



**Operační program
Jan Amos Komenský**

INSPIROMAT 6

ŘÍZENÍ PROJEKTU – PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

výzvy č. 02_23_017 Akční plánování v území – MAP

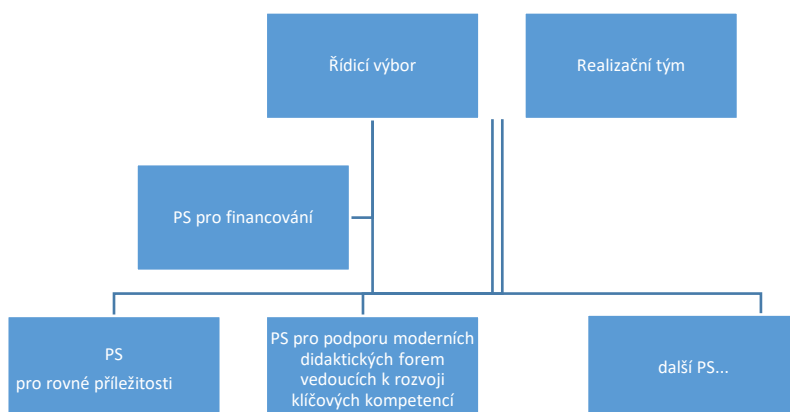


**Spolufinancováno
Evropskou unií**



**OPJAK.cz
MSMT.cz**

1. REALIZAČNÍ TÝM PROJEKTU A ŘÍDICÍ VÝBOR



Požadavky na realizační tým projektu jsou uvedeny v Pravidlech pro žadatele a příjemce specifická část – výzva Akční plánování v území – MAP, v aktivitě 1 Řízení projektu. Výčet činností RT MAP není úplný a jejich konkretizace je uvedena v popisu realizace jednotlivých podaktivit.

Realizační tým projektu může úzce spolupracovat s určenými pracovníky na jednotlivých školách v území. Tito pracovníci budou součástí RT projektu v žádosti o podporu. Pokud bude jejich působení v RT financováno z jiných zdrojů, než jsou přímé náklady projektu, bude tento zdroj financování uveden, popř. mohou být financováni z paušální platby. Případnou spolupráci je nutné popsat v Klíčové aktivitě 1 Řízení projektu.

Doporučení: Odborné složení RT MAP by mělo být zajištěno tím, že v něm pracuje minimálně jedna osoba s těmito zkušenostmi:

- Zkušenosti se strategickým nebo akčním plánováním. Zkušenosti mohou být například v oblasti: vzdělávání, sociálních služeb, místní Agendy 21, místních akčních skupin, strategie rozvoje obce apod.
- Zkušenosti se zapojením dotčené veřejnosti do procesů strategického nebo komunitního plánování. Zkušenosti mohou být například v oblasti: vzdělávání, sociálních služeb, místní Agendy 21, místních akčních skupin, strategie rozvoje obce.
- Zkušenosti v oblasti vzdělávací politiky nebo z prostředí pro vzdělávání dětí do 15 let. Zkušenosti mohou být ze vzdělávací politiky na úrovni školy, zájmové nebo neziskové organizace vzdělávající děti a mládež do 15 let, na místní, krajské nebo centrální úrovni.

Řídicí výbor MAP

Při aktualizaci složení ŘV MAP je vhodné brát v potaz jeho akceschopnost, flexibilitu a reprezentativnost. Je důležité, aby v ŘV MAP byly zastoupeny především ty subjekty, které reálně působí na území daného MAP. Na druhou stranu je velmi obtížná činnost ŘV MAP, který má několik desítek členů. Každý MAP by tedy měl zvážit složení ŘV MAP a jednotlivých PS a nastavení způsobu přenosu informací, doporučení a výstupů z jednání PS směrem k ŘV MAP. Zvláště tam, kde v rámci MAP pracují PS zřizovatelé, PS ředitelé škol, PS pro zájmové a neformální vzdělávání apod., je možné složení ŘV MAP přizpůsobit této skutečnosti. V ŘV MAP pak může být jeden zástupce zvolený v rámci dané PS. PS pak s předstihem projednávají materiály, které má schvalovat ŘV MAP, a na základě společného usnesení ke schválení / neschválení / doporučení / nedoporučení (formou schváleného zápisu z jednání PS) daného materiálu jejich zástupce hlasuje na ŘV MAP. Pro jednání ŘV MAP mohou být využity i on-line nástroje v případě, že je to nutné.

