mają wpływ zarówno na codzienną pracę, jak i na wdrażanie innowacji. Przede wszystkim podczas badań można było zaobserwować różne modele zarządzania ludźmi – od autokratycznego do demokratycznego. Niektórzy stosowali też elementy partycypacyjnego zarządzania, włączając członków zespołu do zarządzania i delegując odpowiedzialności. Niestety pojawiły się też niekonsekwencje w decyzjach dyrekcji instytucji, na przykład przydzielenie Właścicielowi Produktu odpowiedzialności za całość projektu bez możliwości podejmowania decyzji, czy nawet przejęcie zadania, zamiast pozostawienia swobody co do realizacji tego zadania przez członków zespołu projektowego. Miało to odzwierciedlenie podczas identyfikacji ryzyka do zadań. Skoro zadanie było *de facto* nadzorowane bezpośrednio przez dyrekcję, trudno od pracownika oczekiwać wskazania, co może pójść niezgodnie z planem.

Ważną kwestią była też szeroko rozumiana otwartość członków zespołów na zmianę, na możliwość sprawdzenia podczas projektu badawczego innego podejścia do projektów. W niektórych przypadkach można było zaobserwować wyraźny opór przez jakimkolwiek innym niż do tej pory sposobem pracy. Należy podkreślić, że do projektu badawczego przystąpiły osoby wskazane przez kierownictwo instytucji. Dlatego też można było odnieść wrażenie, że nie każdy członek zespołu jest zainteresowany aktywnym udziałem w badaniach i prowadzeniem projektu zgodnie z zasadami modelu.

Ponadto działalność niektórych instytucji kultury charakteryzuje duża swoboda stylu pracy, szczególnie osób na samodzielnych stanowiskach, a zastosowanie modelu wymagało pewnej dyscypliny. Oznaczało to dodatkowe obowiązki, dodatkowy „element biurokratyczny”, jak to określiła jedna z osób. Na ten aspekt zwrócono uwagę w instytucji z zespołem o najdłuższym stażu wspólnej pracy w jednym miejscu. Z drugiej strony w jednej z instytucji tuż po zakończeniu badań przedstawiciel dyrekcji stwierdził, że po raz pierwszy projekt miał tak transparentny przepływ pracy.

Niezmiernie ważną kwestią, która ma wpływ na sposób realizacji projektów, a więc również na ryzyko w projekcie jest oddzielenie pracy koncepcyjnej nad projektem od procesu realizacji. W badanych instytucjach nad koncepcją projektu pracowała jedna lub dwie osoby pod kierunkiem dyrekcji, a dopiero na czas realizacji formułowano zadania dla zespołu. Można było zaobserwować, że nie wszyscy członkowie zespołu rozumieli swoją rolę w projekcie i ważność podejmowanych zadań. Skutkowało to brakiem zakończonych zadań na czas w ramach jednego Sprintu i konieczność przenoszenia ich na następny oraz

opóźnienia w rozpoczęciu kolejnych prac. Nie dostrzegano jednak potencjalnych przyczyn ryzyka w takiej postawie członków zespołu i konsekwencji dla sukcesu projektu.

Inne zagadnienie, które wynika z odpowiedzi zawartych w ankietach, a odnosi się do samego procesu wdrażania modelu, to konsekwencja w stosowaniu nowych zasad pracy przez członków zespołu projektowego i respektowania tych zasad przez dyrekcję. Jeden z respondentów wskazał na konieczność wyłonienia Scrum Mastera, który zadba o stosowanie tych zasad w zespole oraz w instytucji. Ponadto w badanych organizacjach, w trakcie realizacji projektów niezbyt jasna okazywała się rola i obowiązki Właściciela Produktu w relacji do obowiązków formalnego przełożonego członków zespołu.

Pozostałe przykłady pojawiających się problemów to braki w umiejętnościach współpracy z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych, na przykład współdzielonych dysków i plików, oraz znaczna, kilkumiesięczna przerwa między pracą koncepcyjną nad ideą projektu i jego realizacją.

7. Dyskusja wyników

7.1. Wnioski z badań

Syntetyczna analiza danych zebranych podczas warsztatów wdrożeniowych oraz podczas realizacji projektów z zastosowaniem autorskiej metody zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit z wykorzystaniem podejścia Scrum „Wiedza i działanie” wraz z odpowiedziami z ankiet uzyskanymi po zrealizowaniu projektów pozwala na sformułowanie wniosków końcowych.

7.1.1. Efekty wdrożenia metody

Realizacja projektu z zastosowaniem metody w każdej z instytucji wiązała się ze zmianą sposobu pracy członków zespołu projektowego. Można zatem podjąć próbę oceny efektów wdrożenia metody w kontekście sukcesu projektu (por. rozdział 1.2), opierając się na jednym z najnowszych podejść do wyznaczania kryteriów sukcesu projektu, zaproponowanych przez Ikę i Pinto (2022), którzy klasyfikują te kryteria w cztery grupy:

- 1) Zrealizowanie projektu w zakładanym czasie, budżecie i zakresie. Ze względu na doświadczenie członków zespołów projektowych i ciągłość realizacji projektów w badanych instytucjach, można założyć, że zastosowanie metody nie miało wpływu na spełnienie tego kryterium.
- 2) Postrzeganie sukcesu projektu przez interesariuszy, w tym przypadku przede wszystkim przez członków zespołów projektowych. Na podstawie odpowiedzi z ankiet (por. rozdział 6.3) oraz notatek z obserwacji uczestniczących (por. rozdział 6.2) można stwierdzić, że zastosowanie metody wpłynęło pozytywnie na sukces projektu. W szczególności, członkowie zespołów wskazali na korzyści, jakie zauważyli podczas realizacji projektu. Są to m. in. lepsza komunikacja w zespole, większa przejrzystość zadań, możliwość kontroli przebiegu realizacji projektu. Szczegółowo korzyści wynikające z zastosowania metody zostały przedstawione w rozdziale 7.1.2.a.
- 3) Postrzeganie sukcesu projektu przez interesariuszy w kontekście długofalowych efektów. Wyniki badań nie dają jednoznacznej odpowiedzi jaki wpływ wdrożenie będzie miało na sposób realizacji projektów i na sukces tych projektów w długim okresie czasu. W opinii autorki potencjalnie będzie ono miało pozytywny wpływ na sukces, ale odpowiedź na to pytanie wymaga dalszych badań i czasu. Potencjalne korzyści wynikające z zastosowania metody, które można ustalić na podstawie wyników z badań zostały przedstawione w rozdziale 7.1.2.b. Ponadto, w jednej z instytucji biorących udział w badaniach, zasady płynące z metody zastosowano w kolejnym projekcie (Gołąbek, 2023).
- 4) Postrzeganie sukcesu projektu przez społeczeństwo lub efektywność ekologiczna projektu. To kryterium w kontekście projektów kulturalnych może być rozpatrywane jako zdolność zespołu do skutecznej komunikacji przebiegu realizacji projektu na zewnątrz organizacji projektowej (na przykład we wzajemnych kontaktach z dyrekcją, wykonawcami czy partnerami). W opinii autorki zastosowanie modelu może mieć pozytywny wpływ na skuteczność tej komunikacji, ale odpowiedź na to pytanie również wymaga dalszych badań i czasu.

7.1.2. Korzyści wynikające z zastosowania metody

7.1.2.a. Wyniki badań

Badani w ankietach wskazywali na zalety systematycznej, uporządkowanej pracy nad projektem, a taką możliwość otrzymali dzięki zastosowaniu modelu. Podkreślali też, że zorganizowanie pracy zgodnie z modelem pozwala na lepsze zrozumienie zakresu zadań i ich celu wśród członków zespołów projektowych, szczególnie w sytuacji, gdy zespół składał się z osób o różnym doświadczeniu i stażu pracy w instytucji. Podczas obserwacji uczestniczących można było zauważyć szybkie orientowanie się członków zespołów w statusie projektu po powrocie z wakacyjnych urlopów⁴³ lub ze zwolnień chorobowych. Wynikało to z omawiania podczas Przeglądu Sprintu zadań zrealizowanych i niezrealizowanych w danym Sprincie oraz z omawiania podczas Planowania Sprintu zadań na nadchodzący Sprint.

Wymieniając w ankiecie najbardziej pożądane elementy Scruma w realizacji projektów w instytucjach kultury, badani wskazali na regularność komunikacji oraz dostępny dla wszystkich Rejestr Produktu. Regularność komunikacji zapewniły spotkania w Sprintach. Zgodnie z zasadami podejścia Scrum, Rejestr Produktu jest listą otwartą i dostępną dla wszystkich członków zespołu projektowego. W trakcie badań wszystkie Rejestry Produktów były prowadzone w taki sposób, aby każdy z członków miał do nich dostęp oraz możliwość aktualizacji zadań w trakcie realizacji projektu. Jak wynikało z informacji uzyskanych od członków zespołów projektowych, w każdym z badanych projektów była to sytuacja nowa. Do tej pory jedynie osoba pełniąca rolę kierownika lub koordynatora projektu tworzyła listę zadań we własnym notesie lub własnym komputerze. W 6 instytucjach na 7 biorących udział w badaniach taka lista była tworzona „na bieżąco”, w zależności od postępów prac projektowych. Tylko w jednej instytucji przed realizacją badań z wykorzystaniem modelu opracowywano listę zadań podczas planowania projektu i udostępniano ją online dla wszystkich zainteresowanych.

W czasie badań można było zauważyć, że prowadzenie Rejestru Produktu pomagało członkom zespołów projektowych korzystać z doświadczeń z realizacji wcześniejszych zadań. W miarę postępów zadań w projekcie potrafili oni coraz szybciej zidentyfikować ryzyka do zadań, ocenić je i zaplanować odpowiedni sposób reakcji. Na przykład wiedząc, że partner po raz kolejny zmienia zdanie na temat koncepcji graficznej plakatu promującego projekt, byli w stanie zaplanować zadania na Sprint w taki sposób, aby uwzględnić dodatkowy czas na kolejne zmiany. Członkowie zespołów projektowych uzupełniali zadania w Rejestrze Produktu (tworzyli nowe lub dodawali informacje do już istniejących zadań) w czasie Sprintów, niezależnie od zaplanowanych wydarzeń scrumowych, również podczas spotkań z partnerami, co usprawniało dalsze planowanie i realizację projektu. Dodatkowo, stały wgląd w Rejestr Produktu pozwalał kierownictwu instytucji na zorientowanie się w postępach projektu w dowolnym momencie.

Podczas obserwacji uczestniczących można było także zauważyć, jak ważna jest rola komunikacji ryzyka w projekcie. Identyfikacja ryzyka dla poszczególnych zadań na spotkaniu planującym (zgodnie z zaleceniami modelu) pozwalała na bieżącą wymianę wiedzy

⁴³ Badania odbywały się od kwietnia do października 2022 r., obejmowały także dłuższe urlopy członków zespołów.

dotyczącej danego zadania wśród członków zespołu projektowego. Dzięki wspólnej identyfikacji ryzyka dla konkretnego zadania, a następnie ocenie tego ryzyka można było zauważyć, że badani potrafili wskazać wpływ ryzyka na budżet, czas lub zakres całego projektu.

7.1.2.b. Potencjalne korzyści zastosowania metody

W ramach analizy danych uzyskanych w trakcie realizacji warsztatów wdrożeniowych, projektów z wykorzystaniem modelu oraz odpowiedzi z ankiet można sformułować także dodatkowe potencjalne korzyści zastosowania metody w instytucjach kultury.

Wykorzystanie iteracyjnego podejścia do realizacji projektów odpowiadało intuicji części członków zespołów projektowych, stąd potencjalne korzyści zastosowania modelu to łatwość zrozumienia zasad metody wśród osób niemających podstawowej wiedzy w zakresie zarządzania projektami.

Zastosowanie modelu zakładało, że po realizacji projektu w organizacji pozostaje Rejestr Produktu wraz ze zidentyfikowanymi zadaniami oraz ryzykiem do nich. Dzięki temu po zakończeniu projektu kierownictwo instytucji otrzymało materiał do analizy i rozbudowy istniejącego już w instytucji rejestru ryzyka. Stąd dodatkową potencjalną korzyścią realizacji projektów zgodnie z zasadami metody „Wiedza i działanie” jest budowa bazy wiedzy w postaci dokumentacji, która może znaleźć zastosowanie w innych projektach.

Schwaber i Sutherland (2020), twórcy Scruma, zdefiniowali wartości, którymi powinni kierować się członkowie zespołów projektowych. Są to: zaangażowanie, skupienie na celu projektu, wzajemny szacunek, otwartość oraz odwaga. Wartości te wyrażają się poprzez komunikację i wzajemne interakcje w zespole podczas codziennej pracy oraz w trakcie Planowania Sprintu i Przeglądu Sprintu. Zaplanowanie zadań na Sprint powinno uwzględniać kompetencje i możliwości każdego członka zespołu, a Przegląd Sprintu jest okazją do wzajemnej wymiany wiedzy, doświadczenia oraz omówienia zaistniałych problemów. W kontekście procesu zarządzania ryzykiem kierowanie się przez zespół wskazanymi wyżej wartościami może wspierać szybszą identyfikację ryzyka, umiejętność oceny tego ryzyka, podjęcie odpowiednich działań zapobiegających ryzyku, a także odpowiednią reakcją w przypadku jego zaistnienia.

7.1.3. Rola bezpośredniego przełożonego w projekcie i wielkość projektu

7.1.3.a. Wyniki badań

Badani w ankietach wskazywali przede wszystkim, że w ich ocenie zastosowanie metody byłoby celowe przy realizacji głównie, choć nie wyłącznie, większych projektów. Należy jednak dodać, że ocena wielkości projektu jest subiektywna. Przykładowo dla biblioteki zatrudniającej łącznie kilkanaście osób projekty o wartości 150 tys. złotych zakładające partycypację społeczności lokalnej w działaniach projektowych i trwające ponad rok są uważane za duże. Jednocześnie dla ośrodka kultury zatrudniającego 4 osoby w dziale wyspecjalizowanym w projektach służących animacji i edukacji kulturalnej organizacja kilkudniowego festiwalu za tę samą kwotę nie musi być uznawana za duży projekt. Niezależnie jednak od wielkości budżetu projektu oraz czasu jego trwania badani posługiwali się określeniem „mały projekt”, „duży projekt”. Można więc założyć, że dla badanych ocena wielkości projektu była determinowana także różnymi innymi czynnikami, na przykład skomplikowaniem zadań, koniecznością współpracy z wieloma partnerami czy

zaangażowania dużej grupy wolontariuszy. Czynniki te tworzą specyficzny kontekst danego projektu. Z związku z tym, w dalszej części podsumowania i we wnioskach końcowych, wielkość projektu będzie rozumiana tak samo jak złożoność, która oznacza łączenie w projekcie wielu działań różnego typu i może, ale nie musi, być powiązana z wysokością budżetu. Stąd sformułowania „mały”, „średni” i „duży” będą się odnosiły nie tylko do wielkości projektu mierzonej wartością budżetu, ale także do złożoności.

Z obserwacji uczestniczących wynikało, że niektóre zespoły pracowały całkowicie samodzielnie, uzyskując tylko akceptację w kluczowych, uzgodnionych wcześniej etapach projektu, ale poza spotkaniami w ramach Sprintu (np. zaakceptowanie programu festiwalu). Dlatego konieczne było również uwzględnienie dodatkowych spotkań i czasu na uzgodnienia z dyrekcją. Tylko w jednej badanej instytucji dyrektor brał udział w Przeglądzie Sprintu, wyrażając swoją opinię na temat zadań na bieżąco. Taki sposób pracy jest zgodny z podejściem Scrum, które zakłada inspekcję i adaptację zadań po każdym Sprincie, a przed rozpoczęciem następnego. Możliwość omówienia zaistniałych ryzyk bezpośrednio po każdym Sprincie i ustalenie dalszych działań odpowiadają również w pełni założeniom iteracyjnego procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2®.

Niektóre zespoły realizowały projekty wyłącznie pod bezpośrednim nadzorem kierownika wyznaczającego kolejne zadania, mimo że zasady zastosowania Scruma zakładają samodzielność zespołu. Według Scruma rolę osoby koordynującej pracę w projekcie pełni Właściciel Produktu, który nie jest bezpośrednim przełożonym ani kierownikiem zespołu. Decyzje w projekcie są uzgadniane wspólnie. W przypadku projektów realizowanych pod bezpośrednim nadzorem przełożonego, gdy członkowie zespołu nie byli samodzielnymi w codziennej pracy nad zadaniami projektowymi, metoda nie znalazła zastosowania. Z tego powodu decyzją dyrekcji po warsztatach wdrożeniowych z dalszego udziału w badaniach zrezygnowały dwie instytucje, co zostało opisane w rozdziale 6 niniejszej pracy. Ograniczoną samodzielność i decyzyjność zespołu projektowego można było zaobserwować także w trakcie badań pilotażowych (zob. rozdział 4), kiedy jedna z instytucji realizowała projekt we współpracy z partnerem zewnętrznym i większość decyzji musiała być z nim konsultowana.

7.1.3.b. Potencjalne zastosowania metody

Zestawiając 2 czynniki: wielkość projektu i rolę bezpośredniego przełożonego w projekcie, oraz analizując dane uzyskane z ankiet i obserwacji uczestniczących, można przyjąć, że sposób wykorzystania metody będzie różny, tak jak przedstawiono to w tabeli 7.

Tabela 7. Zastosowanie modelu w zależności od wielkości projektu i roli przełożonego w projekcie

Wielkość projektu	Zespół pracujący pod nadzorem kierownika lub dyrektora	Zespół samodzielny
Małe projekty	Model nie znajduje zastosowania	Zastosowanie modelu po adaptacji
Duże projekty	Zastosowanie modelu w całości	Zastosowanie modelu w całości lub po adaptacji w zależności stopnia samodzielności zespołu

Źródło: opracowanie własne

Z analizy wyników badań wynika, że model potencjalnie może znaleźć zastosowanie w dużych projektach, niezależnie od tego, czy zespół pracuje samodzielnie czy pod nadzorem. Zastosowanie modelu w tych projektach potencjalnie będzie wspierało wszystkie aspekty zarządzania, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę oraz zdeterminuje również sposób zarządzania ryzykiem w projekcie. Docelowo wpłynie także na proces uczenia się zespołu i podejmowania odpowiedzialności za zadania. Wynika to z istoty modelu „Wiedza i działanie” oraz odpowiada wartościom proponowanym przez twórców Scruma (por. rozdział 1.8). Model zakłada uczenie się członków zespołów projektowych oraz organizacji jako całości. Stałe usprawnianie i doskonalenie sposobu zarządzania projektami wiąże się z dojrzałością projektową. Oznacza ona stałe podnoszenie kompetencji, dostosowywanie systemów, a w efekcie także umiejętność właściwego dobierania projektów, których realizacja prowadzi do osiągnięcia celów organizacji (Kerzner, 2005; PMBOK® Guide, 2019).

W przypadkach częściowej samodzielności zespołu, na przykład gdy w zespole pracują osoby z małym doświadczeniem lub gdy projekt wymaga częstej interakcji z interesariuszami (np. partnerami czy artystami), model potencjalnie może zostać zastosowany po dalszym dopasowaniu do warunków realizacji projektu. Dopasowanie może polegać na przykład na dodatkowych spotkaniach z interesariuszami i omawianiu zadań, na pomocy w ustalaniu priorytetów w Rejestrze Produktu przez kierownictwo organizacji lub inną, bardziej doświadczoną osobę, niebędącą członkiem zespołu projektowego. Model po adaptacji potencjalnie może znaleźć zastosowanie w projektach małych i samodzielnym zespole. W tym wypadku adaptacja może polegać na przykład na identyfikacji i analizie ryzyka dla zadań, które są nowe dla zespołu lub które są bardziej złożone niż większość zadań.

7.1.4. Struktura organizacyjna i wielkość projektu

7.1.4.a. Wyniki badań

Jeden z projektów w ramach badań pilotażowych, a 2 z 5 projektów w ramach badań docelowych były realizowane przez osoby pracujące w różnych jednostkach organizacyjnych instytucji zlokalizowanych w różnych częściach miasta. Zespół projektowy był rozproszony w kontekście zarówno zależności służbowych wynikających ze struktury organizacyjnej, jak i miejsca pracy. Spotkania zespołu w większości odbywały się online, a członkowie zespołu często korzystali z komunikacji mailowej i telefonicznej. Pozostałe projekty były realizowane przez zespoły, które na co dzień pracują razem.

