

ALICJA KRAWCZYŃSKA
DOROTA KUCHTA
AGATA KLAUS-ROSIŃSKA



RAPORT

Katalog ryzyka

i przyczyn jego powstawania
dla projektów kulturalnych

z wykorzystaniem metody ATOM



Raport jest dostępny na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa 3.0 Polska.

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Opis danych	4
Analiza danych	6
Katalog ryzyka	7
Podsumowanie	10
Załącznik: katalog ryzyka	12



WSTĘP

Institucje kultury, takie jak centra kultury, biblioteki, muzea czy teatry podejmują coraz liczniejsze inicjatywy na rzecz lokalnej publiczności. Bardzo często są to wydarzenia o różnorodnym charakterze. Każde z nich ma określony cel, ścisłe ramy czasowe i budżet oraz zakres prac do zrealizowania. Przyjmuje więc charakter projektu. Organizacja wydarzeń kulturalnych wiąże się często ze współpracą z artystami, partnerami, uzgadnianiem różnych punktów widzenia i łączeniem ich w spójną całość. Należy też podkreślić, że w przypadku projektów kulturalnych w formie wydarzenia mamy do czynienia z usługą, co oznacza, że projekt obejmuje przygotowanie oraz sam czas trwania wydarzenia: koncertu, spektaklu, festiwalu, przeglądu twórczości, pikniku, spotkania autorskiego czy wernisażu wystawy.

W czasie pracy nad projektem kulturalnym często mamy do czynienia ze zmianami i adaptacją projektu do nowych warunków. Zmiany mogą wynikać ze specyfiki tych projektów, na przykład: konieczności ułożenia harmonogramu przesłuchań drugiego etapu konkursu muzycznego po zrealizowaniu pierwszego etapu, przygotowania technicznego sceny na koncert po otrzymaniu szczegółów od artysty lub sposób aranżacji wystawy w obiekcie po ustaleniu listy wszystkich eksponatów przez kuratora wystawy. Zmiany mogą również dotyczyć z konieczności dostosowania działań do wymagań otoczenia, np. sponsorów: aranżacja przestrzeni

z uwzględnieniem elementów identyfikacji wizualnej sponsora, organizacja ekskluzywnego wywiadu artysty z partnerem medialnym.

Realizacja każdego projektu wiąże się z ryzykiem, rozumianym najczęściej jako zdarzenie niepewne, które, jeżeli się wydarzy, będzie miało negatywny wpływ na projekt¹. Dlatego też identyfikacja ryzyka, analiza, a następnie podjęcie adekwatnych działań jest niezmiernie ważną częścią realizacji projektu, ponieważ może znacznie przyczynić się do zrealizowania celu projektu z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z czasu, zasobów, zakresu projektu przy określonej jakości.

Niniejszy raport zawiera propozycję uporządkowanego katalogu ryzyka, pomocnego przy planowaniu i realizacji projektów kulturalnych. Może on pomóc przy identyfikacji i analizie ryzyka w projektach kulturalnych.

¹ W niektórych definicjach ryzyka mówi się również o pozytywnym wpływie ryzyka (np. definicja Project Management Institute). W raporcie uwzględniono negatywny wpływ, analogicznie do „Komunikatu Nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem”. Dziennik Urzędowy Ministra Finansów, 18 grudnia 2012, poz. 56.

OPIS DANYCH

Materiał wyjściowy do opracowania katalogu ryzyka został zebrany w trakcie szerszego projektu badawczego dotyczącego oceny możliwości zastosowania modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem podejścia Scrum, będącego przedmiotem doktoratu wdrożeniowego jednej z autorek niniejszego Raportu. Szczegółowo założenia modelu zostały opisane w artykule „*Scrum in Project Risk Management in Cultural Institutions*”.²

Badania zostały przeprowadzone w okresie od kwietnia do października 2022 roku podczas realizacji 5 różnych projektów w 5 różnych instytucjach kultury. W każdej z instytucji przed rozpoczęciem projektu z wykorzystaniem modelu zostały przeprowadzone warsztaty wdrożeniowe. Podczas realizacji projektów członkowie zespołów zastosowali zasady Scruma³, z których jedna zakłada opracowanie tzw. rejestru produktu (ang. Product Backlog). Rejestr produktu to uporządkowana lista wszystkich zadań w projekcie, która powstaje przy udziale członków zespołu projektowego. Powinna być widoczna dla wszystkich członków zespołu w czasie realizacji projektu. W ramach badań powstało 5 takich rejestrów.

Każdy z zespołów stanowił odrębną organizację projektową, a członkowie zespołów projektowych wykonywali jednocześnie inne obowiązki (np. obsługa czytelników w przypadku bibliotekarzy, prowadzenie warsztatów, odpowiedzialność za całość promocji instytucji) oraz każdy z projektów był

realizowany we współpracy z partnerami zewnętrznymi i ze wsparciem finansowym z grantów. Miało to wpływ na przebieg realizacji tych projektów, w szczególności na zakres prac i procesy decyzyjne, ze względu na stałe interakcje z otoczeniem projektu.

W badaniu zastosowano następujące techniki zbierania danych:

- zgromadzenie danych z opisów zadań w rejestrach produktów,
- sporządzanie notatek z obserwacji uczestniczących,
- ankietyzacja wśród członków zespołów projektowych,
- zgromadzenie danych z rejestrów ryzyka z instytucji kultury.

Wybrane techniki pozwoliły na zbieranie materiału w naturalnym kontekście środowiska projektowego, przy jednoczesnym zastosowaniu zasady triangulacji danych, rozumianej jako pozyskanie danych z różnych, niezależnych źródeł.

Zadania opisane w rejestrach produktów zawierały

informację o potencjalnym ryzyku do tego zadania. Ryzyko było identyfikowane przez członków zespołów projektowych. Łącznie uzyskano listę 458 rekordów z zadaniami oraz potencjalnym ryzykiem do tych zadań. W ramach tych rekordów znalazły się również informacje dodatkowe, które wiązały się z realizacją danego zadania, ale nie były ryzykiem, np. informacja o konieczności zastosowania przepisów ustawy o zamówieniach publicznych, „ryzyko bezpieczeństwa informacji”, „bez tego

² Alicja Krawczyńska, Scrum in Project Risk Management in Cultural Institutions, Cultural Management: Science and Education 6 No. 1 (2022), s: 39-53.

³ Przewodnik po Scrumie, <https://scrumguides.org/download.html>. Scrum jest nazwą własną, dlatego też zastosowano pisownię wielką literą.

impreza się nie odbędzie”. Są to informacje istotne z punktu widzenia realizacji celów projektu, ale sposób ich sformułowania nie pozwala na określenia ich jako ryzyko.

