

## Vzdělávací aktivity projektu Podpora rozvoje Olomouckého kraje 2008–2010



Podpora rozvoje  
Olomouckého kraje

Tato aktivita je spolufinancována Evropskou unií

EVROPSKÁ UNIE  
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ  
PARTNER PRO VÁŠ ROZVOJ



### Řízení a administrace projektů Den 1

Olomouc, 4. února 2010

Petr König, Jan Přenosil



Řízení a administrace projektů, Den 1



1

---

---

---

---

---

---

---

---

## Program vzdělávacího kurzu

- ⇒ Podmínky realizace projektu
- ⇒ Řízení lidských zdrojů v projektu
- ⇒ Požadavky monitoringu projektu
- ⇒ Finanční řízení projektů



Řízení a administrace projektů, Den 1



2

---

---

---

---

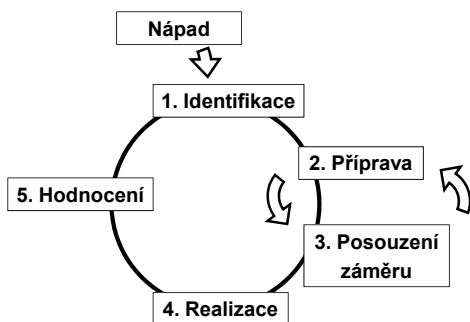
---

---

---

---

## Projektový cyklus



Řízení a administrace projektů, Den 1



3

---

---

---

---

---

---

---

---

## Třífázový systém administrace projektů

**Původní dvoufázový** systém platný do 12. výzvy (jaro 2009):

### **Etapa 1:** Příprava a předložení projektové žádosti

- Posouzení formálních náležitostí, přijatelnosti a věcné bodování
- Schválení žádosti k poskytnutí dotace

### **Etapa 2:** Analýza rizik, kontrola ex-ante a **doplnění relevantních příloh**

- Podpis Smlouvy

---

---

---

---

---

---

---

---

## Třífázový systém administrace projektů

**Nový třífázový** systém platný od 13. výzvy (léto 2009):

### **Etapa 1:** Příprava a předložení **rozpracované** projektové žádosti

- Posouzení formálních náležitostí, přijatelnosti a věcné bodování
- Schválení žádosti k dopracování

### **Etapa 2:** **Dopracování** projektu

- Dopracování BENEFITU a povinných příloh
- Schválení žádosti k poskytnutí dotace

### **Etapa 3:** Analýza rizik, kontrola ex-ante a **doplnění relevantních příloh**

- Podpis Smlouvy

---

---

---

---

---

---

---

---

## Třífázový systém administrace projektů

### **Etapa 3**

- **Analýza rizik**
  - Dle informací v projektové žádosti
- **Doložení povinných příloh**
  - **Do 44 pracovních dnů** ode dne doručení Výzvy k doložení příloh (lhůta lze prodloužit)
    1. **Územní rozhodnutí** a jeho možné nahrazení
    2. **Stavební povolení** a jeho možné nahrazení + **projektová dokumentace pro výběr dodavatele**
    3. **Rozpočet projektu** na základě ukončeného zadávacího řízení
    4. **Kompletní dokumentace po ukončení zadávacího řízení**
    5. **Doklad o posouzení vlivu projektu na životní prostředí**
    6. **Doklady o zajištění financování realizace projektu**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Třífázový systém administrace projektů

### Etapa 3

#### • Kontrola ex-ante

- Administrativní či na místě
- Aktualizace údajů v žádosti, úpravy rozpočtu a harmonogramu
- Při zjištěných nedostatcích může být projekt vyřazen, o čemž je žadatel do 10 dnů od jednání Výboru regionální rady informován
- Celková doba na doložení příloh a kontrolu ex-ante: **66 pracovních dnů** ode dne doručení Výzvy k doložení příloh

#### • Uzavření Smlouvy o poskytnutí dotace

- Odbor kontroly a plateb (OKP) do **22 pracovních dnů** po obdržení dokladů vše prověří a připraví Smlouvu.