Z obserwacji uczestniczącej wynikało, że w przypadku zespołu pracującego w jednej komórce organizacyjnej, w jednej przestrzeni biurowej i realizującego stosunkowo małe projekty, codzienna komunikacja była wspierana przez bliskość stanowisk pracy, a w czasie badań można zauważyć ścisłą współpracę i zanikanie zależności służbowych oraz hierarchii. Problemy związane z realizacją kolejnych zadań w projekcie były rozwiązywane na bieżąco i omawiane na Przeglądzie Sprintu. Można to było zaobserwować w jednym z projektów, kiedy nagle zmieniły się warunki pogodowe i imprezę plenerową trzeba było przenieść do wnętrza biblioteki. Zaaranżowanie przestrzeni budynku i zmodyfikowanie scenariusza atrakcji pozwoliło zrealizować imprezę w założonym terminie i bez dodatkowych kosztów, a co najważniejsze – ku zadowoleniu jej uczestników, którzy przyszli mimo niepogody.

Identyfikacja ryzyka dla poszczególnych zadań niektórym członkom zespołów sprawiała trudność z tego powodu, że zadania były postrzegane jako łatwe. Jednocześnie z ankiety wynikało, że pracownicy instytucji kultury twierdzili, iż w małych projektach zastosowanie modelu nie będzie miało uzasadnienia, a nawet dostarczy dodatkowych obowiązków (zob. rozdział 6).

Inny wniosek płynący z obserwacji uczestniczących jest taki, że w przypadku zespołów rozproszonych ich członkowie postrzegali sposób pracy z zastosowaniem modelu jako ułatwienie. Uporządkowany rytm pracy nad projektem, pomimo że nakładał się na ich standardowe obowiązki, był pomocny w wymianie wiedzy, ustalaniu zakresów następnych zadań i omawianiu już wykonanych. Identyfikacja ryzyka dla zadań, a następnie ich analiza i ocena podczas Planowania Sprintu były okazją do szczegółowego omówienia zadania, co z kolei przełożyło się na realizację w ramach Sprintu. Jednocześnie jednak w ankietach badani zwrócili uwagę na problem znalezienia wspólnego czasu na spotkania ze względu na różne systemy pracy, również pracę zmianową.

7.1.4.b. Potencjalne wykorzystanie metody

Zestawiając oba czynniki: wielkość projektu i strukturę organizacyjną, oraz analizując dane z ankiet i obserwacji uczestniczących, można przyjąć, że potencjalny sposób zastosowania modelu będzie zależał od wielkości projektu i struktury, tak jak to przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Zastosowanie modelu w zależności od wielkości projektu i sposobu organizacji pracy w projekcie

Wielkość projektu	Zespoły pracujące w jednej komórce organizacyjnej	Zespoły rozproszone
Małe projekty	Nie występuje potrzeba zastosowania uporządkowanych procesów i narzędzi zarządzania ryzykiem	Zastosowanie modelu po adaptacji
Duże projekty	Zastosowanie modelu po adaptacji	Zastosowanie modelu w całości – potencjalna konieczność zastosowania metod zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne

W sytuacji, gdy zespół realizuje mały projekt i jednocześnie pracuje w jednej komórce organizacyjnej (czasem też w jednej przestrzeni biurowej), nie występuje potrzeba zastosowania uporządkowanych procesów narzędzi zarządzania ryzykiem. Naturalny przepływ informacji sprzyja identyfikacji ryzyka i jego ocenie, zaplanowaniu działań będących reakcją na ryzyko oraz szybkiemu podejmowaniu decyzji w przypadku wystąpienia ryzyka.

Zupełnie inne warunki realizacji projektu występują w przypadku rozproszonych zespołów składających się z osób pracujących w różnych komórkach organizacyjnych i wykonujących na co dzień wiele innych obowiązków, kiedy te osoby realizują duży projekt. Wzrasta wówczas potrzeba wdrożenia procedur wspierających przepływ informacji

i komunikację. Na podstawie analizy wyników badań można stwierdzić, że w takich zespołach projektowych i w takich projektach zastosowanie metody w całości będzie miało uzasadnienie.

W projektach małych, ale realizowanych przez rozproszone zespoły, lub w projektach dużych realizowanych w zespołach pracujących w jednej komórce organizacyjnej zastosowanie metody będzie miało uzasadnienie po modyfikacji. Może ona polegać na rezygnacji z identyfikacji ryzyka dla każdego z zadań w rejestrze ryzyka, szczególnie przy małych projektach. Może również polegać na włączeniu partnerów (interesariuszy) w niektóre spotkania Planowania Sprintu, aby uniknąć dodatkowych spotkań poza Sprintami. Mogą też wystąpić dodatkowe atrybuty zadań w Rejestrze Produktu, które będą wskazówką do identyfikacji ryzyka, na przykład czy zadanie jest nowością dla członków zespołu projektowego czy też nie. Sposób modyfikacji będzie zależał od specyfiki danej organizacji i danego projektu.

7.1.5. Przeszkody w zastosowaniu metody

7.1.5.a. Wyniki badań

Badani podkreślali łatwość zrozumienia metody, a jednocześnie trudność jej wprowadzenia w organizacji ze względu na uwarunkowania organizacyjne wynikające z przyjętej struktury i podejścia kierownictwa do wprowadzania zmian. Jako przeszkodę w zastosowaniu modelu w instytucjach kultury badani wymienili przede wszystkim ścisłą hierarchiczność struktury organizacyjnej, co oznacza brak decyzyjności członków zespołu projektowego.

Kolejna przeszkoda wiązała się z poziomem cyfryzacji danej instytucji kultury i poziomem umiejętności cyfrowych jej członków. W jednym z projektów nie wszyscy członkowie zespołu dysponowali komputerami z mikrofonami, a zespół projektowy stanowiły osoby z biblioteki głównej i z filii. Oznaczało to, że każdorazowo na spotkania, które odbywały się online, dwie osoby musiały dołączyć do innych osób, aby móc swobodnie rozmawiać.

Inna przeszkoda wynika ze specyfiki pracy części instytucji kultury, w szczególności bibliotek i muzeów. Jak wskazali badani, projekty są dla nich dodatkowym obowiązkiem w codziennej pracy. Bibliotekarze zajmują się przede wszystkim bieżącą obsługą czytelników i zadaniami z tego wynikającymi, a muzealnicy ochroną i konserwacją zbiorów i stałymi działaniami edukacyjnymi, na przykład oprowadzaniem różnych grup, opracowywaniem wystaw czasowych. Badani wskazali ponadto, że główną przeszkodą będzie konieczność znalezienia wspólnego czasu na regularne spotkania. Podkreślali również, że dla małych zespołów i doświadczonych pracowników metoda wprowadza kolejny element biurokratyzacji. W ich ocenie regularne spotkania i konieczność regularnego uzupełniania Rejestru Produktu oznaczają dodatkowe obowiązki, z których oni sami nie dostrzegali bezpośrednich korzyści.

7.1.5.b. Potencjalne przeszkody w zastosowaniu metody

Zdaniem autorki potencjalne przeszkody poza opisanymi wyżej mogą wynikać z kilku aspektów. Pierwszym z nich jest stosowanie specyficznego, nowego słownictwa oraz konieczność skorzystania z jakiegoś (nowego dla zespołu) narzędzia informatycznego do prowadzenia Rejestru Produktu w taki sposób, aby był fizycznie dostępny dla wszystkich

członków zespołu. Ponadto, przeszkody w zastosowaniu modelu mogą również wynikać z niechęci do zmiany w organizacji ze strony części pracowników bądź ze sposobu jej wprowadzania przez kierownictwo. Bardzo dobitnie zostało to opisane w ankietach przez dwie osoby z różnych zespołów:

Sposób pracy niesie ze sobą ogrom usprawnień, ale nie zostanie wprowadzony w instytucjach kultury ze względu na „problem białkowy” – betonozę kadry i niechęć do zmian [WR-19].

Niechęć pracowników do zmian, traktowanie pracy w instytucji kultury jako przedwczesnej, czterdziestoletniej emerytury, która ma dążyć do państwowej ustawowej emerytury [WR-29].

Jak podkreślają Hillson i Simon, twórcy metody zarządzania ryzykiem ATOM, skuteczność i efektywność procesu zarządzania ryzykiem w projekcie zależy od wsparcia organizacyjnego, kompetencji osób zarządzających, prostoty i dostępności procesów oraz odpowiedniego wyboru metod i narzędzi (Hillson & Simon, 2020). W przypadku ich braku każdy z wymienionych wyżej elementów może stanowić potencjalną przeszkodę w skutecznym zastosowaniu metody, co częściowo wskazali także respondenci.

7.1.6. Problemy organizacyjne mające wpływ na stosowanie metody

Realizacja badań, w szczególności obserwacje uczestniczące podczas spotkań zespołów projektowych: planowania i Przeglądu Sprintów, a także analiza wypowiedzi z ankiet, ujawniły również problemy organizacyjne występujące w badanych instytucjach. Problemy te nie były bezpośrednio skutkiem zastosowania zasad pracy wynikających z metody zarządzania ryzykiem w projektach. Miały jednak wpływ na proces zarządzania ryzykiem, to jest identyfikację ryzyka dla zadań, jego ocenę, a także na zdefiniowanie reakcji na ryzyko i monitoring ryzyka. Problemy te można uporządkować według miejsca ich występowania:

- problemy wewnątrz organizacji projektowej: niedoszacowanie zadań przez członków zespołu projektowego, brak myślenia przyczynowo-skutkowego (w sensie wpływu danego zadania na całość projektu), wykonywanie poleceń bezpośredniego przełożonego zamiast przyjęcia odpowiedzialności i proponowania rozwiązań, brak zdefiniowania rezultatu danego zadania, realizacja przez jedną osobę lub ten sam zespół równolegle kilku projektów;
- problemy wynikające z interakcji z otoczeniem projektu wewnątrz instytucji: zmiany zakresu projektu wynikające z decyzji kierownictwa instytucji, wielozadaniowość członków zespołu projektowego, brak decyzyjności w zespole projektowym, brak odniesienia zadań do wskaźników rezultatu projektu;
- problemy wynikające z interakcji z otoczeniem projektu poza instytucją: zmiany zakresu projektu wynikające z uwzględnienia wymagań grantodawcy i/lub partnerów, wpływ warunków atmosferycznych na wydarzenie.

Z wyjątkiem jednej instytucji, zauważono brak ustalonych ogólnych metod pracy dla całej organizacji, co oznaczało podejmowanie działań *ad hoc*. Było to widoczne na przykład podczas organizacji spotkań czy w sposobie akceptacji zadań. Ponadto nie wszyscy korzystali z możliwości pracy na jednym pliku czy gromadzenia plików na wspólnym dysku. Należy dodać, że członkowie zespołów dysponowali ograniczonym zestawem narzędzi do pracy, na przykład nie wszyscy posiadali laptopy i zestawy słuchawkowe, co ograniczało

ich możliwość udziału w spotkaniach online. Różny poziom rozwoju cyfrowego instytucji jako organizacji oraz pracowników w tej instytucji determinował możliwości współpracy przy realizacji projektów.

7.2. Dodatkowe wnioski z badań

Wnioski dodatkowe nie dotyczą bezpośrednio odpowiedzi na główne pytanie badawcze, ale łączą się z obszarem badawczym. Stanowią także dodatkowe informacje, które – w odczuciu autorki rozprawy – uzupełniają obraz instytucji kultury jako organizacji i realizacji projektów w tych instytucjach.

7.2.1. Cechy projektów kulturalnych

W ramach analizy literatury zostały opisane cechy charakterystyczne projektów kulturalnych (zob. rozdział 1.2).

Z badań wynika, że do wcześniej zidentyfikowanych cech można dodać, często występującą, **bliską współpracę z odbiorcami projektów**. W czasie realizacji badań wyrażała się ona poprzez partycypację odbiorców w części zadań w projekcie, na przykład organizowano zbiórkę książek na kiermasz, który stanowił jedną z atrakcji pikniku organizowanego w ramach projektu. W badanych instytucjach w ramach projektów kulturalnych organizowane są także warsztaty artystyczne, konkursy i przeglądy amatorskiej twórczości. Można zatem powiedzieć, że projekt nie tylko jest realizowany „dla odbiorców”, ale równocześnie powstaje „z odbiorcami”.

Inną cechą, którą można było zaobserwować w czasie badań, jest **usługowy charakter rezultatu projektu**. Oznacza to, że na projekt kulturalny składa się kilka lub więcej usług, które muszą być zrealizowane w określonym momencie, których nie można przenieść, skalować, zmagazynować. Przykładem był festiwal, w ramach którego były organizowane warsztaty, pokazy, spotkania z artystami i koncerty. Inny przykład zaobserwowano w trakcie badań pilotażowych (zob. rozdział 4) i był to wernisaż otwierający wystawę.

Usługowość projektów kulturalnych determinuje szereg zjawisk niemających analogii w projektach innego typu, których rezultatem jest produkt możliwy do opisanego przez określone parametry, na przykład system informatyczny obsługi kolejki zamówień w sklepie internetowym czy zmodernizowany dworzec kolejowy. Usługowy charakter projektu oznacza, że w momencie trwania wydarzenia kulturalnego nie ma możliwości cofnięcia jego przebiegu, a możliwości przygotowania i zmagazynowania zapasów i półproduktów są ograniczone. Cechy usługi powodowały, że bardzo istotne było stałe monitorowanie postępów realizacji zadań w stosunku do nieprzesuwalnej daty wydarzenia. Ważną kwestią, jaka pojawiła się w trakcie badań, była współpraca z artystami i partnerami, co skutkowało trudnością estymacji czasu trwania zadania. Ponadto usługowy charakter projektu kulturalnego oznacza prowadzenie w trakcie projektu specyficznego dialogu i wymiany wartości między artystami i wykonawcami projektu a odbiorcami projektu (widownią, publicznością, uczestnikami wydarzeń) a także wśród odbiorców.

7.2.2. Cechy zespołów projektowych w instytucjach kultury

Analiza literatury (zob. rozdział 1.2) wskazuje, że w instytucjach kultury pracują małe zespoły, realizujące często wiele projektów równolegle. Współpraca w ramach wdrożeń pozwoliła na poznanie specyfiki pracy łącznie 11 różnych zespołów w 11 różnych

instytucjach kultury (3 zespoły w ramach badań pilotażowych oraz 8 zespołów w ramach badań właściwych). Zespoły realizujące projekty w ramach badań właściwych zostały opisane w rozdziale 5.1 i 6.2 niniejszej pracy. Każdorazowo były to zespoły nieliczne, które swoją wiedzę o zarządzaniu czerpią z doświadczenia. Wymiana doświadczeń następuje najczęściej w toku pracy nad projektem, w trakcie spotkań. W każdej z instytucji w zespole projektowym były osoby z długoletnim stażem pracy w instytucjach kultury. 3 spośród badanych instytucji dysponowały bazami danych twórców, partnerów i usługodawców z wcześniejszych projektów. Z wyjątkiem 2 instytucji, w których korzystano z narzędzi typu karta projektu czy ankiety ewaluacyjne, nie są stosowane metody i techniki zarządzania projektami. Ponadto, w badanych instytucjach zespoły projektowe powstawały z inicjatywy kierownika lub dyrektora, który przydzielał konkretne osoby do projektu. Ze względu na to, że badania przeprowadzono jedynie w kilku instytucjach, aby opisać sposób powstawania i funkcjonowania zespołów projektowych w instytucjach kultury konieczne są dalsze studia literaturowe i relewantne badania terenowe.

7.2.3. Rola koordynatora projektu w instytucjach kultury

W kilku projektach analizowanych w ramach badań właściwych występowała rola koordynatora projektu, czyli osoby, która formalnie nie jest kierownikiem projektu, a przejmuje odpowiedzialność za zadanie. Należy dodać, że w projektach realizowanych podczas badań pilotażowych zaproponowano, żeby rolę Właściciela Produktu zamienić na „Opiekuna Projektu”. Może wskazywać to na zadaniowe podejście pracowników do obowiązków, bądź na obawy do naruszenia hierarchii ról wynikającej ze struktury organizacyjnej. Zdefiniowanie roli koordynatora projektu w instytucji i cech koordynatorów może być przedmiotem szerszych badań eksploracyjnych.

7.2.4. „Oswojenie” pojęcia ryzyka

Analiza wywiadów z dyrektorami instytucji oraz obserwacje uczestniczące, opisane w rozdziale 6 niniejszej pracy, pokazały, że proces zarządzania ryzykiem w projektach jest zasadniczo pomijany na poziomie organizacji projektu. Rejestr ryzyka funkcjonuje wyłącznie na poziomie instytucji, powstaje jako obligatoryjna część procesów kontroli zarządczej. W trakcie badań w niektórych instytucjach można było zauważyć tzw. reaktywne podejście do ryzyka. Oznaczało to taką postawę, w której działania konkretnej osoby czy całego zespołu były wymuszane przez wystąpienie ryzyka, lub podejmowane na polecenie bezpośredniego przełożonego.

Z wyjątkiem jednej instytucji, przed zastosowaniem modelu temat potencjalnego ryzyka nie był w badanych instytucjach podejmowany ani przed rozpoczęciem projektu, ani w trakcie realizacji. Zjawisko to w literaturze przedmiotu nazywane jest optymizmem projektowym, czyli pozbawionym rzetelnego uzasadnienia założeniem, że projekt zakończy się sukcesem (Shalev et al., 2014; Prater et al., 2017). Ponadto, jak zauważył jeden z respondentów, samo pojęcie ryzyka i zarządzania ryzykiem w projektach wymaga dodatkowej uwagi – „oswojenia”:

Tak, moim zdaniem wymaga przede wszystkim oswojenia samo zagadnienia, bo procedury są jakoś tam wypracowane, jak już się je pozna, co one są, to nie są ani skomplikowane, ani aż tak czasochłonne. Natomiast moim zdaniem problem polega na braku świadomości tego, że to jest potrzebne. Może to jest trochę trudne,

niezrozumiałe, trochę odklejone, bo oni (...) chcą zakonserwować obiekt, oni chcą wydać książkę [M2-KD]. (...)

Nie ma zrozumienia w zespołach w szerszej skali. Mam wrażenie i chyba to trzeba by zrobić, upowszechnianie wiedzy o tym, co to właściwie jest, po co to jest, co to nam daje i że to nie jest takie trudne. Może dokumenty są straszne, może czytając to ministerialne rozporządzenie dotyczące zarządzania kontroli zarządczej, można się trochę zniechęcić, ale właśnie istotne byłoby takie pokazanie ludziom w praktyce, o co tu chodzi. Jak i co zrobić z tym zagadnieniem. I też właśnie pokazywać narzędzia takie praktyczne i ułatwiające, czyli na przykład różne systemy do planowania, gromadzenia danych [M2-KD].

Powyższe opinie przedstawiały brak świadomości zagadnienia na poziomie instytucji oraz wśród osób realizujących działania animacyjne. To jeden z kluczowych aspektów stanowiących kontekst zarządzania ryzykiem w projektach w instytucjach kultury. Świadomość ryzyka może być rozumiana jako wiedza dotycząca związku przyczynowo-skutkowego między zadaniami wynikającymi z pracy nad konkretnym projektem a konkretnym rezultatem tego projektu. Zastosowanie modelu wspierało proces zrozumienia tego związku. Jednocześnie świadomość ryzyka wiąże się z zrozumieniem związku między ryzykiem a konsekwencjami, w przypadku jego wystąpienia. Realizacja projektu z zastosowaniem modelu wspierała też proaktywne podejście do zarządzania ryzykiem (Hartman, 2013; Kerzner, 2022), czyli takie, które opiera się przede wszystkim na współpracy, wzajemnym zaufaniu, budowaniu relacji między członkami zespołu a interesariuszami projektu. Można to było zauważyć w trakcie spotkań Planowania Sprintu, kiedy członkowie zespołów rozmawiali o kolejnych zadaniach omawiając ich zakres, następnie identyfikowali ryzyka, jakie mogły dotyczyć tych zadań oraz wskazywali, jakie mogły być konsekwencje w przypadku zaistnienia ryzyka. Następnie planowali reakcje na ryzyka (uzupełniając już istniejące zadania lub opracowując nowe zadania w Rejestrze Produktu) jako odpowiedź na zidentyfikowane i ocenione ryzyka.

Bardzo ważne jest też zrozumienie przez osoby zarządzające i członków zespołów projektowych, że zarządzanie ryzykiem w projekcie wiąże się z dodatkowym czasem a czasem też środkami finansowymi i zasobami, ale wdrożenie i stosowanie metody przynoszą określone korzyści. W badanych projektach dokładniejsze opisanie zadań w Rejestrze Produktu wraz identyfikacją i oceną ryzyka oznaczało więcej czasu spędzonego na Planowaniu Sprintu. Jednocześnie z obserwacji wynikało, że zakresy takich zadań były lepiej rozumiane przez członków zespołów projektowych. Można to było zaobserwować, gdy w Sprincie nie mogli wziąć udziału wszyscy członkowie zespołu, ze względu na urlop lub absencję chorobową, ale po powrocie, podczas wydarzeń: Przeglądu i Planowania Sprintu szybko orientowali się w zakresach i statusach zadań w projekcie. Dodatkowe zadania w Rejestrze Produktu będące reakcją na ryzyko również wymagały czasu i uwagi członków zespołu projektowego w ramach Sprintu, ale pozwalały też na osiągnięcie zaplanowanych celów częściowych projektu zgodnie z planem.

