

Způsobilé výdaje v kontextu pravidel 3E



Jana Šubrtová



OPERAČNÍ
PROGRAM
TECHNICKÁ
POMOC



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



NÁRODNÍ ORGÁN
PRO KOORDINACI



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Soulad výdaje s legislativou

- V rámci realizace projektu je nutné dodržovat obecně legislativu EK i ČR.
- Specifickou oblastí je dodržování pravidel, která jsou označována zkratkou 3E a rozumí se jimi:
 - Hospodárnost
 - Účelnost
 - Efektivnost

Princip 3E

- Hospodárnost = Economy
 - Minimalizace výdajů při respektování cílů projektu
 - Takové použití veřejných prostředků, kdy dojde k dodržení požadavků na kvalitu s co nejnižším vynaložením těchto veřejných prostředků
 - Dochází k minimalizaci nákladů na zdroje (lidské, finanční, časové) při současném dodržení kvality zdrojů z hlediska potřeb dané činnosti/aktivity/cílů
 - Princip hospodárnost vyžaduje, aby zdroje vynakládané subjektem na zajištění dané činnosti byly k dispozici ve správnou dobu, na správném místě, v dostatečném množství, v odpovídající kvalitě a za nejvýhodnější cenu
 - Týká se primárně vstupů, ovšem při zohlednění stanovených cílů projektu

Princip 3E

- Účelnost (efficiency)
 - takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů (tj. dosažení účelu, pro kterou je daná aktivita/projekt realizován). To ovšem předpokládá, že je také správně nastaven vztah mezi aktivitami projektu a jeho výstupy, výsledky a dopady. Jinými slovy je účelností chápán stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti.
 - Účelnost je třeba chápat primárně z pohledu, zda byla danou aktivitou/projektem uspokojena potřeba, která danou aktivitu/projekt vyvolala
 - Princip účelnosti je naplněn tehdy, jsou – li naplněny stanovené cíle a ty mají předpokládané účinky/dopady.
 - Týká se primárně výstupů, respektive provazby mezi dosaženými výstupy, cíli a jejich dopady

Princip 3E

- Efektivnost (effectiveness)
 - Jedná se o takové použití veřejných prostředků, kdy je dosaženo nejlepších možných výstupů (např. rozsah, kvalita) ve srovnání s objemem prostředků na zajištění těchto výstupů vynaložených
 - Efektivní je taková činnost, kdy dochází k optimalizaci zdrojů organizace/projektu/činnosti při tvorbě výstupů
 - tj. jsou zajištěny maximální výstupy z daných zdrojů, či dojde k dosažení daného výstupu s minimem zdrojů při zachování kvality výstupu
 - Týká se vstupů i výstupů projektu

Princip 3E - legislativa

- Zákon o finanční kontrole č.320/2001, paragraf 2, body m)n)o), dále §25,§27,§28
- Zákon o rozpočtových pravidlech č. 218/2000 Sb., §45, odst.2, §53, odst.4
- Zákon o majetku státu ČR - §14, odst. 1
- Další obsahové vymezení hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti nabízejí například auditní standardy INTOSAI jejichž definice jsou mezinárodně uznávány, z obdobných směrníc vychází i Evropský účetní dvůr

Princip 3E – legislativa

- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách (dále též „ZVZ“) je procesní právní normou upravující postupy zadávání veřejných zakázek (dále též „VZ“). Principy hospodárného, efektivního a účelného vynakládání finančních prostředků (dále též „principy 3E“) jsou upraveny v jiných právních předpisech
- Pozornost zadavatelů je při zadávání veřejných zakázek soustředěna především na dodržení správných procedurálních postupů stanovených v ZVZ, a méně je již zaměřena na dodržení souvisejících zákonů upravujících hospodárné, efektivní a účelné vynakládání finančních prostředků

Princip 3E – legislativa

- Opakovaně vznikají podněty, aby principy 3E byly zakomponovány přímo do ZVZ, např. i doporučení NERV
- Obdobná právní úprava Slovinsko, Velká Británie
- Současná novela ZVZ princip 3E přímo neupravuje, po zadavateli je však v novele požadováno odůvodnění u nadlimitní a podlimitní veřejné zakázky, kdy má zadavatel povinnost na profilu zadavatele odůvodnit:
 - Účelnost veřejné zakázky
 - Přiměřenost požadavků na technické a kvalifikační předpoklady
 - Vymezení obchodních a technických podmínek veřejné zakázky ve vztahu k potřebám veřejného zadavatele
 - Stanovení základních a dílčích hodnotících kritérií a způsobu hodnocení nabídek ve vztahu k potřebám veřejného zadavatele

Princip 3E – legislativa

- Jak vyplývá z uvedeného přehledu legislativy, která má přímou vazbu na princip 3E, je tedy nutné v rámci životního cyklu veřejné zakázky vedle ustanovení ZVZ korektně aplikovat i ustanovení dalších souvisejících právních předpisů, které upravují principy 3E.
- Je ovšem zřejmé, že tyto principy budou primárně ovlivněny právě podmínkami a parametry stanovenými zadavatelem v rámci veřejné zakázky.