Notatki z obserwacji uczestniczących zostały sporządzone podczas warsztatów wdrożeniowych, których celem było omówienie zasad modelu zarządzania ryzykiem w projektach kulturalnych z wykorzystaniem podejścia Scrum oraz podczas wybranych spotkań zespołów projektowych wynikających z przyjętych ram podejścia Scrum. Obserwacja miała charakter jawny. Spotkania odbywały się online, za pomocą platformy webinarowej. W każdej instytucji kultury przeprowadzono po 3 obserwacje – na początku projektu, w połowie i na zakończenie, co pozwoliło na uzyskanie notatek łącznie z 15 obserwacji. Notatki odzwierciedlały nie tylko postęp pracy w projekcie i zmiany w rejestrze produktu, ale też okoliczności związane z ryzykiem, takie jak np. problemy z komunikacją w zespole, problemy wynikające z braku decyzji, zmiany i dodatkowe działania w projekcie wynikające z adaptacji do warunków stawianych przez partnera projektu.

Ankieta miała formułę online i została zrealizowana wśród członków zespołów projektowych po zakończeniu warsztatów wdrożeniowych w ramach pierwszego etapu badań. Odpowiedzi na pytania były anonimowe, co w połączeniu z otwartą formułą pytań zapewniło dużą swobodę wypowiedzi, możliwość zarówno wskazania ryzyka, jak i przyczyn ryzyka. Łącznie w ten sposób uzyskano 145 odpowiedzi.

Rejestry ryzyka to dokumenty, których prowadzenie przez instytucję kultury jest obligatoryjne i wynika z przepisów ustawowych. Rejestry zawierają listę ryzyka w odniesieniu do celów instytucji na dany rok. W rejestrach znajdują się ryzyka

dotyczące realizacji wszystkich celów instytucji, a część z nich dotyczy projektów. Rejestry uzyskano od instytucji, w których były realizowane badania oraz poprzez przeszukiwanie Internetu. Łącznie do analizy uzyskano 15 rejestrów ryzyka z różnych instytucji kultury. Należy tutaj podkreślić, że rejestry ryzyka zawierały różne sformułowane definicje ryzyka, na przykład: „niepożądane zjawisko, które może wpłynąć na realizację celu/zadania instytucji kultury”, „możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów, zadań i podzadań”, „prawdopodobieństwo, że wystąpi określone zdarzenie, działanie lub brak działania i może niekorzystnie wpłynąć na osiągnięcie założonego celu”, „możliwość zaistnienia dowolnego zdarzenia, działania lub zaniechania działania, mierzone wpływem (siłą oddziaływania) oraz prawdopodobieństwem wystąpienia, które będzie miało wpływ na osiągnięcie celów i zadań jednostki, na kształtowanie jej wizerunku lub uszczuplenie jej majątku”, „niepewność związana ze zdarzeniem lub działaniem, które wpłynie na zdolność organizacji do realizacji celów jej działalności”. **Dlatego też opracowanie katalogu ryzyka oznacza równoległe praktyczną propozycję uporządkowania pojęć związanych z opisem ryzyka w kontekście projektów w instytucjach kultury.**

ANALIZA DANYCH

Pierwszym etapem analizy materiału empirycznego było zebranie danych w formę jednej tabeli obejmującej:

- dane z rejestrów produktów z warsztatów wdrożeniowych oraz z projektów realizowanych przez instytucje,
- dane z notatek z obserwacji uczestniczących,
- dane z ankiet podsumowujących projekty wdrożeniowe.
- wyselekcjonowane ryzyka dotyczące projektów z rejestrów ryzyka instytucji kultury.

Na podstawie powyższych źródeł łącznie uzyskano 692 rekordy tabeli danych z opisem ryzyka do zadań i do projektów jako całości. Należy podkreślić, że uczestnicy używali zarówno sformułowań, które bezpośrednio można nazwać ryzykiem, gdyż odpowiadały one definicji ryzyka jako wydarzenia, jak i wyrażen, których nie można było tak nazwać. Te ostatnie dotyczyły przyczyn powstawania ryzyka lub skutków wystąpienia ryzyka. Każde z nich wiązało się natomiast z ryzykiem w projekcie, dlatego też w pierwszym etapie pracy uwzględniono wszystkie możliwe wyrażenia. Ponieważ wiele wyrażen powtarzało się lub też miało bardzo zbliżone brzmienie (np. powrót obostrzeń COVID 19 i ogłoszenie obostrzeń COVID 19 lub brak dofinansowania projektu i wnioszek nie otrzyma dofinansowania), konieczne było usunięcie zdublowanych rekordów.

Następnie, na podstawie wcześniejszej analizy literatury, do każdego z rekordów przypisane zostały atrybuty. Wykorzystano tu:

1. opis kontekstu ryzyka z metodyki PRINCE2⁴ (istota projektu, otoczenie projektu w instytucji, otoczenie zewnętrzne),
2. opis według klasycznego trójkąta projektowego (budżet, czas, zakres, jakość),
3. opis wynikający z procesu zarządzania ryzykiem według PMBOK⁵ (inicjowanie projektu, planowanie, realizacja, monitoring, zamykanie).

Dalsza, bardziej szczegółowa analiza atrybutów wykazała, **że występują wśród nich zarówno ryzyka jak i przyczyny ryzyka**, a także inne wyrażenia, które nie odnoszą się do żadnej z tych dwóch kategorii, a mogą być skutkiem ryzyka, np.: „grafik zachoruje - niewykonanie części reklam”. Dlatego też konieczne było przypisanie do rekordów w tabeli kolejnych atrybutów różnicujących, to jest: ryzyko, przyczyna oraz „inne”. Łącznie tabela zawierała 389 rekordów, o strukturze: opis ryzyka, kontekst ryzyka, opis według trójkąta projektowego, atrybut różnicujący ryzyko, przyczynę ryzyka i inne wyrażenia. Mając tak uporządkowane dane przystąpiono do opracowania rejestru ryzyka z zastosowaniem metody ATOM.

4 PRINCE2® (Projects In Controlled Environments), The Stationery Office (TSO) Managing Successful Projects with PRINCE2, 2009.

5 PMBOK - A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute Poland, 2019, edycja 6.

KATALOG RYZYKA

Metoda ATOM (Active Threat & Opportunity Management), powstała na bazie praktycznego doświadczenia twórców, Davida Hillsona i Petera Simona. Zaproponowali oni konstrukcję rejestru ryzyka dopasowane do projektów małych, średnich i dużych. Na potrzeby niniejszego opracowania wybrano rejestr ryzyka dla projektów średnich, co odpowiada specyfice projektów kulturalnych. Zgodnie z założeniami ATOM ryzyko to:

każda niepewność, która, jeżeli się wydarzy, będzie miała pozytywny lub negatywny wpływ na osiągnięcie celu projektu.

W badaniach uwzględniono negatywny aspekt tej definicji, co jest zgodne z przepisami o finansach publicznych.⁶ Jednocześnie autorzy metody zalecają, aby opis ryzyka składał się z następujących elementów: przyczyna – ryzyko – skutek.

Podczas identyfikacji i analizy ryzyka David Hillson i Peter Simon zalecają używanie konstrukcji:

jako efekt <przyczyna>, może wystąpić <ryzyko>, które doprowadzi do <skutek>.⁷

W przypadku identyfikowania ryzyka w projekcie, skutek wystąpienia ryzyka odnosi się do celów projektu, czasu trwania projektu, budżetu, zakresu lub jakości produktów projektu. Zaletą tego opisu ryzyka jest przejrzystość oraz wymuszenie pewnego

uporządkowania, co prowadzi do zrozumienia istoty ryzyka, również w przypadku, gdy definicja nie jest zbyt precyzyjna.