7.2.5. Kontekst projektu

Zestawienie wniosków z badań pokazuje również, że kluczowe są warunki realizacji projektu, czyli kontekst. W opisie procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2® jako

punkt wyjściowy także wskazany jest kontekst projektu. Jednakże samo stwierdzenie, że projekt jest osadzony w kontekście lub otoczeniu, nie jest wystarczające. Konieczne jest opisanie tego kontekstu. Można to zrobić poprzez atrybuty projektu, z których dla projektu kulturalnego najważniejsze wydają się być:

- złożoność, która obejmuje łączenie w projekcie różnych elementów i działań;
- struktura organizacyjna instytucji i projektu;
- umocowanie decyzyjne kierownika projektu i członków zespołu;
- interesariusze projektu i ich rola w projekcie.

Trzy pierwsze atrybuty kontekstu projektu miały wpływ na zasadność i sposób zastosowania metody oraz sposób realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem: identyfikacji ryzyka, analizy i oceny, zaplanowania reakcji oraz komunikacji ryzyka w projekcie. Określenie, kim są interesariusze danego projektu i jaką rolę w nim pełnią, to kolejny krok w budowaniu opisu kontekstu projektu. Badani wielokrotnie podkreślali, że zakres projektu często zależy od roli partnerów w projekcie. Na budżet projektu, a więc też zakres, wpływają również decyzje organizatora instytucji kultury, czyli władz samorządowych, oraz decyzje grantodawców o przyznaniu finansowania projektu. Osobną grupą interesariuszy są artyści, dla których wydarzenia kulturalne mogą być formą wyrazu artystycznego, możliwością bezpośredniego spotkania oraz interakcji z obiorcami ich twórczości. Jak pokazały obserwacje i wyniki ankiet, zdefiniowanie roli interesariuszy, a następnie ustalenie adekwatnych zadań w projekcie uwzględniających role i cechy interesariuszy stanowi bardzo trudną część planowania i realizacji projektów. W tym zakresie badani posługiwali się wyłącznie intuicją i doświadczeniem z realizacji wcześniejszych projektów.

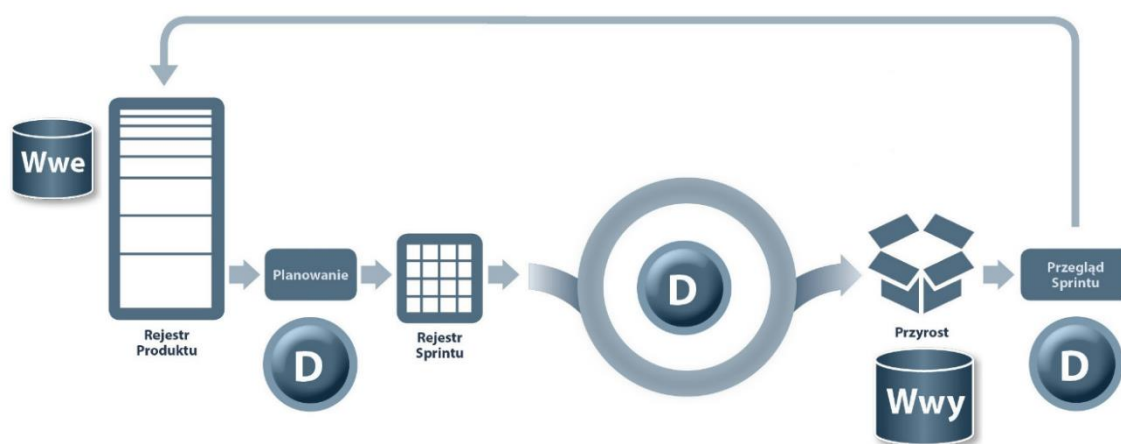
7.2.6. Długofalowe rezultaty projektu

Nie we wszystkich projektach kulturalnych możliwe jest precyzyjne określenie samego rezultatu widocznego w momencie zamknięcia projektu, co jest wymagane przy wnioskach dotacyjnych. Czasami też korzyści z realizacji projektu ujawnią się w dużo późniejszym okresie niż widoczne wcześniej rezultaty projektu. Przykładowo organizacja pleneru malarskiego może zakończyć się wernisażem powstałych prac, a warsztaty dla młodych adeptów gitary koncertem, natomiast korzyści dla uczestników tych wydarzeń w postaci nowych kontaktów, dodatkowej wiedzy czy obycia na scenie będą się uwidaczniały w dłuższym okresie czasu. Stąd konieczna jest refleksja nad sposobami finansowania i realizowania takich projektów. Wydaje się, że programy grantowe powinny uwzględniać rezultaty i korzyści w długim okresie czasu, zaś same regulaminy być konstruowane w taki sposób, aby wskaźniki oceny efektywności projektów nie przesłaniały tychże rezultatów i korzyści. Sprzyja temu koncepcja „zrównoważonego zarządzania projektami” i jej zastosowanie w projektach, w tym projektach kulturalnych (Carboni et al., 2020; Kuchta et al. 2021; Ćwikła 2023; Kerzner, 2023). Refleksja nad tym zagadnieniem jest konieczna i już podejmowana w literaturze przedmiotu (Ćwikła & Jałocha 2015; Ćwikła, 2017; Liu, 2018; Wróblewski et al., 2019; Ćwikła et al. 2020; Ika & Pinto, 2022, 2023; Bilton, 2023) i wśród praktyków (Die Zukunft der Kulturszene, 2014; Breuning, 2021).

7.3. Propozycja modyfikacji metody

Aby metoda znalazła zastosowanie w szerszej grupie projektów, potencjalnie optymalnym rozwiązaniem wydaje się jej przemodelowanie i nazwanie „Zwinną metodą zarządzania projektami kulturalnymi <<Wiedza i działanie>> ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka”.

Zwinna metoda zarządzania projektami kulturalnymi ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka jest oparta na modelu „Wiedza i działanie” opisanym w rozdziale 2.3. Model zakłada wykorzystanie iteracji Scruma (Sprinty), wydarzeń: Planowania Sprintu i Przeglądu Sprintu, konstrukcję Rejestru Produktu z ryzykiem przypisanym do zadań, a także Rejestr Sprintu jako krótką listę zadań do wykonania w ramach danego Sprintu. Dla czytelności niniejszego rozdziału, model ponownie przedstawiono na rysunku 20, poniżej.



Rysunek 20. Model "Wiedza i działanie"

Źródło: opracowanie własne

Modyfikacja modelu zakłada rozbudowanie komponentów „Wiedza i działanie” w celu uwzględnienia charakterystyki projektów kulturalnych, wpływu interesariuszy oraz złożoności tych projektów. Dlatego też komponent „wiedza” – poza zdefiniowanymi wcześniej informacjami i wytycznymi z rejestru ryzyka danej instytucji oraz zakresem projektu (zob. rozdział 2.3) – powinien także uwzględnić opis kontekstu projektu i jego charakterystycznych cech (atrybutów). Już samo opracowywanie Rejestru Produktu sprzyja powstaniu opisu tego kontekstu, ale czynność przygotowania opisu powinna mieć określoną strukturę, punkt wyjścia i zdefiniowane rezultaty.

Jednym z możliwych narzędzi do analizy i opisu kontekstu projektu może być lista kontrolna z predefiniowanymi parametrami, z uwzględnieniem subiektywnie definiowanej wielkości projektu, struktury organizacyjnej projektu, zakresu odpowiedzialności i uprawnień kierownika projektu oraz członków zespołu a także roli interesariuszy. Sposób konstrukcji takiej listy kontrolnej wymaga dalszych badań uwzględniających zastosowanie metody w kolejnych projektach. Komponent „działanie” w ramach procesu zarządzania ryzykiem powinien uwzględnić także sposób budowania relacji z interesariuszami projektu (partnerami i artystami). Sposób włączenia interesariuszy zależy od rodzaju współpracy i rodzaju projektu. Może polegać na przykład na udostępnieniu Rejestru Produktu, wspólnej identyfikacji i analizie ryzyka lub dodatkowych spotkaniach wpisanych w Sprinty. W modelu

te czynności nazywane są „Działaniem”. Ich zakres może być dopasowany do potrzeb wynikających z danego projektu.

Zwinna metoda zarządzania projektami kulturalnymi „Wiedza i działanie” ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka wiąże się z odstępstwami od zasad Scruma, poprzez wykorzystanie tylko niektórych elementów tego podejścia, takich jak Rejestr Produktu, Sprints, Planowanie Sprintu, Przegląd Sprintu i jednocześnie usunięcie Scrum Mastera, Codziennych Spotkań, Retrospekcji. Jak twierdzą twórcy Scruma, choć stosowanie wybranych elementów Scruma jest możliwe, wynikiem takiego postępowania nie jest Scrum [Schwaber & Sutherland, 2020]. Według Schwabera i Sutherlanda, pełny Scrum istnieje tylko jako całość i dobrze się sprawdza jako szkielet dla innych technik, metodyk oraz praktyk. Stąd usunięcie z nazwy słowa „Scrum” wydaje się adekwatne do zakresu metody „Wiedza i działanie”.

7.4. Propozycja zastosowania metody z poziomu instytucji przyznającej granty

Metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych „Wiedza i działanie” zakłada budowanie bazy wiedzy w danej instytucji po realizacji każdego kolejnego projektu. Z perspektywy instytucji przyznającej granty, na przykład Narodowego Centrum Kultury (NCK), budowa bazy wiedzy na podstawie wielu projektów może wspierać działalność instytucji kultury. Narodowe Centrum Kultury, jako największy dysponent środków publicznych w zakresie edukacji kulturalnej, może być potencjalnie zainteresowane wsparciem profesjonalizacji zarządzania ryzykiem projektów i ryzykiem w projektach.

Ryzyko projektu wiąże się z powodami podjęcia projektu i powinno być analizowane na etapie opracowywania koncepcji projektu. Aktualnie, przeprowadzenie analizy ryzyka projektu jest wymagane przede wszystkim w programach wspierających inwestycje budowlane związane z działalnością kulturalną⁴⁴. Docelowo, taka analiza powinna być uwzględniona w formularzach wniosków dotacyjnych programów wspierających tzw. projekty miękkie, czyli dotyczące różnego typu działań bezpośrednio na rzecz lokalnych odbiorców. Uzupelnienie wniosku o analizę ryzyka będzie wskazywało na umiejętności potencjalnych grantobiorców w zakresie przeprowadzania diagnozy otoczenia i samooceny zasobów instytucji.

Ryzyko w projekcie związane jest z realizacją projektu po otrzymaniu dofinansowania. Dotyczy zarządzania projektem i jego realizacji od fazy planowania do fazy zamknięcia.

Zastosowanie komponentu „Wiedza” z modelu może odnosić się do obu rodzajów ryzyka. NCK jako grantodawca mający kontakt z licznymi instytucjami kultury może utworzyć „Bazę wiedzy o ryzyku projektów i ryzyku w projektach kulturalnych”. Mechanizm powstawania takiej bazy wiedzy przedstawiono na rysunku 21.

⁴⁴ Na przykład program FENIKS <https://www.feniks.gov.pl/> (dostęp: 23.01.2024).



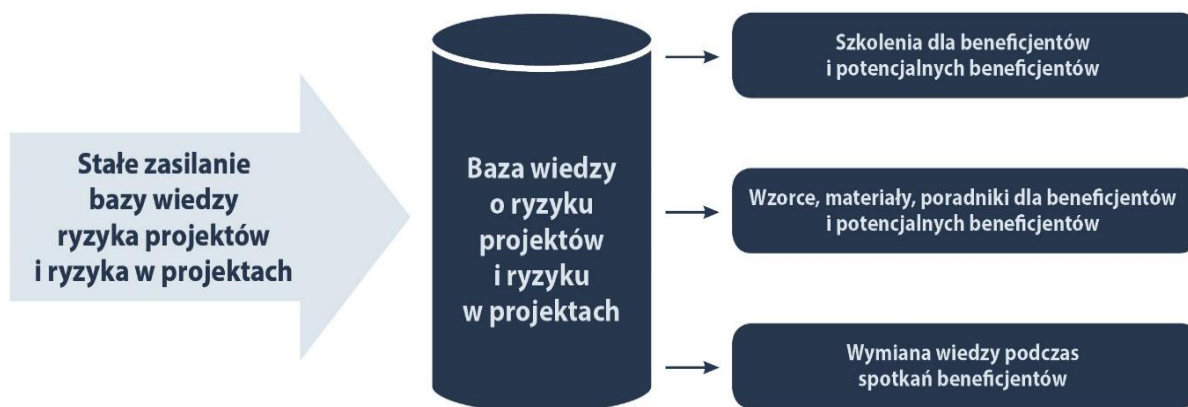
Rysunek 21. Tworzenie bazy wiedzy dotyczącej ryzyka projektów i ryzyka w projektach kulturalnych przez instytucję przyznającą granty.

Źródło: opracowanie własne

Utworzenie bazy wiedzy może być wstępem do opracowania systemu zarządzania ryzykiem projektów i ryzykiem w projektach kulturalnych finansowanych z budżetu państwa w ramach jednego lub kilku programów dotacyjnych, na przykład dla wszystkich programów, których operatorem jest Narodowe Centrum Kultury, Instytut Książki lub Biuro Niepodległa. Biorąc pod uwagę cechy projektów kulturalnych (zob. rozdział 1.2), proces tworzenia wniosków aplikacyjnych o dofinansowanie projektów kulturalnych i sposób ich realizacji (zob. rozdział 6.1), można stwierdzić, że założenia takiego systemu powinny uwzględnić następujące aspekty:

- opracowanie i wdrożenie systemu zasilania bazy informacjami przekazywanymi od grantobiorców o ryzyku w projektach;
- opisanie kontekstu dla każdego projektu poprzez cechy programu dotacyjnego (z ministerstwa czy innej instytucji finansującej);
- opracowanie zestawu wzorców, na przykład: list kontrolnych ryzyka dla projektów różnego typu, schematu rejestru ryzyka z opisem pól i udostępnianie go grantobiorcom na etapie opracowywania wniosków aplikacyjnych;
- wdrożenie sposobu komunikacji między beneficjentami z różnych instytucji w ramach danego programu;
- opracowanie procesu wymiany wiedzy między instytucjami w ramach danego programu;
- wdrożenie wspólnego narzędzia pracy (system informatyczny w postaci platformy dostępnej online);
- przemodelowanie sposobu rozliczania projektów, aby uwzględnić również zarządzanie ryzykiem.

Najważniejszym ogniwem potencjalnego systemu zarządzania ryzykiem jest stała wymiana wiedzy między potencjalnymi grantodawcami, grantodawcami a instytucją przyznającą granty. Będzie to możliwe poprzez stałe zasilanie bazy przez grantobiorców, a następnie przekazywanie tej wiedzy do innych instytucji poprzez różnego typu działania (rysunek 22).



Rysunek 22. Dynamika wymiany wiedzy dotyczącej zarządzania ryzykiem projektów i zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych

Źródło: opracowanie własne

Opracowanie i wdrożenie takiego systemu umożliwią instytucji przyznającej granty wspieranie profesjonalizacji kadr instytucji kultury oraz wyrównywanie poziomu wiedzy tych kadr w zakresie zarządzania ryzykiem projektów i zarządzania ryzykiem w projektach. Wdrożony w formie zaproponowanej na rysunkach 21 i 22 system będzie stanowił sieć przepływu wiedzy o ryzyku projektów i ryzyku w projektach. Rozwiązanie to jest skalowalne i może być przenoszone na inne obszary zarządzania projektami czy też do innych instytucji dysponującymi publicznymi środkami.

Docelowo, na podstawie oceny funkcjonowania wzorców i materiałów mogą powstać standardy zarządzania projektami, w tym zarządzania ryzykiem w projektach dla instytucji kultury, tak jak ma to miejsce w Stanach Zjednoczonych. Tamtejsze Stowarzyszenie Muzeów wypracowało i zaleca stosowanie standardów dotyczących zarządzania muzeami⁴⁵, w tym zarządzania ryzykiem. Należy podkreślić, że w Polsce niektóre z samorządów już wprowadziły narzędzia informatyczne wspierające tworzenie rejestru ryzyka w instytucjach i zarządzanie ryzykiem, co pozwala na ocenę funkcjonowania w podległych im instytucjach publicznych procedur kontroli zarządczej przez organizatora. W ten sposób wdrożono platformę RoGRC firmy Red Ocean⁴⁶ dla instytucji miasta Warszawa lub Erisk firmy PBSG⁴⁷, z którego korzystają miejskie instytucje w Bielsku Białej. Natomiast zaproponowany wyżej system zakłada również wymianę wiedzy między instytucjami i większą transparentność.

⁴⁵ <https://www.aam-us.org/programs/ethics-standards-and-professional-practices/core-standards-for-museums/> (dostęp:23.01.2024).

⁴⁶ <https://redocean.pl/aktualne-informacje/> (dostęp:23.01.2024).

⁴⁷ <https://pbsg.pl/case-study/> (dostęp:23.01.2024).

7.5. Ograniczenia badań

Zrealizowane badania miały charakter eksploracyjny. Przeprowadzono je w 5 różnych polskich instytucjach kultury, z zastosowaniem wielokrotnego studium przypadku. Analiza procesu badawczego i wyników pozwala na sformułowanie kilku istotnych ograniczeń.

7.5.1. Ograniczenia wynikające ze sposobu wyszukiwania publikacji naukowych

W bazach międzynarodowych dominującym językiem jest angielski jako powszechnie stosowany w nauce. Publikacje w językach narodowych – poza angielskim i kilkoma pozycjami po niemiecku – nie zostały uwzględnione. Istnieje także wiele publikacji popularnonaukowych i poradnikowych w językach narodowych, które przedstawiają różne aspekty zarządzania kulturą, na przykład zarządzanie ryzykiem w kulturze, finansowanie instytucji kultury czy profesjonalizację kadr kultury, zasady funkcjonowania programów dotacyjnych czy stowarzyszeń instytucji kultury. Są to publikacje zaliczane do tzw. szarej literatury. Utworzenie międzynarodowego zespołu badawczego w przyszłości może pomóc uwzględnić w badaniach publikacje naukowe i poradnikowe w innych językach niż angielski. Należy także wykorzystać rosnące możliwości narzędzi AI. To wszystko pozwoli uzyskać szerszy kontekst badań.

7.5.2. Ograniczenia wynikające z procedury badawczej

W badaniach zastosowano celową próbę badawczą. Zastosowano kryteria doboru instytucji wynikające z przedmiotu badań, to znaczy realizujących małe projekty w małych zespołach projektowych. Badani wielokrotnie podkreślali, że projekty są tylko częścią ich codziennych obowiązków. Dlatego też realizacja projektów jest dla nich dodatkowym obowiązkiem. Zgłoszenia do badań były decyzją dyrekcji i kierowników instytucji, co dla uczestników badań było sytuacją narzuconą z góry. W związku z tym, aby zbadać możliwości zastosowania modelu, należy wziąć pod uwagę całą organizację, w szczególności interakcje i zależności pomiędzy członkami zespołów projektowych a pozostałymi osobami w tej samej instytucji. Pozwoliłoby to również opisać szerzej kontekst zarządzania ryzykiem w projektach.

W badaniach wzięły udział polskie instytucje kultury. Rozszerzenie zakresu badań na instytucje kultury funkcjonujące w analogicznych modelach organizacyjnych i finansowania w innych krajach europejskich, na przykład niemieckie, czeskie, słowackie lub szwedzkie, pozwoliłoby uzyskać bardziej kompleksowe dane do analizy. Ograniczeniem jest także wykorzystanie z natury subiektywnej obserwacji uczestniczącej w ramach zbierania danych badawczych, ale otwarta, anonimowa ankieta w znacznym stopniu niweluje subiektywizm poglądów autorki pracy.

8.5.3. Ograniczenia dotyczące wdrożenia metody

Ze względu na ograniczenia czasowe pracowników instytucji kultury, warsztaty wdrożeniowe obejmowały 3 spotkania, w ramach których uczestnicy zapoznawali się ze wszystkimi elementami modelu oraz opracowywali własny pomysł na projekt. W kolejnych badaniach konieczne będzie wydłużenie czasu wdrożenia modelu, tak aby członkowie zespołu mieli szerszą znajomość procesu zarządzania ryzykiem w projektach oraz szerszą wiedzę i umiejętności potrzebne do pracy z wykorzystaniem zasad Scruma. Wydaje się, że lepszym rozwiązaniem byłoby zorganizowanie dwuetapowego wdrożenia.

Pierwszy etap obejmowałby warsztaty wdrożeniowe (tak jak w badaniach właściwych), a następny polegałby na samodzielnej realizacji przez zespół instytucji kultury pierwszego projektu z zastosowaniem modelu i bieżącym wsparciem dotyczącym zastosowania zasad pracy wynikających z modelu. Kolejny projekt, realizowany już całkowicie samodzielnie przez zespół projektowy byłby przypadkiem do badań.