Řízení a administrace projektů, Den 1



7

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dokumenty definující podmínky projektového řízení u SF

### Klíčové dokumenty

- Schválená **projektová žádost**
- **Smlouva** o poskytnutí dotace
- **Příručka** pro příjemce a její přílohy
- **Metodické pokyny** (Způsobilé výdaje, Zadávací zakázek, Publicita, Monitorovací indikátory, Veřejná podpora, Projekty vytvářející příjmy)
- **Programový dokument**
- **Prováděcí dokument**



Řízení a administrace projektů, Den 1



8

---

---

---

---

---

---

---

---

## Podmínky realizace projektu

Úkol „Co si pamatuji ze Smlouvy?“ ☺

- Vzpomeňte si, jaké **povinnosti vyplývající ze Smlouvy** o poskytnutí dotace musí respektovat příjemce podpory v ROP SM a **doplňte požadované informace do předložené tabulky**.



Řízení a administrace projektů v rámci ROP: DÚT SII SM, Den 1



9

---

---

---

---

---

---

---

---

## Podmínky realizace projektu

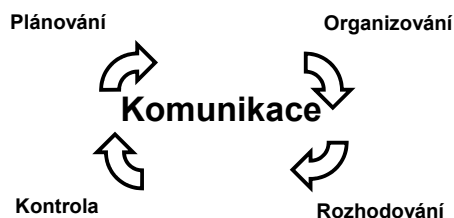
- Realizace projektu dle schválené **žádosti**
- Dodržování podmínek **výzvy**
- **Zahájení** fyzické realizace projektu **do 6ti měsíců** od podpisu Smlouvy
- Respektování **maximální výše podpory** z veřejných prostředků
- Respektování **způsobilosti výdajů**
- Respektování pravidel **veřejné podpory**
- **Dodržování časového a finančního harmonogramu** projektu
- Nepřekročit **termín ukončení fyzické realizace** projektu ve výzvě
- **Dodržování limitů** pro přesun prostředků mezi položkami
- **Dokladování výdajů** účetními doklady s definovanými náležitostmi
- Naplňování **monitorovacích ukazatelů**
- Předkládání **monitorovacích hlášení**, závěrečné monitorovací zprávy, monitorovací zprávy o zajištění udržitelnosti projektu
- Předkládání **žádostí o platbu**
- Informovat o **změnách a porušení rozpočtové kázně**

## Podmínky realizace projektu

- **Účetnictví** s analyt. evidencí k projektu (příp. rozšířená daňové evidence)
- Respektování pravidel pro **výběrová řízení**
- Respektování pravidel **publicity**
- Umožnění **kontrol** realizace projektu a **poskytování doplňujících údajů**
- Realizování **nápravných opatření**
- **Pojištění** pojistitelného majetku (doporučení)
- Zřízení samostatného **bankovního účtu/podúčtu**
- **Archivace dokumentace** vztahujících se k projektu
- **Zavázání partnerů** k respektování smluvních podmínek poskytnutí dotace
- Zajištění archivace relevantních dokladů **ze strany dodavatelů a partnerů**
- **Souhlas se zveřejněním základních údajů** o projektu a příjemci dotace
- Respektování **sankcí**
- Zajištění **udržitelnosti** projektu po dobu 5ti let (3 roky u MSP)
- **Odečíst příjmy** od způsobilých výdajů projektu (i během udržitelnosti)
- + respektování dalších pravidel stanovených v **OP, PD, PP, MP**

## Řízení lidských zdrojů v projektu

## Základní činnosti při řízení lidských zdrojů v projektu



## Rozhodování

- Rozhodování v malém vs. velkém projektovém týmu
- Rozhodování v reakci na změny
- Individuální rozhodnutí manažera vs. hledání rozhodnutí v projektovém týmu (např. schůzka PT, mentální mapy, brainstorming)

## Plánování – složení projektového týmu

- Plánování – rozvržení zdrojů, které máme k dispozici (lidské, hmotné, finanční), do jednotlivých fází tak, aby byl efektivně splněn cíl projektu.
- **Čím menší je vazba členů projektového týmu na projekt**, tím více klesá i možnost ovlivnění jejich přístupu k plnění úkolů projektu a **tím větší jsou nároky na kvalitní komunikační, organizační a vyjednávací schopnosti manažera projektu.**
- Užší tým (manažer, asistent, účetní...)
- Širší tým (konzultanti, partneři, dodavatelé, účetní...)