Pełny opis konstrukcji rejestru ryzyka znajduje się w „Practical Project Risk Management”⁸ wspomnianych wyżej autorów metody ATOM. Biorąc pod uwagę specyfikę projektów kulturalnych i specyfikę działalności instytucji kultury, autorki raportu proponują, aby w rejestrze ryzyka dla projektów kulturalnych znajdowały się następujące informacje:

- podstawowe dane projektu: nazwa projektu, kierownik (koordynator) projektu, data utworzenia rejestru, data ostatniej modyfikacji (stale aktualizowana),
- dane dotyczące ryzyka: numer porządkowy, krótka nazwa, pełny opis według schematu przyczyna-ryzyko-skutek, właściciel ryzyka,
- analiza ryzyka: prawdopodobieństwo wystąpienia (od 1-bardzo niskie do 5-bardzo wysokie), wpływ na cele projektu (od 1-bardzo mały do 5-bardzo duży), punktacja, czyli iloczyn prawdopodobieństwa i wpływu,
- reakcja na ryzyko: sposób reakcji: unikanie, przeniesienie, redukcja, tolerowanie i monitoring,
- informacja o podjętych działaniach w przypadku wystąpienia ryzyka.

⁶ W szczególności: Komunikat Nr 6 Ministra Finansów... (jw.)

⁷ Ang. „As a result of <definite cause>, <risk> may occur, which would lead to <effect on objective(s)>”

⁸ Wydawnictwo Berrett-Koehler, Oakland, 2020.

Tabela 1: Konstrukcja rejestru ryzyka dla projektu kulturalnego

LP	krótka nazwa	pełny opis			właściciel	analiza			Rodzaj reakcji	podjęte działania: opis
		przyczyna	ryzyko	skutek		prawdopodobieństwo	wpływ	ocena punktowa		
1	z	z	z	z	z	z	z	z	z	z
2										
...										

źródło: opracowanie własne na podstawie Komunikatu Ministra Finansów oraz „Practical Project Risk Management”

Kluczową częścią rejestru jest opis ryzyka, **dlatego też w ramach raportu zaproponowano katalog ryzyka**. Pozostałe elementy rejestru, takie jak właściciel, ocena prawdopodobieństwa i wpływu (zobacz Tabela nr 1.) zależy od wielu czynników związanych z kontekstem projektu i jego finansowania, doświadczeniem zespołu projektowego, wielkości instytucji, zakresu współpracy z partnerami i innych.

Tabela 2 zawiera przykładowe 18 pozycji z katalogu. Struktura tabeli odpowiada opisowi ryzyka według metodologii ATOM. Kolorem niebieskim oznaczono dane uzyskane z badań a kolorem czarnym oznaczono dopisane pozostałe elementy opisu ryzyka, tak aby pokazać pełny związek przyczynowo-skutkowy. Szerszy katalog, zawierający 140 rekordów obejmujących różne aspekty realizacji projektów kulturalnych, znajduje się w załączniku do niniejszego raportu.

Tabela 2: Katalog ryzyka - opis ryzyka z zastosowaniem metodologii ATOM

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
1	niedostateczny budżet na działanie	może spowodować, że nie będziemy w stanie przyciągnąć topowych artystów na festiwal	co spowoduje, że na koncerty przyjdzie mniej osób niż w ubiegłym roku
2	niewłaściwe zaplanowanie wydatków	może prowadzić do braku środków na reklamę imprezy	przez co na festiwalu nie będzie wystarczająco dużo publiczności (np. mniej niż 50% miejsc zajętych)
3	wykorzystanie środków niezgodnie z przeznaczeniem	może doprowadzić do dodatkowych kontroli	co zablokuje nam możliwość działania na kolejne miesiące
4	pożar	może spowodować zniszczenie mienia	co będzie oznaczało konieczność wstrzymania działalności
5	ponieważ nie mamy wiedzy o przepisach prawa, podczas zamawiania usług	może nastąpić naruszenie zasad trybu ustawy o zamówieniach publicznych	co doprowadzi do nałożenia kar finansowych na instytucje
6	jako efekt braku jasno określonych wytycznych dotyczących odwołania spotkań autorskich (koncertów) we wzorach umów	może zdarzyć się sytuacja, w której artysta nie zgodzi się na zmianę z naszej strony	co spowoduje konieczność zapłacenia kar lub odszkodowań

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
7	jako rezultat wniesienia zażalenia przez artystę dotyczącego niespełnienia rideru technicznego (wymagań technicznych) podczas koncertu	może wystąpić konieczność zapłacenia kar lub odszkodowań	co będzie dodatkowym obciążeniem budżetu
8	niewystarczająca liczba pracowników w stosunku do zadań	może spowodować, że części zadań (związanych np. z promocją, z przekazywaniem szczegółów imprezy do wszystkich zainteresowanych, z załatwieniem dodatkowych nagród od sponsorów, etc.) nie zrealizujemy wcale	czego efektem będzie mniejsze oddziaływanie imprezy na naszą publiczność
9	wprowadzenie nowych zadań bez zabezpieczenia etatu	może prowadzić do przeciążenia pracowników i spadku ich motywacji	co spowoduje brak nowych pomysłów na działania
10	nieobecność kluczowych pracowników	może zablokować proces decyzyjny	w wyniku czego cała realizacja się opóźni
11	z tego względu, że nie zostało przeprowadzone szkolenie bhp dotyczące nowo zakupionych urządzeń obsługi sceny	mogą wydarzyć się wypadki przy pracy	w wyniku czego ucierpią bezpośrednio pracownicy, a pośrednio reputacja instytucji
12	ponieważ nastąpiła niezrozumiała zmiana procedur wewnętrznych	pracownicy mogą niepoprawnie stosować te procedury (np. w zakresie obiegu dokumentów, w zakresie RODO, w zakresie przekazywania informacji, w zakresie rozliczania wydatków, etc.)	co doprowadzi do straty czasu wynikającego z ponownego wykonywania obowiązków
13	jako rezultat braku informacji na temat realizacji bieżących zadań na szczeblu zarządzania	może wystąpić nadmierna kontrola pracowników	co prowadzi do spadku motywacji
14	ponieważ mamy tylko 50 krzeseł	może ich zabraknąć na spotkaniu z Gwiazdą	co doprowadzi do negatywnych opinii publiczności
15	jako rezultat braku zabezpieczenia nad sceną podczas deszczu	mogą pojawić się negatywne artykuły prasowe	co prowadzi docelowo do zniechęcenia mieszkańców
16	jako rezultat negatywnych opinii mieszkańców z ostatniej imprezy	może przyjść niewiele osób (np. 20% miejsc)	co skutkuje kolejnymi negatywnymi opiniami
17	z tego względu, że nie mamy pieniędzy na reklamę	może okazać się, że będzie zbyt słaba informacja o wydarzeniach	co spowoduje, że chętni nie przyjdą
18	jako efekt rozpoczęcia promocji tydzień przed festiwalem	może okazać się, że ludzie nie zauważą reklamy	co spowoduje brak odbiorców zainteresowanych udziałem w wydarzeniach

źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z badań oraz „Practical Project Risk Management”

PODSUMOWANIE

Badania przedstawione w raporcie oraz ich wyniki mają zarówno teoretyczne jak i praktyczne implikacje.