7.5.4. Ograniczenie związane z utrwaleniem nowości w organizacji i nowych narzędzi

Sprawdzenie zastosowania modelu w realizowanych projektach wiązało się z wdrożeniem nowego sposobu pracy projektowej w instytucjach, a to samo w sobie było nowością. Każda nowość i każda zmiana, aby mogła być utrwalona w organizacji wymaga podjęcia odpowiednich działań przez kierownictwo.

Ponadto sam Scrum jako sposób prowadzenia projektów wymaga od jego użytkowników dyscypliny, którą niejako wymuszają kolejne iteracje. Zmiany w projektach, dostosowywanie zadań do dostępnych zasobów, uwzględnianie czasu, który pozostał do danego wydarzenia, to stałe punkty omawiane podczas tych spotkań. Jednocześnie cotygodniowe Przeglądy Sprintów i Planowanie kolejnych dawały pewnego rodzaju poczucie bezpieczeństwa i sprawczości członkom zespołów projektowych. W części badanych instytucji biorących udział zarówno w badaniach pilotażowych, jak i docelowych otwarte i systematyczne spotkania z zespołami i w zespołach nie były stosowane przed rozpoczęciem badań. Dlatego też, aby ocena możliwości zastosowania modelu była pełniejsza, badania powinny odbywać się na większej liczbie projektów w jednej instytucji, aby nastąpił proces utrwalenia modelu, a następnie w wielu instytucjach.

Podczas warsztatów wdrożeniowych oraz w czasie realizacji projektów respondenci wskazywali na trudność szybkiego przyswojenia specyficznego i nowego dla nich słownictwa. Ramy podejścia Scrum wymagały używania nowych nazw spotkań, na przykład „Planowanie Sprintu” lub „Przegląd Sprintu” zamiast używanych wcześniej „zebranie” czy „spotkanie projektowe”. Jednocześnie w ramach badań w każdej instytucji skorzystano z profesjonalnego, dostępnego online, narzędzia wspomagającego zarządzanie – Jira. Uczestnicy badań podkreślali, że o ile korzystanie z narzędzia jest intuicyjne, o tyle trudnością było samo opisywanie zadań w Rejestrze Produktu zamiast w swoich kalendarzach czy w korespondencji mailowej do współpracowników. Narzędzia, analogicznie jak sama metoda, wymagają utrwalenia w organizacji.

7.6. Nowe obszary badawcze

Analiza wniosków z badań wskazała na nowe obszary badawcze związane z różnymi aspektami zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych przez instytucje kultury oraz – szerszej – zarządzania projektami w instytucjach kultury.

7.6.1. Skalowalność metody

Jednym z wniosków z badań jest dopasowanie metody do różnych typów projektów i do różnych struktur organizacyjnych. Szczególnie istotne może się okazać jej zastosowanie w większych i bardziej złożonych projektach kulturalnych, realizowanych w większych, rozproszonych zespołach. Sam Scrum jest przeznaczony dla małych zespołów. Z kolei proces zarządzania ryzykiem w PRINCE2® nie odnosi się do wielkości projektu ani zespołu, ale w swoich pryncypiach wskazuje dopasowanie metody do warunków projektu. Stąd

dalsze badania, także na skalę międzynarodową, mogą przynieść odpowiedź na pytanie, jak dopasować model do większych i bardziej złożonych projektów kulturalnych.

7.6.2. Przenoszalność metody na inne projekty społeczne (non-profit)

Ze względu na niekomercyjne cele projektów kulturalnych a także część cech, które mogą być wspólne z innymi projektami społecznymi non-profit (na przykład finansowanie projektów ze środków publicznych, podobne kryteria sukcesu czy intuicyjne podejścia do realizacji projektów) wydaje się, że metoda może być przenoszalna. Dlatego też jednym z nowych obszarów badawczych i wdrożeniowych może być zbadanie możliwości jej zastosowania dla różnych projektów społecznych.

7.6.3. Zastosowanie metody do zarządzania portfelem projektów

Z badań wynika, że instytucje kultury często realizują równoległe kilka projektów. Stąd zasadne będzie pytanie o możliwość zastosowania modelu do zarządzania ryzykiem w portfolio projektów, szczególnie w strukturach organizacyjnych, w których zasoby są współdzielone między projektami.

7.6.4. Rejestr ryzyka dla projektów kulturalnych

Rejestr ryzyka ogólnie w zarządzaniu projektami ma różne postacie. Ponadto stosuje się różnorodne techniki przy identyfikacji ryzyka oraz sposoby oceny ryzyka. Istnieją także predefiniowane listy ryzyka dla poszczególnych typów projektów, na przykład projektów budowlanych, inwestycji kapitałowych czy projektu ekspansji sprzedażowej na nowe rynki. Jako rezultat badań do niniejszej rozprawy powstała lista ryzyka dla projektów kulturalnych (Krawczyńska et al., 2023). Kolejnym krokiem może być weryfikacja listy w gronie ekspertów i praktyków, a także opracowanie listy wskaźników do monitorowania ryzyka.

7.6.5. Kontekst projektu kulturalnego

Proces zarządzania ryzykiem według PRINCE2® uwzględnia kontekst projektu jako punkt wyjścia do identyfikacji ryzyka. W ramach analizy literatury (zob. rozdział 1) wskazano kilka cech projektów kulturalnych, które mają wpływ na kontekst projektu. Ponadto z badań wynikają kolejne cechy charakterystyczne projektów kulturalnych, to znaczy bliskość odbiorców i usługowy charakter rezultatu projektu. Badania nad zastosowaniem modelu wykazały również, że na możliwość i celowość zastosowania modelu, a więc na sposób zarządzania ryzykiem wpływają także: wielkość projektu, struktura organizacyjna instytucji, umocowanie decyzyjne kierownika projektu i członków zespołu oraz interesariusze projektu i ich rola w projekcie. Stąd pojawia się nowe pytanie badawcze: – w jaki sposób opisać związek kontekstu realizacji projektu kulturalnego i zarządzania ryzykiem w takim projekcie?

7.6.6. Zjawisko przypadkowego managera w instytucjach kultury

Jednym z czynników mających wpływ na przebieg projektu jest zjawisko tzw. „przypadkowego managera” jako osoby wybieranej na stanowisko kierownika projektu bez odpowiedniego przygotowania w tym kierunku. Pomimo, że samo zjawisko nie jest nowe – po raz pierwszy zostało zdefiniowane w 1992 roku (Graham, 1992), a od tego czasu obszar zarządzania projektami znacznie się rozwinął – przeprowadzone badania pokazały, że w instytucjach kultury nadal dominuje intuicyjne podejście do zarządzania projektami

a na kierowników projektów nie zawsze wybierane są osoby z odpowiednimi kompetencjami. Stąd ważne jest pogłębienie tego tematu, również w kontekście zarządzania ryzykiem w projektach i konieczności współpracy z artystami poprzez wskazanie zestawu kompetencji kierownika projektu kulturalnego.

7.6.7. Zarządzanie Rejestrem Produktu w projektach kulturalnych

Aspekt zarządzania Rejestrem Produktu dotyczy przede wszystkim uszczegóławiania zadań i ustalania priorytetów (Schwaber & Sutherland, 2020). Specyfika realizacji projektów kulturalnych non-profit przekłada się także na zadania znajdujące się w Rejestrze Produktu i na sposób ustalania priorytetów. Na przykład jedną z cech specyficznych dla projektu kulturalnego jest współpraca z otoczeniem projektu podczas jego realizacji. Oznacza to konieczność uwzględnienia wielu dodatkowych czynników, a co za tym idzie także dodatkowych parametrów dotyczących ustalania priorytetów. Ze względu na zakres przedmiotu badań ten aspekt nie był podejmowany, jednakże analiza sposobu wyznaczania priorytetów w Rejestrze Produktu pod kątem ryzyka w projektach może stanowić rozszerzenie zakresu badań.

7.6.8. Ryzyko w projektach a samodzielność członków zespołów

W każdej z instytucji biorących udział w badaniu dyrekcja reprezentowała inne podejście do zarządzania, w tym delegowania obowiązków i uprawnień. Oznaczało to zróżnicowane stopnia spełnienia zasad Scruma, z których jedna z najważniejszych oznacza samodzielność zespołu projektowego (Schwaber & Sutherland, 2020). Jednocześnie badania pokazały niską świadomość związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy działaniami instytucji jako całości, pomiędzy poszczególnymi działaniami, a także pomiędzy projektami wśród pracowników instytucji kultury. Specyfika projektów kulturalnych polega na tym, że są one realizowane intuicyjnie, bez znajomości metodyki, czasami również bez wdrożonych procedur. Dlatego też w przyszłych badaniach konieczne jest szczegółowe ustalenie zakresu kompetencji zespołu i Właściciela Produktu.

7.6.9. Ryzyko projektów kulturalnych

Kolejnym obszarem badawczym jest zarządzanie ryzykiem projektów kulturalnych. Podczas definiowania nowego projektu kulturalnego konieczne jest rozpoznanie potrzeb odbiorców, a następnie wykreowanie wydarzeń będących odpowiedzią na te potrzeby. Ważne są też oczekiwania interesariuszy danej instytucji. Ciekawym zagadnieniem będzie zatem podjęcie tematu opracowania predefiniowanej listy ryzyka projektów kulturalnych w kontekście diagnozy otoczenia instytucji i samooceny jej zasobów. Predefiniowana lista ryzyka projektów kulturalnych z uwzględnieniem otoczenia i zasobów może być narzędziem wspierającym konceptualizację pomysłów i opracowywania założeń tych projektów.

7.6.10. Zarządzanie ryzykiem projektów i ryzykiem w projektach sektora kreatywnego

Według definicji programu „Kreatywna Europa” sektory kultury i sektory kreatywne to „wszystkie sektory, których działalność opiera się na wartościach kulturowych lub na innych rodzajach artystycznej i innej, indywidualnej lub zbiorowej, twórczej ekspresji” (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/818 z dnia 20 maja 2021 roku ustanawiające program Kreatywna Europa (2021-2027)). Projekty te charakteryzuje duża innowacyjność, współpraca z wieloma podmiotami, w tym artystami, a także zjawisko

przedsiębiorczości kulturowej. Zarządzanie ryzykiem tych projektów i w tych projektach stanowi ważny aspekt z perspektywy ich finansowania. Stąd potrzebne są dalsze badania, które odpowiedzą na pytanie, w jaki sposób dopasować procesy twórcze do procesów zarządzania projektami w sektorze kreatywnym, z uwzględnieniem zarządzania ryzykiem, oraz w jakim zakresie jest to możliwe.

7.7. Katalog ryzyka i przyczyn jego powstawania dla projektów kulturalnych

Wymiernym rezultatem przeprowadzonych badań jest raport „Katalog ryzyka dla projektów kulturalnych z wykorzystaniem metody ATOM” (Krawczyńska, et al., 2023), który powstał na podstawie danych z badań do niniejszej pracy. Do jego opracowania wykorzystano zidentyfikowane ryzyka opisane w rejestrach produktów powstałych w ramach warsztatów wdrożeniowych i projektów realizowanych samodzielnie przez zespoły projektowe w 5 instytucjach kultury. Do analizy danych wykorzystano też rejestry ryzyka funkcjonujące w badanych instytucjach oraz dostępne w Internecie. Raport łączy aspekt teoretyczny i praktyczny. Z teoretycznego punktu widzenia raport wnosi ważne uzupełnienia do istniejącej literatury w postaci zaproponowanego rejestru ryzyka dla projektów w instytucjach kultury z jednoczesną propozycją opisu ryzyka w formule: przyczyna – ryzyko – skutek, zgodnie z zaleceniami metody ATOM. Propozycja konstrukcji rejestru zawarta w Raporcie dotyczy nie tylko jego struktury, ale również sposobu jego uzupełniania. Przygotowany rejestr odpowiada na wymagania zarządzania ryzykiem wiodących metodyk zarządzania projektami, takich jak PRINCE2® czy PMBOK® (PRINCE2®, 2009; PMBOK® Guide, 2022), ale także na wymagania instytucji kultury (Komunikat Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012; Půček, 2021). Rejestr ryzyka w projektach kulturalnych w proponowanym układzie stanowi innowację w zakresie zarządzania projektami kulturalnymi. Raport zawiera liczący 140 wierszy katalog ryzyka dla projektów instytucji kultury, zbudowany z wykorzystaniem metody ATOM. Z tego powodu ma również użyteczny charakter dla kierowników projektów w instytucjach kultury, osób zarządzających ryzykiem w tych projektach oraz członków zespołów projektowych. Dzięki badaniom powstało narzędzie do zarządzania ryzykiem, które w usystematyzowany sposób pozwala na: identyfikację, analizę i reakcję na ryzyko w projektach kulturalnych oraz katalog ryzyka, który jest „dobrą praktyką”, pomocną w tworzeniu rejestru ryzyka. W tym zakresie raport jako rezultat pracy badawczej uzupełnia lukę praktyczną i wspiera profesjonalizację kadr kultury. Raport, wraz z webinarium wprowadzającym, jest stale dostępny na stronie internetowej partnera biznesowego doktoratu, firmy Good Books Marcin Skrabka⁴⁸ oraz na stronie internetowej Stowarzyszenia IBOK⁴⁹. Od momentu premiery jesienią 2023 roku (odpowiednio we wrześniu i listopadzie) webinary zobaczyło łącznie ponad 400 osób.

7.8. Metoda „Wiedza i działanie” jako nowy produkt szkoleniowy

Realizacja badań w ramach rozprawy doktorskiej z perspektywy podmiotu współpracującego, firmy szkoleniowej Good Books Marcin Skrabka, wiązała się

⁴⁸ <https://goodbooks.pl/badania-i-raporty/katalog-ryzyka-i-przyczyn-jego-powstawania-dla-projektow-kulturalnych> (dostęp: 22.01.2024).

⁴⁹ <https://www.ibok.org.pl/projekty/szkolenia/teoretycznie-praktyczne-spotkania/katalog-ryzyka/> (dostęp: 22.01.2024).

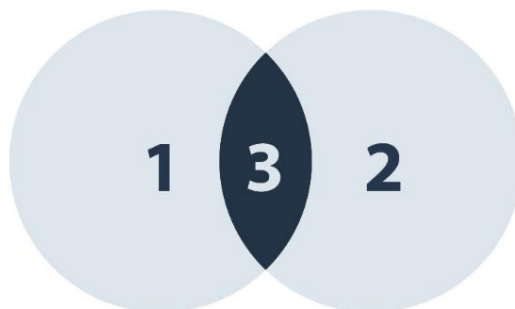
z opracowaniem nowej koncepcji produktu szkoleniowego, a następnie testowym wdrażaniem tego produktu bezpośrednio u docelowych klientów. W czasie badań można było zaobserwować niską świadomość zagadnienia ryzyka w projektach wśród pracowników instytucji kultury, a jednocześnie potrzebę profesjonalizacji zarówno w obszarze zarządzania projektami jak i w obszarze zarządzania ryzykiem w instytucji. Należy też dodać, że niektóre instytucje zdecydowały się na upublicznienie udziału w badaniach (pilotażowych lub docelowych) oraz wdrożenia nowego sposobu pracy. Uczestnicy warsztatów podkreślali, że warsztaty wdrożeniowe, a następnie realizacja projektu z zastosowaniem metody wiązały się z rozwojem ich kompetencji w zakresie zarządzania projektami. Takie opinie można odnaleźć w publikacji „Nowe standardy zarządzania projektami – teoria wykorzystana w praktyce” w miesięczniku branżowym „Moja Biblioteka” (Gołąbek, 2023) oraz w relacjach na stronach internetowych instytucji:

- „Scrum – zwinne zarządzanie projektami” (2021) – Miejska Biblioteka Publiczna w Piasecznie;
- „Bibliotekarze w sprintach” (2022) – Miejska Biblioteka Publiczna w Kaliszu;
- „Nowe standardy zarządzania projektami w Książnicy Beskidzkiej (2023) – Książnica Beskidzka.

Publikacje te miały pozytywny oddźwięk w branży, co wyrażało się zapytaniami dotyczącymi szkoleń z zarządzania ryzykiem i zarządzania projektami skierowanymi do firmy współpracującej w doktoracie.

Biorąc pod uwagę dane z badań i analizę potencjału rynku, w pierwszym etapie komercjalizacji metody „Wiedza i działanie” powstaną 3 obszary szkoleniowe:

- zwinne podejście do zarządzania projektami kulturalnymi (nr 1 na rysunku 23);
- zarządzanie ryzykiem w instytucji kultury (nr 2 na rysunku 23);
- zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych (nr 3 na rysunku 23).



Rysunek 23. Pola komercyjnego zastosowania i eksploracji metody

Źródło: opracowanie własne

Obszar 1: zwinne podejście do zarządzania projektami kulturalnymi

Scrum jako zwinne podejście do zarządzania może być zastosowany do realizacji projektów kulturalnych, projektów IT w instytucjach kultury lub znacznie szerzej jako sposób kreowania i realizowania oferty w instytucji kultury. Takie formy wdrożeń istnieją za granicą. Z zasad Scruma skorzystała na przykład biblioteka w Berlinie, korzystając biblioteki i centra kultury w USA czy Australii. Zastosowanie tego podejścia na polskim rynku instytucji kultury jest kwestią czasu. Stąd jest to obszar do rozwoju nowego produktu szkoleniowego.

Obszar 2: zarządzanie ryzykiem w instytucji kultury

Badania ujawniły lukę kompetencyjną wśród pracowników instytucji kultury dotyczącą zrozumienia zagadnienia zarządzania ryzykiem w kontekście nie tylko projektów, ale całego mechanizmu kontroli zarządczej. O ile respondenci wywiadów, czyli przedstawiciele kierownictwa instytucji, wykazywali się znajomością wymagań ustawowych i wynikających z tego procedur wewnątrz instytucji, o tyle dalsza analiza funkcjonujących w instytucjach rejestrów ryzyka oraz notatki z obserwacji uczestniczących pokazują, że pracownicy nie dostrzegają powiązania pomiędzy codzienną pracą a zarządzaniem ryzykiem. Stąd nowy obszar szkoleniowy może być związany z zarządzaniem ryzykiem w instytucji kultury, szczególnie z aspektem identyfikacji i komunikacji. Produkt szkoleniowy zostanie opracowany z wykorzystaniem „Katalogu ryzyka i przyczyn jego powstawania dla projektów kulturalnych z wykorzystaniem metody ATOM” (Krawczyńska et al., 2023).

Obszar 3: zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych

Zarządzanie ryzykiem w projektach z wykorzystaniem metody łączy w sobie mechanizmy zwinnego zarządzania projektami oraz zarządzanie ryzykiem w tych projektach. Jego zastosowanie wiąże się ze zmianą organizacyjną i wymaga od kierownictwa i zespołu świadomości konsekwencji wprowadzania takiej zmiany, a więc zaplanowania jej, wdrożenia i utrwalenia. Konieczna jest także analiza rezultatów zmiany w dłuższym okresie czasu, na przykład po zrealizowaniu kilku projektów. Stąd taki kompleksowy produkt będzie kierowany do większych instytucji, w których konieczne jest stosowanie procedur i uporządkowanego systemu pracy i współpracy w zespołach. Zwykle w takich instytucjach realizowane są projekty bardziej złożone, wieloetapowe, z większymi budżetami, czasami również we współpracy z partnerami z zagranicy. Dla części instytucji ważną kwestią jest zarządzanie portfelem projektów, współdzielenie zasobów, korzystanie ze wspólnych wzorców umownych, zarządzanie relacjami z mediami. Metoda może wspierać funkcjonowanie biura projektów poprzez transparentność działań w ramach realizacji wszystkich projektów, budowania wiedzy i jej wymiany między członkami poszczególnych zespołów projektowych. Wydaje się także, że metoda może znaleźć zastosowanie także w przypadku projektów inwestycyjnych w obszarze kultury (na przykład przebudowa budynku, renowacja zabytkowego obiektu czy zmiana jego funkcji). Jej wdrożenie a następnie zastosowanie w tych projektach wymaga dalszej, dokładnej analizy potrzeb danej instytucji kultury.

Specyfika i unikatowość prowadzonych badań w kontekście nowej usługi partnera doktoratu wdrożeniowego polegała na tym, że była to wyjątkowa okazja do zaobserwowania procesu wdrożenia również z perspektywy pracowników instytucji kultury. Obserwacje uczestniczące pozwoliły na zauważenie mocnych i słabych stron sposobu wdrożenia metody i uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej na każdym kroku. Dzięki temu, że potencjalni odbiorcy mogli przekazywać te informacje na bieżąco, w czasie warsztatów, a później podczas pracy nad projektem, produkty szkoleniowe w opisanych wyżej 3 wariantach mają większe szanse na docelową komercjalizację.