## Rozhodování + plánování

### Úkol:

- Na základě předloženého zadání rozhodněte během simulované pracovní schůzky o způsobu zadání zakázky, již bude Vaše organizace vypisovat v rámci realizovaného projektu.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Plánování – složení projektového týmu

Nejčastější neformální role v týmu:

- Moderátor
- Vůdce
- Myslitel
- Kontrolor
- Realizátor
- Vyhledavač zdrojů
- Týmový hráč
- Kompletovač

---

---

---

---

---

---

---

---

## Organizování – zadávání úkolů

- Lidé se naučí to, co je naučíte, nikoli to, co je chcete naučit.
- Zásady zadávání úkolů:
  - Kdo?
  - Co?
  - Jak?
  - Proč?
  - Kdy?
  - Kým? Čím?
  - Co za to?
  - Co Ty na to?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kontrola

- **Zhodnocení výsledků** předchozího období a výkonnosti členů týmu
- Správné **rozplánování činností** na období následující
- Podmínkou je **detailní znalost podmínek** realizace projektu vč. sledování jejich aktualizace
  - Kontrola dokumentace
  - Kontrola formou kontrolní schůzky
- *Jaké máte zkušenosti s kontrolou aktivit Vašich pracovníků při realizaci projektu? Jaké problémy nejčastěji řešíte?*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Komunikace

- Komunikační techniky, které pomáhají nastavit týmovou komunikaci na partnerskou úroveň a umožňují zvládnout konstruktivně zárodky konfliktů
  - Parafrázování
  - Shmování
  - Projevení porozumění (empatie)
- Mediace konfliktu, který se může stát chronickým a ohrozit komunikační toky v týmu i celý projekt
- Jednání s externími subjekty

---

---

---

---

---

---

---

---

## Komunikace

### Mediace konfliktu – úkol

- Které z následujících bodů byste volili, pokud byste byli odpovědní za řešení konfliktu? Jaké by bylo jejich pořadí?
  - Domluvit pravidla následné komunikace
  - Informovat o konfliktu poskytovatele
  - Sdílet oběma kolegům, že si mají celou věc vyřešit sami, že jsou přece dospělí lidé.
  - Umožnit uvolnit emoce
  - Nabídnout asistenci při hledání řešení
  - Zjistit u ostatních členů týmu, co si o celé věci myslí
  - Dát prostor k vyjádření a popisu situace oběma stranám
  - Striktně oddělit emoce od věcné podstaty problému a soustředit se pouze na věcnou stránku
  - Vést účastníky sporu k řešení situace

---

---

---

---

---

---

---

---

## Komunikace

### Jednání s externími subjekty

#### Úkol:

- Kvůli neočekávaně dlouhému mrazivému období se opozdily výkopové práce ve Vašem projektu. Jdete vyjednávat se stavební firmou o urychlení stavebních prací, aby se vám podařilo srovnat časový harmonogram.
  - Co je optimem?
  - Co je pesimem?
  - Jaké jsou další alternativy?
  - Jaké si připravíte argumenty?
  - Jaké námitky očekáváte a jak na ně budete reagovat?
  - Jaké jsou alternativy k nedohodě?

---

---

---

---

---

---

---

---

## Zásady administrace a sledování realizace projektu

---

---

---

---

---

---

---

---

## Zásady řízení a monitoringu

- Zásada **transparentnosti a přehlednosti**: týká se nejen prováděných aktivit, ale též vedení dokumentace projektu
- Zásada **komunikace**: vnitřní i vnější
- Zásada **monitoringu**: průběžné sledování, sběr dat a informací o projektu

---

---

---

---

---

---

---

---



## Zásady řízení a monitoringu

- Monitoring projektového **týmu**
- Monitoring činností **partnerů** a **dodavatelů**
- Monitoring **obsahu** projektu
- Monitoring ze strany **poskytovatele podpory**

## Zásady řízení a monitoringu

### Monitoring projektového týmu

- Výkazy práce
- Vnitřní reporting
- Pravidelné schůzky projektového týmu (i v různém složení)
- Širší kulaté stoly

## Zásady řízení a monitoringu

### Monitoring činností **partnerů** a **dodavatelů**

- Kontrola finančních toků
- Kontrola aktivit partnera ve vztahu k obsahu projektu
- Kontrola administrace projektu partnerem
- Příjemce je povinen **smluvně zavázat k povinnostem**, jež pro příjemce vyplývají ze Smlouvy o poskytnutí dotace.
- **Pokud partner neplní závazky** dohodnuté v partnerské smlouvě, bude **ŘO vyžadovat** jejich **naplnění po příjemci**.