Implikacje teoretyczne:

Z teoretycznego punktu widzenia, badanie wnosi trzy ważne uzupełnienia do istniejącej literatury:

- zdefiniowanie ryzyka projektu w instytucjach kultury, jako zdarzenie niepewnego, które jeżeli się wydarzy, będzie miało negatywny wpływ na projekt. Jest to spójne z definiowaniem ryzyka w samych instytucjach kultury. Z jednoczesną propozycją opisu ryzyka w formule: przyczyna-ryzyko-skutek;
- zaproponowanie rejestru ryzyka dla projektów w instytucjach kultury. Propozycja dotyczy nie tylko jego struktury, ale również sposobu jego wypełniania. Przygotowany rejestr odpowiada na wymagania zarządzania ryzykiem projektów wiodących metodyk zarządzania projektami, takich jak PRINCE2 czy PMBOK, a także wymaganiom instytucji kultury. **Rejestr ryzyka w projektach kulturalnych w proponowanym układzie jest stanowi innowację w zakresie zarządzania projektami kulturalnymi;**⁹
- zaproponowanie katalogu ryzyka dla projektów instytucji kultury, zbudowanego z wykorzystaniem metody ATOM, metody sugerowanej do wykorzystania w średniej wielkości projektach, jakimi są m.in. projekty kulturalne.

Implikacje praktyczne:

Wyniki badań w postaci rejestru ryzyka, a także katalogu ryzyka projektów kulturalnych mają użyteczny charakter dla kierowników projektów w instytucjach kultury, osób zarządzających ryzykiem w tych projektach czy nawet dla członków zespołów projektowych. Dzięki badaniom powstało narzędzie do zarządzania ryzykiem, które w usystematyzowany sposób pozwalają na: identyfikację, analizę i reakcję na ryzyko w projektach kulturalnych (Tabela 1.) oraz katalog ryzyka (Tabela 2.), który jest „dobrą praktyką” pomocną w wypełnianiu rejestru ryzyka.

Wnioski końcowe

W ramach przeprowadzonych badań zaobserwowano różny poziom wiedzy i doświadczenia wśród członków zespołów projektowych. Badani wielokrotnie posłużyli się zbyt ogólnymi sformułowaniami, bez możliwości dookreślenia, na czym polega ryzyko lub przyczyna, na przykład „problemy kadrowe”, „brak czasu”.

W zestawieniu danych do badań zostały uwzględnione ryzyka wskazane do projektu jako całości i ryzyka przypisane do poszczególnych zadań w projekcie. Pozwoliło to na uzyskanie szerszej perspektywy i ujęcie kilku różnych projektów, ale jednocześnie w zestawieniu danych do analizy pojawiły się sformułowania, które odnoszą się do specyficznych zadań,

⁹ W bazie Scopus istnieje niewiele publikacji traktujących o zarządzaniu ryzykiem w projektach kulturalnych (w czerwcu 2023 roku było ich sześć, w tym dwie publikacje samych autorek raportu). Przedstawiają one tematykę zarządzania ryzykiem projektów kulturalnych w innej perspektywie lub na innym poziomie szczegółowości.

na przykład "brak tłumacza scenariusza gry terenowej na język ukraiński", „brak możliwości zapewnienia cateringu dla wykonawcy w hotelu” oraz takie sformułowania, które wymagają znajomości kontekstu, na przykład "nie będzie na to czasu". Stanowi to z jednej strony ograniczenie, ale też świadczy o sile badań, ponieważ jednocześnie **wskazuje na potrzebę związaną ze zrozumieniem pojęć (przyczyna, ryzyko, skutek) i zastosowaniem procesu zarządzania ryzykiem w instytucjach kultury.**

Również analiza dokumentów z instytucji wskazała niejednoznaczność i różną interpretację pojęcia ryzyka. Organy samorządowe i instytucje przyjmują różne definicje ryzyka (mimo odniesienia do tych samych zapisów ustawowych). W niektórych przypadkach ryzyko opisywano związkiem przyczyna – ryzyko, w innych stosowano ogólne sformułowania, itp.: „ryzyko absencji pracowników”, „ryzyko awarii sprzętu”. Dlatego też dalsze, pogłębione badania, mogą obejmować szerszą grupę docelową uwzględniającą doświadczenie i wiedzę respondentów, dalszą identyfikację ryzyka w kontekście różnych produktów i usług kulturalnych, na przykład organizacji wystaw, spotkań, festiwal, koncertów, prezentacji, warsztatów itp., a także rozszerzenie metody badawczej o wywiady lub ankiety z ekspertami.

Biorąc jednak pod uwagę fakt, że proces realizacji projektów kulturalnych, które przyjmują postać wydarzeń, cechuje pewnego rodzaju powtarzalność działań, **uniwersalny katalog ryzyka będzie miał zastosowanie do wielu projektów** (analogicznie jak na przykład w projektach budowlanych czy projektu nowej strony internetowej).

Autorki raportu:

Alicja Krawczyńska (mgr inż.), Wydział Zarządzania, Politechnika Wrocławska, alicja.krawczyńska@pwr.edu.pl
<https://orcid.org/0000-0001-6109-9508>

Dorota Kuchta (prof. dr hab. inż.), Wydział Zarządzania, Politechnika Wrocławska
<https://orcid.org/0000-0002-9747-0759>

Agata Klaus-Rosińska (dr hab. inż. prof. Uczelni), Wydział Zarządzania, Politechnika Wrocławska
<https://orcid.org/0000-0003-4862-0500>

Załącznik:

Przykładowy katalog ryzyka w projektach kulturalnych z zastosowaniem metodologii ATOM

Raport powstał przy współpracy:



Politechnika Wrocławska, Wydział Zarządzania



Good Books Marcin Skrabka – podmiot współpracujący w doktoracie wdrożeniowym



Fundacja Good Culture – podmiot wspierający

ZAŁĄCZNIK

Przykładowy katalog ryzyka w projektach kulturalnych z zastosowaniem metodologii ATOM