W dalszej perspektywie ciekawym produktem szkoleniowym może być moduł dotyczący zwinnego zarządzania projektami lub moduł zarządzania ryzykiem w projektach na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania w kulturze realizowanych przez uczelnie

wyższe, na przykład przez Uniwersytet Jagielloński w Krakowie lub Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu. Uczestnikami zajęć na studiach są osoby zainteresowane rozwojem kompetencji w zakresie zarządzania kulturą. Włączenie tego zagadnienia do programu studiów pozwoli dostarczyć studentom wiedzę oraz przekazać praktyczne aspekty zastosowania modelu w instytucjach kultury.

7.9. Informacje uzupełniające

7.9.1. Wpływ pandemii COVID-19

Badania realizowano równocześnie, w tym samym okresie, co pozwoliło zminimalizować wpływ uwarunkowań prawnych prowadzenia działalności kulturalnej wynikających z pandemii COVID-19 w latach 2020-2022. Obostrzenia i zasady organizacji wydarzeń dla wszystkich projektów były identyczne. Jednak w czasie pandemii znacząco zmienił się sposób organizowania wydarzeń kulturalnych, na przykład część z nich była organizowana hybrydowo i nadal tak to funkcjonuje. W rejestrach ryzyka instytucji kultury pojawiły się nowe ryzyka, takie jak: konieczność redukcji miejsc dostępnych na widowni, aby zapewnić wymagane odległości między fotelami, dodatkowe obowiązki pracowników i dodatkowe koszty w związku z dezynfekcją pomieszczeń, zapewnienie dodatkowego sprzętu do transmisji online wraz z obsługą.

7.9.2. Modyfikacja podejścia Scrum

W modelu wykorzystano wybrane elementy podejścia Scrum. Twórcy Scruma zalecają wdrożenie tego podejścia w całości, ale jednocześnie wskazują, że każda organizacja może dostosowywać Scruma do swoich potrzeb (Schwaber & Sutherland, 2020). Jak wykazały badania pilotażowe, zastosowanie pełnych reguł podejścia Scrum było zbyt skomplikowane dla małych projektów. W takim przypadku zamiast pojęcia „Scrum” niektórzy praktycy używają pojęcia „Scrumbut”. Przyrostek „but” (ang.) oznacza „ale” i sugeruje modyfikację zasad Scruma, co pozwala na elastyczne dostosowanie zasad Scruma do potrzeb danej organizacji (Drægert & Petersen, 2016). W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznego stanowiska dotyczącego modyfikacji Scruma, ale już samo włączenie procesu zarządzania ryzykiem do Scruma jest jego modyfikacją (Tomanek & Juricek, 2015; Tavares et al., 2017, 2019, 2021; Muosaei & Gandomani, 2018).

Podsumowanie

„Żaden projekt nie jest wyspą” (Engwall, 2003). Niezależnie od praktyki zarządzania projektami i rozwoju badań w tej dziedzinie sformułowanie Engwalla pozostaje trafne. Może nawet bardziej niż 20 lat temu. Obserwujemy dużą dynamikę zmian w otoczeniu społecznym, ekonomicznym, prawnym. Znane w literaturze przedmiotu pojęcie „VUCA” służy do opisanego świata jako niestabilnego, niepewnego, złożonego i niejednoznacznego (Bennis & Nanus, 1985). Realizacja projektów w świecie VUCA oznacza konieczność szybkiej reakcji, adaptacji oraz poszukiwania okazji. W ostatnim czasie pojawiło się nowe określenie świata – „BANI” (Cascio, 2020). Akronim ten oznacza, że dzisiejsze systemy polityczne, gospodarcze są kruche, a czasy – niespokojne. Ponadto decyzje przynoszą nieliniowe skutki, które mogą być nieproporcjonalne do sytuacji, a zmiany mogą przynosić konsekwencje z ogromnym opóźnieniem. Nieliniowość zdarzeń, ich skutki oraz skutki podejmowanych decyzji często wydają się być pozbawione logiki, a przez to są niezrozumiałe. Struktura BANI oznacza, że otoczenie wymaga od społeczeństwa reakcji, stawiania pytań i poszukiwania odpowiedzi na nie.

W tym kontekście dwukierunkowość relacji między organizacją projektową, a podmiotami otoczenia określa zarządzanie projektem z uwzględnieniem warunków zewnętrznych. Wydarzenia kulturalne realizowane przez instytucje kultury w formule projektów non-profit stanowią praktyczną emanację założeń europejskiej i krajowej polityki kulturalnej. Animacja kulturowa rozumiana jako organizowanie szerokiej gamy wydarzeń i umożliwienie uczestnictwa w nich szerokiej publiczności to jeden z elementów budowania zdolności kulturowej obywateli Europy (Komunikat z dnia 22 maja 2018 Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Nowy europejski program na rzecz kultury). Zwiększanie aktywności kulturalnej jest też jednym z priorytetów przyjętej w Polsce Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030 (Uchwała Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r.).

Należy podkreślić, że w Polsce zdecydowana większość instytucji kultury to organizacje małe, zatrudniające do kilkunastu osób (Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r., 2023), które dzięki realizacji projektów mogą rozwijać swoją ofertę i docierać z nią do różnych grup odbiorców. Mając dodatkowe środki na realizację wielu projektów, instytucje kultury lepiej dopasowują działania do oczekiwań i potrzeb lokalnych społeczności. Stąd dynamiczny rozwój obszaru zarządzania projektami również w świecie kultury. Realizacja projektów kulturalnych wymaga zarówno uwzględnienia ich cech charakterystycznych, jak i zastosowania metod i narzędzi sprawdzonych wcześniej przy realizacji projektów komercyjnych, w tym zarządzania ryzykiem, jako mającego pozytywny wpływ na sukces projektu. Jednym z najpopularniejszych podejść do organizacji pracy w projekcie jest zwinne podejście Scrum, które rozwinęło się szczególnie w branży IT, ale znajduje coraz szersze zastosowanie także poza nią (The CHAOS Report 2015; 17th State of Agile Report, 2023), również w branży kulturalnej.

Stąd postawiony problem badawczy – „Jak dopasować istniejące metody zarządzania ryzykiem w projektach do projektów realizowanych w instytucjach kultury?” – w wyraźny sposób odpowiada na współczesne problemy i wyzwania zarządzania projektami w obszarze kultury.

Zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych było podejmowane jedynie w nielicznych badaniach. Zidentyfikowane w literaturze modele zarządzania ryzykiem w projektach realizowanych zwinnie w podejściu Scrum dodają nie tylko kolejne kroki do procesu zarządzania ryzykiem, ale również rozszerzają zakres roli Właściciela Produktu (Nyfjord & Kajko-Mattsson; 2008; Moran, 2014; Tomanek & Juricek 2014; Hammad & Inayat, 2018; Mousaei & Gandomani 2018; Tavares et al., 2021). Należy dodać, że tylko niewielka część ze zidentyfikowanych modeli została zweryfikowana w projektach. Ponadto ich twórcy odnoszą się w badaniach do projektów informatycznych, a te mają inną specyfikę niż kulturalne. W związku tym **praca wypełnia dotychczasową lukę badawczą dotyczącą zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit oraz lukę dotyczącą adaptacji podejścia Scrum do tego specyficznego kontekstu.**

Jako odpowiedź na tę lukę, w ramach pracy koncepcyjnej **powstała autorska metoda zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych „Wiedza i działanie”, która uwzględnia cechy projektów kulturalnych oraz łączy elementy zwinnego podejścia Scrum i procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2®.** Metoda jest oparta na autorskim modelu realizacji projektów i przyjmuje założenie, że proces zarządzania ryzykiem, a więc identyfikacja, ocena i reakcja na ryzyko oraz iteracyjny schemat pracy wynikający z podejścia Scrum do realizacji projektów nie wykluczają się, a wręcz przeciwnie – mogą się toczyć równolegle. **Celem badań było zweryfikowanie możliwości stosowania tej metody w projektach non-profit realizowanych przez instytucje kultury.**

Badania pokazały, że identyfikacja, analiza i planowanie reakcji na ryzyko w projektach kulturalnych nie były wcześniej uwzględniane w sposób usystematyzowany w czasie planowania projektów ani też podczas ich realizacji. W tym zakresie opierano się wyłącznie na doświadczeniu i intuicji członków zespołów projektowych. **Wdrożenie metody do realizacji projektów miało charakter innowacji organizacyjnej, a przeprowadzone badania były eksploracyjne.**

Ocenę skuteczności zastosowania metody w tym przypadku można rozpatrywać z perspektywy sukcesu projektu w badanych organizacjach, według najnowszego rozumienia tego sukcesu. Ankiety oraz obserwacje uczestniczące wskazały na poprawę komunikacji w zespole i większą przejrzystość zadań. Rejestr Produktu okazał się kluczowym narzędziem wspierającym planowanie i systematyczną kontrolę postępów w badanych projektach, co umożliwiło szybszą adaptację do zmian w trakcie ich realizacji. Ponadto wiadomo, że w jednej z organizacji, elementy metody zostały wykorzystane do realizacji kolejnego projektu.

Wyniki badań wskazują, że zaproponowana metoda „Wiedza i działanie” w całości lub po jej dalszej modyfikacji może służyć jako metoda zarządzania projektami w instytucjach kultury ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem w tych projektach. Należy podkreślić, że metoda oparta na modelu „Wiedza i działanie” znacznie upraszcza schemat postępowania wynikający z zastosowania podejścia Scrum oraz **wpisuje**

zarządzanie ryzykiem w projekcie w zakres prac zespołu realizującego projekt. Włączenie procesu zarządzania ryzykiem do iteracji Scruma, w szczególności identyfikacji i analizy ryzyka na etapie opisywania i omawiania poszczególnych zadań podczas Planowania Sprintu powoduje, że **proces zarządzania ryzykiem niejako naturalnie staje się częścią czynności zespołu realizacyjnego.** Przeprowadzone badania wskazują, że możliwość zastosowania metody zależy od złożoności projektu, struktury organizacyjnej, a także od kompetencji osób zarządzających i wsparcia organizacyjnego. Dla projektów kulturalnych nie mniej ważnym aspektem jest uwzględnienie cech charakterystycznych tego projektu i jego kontekstu.

Badania pokazały, że metoda nie znalazła zastosowania dla projektów zbyt małych, realizowanych przez dwu-, trzyosobowe zespoły. Jednocześnie, zdaniem badanych, będzie ona odpowiednia dla większych projektów, przy czym ocena wielkości projektu kulturalnego jest subiektywna. Warto podkreślić, że metodyki i standardy zarządzania projektami, na przykład PRINCE2® czy PMBOK® Guide, nie definiują optymalnej wielkości projektu, uzależniając stosowanie metody od decyzji osób zarządzających projektami lub organizacjami. Scrum zaś mówi o małych zespołach. Wydaje się jednak, że ze względu na popularność projektów jako sposobu na wdrażanie nowych pomysłów i idei w różnych branżach i różnych obszarach zarządzania organizacjami, konieczność uwzględnienia cech różnicujących te projekty staje się naturalną drogą rozwoju badań dotyczących sposobu dopasowania metod i narzędzi w zarządzaniu projektami. Stąd kierunek dalszego dopasowywania metody do projektów kulturalnych wydaje się słuszny.

Zastosowanie autorskiej metody w 5 różnych projektach w 5 różnych instytucjach pozwoliło także na sprawdzenie, **czy i które elementy podejścia Scrum wspierają zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych non-profit.** Według badanych są to systematyczne spotkania planistyczne oraz dostępny dla wszystkich zainteresowanych Rejestr Produktu z listą zadań. Jego najważniejszą cechą jest transparentność, co było nowością dla członków zespołów projektowych. Wcześniej taką listą posługiwał się wyłącznie kierownik projektu. Poza jedną z instytucji, która przed wdrożeniem metody stosowała regularne spotkania na temat postępów w projektach, taki systematyczny, zorganizowany sposób realizacji projektów także był nowością. Wykorzystanie iteracyjnego podejścia w projektach odpowiadało intuicji niektórych członków zespołów projektowych, ale uporządkowanie i zorganizowanie pracy zaproponowane podczas badań pozwoliło na jej lepsze zrozumienie również przez pozostałych członków zespołów projektowych.

Poza odpowiedzią na główne pytanie badawcze, analiza danych z badań pozwoliła również na opisanie, jak w instytucjach kultury przebiega planowanie i realizacja projektów w ciągu roku kalendarzowego. Szczegółowe zestawienie kalendarza projektowego i kalendarza stałych działań zawiera rozdział 6.1 niniejszej rozprawy. Takie ujęcie obu kalendarzy jest nowością, nie było do tej pory prezentowane w ramach innych badań dotyczących zarządzania projektami kulturalnymi. Jednocześnie badania potwierdziły – przedstawione wcześniej w literaturze i raportach – przenikanie się w projektach środków finansowych z różnych źródeł oraz ról i odpowiedzialności członków zespołów projektowych, szczególnie w małych instytucjach kultury (zob. rozdział 1.2 i 1.4). W opisie wyników uwzględniono aspekt relacji z organizatorem oraz możliwości finansowania

projektów z różnych źródeł. Z badań wynika także, że projekty są realizowane najczęściej intuicyjnie, a wiedza pochodzi z doświadczenia członków zespołów projektowych. W tym zakresie badania również potwierdziły wcześniejsze ustalenia wynikające z analizy literatury (zob. rozdział 1). Przeprowadzone w ramach badań warsztaty wdrożeniowe, a następnie zrealizowane projekty pokazały także zróżnicowanie kompetencji cyfrowych wśród pracowników instytucji kultury, co sprawia, że wdrażanie nowych sposobów i narzędzi pracy, szczególnie informatycznych, jest ograniczone tymi kompetencjami.

Zrealizowane badania pozwoliły zidentyfikować nowe cechy charakterystyczne projektów kulturalnych non-profit w instytucjach kultury. Poza cechami wymienionymi w rozdziale 1.2 na podstawie literatury, do specyficznych cech projektów kulturalnych zaliczają się: usługowość projektów kulturalnych oraz bliska współpraca z odbiorcami projektu. Istotną kwestią, którą należy wziąć szczególnie pod uwagę podczas planowania i realizacji projektu, jest także jego kontekst. Może być on opisany atrybutami takimi jak złożoność projektu, struktura organizacyjna czy wspomniany wyżej wpływ interesariuszy, w tym partnerów współrealizujących projekt i artystów.

W autorskiej metodzie „Wiedza i działanie” zastosowano zasady Scruma, który w swoich wytycznych nie uwzględnia *stricte* zarządzania ryzykiem w projektach ani też kontekstu projektu. Należy dodać, że kontekst projektu w zarządzaniu ryzykiem w projektach non-profit uwzględnili Santos i Laureano (2023). Zaproponowany przez nich model VBCM został opublikowany po przeprowadzeniu badań do niniejszej rozprawy i wskazuje 3 kategorie słabych punktów projektów non-profit. Są to: finanse, relacje międzyludzkie i partnerstwa. Twórcy modelu przyjmują, że kluczową strategią zarządzania ryzykiem w projektach powinno być eliminowanie zagrożeń projektu w tych kategoriach. Model VBCM ma postać koncepcji, nie został zweryfikowany w projektach. Ponadto został opracowany jako uniwersalny dla wszystkich projektów non-profit, bez uwzględnienia specyfiki projektu ani organizacji, która go realizuje, czyli również dla organizacji biznesowych, które podejmują projekty non-profit.

W wyniku analizy danych z badań zidentyfikowano nowe obszary badawcze. Dotyczą one pogłębionych badań dalszych możliwości zastosowania autorskiej metody zarządzania ryzykiem w projektach w jej wersji podstawowej oraz po modyfikacjach. Wyniki pokazały także możliwe kierunki badań dotyczące zarządzania projektami kulturalnymi.

Oryginalność przeprowadzonych badań dotyczących możliwości zastosowania metody zawiera się również w samej koncepcji jej wdrożenia w organizacji w formie warsztatów dla członków zespołów projektowych. Możliwość przeprowadzenia wdrożeń i bezpośrednich rozmów z pracownikami instytucji kultury pozwoliło z jednej strony na poznanie obszaru badań „od wewnątrz”, a z drugiej także na zweryfikowanie samego przebiegu wdrożenia, pod kątem potencjalnej komercjalizacji metody.

Dla uczestników badań zastosowanie nowej metody realizacji projektu wiązało się nie tylko z udziałem w projekcie badawczym, ale także szkoleniowym. Już same warsztaty wdrożeniowe pozwoliły na przybliżenie („oswojenie”) pojęcia ryzyka w praktycznym wymiarze podczas realizacji projektu, a także poznanie zasad zwinnego podejścia do realizacji projektów, w szczególności jego najpopularniejszej odmiany, Scruma. W niektórych instytucjach elementy Scruma, takie jak wspólna praca nad Rejestrem

Produktu dostępnym online dla wszystkich, systematyczne spotkania, podczas których planowane są zadania dla zespołu na określony czas, znalazły zastosowanie również po zakończeniu badań. Udział w projekcie badawczym z perspektywy uczestników opisuje artykuł w prasie branżowej (Gołąbek, J., 2023) oraz wpisy na stronach internetowych instytucji przedstawione w rozdziale 7.8.

Stąd niezwykle ważną kwestią **wynikającą z badań w ramach niniejszej rozprawy jest ich praktyczna implikacja**. Zidentyfikowana luka rynkowa dotyczyła aspektu profesjonalizacji świata kultury w obszarze zarządzania ryzykiem oraz zwinnego podejścia do zarządzania projektami. Potrzeba profesjonalizacji została wyrażona zarówno w raportach, jak i literaturze przedmiotu (zob. rozdział 1 niniejszej pracy). W sposób systemowy kadry kultury wspierają między innymi Narodowe Centrum Kultury czy Małopolski Instytut Kultury, a komercyjny – między innymi podmiot współpracujący w doktoracie wdrożeniowym, firma Good Books Marcin Skrabka.

Wymiernym rezultatem badań przeprowadzonych w ramach niniejszej rozprawy jest raport „Katalog ryzyka dla projektów kulturalnych z wykorzystaniem metody ATOM” (Krawczyńska, et al., 2023), który łączy aspekt teoretyczny i praktyczny. Z teoretycznego punktu widzenia raport wnosi ważne uzupełnienia do istniejącej literatury w postaci zaproponowanego rejestru ryzyka dla projektów w instytucjach kultury z jednoczesną propozycją opisu ryzyka w formule: przyczyna – ryzyko – skutek, zgodnie z zaleceniami metody ATOM. Rejestr jest zgodny z metodologiami zarządzania projektami jak PRINCE2® czy PMBOK® i dostosowany do potrzeb instytucji kultury. Z tego powodu ma również utylitarny charakter i może stanowić narzędzie pracy dla kierowników projektów w instytucjach kultury, osób zarządzających ryzykiem w tych projektach oraz członków zespołów projektowych.

Odpowiadając na pytanie, co instytucjom kultury może dać zastosowanie zwinnej metody zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych „Wiedza i działanie”, warto wskazać na następujące potencjalne korzyści:

- umiejętność stałego, elastycznego dostosowywania się do zmian w projekcie poprzez systematyczną identyfikację i analizę ryzyka w projekcie i systematyczne korzystanie z doświadczeń;
- przejrzystość pracy w dłuższym i krótszym horyzoncie czasowym (zastosowanie Rejestru Produktu, Planowanie Sprintu z zespołem i Przegląd Sprintu z zespołem);
- wzajemne uczenie się nie tylko przez stałą komunikację w ramach realizowanych zadań, ale też poprzez korzystanie ze wspólnych narzędzi;
- wzmocnienie roli członków zespołów i partycypacji pracowników w realizacji projektów.

Kierunek ten łączy się z trendem zrównoważonego zarządzania projektami i wyznaczaniem długofalowych korzyści z realizacji projektu oraz osobistym przekonaniem autorki wynikającym z doświadczenia i wieloletnich obserwacji świata kultury. Otóż – w centrum projektu zawsze będą ludzie, przede wszystkim to od nich zależy sukces projektu. Dlatego też metody zarządzania powinny koncentrować się wokół budowania potencjału członków zespołów projektowych. Ten kierunek myślenia odzwierciedla metoda opracowana i przedstawiona w niniejszej rozprawie.

Potwierdzenie:

Niniejsza rozprawa doktorska powstała w ramach programu „Doktorat wdrożeniowy, edycja III, 2020/2021” oraz umowy o współpracy w zakresie prowadzenia doktoratu wdrożeniowego, zawartej pomiędzy: Alicją Krawczyńską (autorką niniejszej rozprawy), firmą Good Books Marcin Skrabka i Politechniką Wrocławską.