## Zásady řízení a monitoringu

Monitoring činností **partnerů** a dodavatelů

- Smlouva o partnerství
  - Co by mělo být součástí smlouvy o partnerství?
- *Jaké máte zkušenosti se zapojením partnerů do realizace aktivit projektu včetně jeho monitoringu?*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Zásady řízení a monitoringu

Monitoring činností partnerů a **dodavatelů**

- Příjemce má povinnost dohodnout s **dodavatelem fakturační podmínky** tak, aby byl doložen účel fakturovaných částek, přesně vymezeny jednotlivé (ne)způsobilé výdaje a doložen původ obstarávaného zboží, služeb, stavebních prací
- Příjemce musí zahrnout do smluv uzavíraných se třetími osobami v souvislosti s realizací projektu **povinnost poskytnout součinnost při kontrole projektu**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Zásady řízení a monitoringu

Monitoring **obsahu** projektu

- Sleduje věcnou, časovou a finanční stránku realizace aktivit projektu
- Sleduje, zda plánované výstupy odpovídají určeným závazným indikátorům
- Tvoří vstupy nejen pro vnitřní řízení projektu, ale též pro monitoring ze strany poskytovatele podpory

---

---

---

---

---

---

---

---

## Zásady řízení a monitoringu

Monitoring ze strany **poskytovatele podpory**

- **Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu**
- Monitorovací hlášení **se žádostí o platbu**
- **Závěrečná** monitorovací zpráva
- Monitorovací zpráva **o zajištění udržitelnosti** projektu

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

- Předkládá příjemce, **pokud požaduje pouze zpětné proplacení** celého projektu
- Předkládá též příjemce, pokud má mezi zasíláním jednotlivých monitorovacích hlášení s žádostí o platbu **delší časový odstup**
- BENEFIT7 + formulář „Doplňující informace k MH bŽoP“

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

### Úkol:

- Prostudujte Příručku pro příjemce, kap. 6 a vypište si všechny termíny, které se vztahují k předkládání a hodnocení monitorovacího hlášení bez žádosti o platbu.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

- Předkládat **každých 6 měsíců po uzavření Smlouvy** (do 5. pracovního dne od ukončení 6. měsíce)
- Nemusí být podáno, pokud příjemce v rozmezí 22 pracovních dní od stanovených dat předkládá monitorovací hlášení s žádostí o platbu nebo závěrečnou monitorovací zprávu.
- Při vrácení **k dopracování** je příjemci poskytnuta lhůta (max. 2 x) **10 pracovních dní** ode dne doručení výzvy příjemci – jakou podobu má výzva?

## Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

### Obsahuje:

- Identifikaci období, projektu, příjemce a příp. dodatků ke Smlouvě
- **Popis** uskutečněných **aktivit s časovým harmonogramem** (plánovaným a skutečným) a **finančním plánem** (plánovaným a skutečným) vč. zdůvodnění a plánu do dalšího období
- Vyjádření k **dodržení termínů žádosti o platbu**
- Komentář k **horizontálním tématům**
- Přehled plnění **monitorovacích ukazatelů** včetně zdůvodnění

## Monitorovací hlášení bez žádosti o platbu v ROP SM

### Obsahuje:

- **Úpravy rozpočtu**, přehled **příjmů a výdajů** uskutečněných (příslušné i předchozí období) a plánovaných (na dalších 6 měsíců)
- Přehled plánovaných a uskutečněných **výběrových řízení** vč. kopií dokumentace k VR a uzavřených smluv s dodavateli
- Popis **kontrol** projektu
- Popis **problémů** a **změn** v projektu
- Popis naplňování **publicity** vč. průkazných podkladů
- Výstup z **kolaudačního řízení**

## Předcházení rizik v projektu

- Příjemce by se měl především zaměřit na rizika, jež identifikoval ve Studii proveditelnosti v analýze citlivosti.
- Manažer musí sledovat tato, případně nově vyvstala rizika a **hodnotit pravděpodobnost výskytu a stupeň dopadu**, jež se mohou lišit oproti hodnocení ve SP
- Interní rizika snáze zvládnutelná než externí (partneři, dodavatelé, klimatické jevy...)
- Identifikace rizik a nápravná opatření musí být součástí agendy schůzek projektového týmu
- O nastalých rizicích a jejich řešení musí informovat poskytovatele

## Předcházení rizik v projektu

Hlavní zásady pro předcházení rizik:

- **Identifikace** potenciálních rizik – zdroj, časové a věcné zasazení do projektu, ohodnocení významu
- Největší pozornost věnovat nejvýznamnějším rizikům u projektů spolufinancovaných ze SF: **výběrová řízení, způsobilé výdaje a naplnění indikátorů**
- Přijetí **opatření pro zamezení výskytu rizikových situací** (časové a finanční rezervy, smluvní opatření s externími subjekty i interními pracovníky, průběžné monitorování situace a sdílení informací, konzultace s poskytovatelem, existence náhradního řešení)
- **Pravidla krizového managementu** – pro identifikovaná rizika připravit plán krok za krokem co dělat, když se situace začne vyvíjet nepříznivě; tento plán **aktualizovat**

*Jaké máte zkušenosti z vašich projektů? (Rady, varování)*

## Finanční řízení projektu v ROP SM

## Financování projektů

- Založeno na **předfinancování ze SR ČR**
- Poté převedení prostředků z rozpočtu EU přes účet PCO do kapitol SR
- **Ex-post** platby
- **Ex-ante** platby
  - O formě rozhoduje ŘO (pod dohodě se správcem kapitoly SR)
- **Modifikované** platby
- **Žádosti i platby v Kč** (kromě OP přeshraniční spolupráce)

---

---

---

---

---

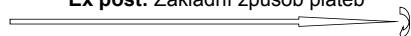
---

---

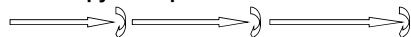
---

## Finanční toky projektů spolufinancovaných ze SF EU

Ex post: Základní způsob plateb



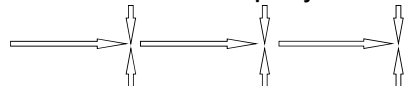
Etapy nebo průběžné financování



Ex-ante: zálohové financování



Modifikované platby




---

---

---

---

---

---

---

---

## Financování v ROP SM

- „Evropské“ prostředky do rozpočtu RR z rozpočtu kapitoly MMR, a „národní“ z MMR a krajů
- Financování vychází z **předběžného finančního harmonogramu**, který je součástí žádosti a Smlouvy
- Respektování **limitů způsobilých výdajů** i dílčích položek rozpočtu
- Každý výdaj je **hrazen současně ze všech zdrojů** spolufinancování uvedených ve Smlouvě
- Povinnost **odečíst příjmy projektu** nejpozději při podání závěrečné žádosti o platbu (případně během udržitelnosti)
- Zásada **bezhotovostních plateb** (změkčeno výjimkou) – ideálně měsíční výpisy, účet zřídit před podpisem Smlouvy
- Příjemce musí **vést oddělené účetnictví/daňovou evidenci** dle národní legislativy a podmínek ROP SM a **účetní doklady** musí respektovat legislativu i pravidla ROP SM

---

---

---

---

---

---

---

---

## Financování v ROP SM

- Financování probíhá prostřednictvím Žádosti o platbu (ŽoP), jež může být předložena ve dvou režimech:
  - Příloha **monitorovacího hlášení** se žádostí o platbu (při splnění omezujících podmínek)
  - Příloha **závěrečné monitorovací zprávy**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

### Úkol:

- Přečtěte si případovou studii „Monitorování a ŽoP“ a s pomocí kapitoly 5.2 a 6.2.2 Příručky pro příjemce ve skupinách připravte odpovědi na otázky, které jsou v ní uvedené.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

- Musí respektovat **minimální požadavky** na podávání žádosti:
  - min. **300 000 Kč** ve vztahu k dotaci
  - max. **4 x ročně**
  - **v rámci průběžných žádostí** o platbu lze získat **max. 90 % dotace**, zbývajících 10 % až po provedení celkové závěrečné kontroly projektu.
- BENEFIT7 + formulář „Doplňující informace k MH se ŽoP“

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

- Předkládá se **do 5. pracovního dne po skončení období**, ke kterému se vztahuje
- Nejdříve po **22 pracovních dnech od uzavření Smlouvy**
- Není možno předložit dříve, než je zadministrována předchozí žádost
- Pokud je termín do 22 pracovních dní před termínem pro odevzdání závěrečné monitorovací zprávy, příjemce předloží pouze závěrečnou monitorovací zprávu spolu se žádostí o platbu