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
1	jako efekt absencji chorobowej pracowników	może okazać się, że nie zostaną opracowane wnioski dotacyjne	co spowoduje brak finansów na festiwal w przyszłym roku
2	jako rezultat zmniejszenia dotacji przez Organizatora	jesteśmy zmuszeni skrócić festiwal z 3 do 1 dnia	co może spowodować, że publiczność wybierze konkurencyjne imprezy
3	jako efekt zbyt ogólnych wytycznych przekazanych przez kierownika	może wystąpić nieprawidłowe wykonanie raportu przez pracownika	co spowoduje stratę czasu podczas ponownego wykonywania tej samej pracy
4	jako efekt braku lustra na parkingu	może się okazać, że kierowca nie zauważy rowerzysty	co spowoduje wystąpienie sytuacji zagrażającej życiu
5	w wyniku rozstrzygnięcia programów dotacyjnych 3 miesiące po terminie	może się okazać, że część zaplanowanych wydarzeń trzeba odwołać (brak informacji o finansowaniu)	co spowoduje niezadowolenie użytkowników z powodu odwołania imprez
6	jako rezultat negatywnych opinii mieszkańców z ostatniej imprezy	może przyjść niewiele osób (np. 20% miejsc)	co skutkuje kolejnymi negatywnymi opiniami
7	ponieważ dysponujemy sprzętem komputerowym sprzed 2005 roku	mogą wystąpić awarie systemów informatycznych	przez co nie będzie możliwości wykonywania codziennej pracy
8	ponieważ korzystamy z jednego hasła i loginu do systemu	może okazać się, że ktoś go zmieni nie informując pozostałych	przez co cała instytucja będzie miała brak dostępu do danych
9	w wyniku awarii urządzeń	może być konieczne przesunięcie środków finansowych na naprawy	co doprowadzi do deficytu
10	Jako efekt problemów dostawcy Internetu	może wystąpić awaria sieci lub sprzętu	co opóźni wysyłkę newslettera z programem imprezy
11	jako efekt awarii u dystrybutora	może wystąpić brak zasilania	co spowoduje, że nagłośnienie i oświetlenie sceny przestanie działać
12	jako efekt podwyżek cen biletów w instytucji	może wystąpić odpływ stałych widzów	co może spowodować spadek dochodów własnych
13	ponieważ ośrodek kultury oddalony o 20 km otrzymał dofinansowanie z „kultury cyfrowej” i mają nowe studio nagrań	może prowadzić nowe działania dla odbiorców	co stwarza też możliwość powstania konkurencyjnej imprezy (festiwalu)
14	ponieważ sprzęt bywa zawodny	może wystąpić uszkodzenie oprogramowania	co będzie wymagało dodatkowych kosztów i czasu
15	brak zgód pozyskiwanych w związku z zajęciami, warsztatami organizowanymi przez CK	może doprowadzić do roszczenia rodziców w przypadku umieszczenia zdjęć z warsztatów na Facebooku	co spowoduje skargę do organizatora

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
16	Jako efekt zbyt słabych zabezpieczeń hasłami	może wystąpić dostęp osób nieuprawnionych do serwera lub infrastruktury informatycznej	co doprowadzi do problemów formalnych i prawnych (wyciek danych)
17	jako wynik powodzi	może dojść do zalania obiektu	co spowoduje straty materialne i ograniczenia działalności
18	w rezultacie zostawiania otwartych drzwi do biura	może wystąpić kradzież sprzętu lub nośników z danymi	co spowoduje konieczność zgłoszenia sprawy na policję i do organizatora
19	ponieważ budynek instytucji jest słabo oświetlony	może wystąpić kradzież z włamaniem	co spowoduje konieczność zgłoszenia sprawy na policję i do organizatora
20	ze względu na niedostępność pracowników (choroba, niedobór pracowników)	może się okazać, że prośba do radia o patronat medialny nad projektem nie zostanie wysłana lub zostaną wysłane zbyt późno, aby negocjować dobre warunki obecności na antenie	co spowoduje, że o festiwalu nikt nie usłyszy
21	jako rezultat nieświadomości pracowników	może nastąpić powierzenie przetwarzania danych osobowych podmiotom zewnętrznym lub osobom nieuprawnionym	co doprowadzi do przekazania listy uczestników warsztatów na zewnątrz
22	pozostawienie bez nadzoru lub brak odpowiedniego nadzoru nad aktami i dokumentami zawierającymi dane osobowe w trakcie ich przetwarzania, w miejscach dostępnych osobom z zewnątrz	może spowodować ich kradzież	co prowadzi do utraty reputacji
23	pozostawienie bez nadzoru lub brak odpowiedniego nadzoru nad aktami i dokumentami zawierającymi dane osobowe w trakcie ich przetwarzania, w miejscach dostępnych osobom z zewnątrz	może spowodować przejęcie danych osobowych przez podmioty / osoby nieupoważnione	co prowadzi do utraty reputacji
24	jako efekt niewykonania w terminie dekoracji	może spowodować brak dekoracji na scenie podczas premiery	co spowoduje konieczność organizowania dekoracji zastępczej
25	w wyniku remontu ulicy	może wystąpić ograniczenie dostępności do instytucji	co wpłynie na PR instytucji
26	ponieważ od 10 lat nie mamy środków finansowych na analizę otoczenia	może okazać się, że nie znamy dobrze oczekiwań publiczności	czego efektem będzie mała frekwencja na wydarzeniach
27	ze względu na brak informacji o wydarzeniach na Facebooku	może być pusto na sali	co wpłynie na PR instytucji
28	z tego względu, że nie mamy pieniędzy na reklamę	może okazać się, że będzie zbyt słaba informacja o wydarzeniach	co spowoduje, że chętni nie przyjdą
29	jako efekt rozpoczęcia promocji tydzień przed festiwalem	może okazać się, że ludzie nie zauważą reklamy	co spowoduje brak odbiorców zainteresowanych udziałem w wydarzeniach

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
30	jako efekt wycofania się partnerów instytucji	może nie być alternatywnych źródeł pozyskania nagród	co spowoduje, że konkursy przestaną być atrakcyjne
31	ponieważ pisanie wniosków dotacyjnych jest bardzo czasochłonne	może wystąpić brak zainteresowania ze strony partnerów i instytucji	co doprowadzi, że nie będziemy mieli dodatkowych środków na imprezy
32	ponieważ pracownik musi priorytetowo wykonać inne obowiązki	może okazać się, że nie zajmie się telefonami do szkół	co doprowadzi, że nie będziemy mieli partnera do projektu
33	ponieważ w GCK pracuje tylko 5 osób	może wystąpić brak zastępstwa na czas nieobecności pracownika	co spowoduje, że będziemy musieli odwołać warsztaty
34	jako efekt braku jednego kalendarza imprez w gminie	może się okazać, że jednego dnia są 2 imprezy w mieście	co spowoduje małe zainteresowanie projektem wśród odbiorców
35	brak wsparcia sponsorów	może spowodować, że nie będziemy mieli gwiazd na Dniach miastach	co spowoduje, że przyjdzie mało ludzi
36	ponieważ pensje w kulturze są zależne od min. krajowej	może się okazać, że pracownik poniżej 26 roku życia netto ma wyższą pensję niż pracownik z 10 letnim stażem	co spowoduje brak zaangażowania pracowników w pracę
37	ponieważ dyrektor nie spotyka się z załogą	może się okazać, że dyrektor nie zna zakresu obowiązków	może zostać wprowadzony nieodpowiedni system zastępstw
38	zła organizacja pracy	może spowodować, że na jednych stanowiskach jest dużo pracy, a na innych nie	co doprowadzi do tego, że pracownicy nie będą mieli motywacji
39	ponieważ nie ma systemu kontroli	może się okazać, że zadania są zlecane bez dalszego nadzoru	co spowoduje nieprawidłowe wykonywanie obowiązków służbowych
40	brak komunikacji między pracownikami	może sprawić, że jeden dział nie wie, co robi inny	co doprowadzi do tego, że prawnik będzie akceptował te same wzorce umowy, co kosztuje instytucję dodatkowe godziny
41	ze względu na to, że dyrekcja stosuje komunikację 1:1	może to spowodować brak komunikacji między działami	co wpłynie na możliwości organizowania większych wydarzeń
42	brak przejrzystości w strukturze organizacyjnej	może spowodować, że kierownicy nie będą mieli możliwości decydowania o osobach zespole	co spowoduje, że nie będą efektywnie realizować założonych planów
43	nieprecyzyjnie określony zakres obowiązków	może spowodować, że w projekcie nie będzie koordynatora	co doprowadzi do tego, że pracownicy nie będą realizowali zadań w projekcie
44	nieprecyzyjnie określony zakres obowiązków kierownika	może spowodować brak nadzoru nad realizacją zadań przez pracowników	co spowoduje, że pracownicy nie będą ich realizowali
45	brak terminowości w przekazywaniu informacji	może spowodować, że umowa do artysty wyjdzie zbyt późno	co skutkuje anulowaniem naszej rezerwacji
46	zmieniające się czynniki ekonomiczne	mogą doprowadzić, do zmiany w strukturze organizacyjnej muzeum	co wpłynie na zakres obowiązków
47	ponieważ w Polsce występuje rosnąca inflacja	może to spowodować podwyżki stawek druków ulotek	co wpłynie ich ilość