Bibliografia

Książki i monografie

- Bemmé, S. (2020). *Kultur-Projektmanagement, Kultur- Und Organisationsprojekte Erfolgreich Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Nowy Jork: Harper & Row.
- Barański, R. (2016). *Finansowanie działalności kulturalnej*. Warszawa: Wydawnictwo Beck.
- Barański, R. (2022). *Dodatkowe (pozaustawowe) źródła i formy finansowania samorządowych instytucji Kultury*. Gdańsk: ODDK Sp. z o.o. Sp.k.
- Bilton, C. (2023). *Cultural Management. A Research Overview*. Londyn/Nowy Jork: Routledge.
- Cameron, E. & Green, M. (2007). *Making Sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Londyn: Kogan Page.
- Carboni, J., Duncan, W., Gonzalez, M., Milsom, P. & Young, M. (2020). *Zrównoważone zarządzanie projektami. Podręcznik GPM*. Kraków: pm2pm.
- Chrapko, M. (2015). *Scrum. O zwinnym zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Ćwiklicki M. & Jabłoński, M. (2010). *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*, Kraków: Mfiles.pl
- Ćwikła, M. (2016). *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Domański, J. (2019). *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non-profit*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Dioniso, C. (2022). *Hybrid Project Management*. New Jersey: Wiley.
- Dusiński, M & Borowiec, T. (2021), *#AgileKtóryDziała. Pracuj zwinnie i skutecznie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Flick, U. (2012). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Glinka, B. & Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gładysz, M. (2002). *Ryzyko w działalności gospodarczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hausner, J., Karwinska, A. & Purchla, J. (2013). *Kultura a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

- Hillson, D. & Simon, P. (2020). *Practical Project Risk Management. The ATOM Methodology*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Kerzner, H. (2005). *Advanced Project Management. Edycja polska*. Gliwice: Wydawnictwo Onepress.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Kerzner H, Zeitoun A. & Vargas R.V. (2022). *Project Management Next Generation - The Pillars for Organizational Excellence*, New Jersey: Wiley.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management. Case Studies*. New Jersey: Wiley.
- Kerzner, H. (2023). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Klein, A. (2010). *Projektmanagement für Kulturmanager*. Wiesbaden: Springer VS.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston/Nowy Jork: Houghton Mifflin Company.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kowalik, W., Matlak, M., Nowak, A., Noworól, K. & Noworól, Z. (2011). *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Kowalik, W., Malczyk, K., Maźnica, Ł. & Strycharz, J. (2013). *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Krajewski M. (2022). *Po co nam instytucje kultury?* Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Kvale, S. (2012). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marks, N. & Lockwood Herman M. (2017). *World-Class Risk Management for Nonprofits*. Leesburg: Nonprofit Risk Management Center.
- Larson, E. & Gray C. (2011). *Project Management: The Managerial Process*. Nowy Jork: McGraw-Hill Profesional.
- Lisiński, M. & Szarucki M. (2020) *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lundin, R., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maison, D. (2015). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maximini, D. (2018). *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. Nowy Jork: Springer.
- Moran, A. (2014). *Agile Risk Management*. Nowy Jork: Springer.
- Olejnik, I., Kaczmarek, M. & Springer A. (2021). *Badania jakościowe. Metody i zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Orzechowski, E. (2009). *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Pritchard, C. (2002). *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*. Warszawa: WIG-Press.

- Půček, M. Ochrana, F. & Plaček (2021), *Opportunities and Threats for Successful Museums*, Cham: Springer.
- Rowe, S. (2020), *Project Management for Small Projects*. Berrett-Koehler Publishers.
- Searcy, C.W. (2018). *Project Management in Libraries: On Time, On Budget, On Target*. Chicago: American Library Association.
- Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Silverman, D. (2012). *Interpretacja badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skorupka, D., Kuchta, D. & Górski M. (2012). *Zarządzanie ryzykiem w projekcie*. Wrocław: Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych.
- Sobka, M. (2014). *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*. Lublin: Politechnika Lubelska
- Sutherland, JJ. (2019), *The Scrum Fieldbook: A Master Class on Accelerating Performance, Getting Results, and Defining the Future*, Nowy Jork: Crown Publishing Group.
- Sutherland, J. & Sutherland, JJ. (2021). *SCRUM. Czyli jak robić dwa razy więcej dwa razy szybciej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tanurovska-Kjulavkovski, B. (2021), *Modelling Cultural and Art Institutions. Book Series: Cultural Management and Cultural Policy Education*. Nowy Jork: Peter Lang
- Wiśniewski, R., Pol, G., Płaska, R. & Bąk, A. (2021). *Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury*. Warszawa: Wydawnictwo NCK.
- Willet, A.H. (1951). *The Economic Theory of Risk Insurance*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Wykowski, T. (2019). *Biznes odczarowany, Scrum: Jak osiągać cele, gdy wszystko się zmienia*. Kraków: Procognita.
- Wyrozębski P. (2014). *Zarządzanie wiedzą projektową*. Warszawa: Wydawnictw Difin.

Rozdziały w książkach

- Andrzejewski, M. (2014). Ryzyko w zarządzaniu projektami. W: Szymankiewicz, M. & Kuźbik, P. (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej* (s.109-110). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Batko R. (2015). Czytanie tekstów. W: Kostera, M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s.109-118). Warszawa: Sedno Wydawnictwo Akademickie.
- Bińczycki, B., & Tyrańska M. (2023). Organizacja zespołów projektowych. W: Wawak, S. & Cabała, P. (red.), *Zarządzanie projektami. Zarys problematyki* (s.63-87). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Boisvenue-Fox, M. & Meyer K. (2019). Not What You Expected: Implementing Design Thinking as a Leadership Practice. W: Crum, J. & Schmehl, H.S. (red.), *Supporting Entrepreneurship and Innovation (Advances in Library Administration and Organization)* (s.7-20). Bingley: Emerald Publishing.
- Burkiewicz, Ł. & Śliwak, J. (2017). Zarządzanie projektami w kulturze. W: Burkiewicz, Ł. & Kucharski, J. (red.), *Kultura na rynku. Wybrane zagadnienia z zarządzania, marketingu i ekonomiki w sferze kultury* (s.115-134). Kraków: Wydawnictwo Ignatianum.

- Cabała P. (2023). Podstawy zarządzania projektem. W: Wawak, S. & Cabała, P. (red.), *Zarządzanie projektami. Zarys problematyki* (s.13-38). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Ciesielska, M., Wolanik Boström, K. & Öhlander, M. (2012). Obserwacja. W: Jemielniak, D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2* (s.41-68). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czakon, W. (2023). Rygor metodologiczny; Zastosowanie studium przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu. W: Czakon, W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s.82-102; s.189-210). Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Czernek, K. (2023). Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu. W: Czakon, W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s.167-188). Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Ćwikła M. (2017). Cultural Projects in 2030: A Performative Approach. W: Küpers, W., Sonnenburg, S. & Zierold, M. (red.), *ReThinking Management-Culture – Interpretation* (s.97-114). Wiesbaden: Springer VS.
- Dyduch W. (2023). Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk z nauk o zarządzaniu. W: Czakon, W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s.306-331). Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Gaweł, Ł. (2020). Społeczna odpowiedzialność organizacji kultury. Muzea w otoczeniu społecznym. W: Pluszyńska, A, Konior, A. & Gaweł, Ł. (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka* (s.81-94). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gęgotek, A. & Łojek, P. (2022). Narzędzia finansowania kultury na przykładzie Grupy Lotos S.A., W: Kwiecień, A. & Nocoń, A. (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu* (s.73-80). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: Jemielniak, D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2* (s.111-130). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grzegorzczak, W. (2015). Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu. W: Grzegorzczak, W. (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* (s.9-16). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Hartman, F. (2013). Proactive risk management - Myth or reality? W: W: Artto, K.A & Kahkonen K. (red.) *Managing Risks in Projects*, (s.15-21). Londyn: Spon Press.
- Hensel, P. (2012). Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych. W: Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1* (s.41-54). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heyns, E.P. & Huijts, S. (2018). Fostering a Culture of Project Management Practices – A Maturity Model for Libraries, W: Daugherty, A. & Schmehl, H. S. (red.), *Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization)* (s.19-25) Leeds: Emerald Publishing Limited.
- Hoffmann-Burdzińska, K. & Kol, J. (2022). Mierniki kultury w efektywnym zarządzaniu kulturą. W: Kwiecień, A. & Nocoń, A. (red.), *Biznes w kulturze – kultura w biznesie*.

- Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu* (s.92-105). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Hopej, M. & Kral Z. (2011). Wstęp. W: Hopej, M. & Kral, Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce* (s.5-6). Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Ika, L. & Pinto, J. (2023). Dont ask what makes projects successful, but under what circumstances they work: recalibrating project success factors. W: Anantatmula V.S. & Iyyunni C. (red.), *Research Handbook on Project Performance* (s. 75-91). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Juchniewicz, M. & Metelski W. (2017). Zarządzanie ryzykiem w projektach – kontekst behawioralny. W: Szumniak-Samolej, J. (red.), *Współczesne wyzwania w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstw. Perspektywa badawcza młodych naukowców* (s.75-88). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kasperek, A (2018). Culture as a Space of Reconciliation Through Transborder Cooperation. The Case of Project Activeness Implemented within the Activity of Cieszyn Silesia Euroregion W: Wróblewski, Ł., Dacko-Pikiewicz Z. & Liu J. (red.), *Cultural Management From Theory to Practice* (s.131-146). Londyn: London Scientific.
- Kasprzak, R. (2019). Wyzwania dla zarządzania w sferze organizacji kultury. W: Pawlicka, K., Wróblewska, A. (red.), *Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi* (s.10-29). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Kocój, E. (2019). Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw. W: Kocój, E, Szulborska-Łukaszewicz, J. & Kędziora A. (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury: między teorią a praktyką* (s.31-48). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Korczak, J. (2005), Wiedza o organizacji i zarządzaniu jako dyscyplina naukowa. W: Chrisidu-Budnik, A., Korczak, J., Pakuła, A. & Supemat J. (red.), *Nauka organizacji i zarządzania* (s.11-28). Wrocław: Wydawnictwo Kolonia.
- Kosińska, O. (2020). Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie, W: Pluszyńska, A, Konior, A. & Gawęł, Ł. (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka* (s.25-37). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (2015). Collage narracyjny. W: Kostera, M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s.81-92). Warszawa: Sedno Wydawnictwo Akademickie.
- Kościelna, A. (2019). Zarządzanie ryzykiem w projekcie muzycznym – fikcja czy rzeczywistość konieczność? Analiza procesu na przykładzie światowej prapremiery opery Antona Rubinsteina Mojżesz, W: Kocój, E, Szulborska-Łukaszewicz, J. & Kędziora A. (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury: między teorią a praktyką* (s.225-243). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Laberschek, M. (2020). Przywództwo w organizacji kultury. W: Pluszyńska, A, Konior, A. & Gawęł, Ł. (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka* (s.107-124). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Laberschek, M. & Kwiatkowska-Chylińska P. (2023). Badanie przedmiotów w teatrach z wykorzystaniem autofotografii i wywiadów pogłębionych na przykładzie Teatru Dramatycznego im. Aleksandra Węgierki w Białymstoku" W: Kocój, E., Laberschek M., Kopec K. & Plebańczyk K. (red.), *Metodologia badań w sektorze kultury i mediów* (s.57-78). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Leth Larsen, L. (2016). Obszary miejskie i wiejskie – rola praktyk kulturowych w rozwijaniu nowych form komplementarności, W: Sztark, M. (red.), *Kultura małych i średnich miast. Dyskusje z okazji Europejskiej Stolicy Kultury Wrocław 2016* (s.29-26). Pieszycy: Miejska Biblioteka Publiczna – Centrum Kultury w Pieszycach.
- Liu, J. (2018). Cultural Management: Managing Culture? Or Culturizing Management? W: W: Wróblewski, Ł., Dacko-Pikiewicz Z. & Liu J. (red.), *Cultural Management From Theory to Practice* (s.171-176). London: London Scientific.
- Malaga, S. (2015). Interpretacja obrazu. W: Kostera, M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s.141-150). Warszawa: Sedno Wydawnictwo Akademickie.
- Niemczyk, J. (2023). Metodologia nauk o zarządzaniu. W: Czakon, W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s.103-118) Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Nocoń, A. (2022). Współczesne strategie finansowania jednostek kultury, W: Kwiecień, A. & Nocoń, A. (red.) *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Strategie rozwoju jednostek kultury w kontekście trendów występujących w ich otoczeniu* (s.61-72). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Obój, K. & Wąsowska, A. (2015). Studium przypadku. W: Kostera, M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym* (s.51-60). Warszawa: Sedno Wydawnictwo Akademickie.
- Orankiewicz, A. (2018). Warunki skutecznego zarządzania projektem w kulturze. W: Wróblewski, Ł. (red.), *Zarządzanie w instytucjach kultury* (s.15-24). Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Stasik, A. & Gendźwiłł, A. (2012). Projektowanie badania jakościowego W: Jemielniak, D. (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1* (s.1-22). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strumińska-Kutra, M. & Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: Jemielniak, D. (red.), *Badania jakościowe, Metody i narzędzia. Tom 2* (s.1-40). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schmidt, T. (2022). Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik. Für eine neue kulturpolitische Förderarchitektur. W: Wolfgang Schneider (red.), *Transformationen der Theaterlandschaft* (s.152-169). Berlin: Fonds Darstellende Künste e. V.
- Szulborska – Łukasiewicz, J. (2019). Zarządzanie kulturą, czyli dwa plus dwa równa się osiem. W: Kocój, E, Szulborska-Łukaszewicz, J. & Kędziora A. (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury: między teorią a praktyką* (s.15-30). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Tyrakowski, S. (2021). Praktyka zarządzania instytucją kultury, W: Fischer, I., Krywan, T., Kunikowski, M., Liżewski, S., Mędrala, M., Mituś, A., Ostapowicz, E., Pawlik, K.,

Perłakowska, E., Rotkiewicz, M., Słupski, J., Szocik, K., Tyrakowski, S. & Wojciechowska K. *Vademecum dyrektora instytucji kultury* (s.585-634). Warszawa: Wydawnictwo Beck.

Wachowicz, T. (2023). Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu-miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonometrycznego. W: Czakon, W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s.279-305). Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.

Waugh, M. (2018). Increasing Effectiveness of Library Projects through ScrumMaster Certification, W: Daugherty, A. & Schmehl, H. S. (red.), *Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. 38)*, (s.313-326) Leeds: Emerald Publishing Limited.

Wawak, S. & Małkus, T. (2023). Zarządzanie ryzykiem projektowym. W: Wawak, S. & Cabała, P. (red.), *Zarządzanie projektami. Zarys problematyki* (s. 190-213). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Zdanowicz-Cyganiak, K., Sztuler, J. & Gęgotek, S. (2014). Zarządzanie projektami kultury i sztuki., W: Gołuchowski, J. & Spyra, Z. (red.), *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej* (s.189-224). Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.

Artykuły

Andrałojć, M. (2006). Zalety i ograniczenia ankiety internetowej jako metody zbierania materiału badawczego w dziedzinie zsl. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(nr 5). s.109-123.

Abukhamis, F., & Abdelhadi, A. (2022). A Critical Analysis of Agile and Lean Methodology to Fulfill the Project Management Gaps in Nonprofit Organizations (NPOs). *Applied Sciences (Switzerland)*, 12(11): 2(11):5467. <https://doi.org/10.3390/app12115467>.

Bochenek, M. (2012). Ryzyko i niepewność w naukach ekonomicznych-rozważania semantyczne. *EKONOMIA ECONOMICS*, 4(21), s.46-63.

Bryndza, J. (2017). Risk in agile and traditional methodologies of it projects management. *Informatyka Ekonomiczna*, 45, s. 21-32. <https://doi.org/10.15611/ie.2017.3.02>.

Budzier, A. (2011). The risk of risk registers - Managing risk is managing discourse not tools. In *Journal of Information Technology Vol. 26, Issue 4*, s.274-276. <https://doi.org/10.1057/jit.2011.13>.

Brannen, J. (2005). Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. *International Journal of Social Research Methodology*. 8:3, s.173-184. <https://doi.org/10.1080/13645570500154642>.

Cabanis-Brewin, J. (1998). Reinventing the business of doing good: project management in the nonprofit sector. *PM Network*, 12(4), s.54-56.

Canali, S. & D'Angella, F. (2009). Managing Cultural Events and Meetings Activities in European Urban Destinations. *International Journal of Arts Management*, (11)/3, s.59-72.

Chaouch, S., Mejri A. & Ghannouchi, S.A. (2019). A framework for risk management in Scrum development process. *Procedia Computer Science* (164), s.187-192. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.171>.

- Ćwikła, M., & Jałocha, B. (2015). Unspread wings: Why cultural projects don't provide refreshing ideas for project management although they could? *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), s.626-648. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0078>.
- Ćwikła, M., Góral, A., Bogacz-Wojtanowska, E., & Dudkiewicz, M. (2020). Project-based work and sustainable development-A comparative case study of cultural animation projects. *Sustainability (Switzerland)*, 12(16):6519. <https://doi.org/10.3390/su12166519>.
- Ćwikła, M. (2023). Zrównoważone zarządzanie projektami. Krytyczny przegląd literatury. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), s.87-100. doi:10.15611/pn.2023.5.08.
- Denning, S. (2015). Agile: It's time to put it to use to manage business complexity. *Strategy and Leadership*, 43(5), s.10-17. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0057>.
- Dulock, M. J., & Long, H. (2015). Digital collections are a sprint, not a Marathon: Adapting scrum project management techniques to library digital initiatives. *Information Technology and Libraries*, 34(4), s.5-17. <https://doi.org/10.6017/ital.v34i4.5869>
- Dziurski, P., Pawlicka, K. & Wróblewska, A. (2017). Wokół zarządzania kulturą. Rezultaty badania ankietowego. *Załącznik Kulturoznawczy nr 4/2017*, s.33-67.
- Eloranta, V.-P., Koskimies, K. & Mikkonen, T. (2016). Exploring ScrumBut—An empirical study of Scrum anti-patterns. *Information and Software Technology (74)*, s.194-203. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.12.003>.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*. (32/5), s.789-808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4).
- Holder, S. (2018). Borrowed from Business: Using Corporate Strategies to Manage Library Projects. *Advances in Library Administration and Organization*. Vol. 38., s.229-244. <https://doi.org/10.1108/S0732-067120180000038006>.
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), s.835-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>.
- Jacobsson, M., & Jałocha, B. (2021). Four images of projectification: an integrative review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), s.1583-1604. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0381>.
- Kędziora, A. & Kościelna, A. (2017). Pomędzy projektem a strategią – zarządzanie wydarzeniami muzycznymi w instytucji artystycznej. *Zarządzanie w Kulturze*, z.3., s.343-358. doi:10.4467/20843976ZK.17.022.7472.
- Klaus-Rosińska, A. & Karpowicz M. (2023). Risk management in social projects. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, nr 169. s. 421-437, doi: 10.29119/1641-3466.2023.169.24.
- Krok, E. (2015). Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 874, STUDIA INFORMATICA nr 237*, s.55-73. DOI: 10.18276/si.2015.37-05.

- Kuchta, D., Marchwicka, E. & Schneider, J. (2021). Sustainability-Oriented Project Scheduling Based on Z-Fuzzy Numbers for Public Institutions. *Sustainability* 13, 2801. <https://doi.org/10.3390/su13052801>.
- Kusa, R. (2010). Społeczna odpowiedzialność organizacji niekomercyjnych. *Ekonomia Menadżerska, nr 7*, s.37-41.
- Lalmi A., Fernandes G & Souad S. (2021). A conceptual hybrid project management model for construction projects. *Procedia Computer Science. Volume 181*. s.921-930 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.248>.
- Lindkvist, L., & Hjorth, D. (2015). Organizing cultural projects through legitimising as cultural entrepreneurship. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), s.696-714. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2015-0064>.
- 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.
- Marchwicka, E. (2020). A technique for supporting decision process of global software project monitoring and rescheduling based on risk analysis. *Journal of Decision Systems*, s.1-15. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1790825>.
- Marchwicka E., Tusz P. & Betta J. (2022). Adopting scrum methodology in the project of organising a concert. *International Journal of Project Organisation and Management*, Vol.14/1, s.1-19. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2022.121550>
- Mesa, L. D. V., Ortíz, S. L., & de Madariaga, C. J. (2021). The professionalization of cultural managers in spain. *Cultural Management: Science and Education*, 5(1), s.9-24. <https://doi.org/10.30819/cmse.5-1.01>.
- Mollahoseini Ardakani, O. R., Hashemi, S.M. & Razzazi, M. (2018). Adapting the scrum methodology for establishing the dynamic inter-organizational collaboration. *Journal of Organizational Change Management*, 31/4, s.852-866. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2016-0135>.
- Mousaei, M. & Gandomani, T.J. (2018). A New Project Risk Management Model based on Scrum Framework and PRINCE2® Methodology. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA) (Vol. 9./4)*. s.442-449. <http://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2018.090461>.
- Nigro C., Iannuzzi, E, Cortese F. & Petracca, M. (2015). The professionalization process of cultural manager: an isomorphic view. *ET Journal*. s.201-221.
- Noll, S. & Thommen, S. (2010). Für die Zukunft gewappnet? Risikomanagement für NPO Verbands-Mangement, *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*. 2/10, s.60-69.
- Obradović, V. (2018). Contemporary Trends in the Public Sector Project Management. *European Project Management Journal*, 8(2), s.52-56. <https://doi.org/10.18485/epmj.2018.8.2.7>.
- Olbrych, B. (2009). Organizacja wywiadu z kwestionariuszem ankietowym do badania jakości usług. *FOLIA OECONOMICA* 227, 2009, s.137-149.
- Petrović, D., Miličević, V. & Sofronijević A. (2017). Application of project management in creative industry, *European Project Management Journal*, vol.7/2, s.59-66.