Struktura a konkrétní výběr osob/subjektů mimo ŘV MAP a PS, které jsou v širokém partnerství pravidelně informovány, a případně je jim umožněno připomínkování dokumentů MAP, je předmětem

dohody relevantních aktérů v příslušném území MAP. K této dohodě došlo již v předchozím projektu MAP a byla tak identifikována dotčená veřejnost.

Organizace partnerství a spolupráce by měla odrážet členění podle těchto čtyř základních skupin:

- Zřizovatelé škol a dalších vzdělávacích zařízení včetně soukromých a církevních zřizovatelů (zadavatelé).
- Školy a poskytovatelé vzdělávání, tj. MŠ, ZŠ, speciální školy, ZUŠ, školská zařízení, neziskové organizace zabývající se vzděláváním (poskytovatelé).
- Rodiče, žáci (uživatelé).
- Další relevantní partneři v území – VŠ, OSPOD, Úřady práce, zaměstnavatelé apod.

2. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

"Pro kvalitní řízení projektu je nezbytné, aby všichni, kdož se podílejí na realizaci projektu, znali všechny klíčové úkoly a cíle daného projektu. Pro toto informování je nezbytné, aby všichni měli klíčové aktivity projektu k dispozici a měli možnost se na pravidelných setkáních týmu seznamovat s výstupy jiných klíčových aktivit. Klíčové aktivity jsou hlavní náplní projektu. Klíčové aktivity jsou prostředkem k dosažení cíle projektu." (Projekt LEPORELO, Diakonie ČČE, 2012)

Vzhledem ke skutečnosti, že v předchozím období nebyly některé projekty řízeny metodou projektového řízení, uvádíme základní informace a podmínky pro kvalitní řízení projektu – tedy základní činnosti realizačního týmu.

2.1. PLÁNOVAT

Nejprve je důležité projekt dobře definovat, tedy získat odpovědi na následující základní otázky. Definiční projektu

PROČ?	cíle
CO?	výsledek
PRO KOHO?	cílové skupiny
KDO?	lidé a organizace
KDY?	harmonogram
JAK?	metodika
KDE?	místo
ZA KOLIK?	náklady
KDO TO ZAPLATÍ?	donor, sponzor, EU...
KDY TO ZAPLATÍ?	platební podmínky

Časové plánování

Hierarchická struktura činností dává celkový přehled o úkolech projektu na jedné stránce, neukazuje však rozdělení zdrojů ve fázích a krocích, časový rozvrh a vzájemné souvislosti mezi úkoly v projektu. K tomu nám slouží síťové diagramy. Ty pomáhají:

- analyzovat vztahy a závislosti mezi zdroji, úkoly a časem
- logicky uspořádat pořadí a tok práce
- identifikovat kritickou cestu
- vypočítat dny nejdříve/nejpozději možného začátku každého úkolu.

V plánování projektů se nejčastěji používají síťové diagramy, které mají výhodu ve vzájemné návaznosti jednotlivých aktivit, dále v odhalení kritických bodů, hlavních milníků a lze k nim přiřadit i zodpovědnosti.

Důležité pojmy

Milník je časový okamžik, ve kterém se začíná nebo končí činnost nebo skupina činností.

Činnost je část práce, která probíhá mezi dvěma událostmi.

Síťové diagramy

Ganttův diagram

Metoda CPM

Metoda MPM

Ganttovy diagramy

Diagram ukazuje:

- hlavní činnosti nebo fáze projektu
- hierarchii činností projektu
- jak činnosti následují za sebou
- trvání každé činnosti
- předpokládaný konec každé činnosti
- trvání celého projektu
- předpokládaný konec celého projektu

Metoda CPM

Metoda kritické cesty CPM patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. CPM umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu.

Pro potřeby MAP, kdy je jasně určen termín zahájení a ukončení projektu, není relevantní.

Metoda MPM

Metoda MPM je využívána pro znázornění po sobě jdoucích činností, přičemž její výhodou je, že činnosti mohou probíhat kontinuálně, aniž by předchozí činnost skončila.

Využívá se právě při plánování, ale i realizaci projektů.

Činnost 1 a 2 začínají souběžně, činnost 5 může začít dříve, než činnost 3 apod.

2.2. ORGANIZOVAT

Aktivity v plánu je následně třeba přidělit jednotlivým pracovníkům projektového týmu – zodpovědným osobám. Projektový manažer při tom sleduje postup projektu oproti plánu a včas (s určitým časovým předstihem) vyjednává o podmínkách práce a deleguje zodpovědnost na členy týmu.