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
48	zmiany koniunktury gospodarczej	mogą spowodować, że mieszkańcy miasta zamiast kina wybiorą darmowy piknik	co wpłynie na przychody z seansów
49	częste zmiany przepisów prawnych	mogą spowodować konieczność ponownego sprawdzenia wszystkich umów festiwalowych	co wpłynie na czas ich procedowania
50	nieprzestrzeganie zasad BHP	może doprowadzić do wypadku przy pracy	co wpłynie na zdrowie pracowników
51	ograniczony dostęp do sprzętu	może spowodować kolejkę do wykorzystania	co spowoduje konflikty wśród pracowników
52	brak środków na realizację działań kulturalnych	może spowodować brak możliwości zorganizowania wakacji dla dzieci ze świetlic	co spowoduje spadek zaufania odbiorców
53	nierzetelny wykonawca	może opóźnić wykonanie malowania świetlicy	co zablokuje możliwość organizacji corocznych Dni Kolejara
54	jako rezultat nieterminowej realizacji zadań	może wystąpić opóźnienie w przesłaniu folderu do wystawy do druku	co skutkuje brakiem folderów na wernisażu
55	jako efekt braku odpowiedniej procedury sprawdzania zamkniętych drzwi	może wystąpić zagrożenie mienia muzeum	co skutkuje stratami finansowymi
56	jako efekt braku środków finansowych	może się okazać, że festiwal z 20 letnią tradycją trzeba skrócić do jednego dnia	co wpłynie na odbiór społeczny imprezy
57	jako rezultat słabej informacji zewnętrznej	może wystąpić brak zainteresowania radnych instytucją	co skutkuje dyskusją o cięciu etatów na planistycznej sesji rady miasta
58	jako rezultat słabej informacji zewnętrznej	może wystąpić brak zgód dyrektorów/rodziców na udział dzieci w wydarzeniach instytucji	co spowoduje, że nie zorganizujemy zakładanej liczby lekcji o historii lokalnej
59	jako rezultat braku sprawnej komunikacji z użytkownikami	może wystąpić sytuacja, w której młodzi artyści będą grali do pustej Sali	co spowoduje, że następnym razem nie będą chcieli zagrać gratis
60	ponieważ w instytucji nie ma procedury wdrażania stażystów	mogą wystąpić braki w dokumentacji projektowej	co spowoduje problem z rozliczeniem grantu
61	ponieważ nie omówiliśmy potrzeb interesariuszy	może się okazać, że w ofercie instytucji znajdzie się nieadekwatna do zapotrzebowania działalność kulturalno-wychowawcza	co skutkuje niezadowoleniem publiczności
62	jako rezultat stałego przeciążenia pracą w weekendy	może wystąpić wypalenie zawodowe	co wpłynie na brak nowych pomysłów
63	ponieważ instytucja posiada ograniczone środki finansowe	może się okazać, że nie jesteśmy w stanie zaprosić autora, którego czytelnicy wskazali w ankietach	co wpłynie na wizerunek biblioteki
64	ponieważ istnieje ryzyko związane z klęskami żywiołowymi	mogą wystąpić straty wynikające z pożaru, powodzi, temperatury, wiatrów	co spowoduje zamknięcie ośrodka
65	jako rezultat ryzyka zewnętrznego - strajki (nauczycieli)	może zostać zablokowany kanał komunikacyjny szkoła - ośrodek kultury	co wpływa na brak uczniów na uroczystościach z okazji święta niepodległości
66	jako efekt braku kreatywności instruktorów-edukatorów	może się okazać, że trzeba powtórzyć program ubiegłorocznej Nocy Muzeum	co spowoduje mniejszą frekwencję

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
67	jako efekt odejścia pracownika z długoletnim doświadczeniem	może się okazać, że nie ma dostępu do dokumentów z poprzedniego pikniku w Parku Miejskim	co wpłynie na bezpieczeństwo uczestników imprezy
68	jako efekt ryzyko organizacji i podejmowania decyzji	może się okazać, że realizacja nowej strony internetowej będzie trwała 3 miesiące (zamiast planowanego 1 mies.)	co spowoduje, że uruchomimy ją po sezonie
69	jako rezultat wycofania się z dofinansowania przez Marszałka województwa	może się okazać, że będziemy musieli odwołać imprezę	co spowoduje odpływ publiczności
70	z powodu dużej liczby próśb o darowizny	może się okazać, że nastąpi wycofanie się sponsora	co spowoduje dziurę w budżecie wystawy
71	z powodu inflacji	sponsor może zmniejszyć kwotę	co spowoduje, że będziemy mieli problem z finansowaniem konkursu
72	jako skutek dużej liczby wniosków w stosunku do wysokości grantów	może wystąpić brak dofinansowania projektu	co spowoduje, że będziemy musieli drastycznie zmienić program
73	jako efekt braku funduszy	nie możemy zaplanować nowych rodzajów warsztatów na jesień	co spowoduje spadek liczby uczestników warsztatów
74	jako rezultat problemów budżetowych miasta	finansowanie projektu może zostać cofnięte	co prowadzi do braku możliwości planowania w wyprzedzeniu dłuższym niż 2 miesiące
75	jako efekt wrzczenia projektu poza planem/nagle - bez zapewnionego budżetu	może się okazać, że będziemy go realizować tylko ze środków własnych	co spowoduje, że w programie imprezy wezmą udział tylko zespoły taneczne z ośrodka
76	ponieważ idea projektu powstała we wrześniu, a decyzja o możliwości realizacji w kwietniu	budżet może okazać się nieadekwatny do założeń	co spowoduje konieczność zmian w projekcie
77	jako efekt rosnącej inflacji	możliwa jest zmiana cen na przestrzeni 3/4 miesięcy (od planu do realizacji projektu)	co docelowo spowoduje konieczność redukcji liczby darmowych oprowadzań po muzeum dla szkół
78	ponieważ nie możemy podpisać zobowiązania i zagwarantować cen u dostawców, dopóki nie mamy gwarancji finansowania projektu	może to się okazać, że wystąpił znaczny wzrost cen któregoś ze składników kosztorysu powyżej zaplanowanego budżetu	co spowoduje konieczność wystąpienia do organizatora o zwiększenie wkładu własnego do projektu
79	jako efekt zbyt dużych oczekiwań finansowych artystów z Warszawy	może wystąpić problem z opracowaniem programu dni miasta	co doprowadzi do krytycznych opinii mieszkańców
80	ponieważ koszty obsługi zewnętrznej konta reklamowego Ad Words są wysokie	może wystąpić problem z uzyskaniem planowanych wskaźnika odwiedzin na stronie	co spowoduje, że będziemy musieli klikać we własne reklamy
81	jako efekt zwiększenia kosztów zatrudnienia	może wystąpić problem z opłaceniem ubezpieczenia naszych wolontariuszy	co spowoduje, że będziemy musieli z nich zrezygnować
82	ponieważ na festiwal otrzymaliśmy dofinansowanie niższe o 30% w stosunku do zakładanego	może się okazać, że będzie brak odpowiednich ofert (np. obsługi sceny) jeśli chodzi o budżet.	co spowoduje, że będziemy musieli przenieść imprezę do małej Sali
83	jako efekt otrzymania dotacji o 30% niższej niż zakładaliśmy	może się okazać, że będziemy cięli koszty po całości	co spowoduje brak środków na zakup nagród