- Petti, L., Trillo, C., & Makore, B. N. (2020). Cultural heritage and sustainable development targets: A possible harmonisation? Insights from the European perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030926>.
- Pimchangthong, D., & Boonjing, V. (2017). Effects of Risk Management Practices on IT Project Success. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), s.30-37. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0004>.
- Poprawski, M. (2019). Organisational aesthetics and pedagogy: Deframing the creative and cultural labour formation. *Arts and Humanities in Higher Education. Special Issue: Teaching the Cultural and Creative Industries: An International Perspective. Vol. 18/2-3*, s.231-249. <https://doi.org/10.1177/1474022219835927>.
- Prater, J., Kirytopoulos, K., & Ma, T. (2017). Optimism bias within the project management context: A systematic quantitative literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 370–385. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2016-0063>.
- Romeike, F. (2016). Bühne frei für Risiken und Chancen. *Risiko. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Kultur und Management im Dialog. (113)*, s.9-14.
- Santos, M. R. C., & Laureano, R. M. S. (2023). Developing a vulnerability-based conceptual model for managing risk in non-profit projects: a multicase study in a European country. *Public Management Review*, 25(2), s.313-339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972685>.
- Singh, G., Madaan, A., Singh, K., Sood, S., Grima, R. & Rupeika-Apoga, R. (2023). The AGP model for risk management in agile i.t. projects. *Journal of risk and financial management* 16: 129. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020129>.
- Sobczak, T. (2017). O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce — raz jeszcze. *Przegląd Organizacji*, s.3-9. <https://doi.org/10.33141/po.2017.05.01>.
- Spałek, S. & Trzeciak, M. (2016). Zarządzanie ryzykiem w ramach metodyk tradycyjnych oraz zwinnych w zarządzaniu projektami. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie. z. 93*, s.483-492.
- Stoddard, M. M., Gillis, B. & Cohn, P. (2019). Agile Project Management in Libraries: Creating Collaborative, Resilient, Responsive Organizations. *Journal of Library Administration*, 59(5), s.492–511. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1616971>.
- Styhre, A. & Borjesson, S. (2011). Project management in the culture industry: balancing structure and creativity. *Project Organisation and Management Vol. 3, Issue 1*, s.22-25. DOI: 10.1504/IJPOM.2011.038862.
- Świerczyńska-Kaczor, U., Kotlińska, M. & Żelazowska, M. (2019). Implementation of agile approach in a reward-based crowdfunding project aimed at funding a film: An overview of the concept and challenges. *Journal of Economics and Management*, 37, s.139-155. <https://doi.org/10.22367/jem.2019.37.07>.
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne zarządzanie. ISSN 1643-5494*, s.17-26.
- Szyjewski, Z. (2018). Metody badania zachowań społecznych. *Studia i Prace WNEIZ US, nr 54/2*, s.147-162. DOI: 10.18276/sip.2018.54/2-10.

- Ślusarczyk, A. (2016). Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 256, s.67-80.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986) The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64/ 1, s.137-14.
- Tarka, P. (2017). Specyfika i komplementarność badań ilościowych i jakościowych. *Wiadomości Statystyczne*, 62/3, s.16-27
- Tavares, B. G., Da Silva Eduardo, C. & De Souza, A. (2017). Risk management in scrum projects: A bibliometric study. *Journal of Communications Software and Systems*, 13(1), s.1-8. <https://doi.org/10.24138/jcomss.v13i1.241>
- Tavares, B. G., Da Silva, C. E. S., & De Souza, A. D. (2019 a). Practices to Improve Risk Management in Agile Projects. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 29(3). s.381-399. <https://doi.org/10.1142/S0218194019500165>.
- Tavares, B. G., da Silva, C. E. S., & de Souza, A. D. (2019 b). Risk management analysis in Scrum software projects. *International Transactions in Operational Research*, 26(5), s.1884-1905. <https://doi.org/10.1111/itor.12401>.
- Tavares, B. G., Keil, M., Sanches da Silva, C. E. & de Souza, A. D. (2021). A Risk Management Tool for Agile Software Development. *Journal of Computer Information Systems*, 61(6), s.561-570. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1839813>.
- Tomanek, M. & Juricek, J. (2015). Project Risk Management Model Based on PRINCE2 and Scrum Frameworks. *International Journal of Software Engineering & Applications*, 6(1), s.81-88. <https://doi.org/10.5121/ijsea.2015.6107>.
- Trocki, M. (2019). Podejścia badawcze w zarządzaniu projektami - geneza i ewolucja. *Przegląd Organizacji*, s.3-9. <https://doi.org/10.33141/po.2019.03.01>.
- Walaszczyk, L. (2016). Methods of risk management in implementation of innovative technical products. *E-Mentor*, 2016(2), s.34-43. <https://doi.org/10.15219/em64.1237>.
- Walczak, W. (2009). Metodyka zarządzania zmianami organizacyjnymi. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2009/4. <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/14529>.
- Walczak, W. & Kuchta, D. (2013). Risk characteristic of agile project management methodologies and responses to them. *Operations Research and Decisions*, (4), s.75-95. <https://doi.org/10.5277/ord130406>.
- Walukiewicz, P. & Kuzak, W. (2019). Koncepcja mieszana metodyk zarządzania projektami. *Zeszyty Naukowe Wydziału Informatycznych Technik Zarządzania Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania „Współczesne Problemy Zarządzania”* (1), s.125-148.
- Wawak, S. & Woźniak, K. (2020). Evolution of project management studies in the XXI century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), s.867-888. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0002>.
- Woźniak, J. (2018). Złożoność zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach projektowych z sektorów kreatywnych w Polsce, *European Management Studies*, 16, 3(76). s.97-115. DOI: 10.7172/1644-9584.76.7.

- Wróblewski, Ł., Gaio, A. & Rosewall, E. (2019). Sustainable cultural management in the 21st century. *Sustainability (Switzerland)* 11/17. <https://doi.org/10.3390/su11174665>.
- Wójcik, P. (2013). Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu. *E-Mentor*, 1(48), s.17-22.
- Zhou, H. & Ye, S. (2019). Legitimacy, Worthiness, and Social Network: An Empirical Study of the key Factors Influencing Crowdfunding Outcomes for Nonprofit Projects. *Voluntas*, 30(4), s.849-864. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0004-0>

Materiały konferencyjne

- Andrade, A., Mattos, C., Fortuna, A., Ramos, L., dos Santos, R. & Santos, G. (2023). Critical success factors of agile transformation initiatives from a project management perspective. W: Ximenes C. da Cunha, M., de Souza Junior, M., Marques, J., de Classe, T. & Araujo, D. (red.) *19th Brazilian Symposium on Information Systems: Green Information Systems for Environmental Sustainability, Maceio*. s.443-450. <https://doi.org/10.1145/3592813.3592936>. Nowy Jork: Association for Computing Machinery.
- Gold, B. & Clive V. (2015). Using risk management to balance agile methods: a study of the Scrum process W: *2nd International Conference on Knowledge-Based Engineering And Innovation (KBEI). Teheran*. s.49-54. DOI:10.1109/KBEI.2015.7436020. Nowy Jork: Institute Of Electrical And Electronics Engineers (IEEE).
- Graham, R. J. (1992). A survival guide for the accidental project manager. W: *Proceedings of the Project Management Institute Symposium, Pittsburgh*. s.355-361. Pensylwania: Project Management Institute.
- Hammad, M. & Inayat, I. (2018), Integrating Risk Management in Scrum Framework, W: *International Conference on Frontiers of Information Technology (FIT), Islamabad*. s.158-163, doi: 10.1109/FIT.2018.00035. Nowy Jork: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).
- Hossain, E., Ali Babar, M., Paik, H. & Verner, J. (2009). Risk Identification and Mitigation Processes for Using Scrum in Global Software Development: A Conceptual Framework, W: *16th Asia-Pacific Software Engineering Conference, APSEC., Penang*. s.457-464. DOI:10.1109/APSEC.2009.56. Waszyngton: IEEE Computer Society
- Larson, R. (2004). The critical steps to managing small projects. *PMI® Global Congress 2004—EMEA, Prague*. Pensylwania: Project Management Institute.
- Nyffjorg, J. & Kajko-Mattsson, M. (2008). Outlining a Model Integrating Risk Management and Agile Software Development, W: *34th Euromicro Conference Software Engineering and Advanced Applications, Parma*. s.476-4823. DOI: 10.1109/SEAA.2008.77. Nowy Jork: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).
- Pinho, M. I. (2016). The importance of connecting cultural management, cultural entrepreneurship and cultural intrapreneurship when speaking about managing cultural organizations” W: Imperiale F. & Vecco, M. (red.), *Cultural Management Education in Risk Societies - Towards a Paradigm and Policy Shift?! 7th Annual Research Session ENCATC Valencja*. Bruksela: ENCATC.

- Shalev, E., Keil, M., Lee, J. & Ganzach, Y. (2014). Optimism bias in managing it project risks: A construal level theory perspective. W: *ECIS 2014 Proceedings - 22nd European Conference on Information Systems*. Tel Aviv. Atlanta: The Association for Information Systems (AIS).
- Schwaber, K (1997). Scrum Development Process. W: Sutherland, J. Patel, D., Casanave, C., Miller, J & Hollowell, G. (red.) *OOPSLA Business Object Design and Implementation Workshop, Austin*, London: Springer.
- Uikey, N. & Suman U. (2015). Risk Based Scrum Method: A Conceptual Framework. W: *2nd International Conference on Computing for Sustainable Global Development (IndiaCom) New Delhi*. New Delhi: Bharati Vidyapeeth.
- Walcott, I. (2004). Applying Project Management to the Cultural and Creative Industries: A tool for developing Countries. W: *PMI® Global Congress 2004 — EMEA Praga*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Raporty

- The CHAOS Report 2015. Boston: The Standish Group International, https://standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf (dostęp 22.01.2024).
- 17th State of Agile Report. 202., Boston: Digital.ai., <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report> (dostęp: 22.01.2024).
- Cockburn, A. (2016). The Heart of Agile - Humans and Technology Technical Report, Salt Lake City: The Heart of Agile <https://heartofagile.com/library/> (dostęp: 22.01.2024).
- Drægert, A. & Petersen D.S (2016). ScrumBut in Professional Software Development – report (MSc thesis – studenterraport) Aalborg University: Department of Computer Science, https://kdbk-aub.primo.exlibrisgroup.com/permalink/45KBDK_AUB/a7me0f/alma9921568206605762 (dostęp: 22.01.2024).
- 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: 22.01.2024).
- Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r. Główny Urząd Statyczny w Krakowie, Warszawa, Kraków, 28.09.2023. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2022-r-,2,20.html> (dostęp: 22.01.2024).

Metodyki i standardy zarządzania

- PMBOK® Guide – Przewodnik po kanonie wiedzy o zarządzaniu projektami (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (2009). Project Management Institute Poland. Edycja 7 (po polsku).
- PRINCE2® (Projects In Controlled Environments) (2009). The Stationery Office (TSO), Managing Successful Projects with PRINCE2®. (po polsku).
- PRINCE2 Agile® (2015). The Stationery Office (TSO)
- Schwaber K., Sutherland J. (2020). The Scrum Guide™, edycja polska Scrum.org, <https://scrumguides.org/> (dostęp: 22.01.2024).

M_o_R® Zarządzanie ryzykiem: Przewodnik dla praktyków (2013). The Stationery Office (TSO), Managing Successful Projects with PRINCE2®. (po polsku).
The Orange Book, Management of Risk – Principles and Concepts (2023). Head of the Government Risk Profession and the Risk Centre of Excellence, Londyn: UK Government
IRM - A Risk Management Standard (2023). Federation of European Risk Management. Londyn: The Institute of Risk Management.

Przewodniki i poradniki

Florjanowicz, P., Kopczyńska, M, Kościelski, P., Niemczyk, D., Ogonowski, M., Pawłęga, M, Maziarka, M. & Wiatr, G. (2004). Projekty kulturalne krok po kroku. Warszawa: NCK i Urząd Komitetu Integracji Europejskiej.
Ilczuk, D. (2020). System finansowania instytucji kultury w Polsce. Współpraca: Smół M., Szadowiak, M. Warszawa: Kancelaria Senatu, Biuro analiz, dokumentacji i korespondencji <https://senat.gov.pl/prace/opinie-i-ekspertyzy/?kadencja=10&rok=2020> (dostęp: 22.01.2024)
Janewicz, P. & Janewicz, K. (2012). Analiza ryzyka w projektach. Białystok: Punkt Informacyjny EUROPE DIRECT. https://towarzystwoamicus.pl/images/publikacje/Analiza_ryzyka_w_projekcie.pdf (dostęp: 22.01.2024).
Jancewicz, A. & Kozłowska-Deć, M. (2013). Organizujemy wydarzenie kulturalne. Poradnik. Warszawa: Fundacja Centrum Promocji Kobiet <http://promocjakobiet.pl/Poradnik%20Organizujemy%20wydarzenia%20kulturalne.pdf> (dostęp: 22.01.2024).
Liwak-Rybak, K. (2020). Kreatywnie i skutecznie. Zarządzanie projektami w kulturze. Praktyczny przewodnik. Warszawa: Zrealizowano w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kis_folder_wersja_finalna.pdf (dostęp: 22.01.2024).
Ponte B. (2019). Quality Management Principles for Cultural Organisations. White Paper", Hamburg: Alexander von Humboldt Foundation oraz Institute of Arts and Media Management (KMM). <http://qualityforculture.org/> (dostęp: 22.01.2024).
Prywata, M. (2010). Zarządzanie ryzykiem w małych projektach. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). <https://parp.gov.pl/publikacje/publication/zarzadzanie-ryzykiem-w-malych-projektach> (dostęp: 22.01.2024).
Szwalek T. (2015). Projekt Kulturalny Krok po Iroku. Tworzenie. Zarządzanie. Realizacja. Ewaluacja. Warszawa: Publikacja w Ramach Stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. <https://api.ngo.pl/media/get/97714> (dostęp: 22.01.2024)

Normy i akty prawne

Doroszewski, W. (red.), (1958-1969). Słownik języka polskiego PAN, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN.
Bańkowski, A. (2005), Wielki słownik wyrazów obcych PWN, praca zbiorowa. Etymologię opracował prof. Andrzej Bańkowski. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe PWN

ISO 31000:2018, Risk management – a practical guide, International Organization for Standardization ISO Central Secretariat, Genewa, Szwajcaria, © ISO 2021, iso.org.

Ustawa z dnia 25 października 1991 o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 Nr 114, poz. 493.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009 Nr 157, poz. 1240.

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. Min. Fin., poz. 56, z dnia 18.12.2012).

Uchwała Nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030, Monitor Polski, Dziennik Urzędowy Rzeczypospolitej Polskiej, 19 listopada 2020, poz. 1060.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/818 z dnia 20 maja 2021 r. ustanawiające program Kreatywna Europa (2021–2027) i uchylające rozporządzenie (UE) nr 1295/2013 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, PE/31/2021/INIT; OJ L 189, 28.5.2021, p. 34–60).

Komunikat z dnia 22 maja 2018 Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – Nowy europejski program na rzecz kultury (COM/2018/267 final).

Źródła internetowe

Breuning, F. (2021, 28 października). Transformation: Neue Förderinitiativen für die Kultur. <https://kultur25.ch/2021/10/28/transformation-neue-foerderinitiativen-fuer-die-kultur/> (dostęp: 22.01.2024).

Cascio J. (2020, 29 kwietnia). Facing the Age of Chaos <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (dostęp: 22.01.2024).

Dzierżek, T. (2018, 18 maja). Czym jest ScrumBut?, <https://bialko.eu/agile/scrumbut/> (dostęp: 22.01.2024).

Ćwikła, M. (b.d.). W pułapce projektów, <https://dwutygodnik.com/arttykul/4841-w-pulapce-projektow.html> (dostęp: 22.01.2024).

Biblioteka Publiczna w Piasecznie (b.d.). Scrum – zwinne zarządzanie projektami <https://biblioteka-piaseczno.pl/scrum-zwinne-zarzadzanie-projektami/> (dostęp: 22.01.2024).

Die Zukunft der Kulturszene (2014, b.d.). Mueller F. (red.), Swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring https://kulturmanagement.philhist.unibas.ch/fileadmin/user_upload/kulturmanagement/Dokumente_-_Downloads/Swissfuture_3_14_Kultur.pdf (dostęp: 22.01.2024).

Gołąbek, J. (2023, b.d.). Nowe standardy zarządzania projektami – teoria wykorzystana w praktyce. *Biblioteka Publiczna 7-8/2023* <https://bibliotekapubliczna.pl/arttykul/Nowe-standardy-zarzadzania-projektami/12471> (dostęp: 22.01.2024).

Good Books. (2020, 9 czerwca). *Zapraszamy domy, centra i ośrodki kultury, a także muzea, które realizują projekty dotyczące szeroko pojętej animacji kulturowej do udziału w projekcie badawczym "Zarządzanie ryzykiem projektu kulturalnego z*

- wykorzystaniem Scruma. Facebook. <https://facebook.com/goodbookspl> (dostęp: 22.01.2024).
- Hahn, C (2020, 9 czerwca). „Scrum” in der Bibliothek. Wie agile Entwicklung im HSP-Projekt funktioniert, <https://blog.sbb.berlin/scrum-in-der-bibliothek-wie-agile-entwicklung-im-hsp-projekt-funktioniert/> (dostęp: 22.01.2024).
- Kelly, L. (2011, 20 kwietnia). Agile development for museums. <https://australian.museum/blog-archive/museullaneous/agile-development-for-museums/> (dostęp: 22.01.2024).
- Krawczyńska, A. (2022, 7 czerwca). Weź udział w projekcie badawczym! <https://goodbooks.pl/badania-i-raporty/wez-udzial-w-projekcie-badawczym> (dostęp: 22.01.2024).
- Książnica Beskidzka (2023, 15 lutego). Nowe standardy zarządzania projektami w Książnicy Beskidzkiej, <https://ksiaznica.bielsko.pl/nowe-standardy-zarzadzania-projektami-w-ksiaznicy-beskidzkiej/> (dostęp: 22.01.2024).
- Manifest Agile (2001, b.d.). <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (dostęp: 22.01.2024).
- Miejska Biblioteka Publiczna im. Adama Asnyka w Kaliszu (2022, 24 listopada) Bibliotekarze w sprintach. <https://mbp.kalisz.pl/index.php?c=article&id=1653&print=1> (dostęp: 22.01.2024).
- Moran, A. (2016, 1 marca). Risk Management i Agile Projects, *Isaca Journal* (2). <https://isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2016/volume-2/risk-management-in-agile-projects> (dostęp: 22.01.2024).
- Romanelli, M. (2021, 14 kwietnia). Managing Cultural Sector Projects: Tips & Best Practices, <https://projecttimes.com/articles/managing-cultural-sector-projects-tips-best-practices/> (dostęp: 22.01.2024).
- Rojek, K. (2018, 10 stycznia). <https://unitygroup.com/pl/blog/zarzadzanie-ryzykiem-w-metodykach-zwinnych-co-warto-wiedziec/> (dostęp: 22.01.2024).
- Programy i projekty Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKDIN) <https://gov.pl/web/kultura/programy-i-projekty> (dostęp: 22.01.2024).
- Wieczorek, J. & Szczepanik K. (2020, 15 stycznia). 7 trendów w Agile na przyszłość. <https://porzadnyagile.pl/028-7-trendow-w-agile-na-przyszlosc/> (dostęp: 22.01.2024).
- Zen Ex Machina (b.d.) National Maritime Museum improves agile fluency with training, <https://zenexmachina.com/portfolio/national-maritime-museum-agile-training/> (dostęp: 22.01.2024).
- What is ScrumBut? (b.d.). <https://scrum.org/resources/what-scrumbut> (dostęp: 22.01.2024).
- What is Scrum? Scrum.org (b.d.) <https://scrum.org/learning-series/what-is-scrum/> (dostęp: 22.01.2024).