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

### Termíny vyřízení žádosti o platbu:

- **Kontrola** monitorovacích zpráv se žádostí o platbu: **do 30 pracovních dnů**
- V případě problémů je příjemce vyzván (**max. 2 x**) k nápravě. Max. **přerušení lhůty: 10 pracovních dnů**.
- Poskytovatel je oprávněn **upravit výši způsobilých výdajů**. Příjemce je vyzván k dopracování ŽoP
- **Převod prostředků** příjemci: **do 10 pracovních dnů** po úspěšné kontrole
  - Tj. **při bezproblémovém průběhu** a není-li prováděna kontrola na místě, jsou **prostředky příjemci proplaceny do 40 pracovních dnů**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Monitorovací hlášení se žádostí o platbu v ROP SM

### Obsahuje:

- Viz hlášení bez žádosti +
- **Přílohy**
  - Žádost o platbu
  - čestné prohlášení
  - soupiska dokladů
  - kopie účetních dokladů vč. kopie dokladu o úhradě (změkčeno výjimkou)
  - dokumentace k VŘ a kopie uzavřených dodavatelských smluv
  - změny v rozpočtu
  - doložení vedení samostatné účetní evidence
  - kopie výstupů kolaudačního řízení
  - doklady prokazující publicitu

---

---

---

---

---

---

---

---



## Žádost o platbu v ROP SM

### Úkol:

- Přečtěte si případovou studii „Žádost o platbu“ a ve skupinách připravte odpovědi na otázky, které jsou v ní uvedené.

## Nový systém plateb v ROP SM

- Platný od 15. výzvy
- **Žádost o platbu předchází úhradu faktury**
- Nutnost zřídit **specifický účet** u banky, se kterou má uzavřenou smlouvu Regionální rada
  - **Nejdříve vloží svůj podíl příjemce**, po kontrole doplní RR dotaci a uhradí se faktura
- **Minimální výše** jedné **faktury** předkládané se žádostí o platbu:
  - 3,5 mil. Kč (projekt s dotací do 10 mil. Kč)
  - 7,5 mil. Kč (projekt s dotací nad 10 mil. Kč)

## Nový systém plateb v ROP SM

- **Administrace žádosti do 40 pracovních dnů**
- **Splatnost faktur nastavit na cca 50 pracovních dnů**
- **Kontrola výpisu z účtu příjemce** ze strany ŘO **do 10 pracovních dnů** po převedení prostředků příjemci
- **Max. 4 žádosti** o platbu ročně
- Možnost volby mezi stávajícím a novým systémem plateb

## Shrnutí

- Při psaní projektové žádosti se seznámit s požadavky na realizaci projektu
- Při řízení lidských zdrojů uplatňovat zásady správného zadávání úkolů, řízení času, rozhodování, kontroly a komunikace, a to nejen interně, ale i ve vztahu ke třetím subjektům
- Nezapomenout zavázat partnery a dodavatele projektu k respektování pravidel ROP SM
- Při výskytu problémů v realizaci projektu i jeho monitoringu neváhat kontaktovat poskytovatele dotace
- Dodržovat termíny předkládání žádostí o platbu – nedodržení může vést k nezpůsobilosti výdajů



Řízení a administrace projektů, Den 1



52

---

---

---

---

---

---

---

---

## Info-zdroje pro další studium

[www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz)

[www.rr-strednimorava.cz](http://www.rr-strednimorava.cz) (Regionální rada RS Střední Morava)

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

[www.mze.cz](http://www.mze.cz) (Ministerstvo zemědělství)

[www.opzp.cz](http://www.opzp.cz) (OP Životní prostředí)

[www.msmt.cz](http://www.msmt.cz) (OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost)

[www.sk-cz.eu](http://www.sk-cz.eu) (OP ČR – Slovensko)

[www.crr.cz](http://www.crr.cz) (Centrum regionálního rozvoje)

[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz) (Ministerstvo místního rozvoje)

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm) (Generální ředitelství Regionální politika)



Řízení a administrace projektů, Den 1



53

---

---

---

---

---

---

---

---



VZDĚLÁVÁNÍ ■ VÝZKUM ■ PUBLIKACE

**4Euro Partners**  
Training & Consulting

Petr König  
konig@eurion.cz

Jan Přenosil  
prenosil@eurion.cz

[www.eurion.cz](http://www.eurion.cz)

EURION  
Drobného 30, Brno, 602 00, Česká republika  
tel: +420 545 220 444, fax: +420 545 220 445, e-mail: info@eurion.cz

---

---

---

---

---

---

---

---