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
84	ponieważ na zespół teatralny odnosi sukcesy	może wystąpić sytuacja, w której do nowej sekcji zapisze się dwa razy więcej dzieci	co spowoduje brak funduszy na stroje dla nich
85	ponieważ rozwinęliśmy dział edukacji regionalnej	może wystąpić podniesienie kosztów materiałów	co spowoduje konieczność pozyskania sponsora na ten dział
86	ponieważ w bibliotece brakuje jednego dużego lokalu na spotkania powyżej 30 osób	może się okazać, że konieczne jest wynajęcie Sali w CK	co wpłynie na wysokość budżetu całej imprezy
87	ponieważ na stałe korzystamy z uprzejmości gratisowego tłumaczenia na ukraiński	może się okazać, że w zakładanym czasie tłumacz nie będzie w stanie przetłumaczyć scenariusza na grę	co spowoduje, że będziemy musieli w szybkim czasie szukać nowego wolontariusza
88	jako efekt nieobecności osób - członków zespołu projektowego	może zająć konieczność przeniesienia zadań na inne osoby	co spowoduje, że będą miały one nadgodziny
89	jako efekt dłuższego zwolnienie chorobowego pracownika, osoby odpowiedzialnej za wykonanie poszczególnego zadania	może wystąpić znaczne opóźnienie w przygotowaniu umów dla wykonawców	co spowoduje, że wykonawcy stracą zaufanie lub cierpliwość
90	jako efekt choroby osoby koordynującej projekt	zadanie wysłania pism o partonaty medialne może zostać nie wysłane	co spowoduje, że nie będzie darmowych relacji gry terenowej
91	ponieważ zarobki w instytucji są niskie	może zdarzyć się sytuacja, że odchodzi z pracy kierownik projektu lub jakaś ważna osoba	co wpłynie na motywację do pracy pozostałych osób
92	ponieważ dyrekcja wprowadza często rozszady wśród pracowników	może zmienić się nagle skład osób realizujących projekt	co wpłynie na konieczność przydzielania zadań od nowa
93	ponieważ każdy z członków zespołów wykonuje też inne zadania	możemy nie zdążyć zrealizować danego zadania z projektu na czas	co spowoduje, że kolejne zadania również przesuną się w czasie i w ostatnim tygodniu przed imprezą będziemy wszystko robić na ostatnią chwilę
94	ze względu na to, że dyrektor jest na urlopie, a tylko on akceptuje plakaty	może zdarzyć się sytuacja, w której nie zdążymy wydrukować plakatów do dnia „xyz”, czyli 2 tygodnie przed imprezą	co spowoduje, że promocja wystartuje zbyt późno
95	ponieważ w miejscowości nie ma średniej szkoły	może się okazać, że zabraknie wolontariuszy chętnych do przearanżowania sali na wernisaż wystawy	co spowoduje konieczność zostania po godzinach koordynatora wystawy i zrobienia tego samodzielnie
96	ponieważ nie ma systemu motywacyjnego do realizacji projektów	może nastąpić wykruszenie się części zespołu	co spowoduje, że niektóre zadania będą opóźnione
97	jako skutek opóźnień ze strony grafika	może wystąpić sytuacja, w której promocja rozpocznie się zbyt późno	co spowoduje, że na imprezie na odsłonięcie muralu nie będzie publiczności
98	ponieważ korzystamy z grafika na zewnątrz, który ma wiele różnych zleceń	może zdarzyć się sytuacja, w której wystąpi opóźnienie ze strony grafika	co spowoduje, że reklamę dla partnera medialnego będzie musiał zrobić informatyk
99	ponieważ osoba decyzyjna w projekcie często zmienia zdanie	może wystąpić niewykonanie zakładanej oprawy graficznej na „imprezę xyz”	co spowoduje, że nie pójdą grafiki do patronów medialnych z odpowiednim wyprzedzeniem