Spis rysunków

Rysunek 1. Realizacja projektu kulturalnego jako wydarzenia.....	23
Rysunek 2. Opis ryzyka według PRINCE2®	26
Rysunek 3. Iteracyjny proces ryzyka na podstawie PRINCE2®	28
Rysunek 4. Proces zarządzania ryzykiem według Pritcharda	30
Rysunek 5. Proces zarządzania ryzykiem według metody ATOM.....	31
Rysunek 6. Sprint wraz z wydarzeniami i artefaktami	37
Rysunek 7. Model integracyjny zarządzania ryzykiem według Hammada i Inayata.....	41
Rysunek 8. Model zarządzania ryzykiem w Scrumie z wykorzystaniem PMBOK®	43
Rysunek 9. Schemat doprecyzowania zakresu projektu	47
Rysunek 10. Iteracyjne dostarczanie wartości w Scrumie	48
Rysunek 11. Wstępny model zarządzania ryzykiem projektów z wykorzystaniem podejścia Scrum	50
Rysunek 12. Uproszczony diagram iteracji w Scrumie.....	54
Rysunek 13. Model zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych „Wiedza i działanie” z wykorzystaniem Scruma.	59
Rysunek 14. Iteracje a wiedza w projekcie.....	59
Rysunek 15. Zastany kontekst zarządzania ryzykiem w instytucji kultury	89
Rysunek 16. Proces opracowania planów i budżetowania w instytucji kultury	90
Rysunek 17. Charakter relacji organizatora z instytucją	97
Rysunek 18. Umieszczenie rejestru ryzyka w kontroli zarządczej	100
Rysunek 19. Docelowy kontekst zarządzania ryzykiem w projektach w instytucji kultury	104
Rysunek 20. Model "Wiedza i działanie".....	133
Rysunek 21. Tworzenie bazy wiedzy dotyczącej ryzyka projektów i ryzyka w projektach kulturalnych przez instytucję przyznającą granty.	135
Rysunek 22. Dynamika wymiany wiedzy dotyczącej zarządzania ryzykiem projektów i zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych	136
Rysunek 23. Pola komercyjnego zastosowania i eksploracji metody	142

Spis tabel

Tabela 1. Artefakty i wydarzenia w iteracji Scruma a zarządzanie ryzykiem w projekcie.....	50
Tabela 2. Zestawienie etapów procesu zarządzania ryzykiem według PRINCE2® oraz wydarzeń i aktywności zespołu w Scrumie	55
Tabela 3. Proces zarządzania ryzykiem projektów kulturalnych z autorskim opisem poszczególnych etapów	56
Tabela 4. Zestawienie instytucji, informacji o zespołach projektowych i projektach w ramach badań właściwych.	84
Tabela 5. Kalendarz realizacji i planowania projektów oparciu o dotację podmiotową vs kalendarz realizacji i planowania projektów w oparciu o programy grantowe przez 12 miesięcy 2022 roku. .	95
Tabela 6. Części wspólne obszarów stanowiących zastany kontekst zarządzania ryzykiem w projektach w instytucjach kultury	103
Tabela 7. Zastosowanie modelu w zależności od wielkości projektu i roli przełożonego w projekcie	124
Tabela 8. Zastosowanie modelu w zależności do wielkości projektu i sposobu organizacji pracy w projekcie	126

Załączniki

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety do badań pilotażowych.....	169
Załącznik nr 2. Kwestionariusz wywiadu do badań pilotażowych	171
Załącznik nr 3. Kwestionariusz ankiety do badań właściwych.....	173
Załącznik nr 4. Kwestionariusz wywiadu do badań właściwych	174
Załącznik nr 5. Schemat modelu „Wiedza i działanie” w wersji angielskiej z objaśnieniami	176

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety do badań pilotażowych

Szanowni Państwo,

Proszę o wypełnienie poniższej ankiety jako retrospekcji z pilotażowego projektu realizowanego z wykorzystaniem elementów Scruma.

Ankieta składa się z 2 części, pytań otwartych i zamkniętych. Na jej wypełnienie potrzeba około 15 minut.

Wszystkie odpowiedzi są anonimowe. Nie podajecie Państwo żadnych danych osobowych. Ponadto, jakiegokolwiek dane mogące identyfikować instytucję (np. odniesienia do przykładów i opisywanych sytuacji) zostaną zanonimizowane.

Wyniki z ankiety posłużą jako materiał naukowy do dalszej pracy nad modelem zarządzania ryzykiem projektów z wykorzystaniem podejścia Scrum.

Bardzo dziękuję za pomoc.

Pozostaję z poważaniem

Alicja Krawczyńska

Część 1. Sekcja pytań otwartych

W tej części proszę o Państwa refleksje podsumowujące realizację projektu pilotażowego ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem w tym projekcie oraz samej koncepcji wykorzystania podejścia Scrum, w tym regularnych Sprintów.

Odpowiedzi na wszystkie pytania są wymagane.

Pytania dotyczące Państwa projektu pilotażowego:

- 1) Jakie najważniejsze ryzyka wystąpiły w Państwa projekcie? Co Pani/Pana zdaniem poszło niezgodnie z założeniami przyjętymi na początku realizacji projektu?
- 2) Co można było zrobić, żeby uniknąć takich sytuacji i zrealizować projekt zgodnie z założeniami?

Pytania dotyczące innych projektów realizowanych w Państwa instytucji oraz innych instytucji:

- 3) Jakie Pani/Pana zdaniem są zalety realizacji projektów z wykorzystaniem podejścia Scrum?
- 4) Które z elementów Scruma można wykorzystać w projektach w instytucjach kultury?
- 5) Jakie są największe przeszkody w realizacji projektów w zespole składającym się z przedstawicieli różnych komórek w instytucji?
- 6) Proszę wyobrazić sobie projekt "zorganizowanie Narodowego Czytania na 2021" w Państwa instytucji. Co Pani/Pana zdaniem jest najważniejsze w realizacji tego projektu?

Część 2. Sekcja pytań zamkniętych

W tej części skupimy się wyłącznie na elementach podejścia Scrum po kątem zarządzania ryzykiem. Proszę o wskazanie, na ile wskazane niżej elementy Scruma mogą wspierać zarządzanie ryzykiem w projektach realizowanych przez Państwa instytucję. Proszę wybrać odpowiedzi w skali 1-6, gdzie:

1 – dany element wcale nie wspiera procesu zarządzania ryzykiem

6 – dany element wspiera proces zarządzania ryzykiem w najwyższym stopniu

Proszę o zaznaczenie odpowiedzi w każdym wierszu.

	1	2	3	4	5	6
Rejestr Produktu (Product Backlog)* <i>(uporządkowana, stale weryfikowana, lista zadań do wykonania w projekcie)</i>						
Rejestr Sprintu (Backlog Sprintu) <i>(lista zadań na najbliższy Sprint)</i>						
Przyrost <i>(rezultat pracy zespołu od początku realizacji projektu oraz pracy wykonanej w danym Sprincie)</i>						
Planowanie <i>(cotygodniowe planowanie pracy zespołu na Sprint)</i>						
Codziennie spotkania (Daily) <i>(codzienna wymiana informacji o postępach prac w realizacji zadań w Sprincie)</i>						
Przegląd Sprintu <i>(przegląd zrealizowanych zadań w trakcie Sprintu)</i>						
Retrospekcja <i>(omówienie sposobu pracy w Sprincie przez zespół)</i>						
Właściciel Produktu (Product Owner/Opiekun) <i>(odpowiedzialny przede wszystkim za rozwój produktu i zarządzanie Rejestrem Produktu)</i>						
Zespół realizacyjny <i>(odpowiedzialny za realizację zadań w Sprincie)</i>						
Scrum Master <i>(odpowiedzialny przede wszystkim za zastosowanie reguł Scruma w organizacji)</i>						
Sprinty <i>(krótkie odcinki czasu, w czasie których realizowana jest część zadań z Rejestru Produktu)</i>						

*W niektórych pytaniach ankiety zastosowano nazewnictwo polskie i angielskie, ze względu na to, że podczas realizacji projektów pilotażowych członkowie zespołów stosowali obie formy.

Załącznik nr 2. Kwestionariusz wywiadu do badań pilotażowych

Przywitanie i cel wywiadu

Szanowna Pani/ Szanowny Panie,

Bardzo dziękuję za możliwość spotkania się i przeprowadzenia wywiadu.

Jak już wspominałam podczas umawiania się na wywiad, prowadzę badania dotyczące zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych. Wraz z zespołem Państwa instytucji *[odpowiednio dopasowane]* będę sprawdzać możliwość zastosowania mojego modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem podejścia Scrum.

Cel wywiadu

Celem naszego wywiadu jest poznanie procesu zarządzania ryzykiem dla całej instytucji *[odpowiednio dopasowane]* oraz omówienie tego procesu.

Wywiad będzie nagrywany, następnie dokonam transkrypcji. Informacje uzyskane będą wykorzystane w celach analizy i wniosków z badania pilotażowego, nie będą one cytowane.

Struktura wywiadu:

1. Zakładam, że całość potrwa około półtorej godziny,
2. Wywiad będzie miał charakter swobodny, z przewagą pytań otwartych.
3. W pierwszej części omówimy ogólnie politykę i działania dotyczące ryzyka wynikające ze standardów kontroli zarządczej.
4. Następnie poproszę o wskazanie elementów, które działają dobrze, które warto rozwijać, oraz tych, które generują dodatkową pracę, a nie przynoszą korzyści, ze szczególnym uwzględnieniem projektów.

Część 1.

1. Proszę opowiedzieć, jak wygląda polityka zarządzania ryzykiem w Państwa instytucji *[odpowiednio dopasowane]*

Kiedy została wprowadzona, od kiedy działa w aktualnej formie?

Jakie elementy/ jakie dokumenty zawiera?

Kto brał udział w opracowywaniu polityki?

Jak często jest aktualizowany rejestr ryzyka? Kto go opracowuje?

Jakie funkcje i odpowiedzialności związane z zarządzaniem ryzykiem są zdefiniowane w instytucji?

2. Omówmy teraz proces zarządzania ryzykiem

Zacznijmy od identyfikacji.

Proszę opowiedzieć, jak Państwo przeprowadzacie identyfikację ryzyka? Kto jej dokonuje?

W jaki sposób grupujecie Państwo ryzyka? Czy rozróżniacie ryzyka w instytucji na poziomie strategicznym i operacyjnym?

Na czym polega analiza ryzyka?

Jaką skalę stosujecie Państwo do oceny wpływu ryzyka i prawdopodobieństwa jego wystąpienia?

Jak wygląda proces monitorowania ryzyka?

Część 2.

Wymagania kontroli zarządczej a realia zarządzania ryzykiem w instytucji

Standardy kontroli zarządczej oraz organizatorzy wymagają od osób zarządzających instytucją kultury wprowadzenia w drodze zarządzenia procesu dotyczącego zarządzania ryzykiem a następnie systematycznej realizacji tego procesu.

Z jednej strony są więc wymagania Ustawy o Finansach Publicznych, z drugiej wymagania Państwa organizatora, z trzeciej specyfika Państwa instytucji *[odpowiednio dopasowane]*.

1. Proszę o wskazanie, które z wymagań ustawowych i organizatora wspiera codzienne zarządzanie ryzykiem w instytucji, a które, Pani/Pana zdaniem, nie przynosi korzyści?
2. W jaki sposób zarządzacie Państwo ryzykiem w projektach realizowanych w Państwa instytucji?

Część 3.

Sekcja pytań od rozmówcy i podziękowanie.

Załącznik nr 3. Kwestionariusz ankiety do badań właściwych

Szanowni Państwo,

Proszę o wypełnienie ankiety na temat zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych.

Ankieta składa się 5 pytań otwartych, a na jej wypełnienie potrzeba około 15 minut. Pierwsze 2 pytania dotyczą bezpośrednio projektów w Państwa instytucji, pozostałe mają charakter ogólny. Wszystkie odpowiedzi są anonimowe - nie podajecie żadnych danych osobowych. Ponadto, jeżeli jakiegokolwiek informacje w odpowiedziach będą mogły identyfikować instytucję zostaną zanonimizowane.

Wyniki z ankiety posłużą jako materiał naukowy w ramach mojej rozprawy doktorskiej.

Bardzo dziękuję za pomoc

Pozostaję z poważaniem

Alicja Krawczyńska

Wstęp:

Część 1.

W tej części proszę odnieść się do projektów realizowanych w Państwa instytucji.

1. Jakie są zalety realizacji projektu z wykorzystaniem modelu i dlaczego?
2. Jakie są przeszkody realizacji projektu z wykorzystaniem modelu i dlaczego?

Część 2.

W tej części proszę odnieść się do wszystkich instytucji kultury.

Model zarządzania ryzykiem w projekcie z wykorzystaniem Scruma opiera się na fundamentach podejścia Scrum. Są to: utworzenie i zarządzanie Rejestrem Produktu (Backlogiem), który jest widoczny dla wszystkich członków zespołu projektowego, iteracyjna realizacja projektu w formie Sprintów, regularne spotkania: Planowanie i Przegląd Sprintu (podsumowywanie pracy w Sprincie) oraz identyfikacja i ocena potencjalnych ryzyk dla poszczególnych zadań zapisanych w Rejestrze Produktu.

1. Jak Pani/Pan ocenia możliwość zastosowania powyższego sposobu pracy w instytucjach kultury? Proszę o Pani/Pani opinię w odniesieniu do całości modelu oraz do poszczególnych elementów podejścia Scrum.
2. Jakie są zalety wykorzystania elementów podejścia Scrum w projektach kulturalnych?
3. Jakie są przeszkody w stosowaniu podejścia Scrum w projektach kulturalnych?

Załącznik nr 4. Kwestionariusz wywiadu do badań właściwych

Główne założenia do wywiadu:

Indywidualne wywiady pogłębione z dyrektorami instytucji (i drugą wskazaną przez nich osobą), podczas których zostanie poruszony temat zarządzania ryzykiem jako elementu kontroli zarządczej. Wywiady obejmowały omówienie istniejących procedur zarządzania ryzykiem, tworzenie i aktualizację rejestru ryzyka, zastosowanie rejestru w praktyce.

Na zakończenie wywiadu krótkie omówienie idei modelu zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem Scruma.

Wywiady realizowane przed rozpoczęciem warsztatów wdrożeniowych.

Powitanie:

Szanowna Pani/ Szanowny Panie,

Bardzo dziękuję za możliwość spotkania się i przeprowadzenia wywiadu.

Jak już wspominałam podczas umawiania się na wywiad, prowadzę badania dotyczące zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych. Wraz z zespołem Państwa instytucji [*odpowiednio dopasowane*] będę sprawdzać możliwość zastosowania mojego modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem podejścia Scrum.

Celem naszego wywiadu jest poznanie polityki procesu zarządzania ryzykiem dla całej instytucji [*odpowiednio dopasowane*] oraz omówienie tego procesu.

Wywiad będzie nagrywany, następnie dokonam transkrypcji. Informacje uzyskane w wywiadzie będą wykorzystane w celach naukowych. Wszystkie odpowiedzi są anonimowe, nie podajecie Państwo żadnych danych osobowych. Ponadto, jeżeli jakiegokolwiek informacje w odpowiedziach będą mogły identyfikować instytucję, zostaną one zanonimizowane.

Struktura wywiadu:

1. Zakładam, że całość potrwa 50-60 minut.
2. Wywiad będzie miał charakter swobodnych pytań. Zwracam uwagę, że nie ma jedynie słusznych odpowiedzi na zadane pytania. Chciałabym dowiedzieć się, jak jest u Państwa w instytucji [*odpowiednio dopasowane*].
3. Pierwsza część wywiadu dotyczy tematy zarządzania ryzykiem jako części kontroli zarządczej.
4. Później przestawię mój autorski model zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych – w tym jego założenia i cele oraz jeszcze raz krótko przebieg badań w Państwa instytucji.

Część 1. Polityka zarządzania ryzykiem wynikająca z kontroli zarządczej.

1. Działalność instytucji

W jaki sposób wygląda opracowywanie i akceptowanie planów działalności instytucji?

2. Zarządzanie ryzykiem w instytucji

Jaki dokument reguluje politykę zarządzania ryzykiem?

Kto zajmuje się opracowaniem rejestru ryzyka w instytucji?
Jak często jest aktualizowany rejestr ryzyk i kto się tym zajmuje?
Jak Państwo pracujecie nad identyfikacją ryzyka? W jaki sposób grupujecie Państwo ryzyka?
Jak wygląda analiza ryzyka? Kto jej dokonuje?
Jakie Państwo przyjmujecie kryteria oceny ryzyka (wpływu ryzyka na cele instytucji oraz prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka)?
Jak wygląda i na czym polega monitorowanie ryzyka?
Jak wygląda procedura postępowania w przypadku zaistnienia ryzyka?
W jaki sposób i kto informuje o zaistnieniu ryzyka?
W jaki sposób i kto informuje o dalszych krokach po zaistnieniu ryzyka?

3. Zarządzanie ryzykiem w odniesieniu do projektów

W jaki sposób zarządzanie ryzykiem jest realizowane w odniesieniu do poszczególnych projektów?
Czy istnieje, a jeśli tak, to jak wygląda procedura zarządzania ryzykiem w projektach?

Część 2. Model zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem Scruma

1. Opis modelu

Założenia modelu wraz z prezentacją schematu.

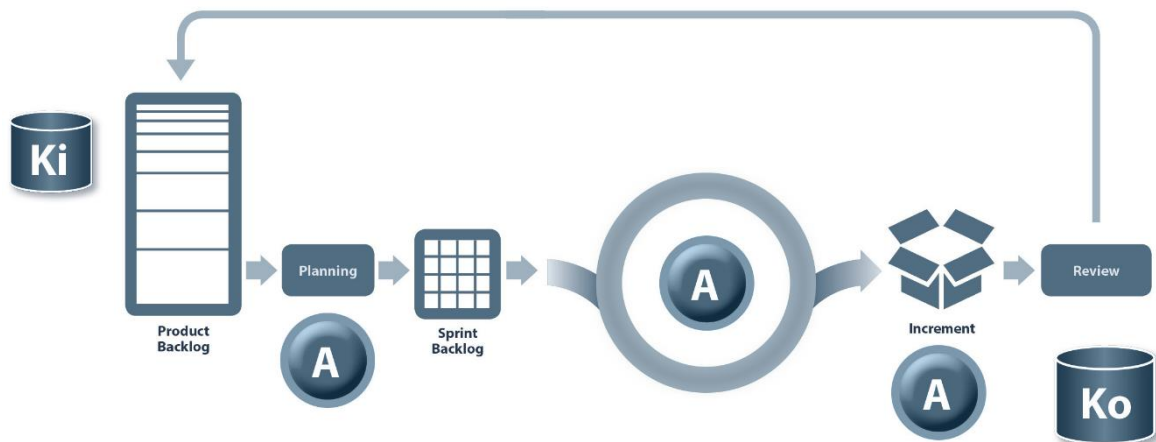
2. Etapy prac z zespołem projektowym.

W tej części przedstawię jak będziemy pracowali przy wdrożeniu i badaniu modelu:

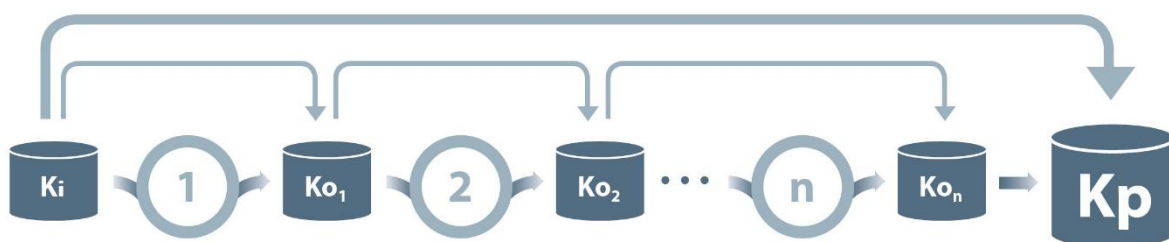
1. Warsztaty wdrożeniowe
2. Wybór projektu do badań i zespołu projektowego, w tym Właściciela Produktu
3. Analiza rejestru ryzyk instytucji przed rozpoczęciem projektu będącego przedmiotem badań.
4. Utworzenie Rejestru Produktu dla wybranego projektu
5. Prowadzenie projektu w sposób iteracyjny z wykorzystaniem wydarzeń Scruma – udział w spotkaniach zespołu
6. Zebranie danych (lista zadań z Rejestru Produktu wraz z ryzykami do zadań)
7. Anonimowa ankieta skierowana do członków zespołu.
8. Podsumowanie w formie raportu.

3. Sekcja pytań od rozmówcy i podziękowanie.

Załącznik nr 5. Schemat modelu „Wiedza i działanie” w wersji angielskiej z objaśnieniami



- **Ki** (*knowledge input*) – wiedza wejściowa, przed rozpoczęciem projektu i pierwszego Sprintu, obejmuje informacje z dokumentacji projektowej, doświadczenie członków zespołu;
- **Ko** (*knowledge output*) – wiedza wyjściowa, po zakończeniu (każdego) Sprintu;
- **A** (*action*) – działania podejmowane przez członków zespołu w Sprintcie.



- **Ki** – wiedza wejściowa, przed rozpoczęciem projektu i pierwszego Sprintu, obejmuje informacje z dokumentacji projektowej, doświadczenie członków zespołu;
- **Ko₁, Ko₂, ... Ko_n** – wiedza po zrealizowaniu kolejnych Sprintów;
- **Kp** – wiedza po zakończeniu projektu;
- **1, 2, 3, ... n** – kolejne Sprints w ramach projektu.