Je důležité zdůraznit, že pracovníci projektu by měli mít právo navrhnout optimální postupy prací. Často mají větší vhlad do toho, co konkrétní práce znamená, jaký čas je pro vykonání potřebný a jaké náklady je nutné vynaložit.

Pro vyjednávání je ale důležitý celkový plán projektu, který tvoří rámec, v němž se svěřené úkoly plní. Je však dobré mít na paměti, že plán se vlivem událostí může měnit.

2.3. ŘÍDIT REALIZACI

Řízení v projektovém smyslu znamená rozhodování hlavního projektového manažera o řešení nejednoznačných situací, např. objeví-li se odchylka od plánu, významné riziko nebo problém. Hlavní projektový manažer má celkovou zodpovědnost za projekt, a proto také hlavní rozhodovací pravomoc. Jeho cílem není prosazovat za každou cenu svou vůli, ale zajistit, aby byly v maximální možné míře naplněny cíle projektu.

Plánování je popis toho, co chceme, aby se stalo, ne toho, co se stane. Projekty jsou ovlivňovány mnoha nepředpokládanými a více či méně kontrolovatelnými situacemi, na které je třeba reagovat.

Řízení realizace projektu je proces, kterým chceme dosáhnout toho, aby se plánované události skutečně staly, k neplánovaným, aby nedocházelo. Případně, aby neplánované události co nejméně negativně ovlivnily schopnost projektu dosáhnout stanovených cílů.

3. ŘÍZENÍ PROJEKTU

3.1. SYSTÉM ŘÍZENÍ

Systém řízení je postaven na těchto základních činnostech (viz Projekt LEPORELO, Diakonie CČE, 2012):

- z: plánování
- aa: sledování realizace projektu
- bb: řízení změny
- cc: řešení problémů
- dd: monitoring a evaluace
- ee: zpracování ZoR

Plánování

Při rámci řízení projektu je nezbytné plánovat s ohledem na časový harmonogram projektu.

Projekt LEPORELO uvádí následující příklad (2012):

"V rámci realizace projektu je na měsíc červen naplánována tisková beseda. K tomu, aby se mohla uskutečnit, je zapotřebí oslovit jednotlivá média, připravit a rozeslat pozvánky, připravit tiskovou zprávu, zajistit prostory pro konání tiskové besedy, připravit podklady. Proto je nezbytné počítat s cca 14 dny příprav. Při plánování této aktivity tedy využijeme Ganttův diagram, který nám napomůže naplánovat jednotlivé aktivity včetně posloupnosti a návaznosti. Nezbytné je také stanovit odpovědnost konkrétních členů realizačního týmu za realizaci jednotlivých kroků".

Sledování realizace projektu

Pro úspěšnou realizaci projektu je naprosto nezbytné stálé sledování jeho realizace.

Nejedná se pouze o sledování naplnění aktivit, monitorovacích indikátorů, ale především rozpočtu projektu. V rámci každého projektu jsou stanoveny jednotlivé aktivity, včetně harmonogramu jejich realizace, cíle jednotlivých aktivit, hodnoty monitorovacích indikátorů a jednotkové ceny a ceny za jednotku /osoboden, ks, měsíc, den... / v rámci rozpočtu.

Při realizaci projektu se tedy musíme ptát:

- Jsou jednotlivé aktivity naplňovány podle žádosti o podporu a právního aktu?
- Naplňujeme stanovené cíle projektu?
- Naplňujeme hodnoty monitorovacích indikátorů dle plánu?
- Plníme harmonogram projektu?
- Jsou jednotlivé jednotky čerpány dle předpokladu a schváleného rozpočtu?
- Je zapotřebí udělat změny v harmonogramu či rozpočtu?

Sledování realizace projektu má na starosti hlavní manažer projektu, jehož úkolem je včas zhodnotit, že se projekt odchýlil od stanovených aktivit či harmonogramu nebo rozpočtu a učinit urychleně opatření k nápravě. Neučiní-li tak, je vážně ohrožena další realizace projektu či čerpání finančních prostředků.

Řízení změny

V rámci realizace projektu může dojít ke změnám. A to jak v rámci realizace aktivit, tak z hlediska časového – změna harmonogramu, tak ve vztahu k rozpočtu – rozpočtové změny.

Změny vnějších podmínek

Změny vnějších podmínek nastávají nejčastěji se změnou daňových či účetních zákonů či politických změn.