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
100	ponieważ niektórzy rysownicy (artyści ludowi, graficy, pisarze) nie sprawdzają maili regularnie	może wystąpić utrudniony kontakt z osobami, które chcemy zaprosić (szczególnie podczas wakacji)	co spowoduje, że w zakładamy czasie nie będziemy zamkniętych ustaleń z nimi i podpisanych umów
101	ponieważ musimy wysłać każdą grafikę do biura grantodawcy	może się okazać, że będą poprawki do projektu plakatu	co spowoduje, że czas opracowania plakatu wydłuży się do tygodnia
102	ponieważ w projekcie akceptujemy belkę logotypową u każdego partnera	może się okazać, że w trakcie pracy nad plakatem będą konieczne zmiany nazw lub logotypów sponsorów	co wpływa na ogólny czas realizacji tego zadania
103	jako efekt organizowania projektu z partnerem z lokalnej organizacji pozarządowej	może się okazać, że wytypowana osoba jest trudna w kontaktach (ryzyko współpracy)	co spowoduje, że stracimy motywację do wspólnych działań
104	jako efekt braku odpowiedzi od potencjalnych partnerów	może się wydarzyć się sytuacja, w której stracimy czas	w efekcie czego, nie wyślemy programu do miejscowej gazety w odpowiednim czasie
105	ponieważ w radio są długie procedury aplikowania o patronat	jeżeli okaże się, że decyzję o dofinansowaniu projektu otrzymamy zbyt późno	w efekcie czego nie będziemy mieli dużego zasięgu konferencji
106	ponieważ w przypadku zamówień publicznych musimy korzystać z pomocy urzędu miasta	mogą wystąpić opóźnienia w procedurze wyłonienia wykonawcy	w efekcie czego będziemy realizować projekt w czasie wakacji
107	brak odpowiedzi od wykonawców na czas	może spowodować, że zablokuje to dalsze działania w projekcie	co wpłynie na atmosferę pracy w zespole
108	jako efekt nieumiejętnego stawiania terminów w komunikacji	może się okazać, że w zakładanym czasie będzie brak potwierdzeń od wykonawców	co wpłynie na przerzucanie się odpowiedzialnością za opóźnienie
109	ponieważ najczęściej wysyłamy wszystko na ostatnią chwilę	może się okazać, że drukarnia będzie miała bardziej zyskowne zlecenie	co spowoduje, że nasze materiały nie będą gotowe na czas
110	jako efekt złej organizacji czasu przeznaczonego na konkretne działanie	może się okazać, że zadania będą zrealizowane zbyt późno	co spowoduje, że będziemy musieli zostać po godzinach
111	ponieważ mamy wiele projektów w różnych fazach realizacji	może się okazać, że wszyscy mamy zadania, których nie można przekroczyć	co spowoduje brak pracowników do realizacji kampanii kolejnego projektu
112	jako efekt długiego procesu podejmowania decyzji przez Dyрекcję	może wystąpić opóźnienie w podpisaniu aneksu z wykonawcą warsztatów	co spowoduje, że koordynator wakacji w bibliotece spędzi dodatkowy czas na ustaleniach z wykonawcą
113	jako efekt braku kontroli tego, co robią pracownicy	może wystąpić opóźnienie w realizacji zadań przez poszczególnych członków zespołu,	co wpłynie na harmonogram dalszych prac
114	jako rezultat niezyskana wytycznych od dyrektora na czas	może wystąpić niechęć zespołu projektowego do realizacji projektu	co wpłynie na terminowość i jakość realizowanych przez nich zadań
115	ponieważ umowy przechodzą przez kilka osób	akceptacja formalno-prawna albo sam proces dostarczenia umowy będą trwać zbyt długo	wpłynie na opóźnienie we współpracy
116	ze względu na to, że pracujemy w zespole rozproszonym a każdy głos się liczy	może wystąpić opóźnienia w ustalaniu ujęć (zdjęć do promocji imprezy, tytułu wystawy, zakresu warsztatów na Noc Muzeum)	co wpłynie na czas realizacji tych zadań

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
117	jako skutek braku kontaktu z artystami	może się okazać, że cykl spotkań autorskich rozpocznie się w październiku zamiast we wrześniu	co spowoduje konieczność realizacji dwóch spotkań na miesiąc, żeby do listopada rozliczyć całą dotację
118	ponieważ opracowanie strony internetowej zostało powierzone jednej osobie	może się okazać, że nie zostanie uzgodniony czas na jej wparcie przez innych w czasie testów	co skutkuje brakiem osób do testowania
119	wskutek poważnej choroby artysty	może się okazać, że występ musi zostać odwołany	co wpływa na problemy z rozliczeniem dotacji
120	wskutek wypadku losowego	może się okazać, że koncert musi zostać odwołany	co wpływa rozliczenia świadczeń reklamowych ze sponsorem
121	ponieważ w mieście jest wiele imprez w tym samym czasie	może się okazać, że opublikuje zbyt krótką informację o spotkaniach	co wpłynie na zainteresowanie spotkaniami
122	ponieważ większość naszych odbiorców musi dojeżdżać do CK i wiemy, że jest to dla nich stały problem	może się okazać, że zbierze się niewystarczająca grupa na uruchomienie kursu	co spowoduje konieczność odwołania go
123	ponieważ mamy stałą obsługę foto	może się okazać, że rozchoruje się fotograf	co spowoduje, że nie będzie komu zrobić relacji z imprezy
124	jako efekt braku kontaktu z artystami	może się okazać, że artyści w ogóle nie prześlą bio i info lub prześlą za późno	co spowoduje, że notka prasowa będzie mało użyteczna dla mediów
125	ze względu na to, że dopiero w kwietniu dowiadujemy się o możliwości realizacji projektu na czerwiec	może się okazać, że nie będzie chętnych aktorów/artystów do współpracy	co wpłynie na czas, jaki musimy przeznaczyć na organizację całości
126	ponieważ bazujemy na bezpłatnych formach reklamy	może się okazać, że darmowe źródła mogą umieścić informacje za późno	co wpłynie na frekwencję na przeglądzie teatrów ulicznych
127	ponieważ w projekcie nie przewidziano środków na reklamę	może się okazać, że będziemy mieli za mało kanałów, którymi możemy dotrzeć do odbiorcy	co wpłynie na brak zainteresowania rodzinnym piknikiem literackim
128	ponieważ w instytucji brakuje odpowiednich specjalistów do opisanie OPZ	może się okazać, że napisane OPZ zawiera niekonkretne sformułowania	co wpłynie na duży rozrzut cenowy ofert
129	ponieważ instytucja nie opracowała programu rozwoju wolontariuszy	może się okazać, że na realizację projektu „Lato z komarami” będzie zbyt mało zgłoszeń od wolontariuszy	co spowoduje konieczność samodzielnej realizacji przez animatorów wszystkich prac organizacyjnych
130	ponieważ będzie zbyt mało zgłoszeń od wolontariuszy	mogą wystąpić problemy z „zapełnieniem” programu .	co spowoduje, że będzie on nieatrakcyjny
131	ponieważ CK ma słabe zasięgi w mediach społecznościowych	może się okazać, że informacja o zawodach wędkarskich nie dotrze do potencjalnych zainteresowanych	co spowoduje, że będzie zbyt mało uczestników
132	ponieważ w Muzeum obsługę techniczną zapewnia urząd	może się okazać, że w dniu planowanych uzgodnień z wykonawcą wystawy zabraknie osoby z obsługi technicznej	co skutkuje przesunięciem terminu i koniecznością ponownych uzgodnień
133	ponieważ impreza jest na żywo	mogą wystąpić problemy techniczne (mikrofony będą trzeszczeć i pisać; światło będzie migać)	co wpływa na konieczność przygotowania zapasowego sprzętu

LP	przyczyna/ fakt	ryzyko (wydarzenie lub okoliczności)	skutek
134	ponieważ imprezy są realizowane na żywo	może wystąpić brak dostawy prądu (awaria zasilania)	co spowoduje konieczność przerwania imprezy
135	wskutek braku zainteresowania kulturą w regionie	może zdarzyć się, że na spotkaniu nie będzie żadnych dziennikarzy	co wpłynie na brak informacji w prasie o wydarzeniu
136	ponieważ impreza jest w plenerze i na żywo	może się okazać, że podczas realizacji zaskoczy nas ulewa	co spowoduje konieczność przerwania imprezy
137	ponieważ robimy imprezę w parku	może się okazać, że będzie kiepska pogoda	co spowoduje, że rodzice z dziećmi nie przyjdą na festyn
138	ponieważ festyn odbędzie się przed biblioteką na wolnym powietrzu	może wystąpić duży wiatr	co spowoduje zniszczenie dekoracji
139	ponieważ musimy skorzystać z zaplecza technicznego partnera imprezy	może się okazać, że będzie słabe połączenie internetowe	co spowoduje problem z transmisją wydarzenia na Facebooku
140	wskutek przyjscia na imprezę dużej liczby osób	będzie zbyt gorąco na sali	co spowoduje niezadowolenie (publiczności) z warunków