V prvním případě se mohou zásadně změnit náklady projektu – zdražování, změna DPH apod. Ve druhém případě mohou být změněny podmínky realizace projektů – nové příručky pro příjemce apod.

Všechny změny je nutné s dostatečným časovým předstihem komunikovat s poskytovatelem dotace, především kvůli určení charakteru změny (podstatná/nepodstatná).

Řešení problémů

V řízení projektu dochází k častým problémům. Nejčastějšími problémy jsou (viz Projekt LEPORELO, Diakonie CČE, 2012):

Odchod členů týmu

Pokud můžeme personální změny v projektovém týmu předvídat, je možné je ošetřit jako riziko projektu. Dochází-li ke změnám neočekávaně (často z vlastní vůle člena týmu), je třeba vyhodnotit kapacity projektu, dočasně přeskupit lidské zdroje (přenést zodpovědnost za plnění úkolů na ostatní členy týmu) a včas zajistit náhradu.

Přečerpání/nedočerpání rozpočtu

Vzhledem k nastavení pravidel většiny dotačních programů nelze většinou schválený rozpočet projektu překročit. Častějším problémem je tak spíše nedočerpání rozpočtu způsobené zpožděním v realizaci projektových prací. Pokud nejsou plněny průběžné finanční milníky, může poskytovatel dotace udělit realizující organizaci finanční sankce. Čerpání rozpočtu by tak mělo být hlavním manažerem projektu průběžně sledováno podle projektového plánu, mělo bych docházet k pravidelným aktualizacím finančního plánu a prováděny takové intervence do projektu, které zpoždění buď eliminují, nebo je dokážou překonat (např. zajištění většího počtu pracovníků a rozdělení jejich kompetencí v rámci úkolu tak, aby tým stihl úkol splnit v kratším čase).

Nenaplnění aktivit

Mnohem závažnějším problémem je nenaplnění monitorovacích indikátorů v případě, že projekt nerealizuje aktivity, ke kterým se v žádosti o podporu zavázal. Jde o nedodržení podmínek stanovených právním aktem a může vést až k ukončení smlouvy a vrácení vynaložené dotace.

Rizika

"Rizika jsou pro realizaci projektu ohrožením. Proto je nezbytné s nimi počítat a při realizaci zhodnotit," (Projekt LEPORELO, Diakonie CČE, 2012, s. 21)

Všechny projekty jsou realizovány za účelem dosáhnout změn, tedy něčeho nového, s čím mohou být malé zkušenosti. Projekty se vždy nacházejí v jedinečném prostředí, přinášejí jedinečná řešení, jsou ovlivňovány událostmi, které se odehrávají uvnitř i v okolí projektů. Jsou tedy do značné míry vždy nejisté, jinak řečeno rizikové. Rizika můžeme ošetřit (viz Projekt LEPORELO, Diakonie CČE, 2012):

- Vědomým využíváním rezerv na čas a náklady (plánujeme např. vždy s odhadem navýšeným o 10 %).
- Vhodnými opatřeními na základě důkladné analýzy konkrétních rizik. Při analýze vyhodnocujeme, jaký vliv může mít riziko na plnění harmonogramu, čerpání rozpočtu, kvalitu výstupů apod. Cílem opatření je pak zajistit, že v projektu nedojde ke zdržení, zdražení nebo takové odchylce od kvality výstupů, která bude pro cílové skupiny neakceptovatelná.

Kategorizace rizik

- ztráta osobností realizačního týmu – některé projekty závisí na klíčových osobách. Protože je dobře známe,
- můžeme připravit plán zastoupení,
- spoléhání na „dobré jméno“ - projekty často spoléhají na „dobré jméno“ realizátora projektu,
- vnitřní „politické“ změny – přestože změny mohou v průběhu projektu nastat, je velice složité připravit předem plán jejich ošetření,
- změny vnějších podmínek nebo změny na trhu – mohou podstatně změnit průběh projektu.

Zaměříme se především na ta rizika, která bývají v rámci realizace projektů nejčastější.

Ztráta osobností realizačního týmu

Přirozený odchod členů týmu se dá předpokládat – věkové složení týmu. Neplánovaný odchod pracovníka se ve většině případů nedá předpokládat. Je tedy nezbytné mít včas k dispozici kvalitní náhradu za odcházející členy týmu.

Analýza rizik

Analýza rizik je proces, v němž rizika identifikujeme a kvantifikujeme v termínech:

- důsledků a
- pravděpodobnosti.

Je úkolem manažerského rozhodnutí určit, jaké činnosti budou vykonány v důsledku analýzy.

Identifikovaná rizika se člení podle jednotlivých oblastí realizace (např. právní, technická, legislativní apod.) a jsou vyhodnocena z pohledu pravděpodobnosti výskytu příslušného rizika a z hlediska závažnosti jeho negativního dopadu na realizaci a dosahování cílů. Byly použity bodovací stupnice:

Pravděpodobnost:

1. velmi nízká pravděpodobnost – nastane pouze výjimečně
2. nízká pravděpodobnost
3. může se vyskytnout

4. pravděpodobně nastane
5. nastane téměř jistě

Dopad:

1. Neovlivní znatelně chod projektu či organizace, řeší se na operativní úrovni
2. Ovlivní pouze vnitřní chod realizačního týmu nebo oddělení, řeší se na úrovni projektového manažera, vedoucího oddělení nebo na nižší úrovni
3. Zanedbatelný negativní vliv na dosažení cílů projektu, řeší se na úrovni řídicího týmu projektu
4. Negativní dopad na stanovené cíle projektu či organizace, není zanedbatelný, vyžaduje řešení na úrovni řídicího výboru či ředitelů odborů
5. Významná ztráta pověsti, krize ve vedení, ztráta klíčové kompetence, zastavení projektu nebo jeho výrazné prodražení, vyžaduje řešení od vrcholového vedení organizace

Význam rizika = Pravděpodobnost * Dopad

Opatření – navrhované opatření pro snížení dopadu rizika, případně jeho eliminaci

Ošetření rizik (Projekt LEPORELO, Diakonie CČE, 2012, s. 22):

"Je potřebné připravit plán nepředvídaných událostí? Existují čtyři možné způsoby ošetření rizik.

a) **Vyhýbání se**

Může být možné, že úkoly, které generují riziko, lze vyloučit z projektu. Alternativou je méně riskantní způsob řešení úkolu.

b) **Kontrola**

Pokud nelze úkol vyloučit, je možné zavést důslednou kontrolu průběhu kritického kroku.

c) **Převedení nebo pojištění**

Někdy je možné přenést riziko na třetí stranu formou subkontraktu na daný úkol, nebo pojištěním. Obě metody vyžadují další finanční zdroje, které je třeba započítat do nákladů projektu.

d) **Redukce**

Snižuje pravděpodobnost vzniku nebo snížení závažnosti dopadu, riziko je drženo v rámci přijatelných limitů (snížení dopadu – např. pojištěním; snížení pravděpodobnosti – např. kontrolou rizikových procesů, spoluprací s odborníky s know-how atp.)"

Monitoring a evaluace

Předpokladem úspěchu projektu není pouze zpracovat kvalitní projektový plán, ale také průběžně plnění plánu sledovat a reagovat na odchylky mezi plánem a skutečností (plánované a skutečné termíny dokončení prací, předpokládané a skutečné náklady, skutečně vytvořené výstupy oproti plánovaným apod.). Této aktivitě hlavního manažera projektu (případně dalších členů řídicího týmu) můžeme říkat monitoring.

MONITORING

Realizační tým průběžně (např. měsíčně) monitoruje (sleduje):

- zda a jak se daří realizovat plán aktivit – zda se naplňují monitorovací indikátory aktivit,
- zda se plán aktivit daří realizovat podle časového harmonogramu,
- zda se naplnila předem definovaná rizika,

- zda jsou realizovány a naplňovány kroky komunikačního plánu a konzultačního procesu,
- zda se realizuje MAP podle pravidel výzvy a Postupů MAP,
- zda probíhá financování práce MAP bez problémů.

Monitorování a vyhodnocování (evaluace)

Monitorování je rutinní sběr informací a jejich průběžná evidence, využití ukazatelů výstupů a výsledků. Realizační tým archivuje doklady z monitoringu a výstupy z realizovaného komunikačního plánu.

Vyhodnocování se provádí technikami a metodami srovnávání, vysvětlení, prognózování; průzkumy pomocí přímého pozorování (kontroly na místě) a dotazováním.

Realizační tým předkládá výsledky vyhodnocení Řídicímu výboru. Na základě vyhodnocení rozhoduje Řídicí výbor o dalším postupu, například o tom, zda

- je nutné zkontrolovat či přehodnotit akční plán nebo cíle,
- je nutné původní plán doplnit.

Základní charakteristiky monitorování a evaluace

MONITOROVÁNÍ	EVALUACE
Využívá monitorovací indikátory	Využívá hodnotící otázky
Je kontinuální nebo periodické	Je prováděna periodicky, ve specifickém čase
Používá kvantitativní metody	Používá kvantitativní i kvalitativní metody
Nezjišťuje kauzální vztahy	Zjišťuje kauzální vztahy , provádí zkoumání v širších vazbách
Pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění	V rámci evaluace je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů
Posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů	Využívá monitoring jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými však dále pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení
Finanční monitoring sleduje plnění finančních ukazatelů,	Zabývá se širokým spektrem otázek a využívá různé zdroje dat a
věcný monitoring sleduje plnění hodnot indikátorů	informací, jednak monitoring, ale i další zdroje (statistika, vlastní šetření atd.)
Průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů , které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy	Vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů strategie, a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro (ne)plnění cílů
Zaměřuje se na plánované výsledky a milníky	Identifikuje plánované i neplánované efekty v širších souvislostech
Je zpravidla realizován jako součást řízení strategie	Je zpravidla realizována externími nezávislými evaluátory

(Zdroj: Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020, MMR, verze 4, březen 2016, kap. 4.1)

Zpracování zpráv o realizaci projektu (ZoR)

V rámci realizace projektu budete zpracovávat ZoR. Důsledně si prostudujte Pravidla pro žadatele a příjemce – obecnou část i specifickou část pro danou výzvu, v rámci které projekt realizujete.

"ZoR jsou nesmírně důležité – je to zhodnocení toho, jak náš projekt splnil svůj účel. Zda jsme naplnili námi stanovené cíle, dodrželi či překročili nebo nevyčerpali zdroje pro projekt. Zda jsme splnili stanovené monitorovací indikátory." (Projekt LEPORELO, Diakonie ČČE, 2012, s. 21)

Abyste bez problémů zpracovali ZoR, můžete využít monitoringu a evaluace realizace, který budete dělat průběžně. Usnadníte si tak následné zpracování ZoR a zároveň zjistíte, zda dodržíte harmonogram a realizaci jednotlivých aktivit.

3.2. PROJEKTOVÝ MANAŽER

Úkolem projektového manažera je udělat všechno, co je potřeba, aby byl projekt úspěšný.

Projektový manažer je zodpovědný za:

- motivování spolupracovníků
- řízení týmu
- komunikaci s řídicím výborem
- vyhledání a spolupráci s partnery projektu
- řízení projektu
- řešení krizí vzniklých v průběhu realizace projektu.

Projektový manažer je diplomat, který umí pracovat:

- s vlastním realizačním týmem
- s mnoha jinými osobami v různých funkcích.

Projektový manažer je dále zodpovědný za:

- komunikaci s poskytovatelem dotace
- zpracovávání ZoR
- navrhování a zpracovávání změn projektu
- dozor nad realizací obsahové části projektu
- dozor nad čerpáním rozpočtu
- sledování realizace projektu ze všech hledisek.

Z uvedeného vyplývá, že pozice projektového manažera je v týmové spolupráci klíčová.

Klíčové vlastnosti projektového manažera:

- Komunikativnost
- Diplomacie
- Odborné znalosti v řízení projektu
- Základní znalosti v oblasti účetnictví
- Schopnost jasné formulace Schopnost prezentace.

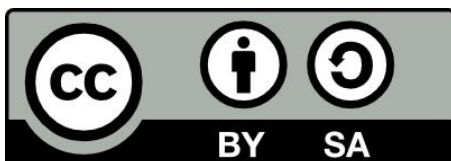
Možné příčiny neúspěchu projektu:

- Projekt nebyl dobře naplánován
- Došlo k personálním změnám v průběhu realizace
- Došlo k vážnému porušení právního aktu
- Projekt nebyl řízen metodikou projektového řízení

- Realizátor podcenil potřebu zajištění dostatku finančních prostředků pro překlenutí případného zpoždění ve financování projektu

Využité zdroje

Moduly manažerských dovedností pro manažery NNO. Projekt LEPORELO. Diakonie CČE. Myslibořice: 2012.



Toto dílo – Inspiromat 6 Řízení projektu je licencováno pod licencí Creative Commons Uvedte původ-Zachovejte licenci 4.0.
Autorem je kolektiv autorů NPI ČR.
Licenční podmínky navštivte na adrese:
Creative Commons — Uvedte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní — CC BY-SA 4.0