Princip 3E – legislativa

- Správně vedené zadávací řízení by následně mělo zajistit transparentnost, rovné zacházení a zamezení diskriminaci (§ 6 ZVZ) a účelnou, efektivní a hospodárnou realizaci předmětu plnění, vč. dosažení ceny nižší než je cena obvyklá (splnění principů 3E a ustanovení § 45 odst. 2 a § 53 odst. 4 zákona č. 218/2000 Sb.
- V případě porušení principů 3E může být tato skutečnost zjištěna až následně po kontrole výběrového řízení (jak již bylo uvedeno, ZVZ explicitně princip 3E neřeší, tj. kontroly na dodržení ZVZ nemusí být zaměřeny na princip 3E)

Princip 3E vztah k veřejné zakázce

- Nebo – li na zohlednění principů 3E se musí zadavatel zaměřit nejvíce ve fázi plánování a přípravy VZ, tj. ve fázi, kdy zadavatel stanoví :
 - předmět VZ,
 - druh zadávacího řízení,
 - Stanovuje požadavky na prokázání kvalifikace,
 - **vybírání základní metodu hodnocení nabídek,**
 - **popř.dílčí hodnotící kritéria a jejich váhu,**
 - zpracovává návrh smlouvy (obchodní podmínky) či
 - Volí dobu trvání smluvního vztahu
- Zadavatel je proto povinen s ohledem na předmět veřejné zakázky používat taková hodnotící kritéria, která umožní sledovat kritérium hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti.

Princip 3E - příklady

Hospodárnost	Nejnižší nabídková cena
	Minimální provozní náklady v průběhu životního cyklu
Efektivnost	Návratnost nákladů
	Náklady na jednotku výstupu
Účelnost	V případě kvantitativních kritérií nejlepší hodnota dané nabídky

Princip 3E – příklady

- Kriterium výběru podle nejnižší nabídkové ceny
- Hodnotícího kritéria ekonomické výhodnosti nabídky (§ 78 odst. 1 písm. a) ZVZ),
 - Kriteria nákladová – (hospodárnost, efektivnost), nabídková cena, provozní náklady)
 - Kriteria užitková – kvalita a technická úroveň nabízeného řešení, funkční vlastnosti, záruční a pozáruční servis, zabezpečení dodávek, dodací lhůty)
- Hodnotící kritéria by měla být nastavena tak, aby zohledňovala princip 3E, což je otázka nejen vhodného výběru hodnotících kritérií, ale i stanovení jejich vah

Princip 3E – příklady

- Pro hodnocení nabídky byla stanovena tato kriteria:
 - Nabídková cena
 - Kvalita – technické parametry, výkon, apod.
 - Provozní náklady
 - Záruční servis
 - Dodací lhůta
- Jak stanovit váhu těchto kriterií ?
 - Oslovení expertů, kteří rozdělí 100 bodů jednotlivým kriteriím podle důležitosti
 - Jestliže zadavatel není objektivně schopen stanovit váhu dílčích hodnotících kriterií, uvede dílčí hodnotící kriteriia v sestupném pořadí podle významu, který jim zadavatel přisuzuje. (§ 78, odst.7

Princip 3E – příklady

- Pro hodnocení nabídky je navrženo hodnocení ceny dodaného zařízení a dále hodnocení ceny následné údržby, licencí, servisu, uživatelské podpory, apod,
- Zadavatel může vhodnou kombinací vah pro dílčí cenová kritéria:
- Upřednostnit nabídky, které navrhnou nižší cenu dodaného zařízení
- Upřednostnit nabídky, které navrhnou nižší provozní náklady
- Pro konkrétní volbu jak v tomto případě postupovat, bude hrát roli poměr cen mezi dodaným zařízením a cen následného provozu
- Časový horizont následného provozu

Princip 3E – smluvní vztah

- ZVZ se primárně nezabývá obsahem smluv, které jsou uzavřeny na základě zadávacího řízení. V důsledku špatně či nevhodně nastavených smluvních podmínek může docházet k porušení principů 3E (např. nevhodně sjednaná smluvní pokuta, nejasně definovaný rozsah činnosti dodavatele, nevhodně nastavené financování a splatnost závazků atd.)
- Je tedy důležité princip 3E zohledňovat po celou dobu životního cyklu projektu, nejen v rámci přípravy, plánování a hodnocení zakázky.

Princip 3E – smluvní vztah

- Příklady možných problémů
- Plnění veřejné zakázky, které se liší od podmínek definovaných v zadávací dokumentaci není konzistentní s původním záměrem zadavatele a tudíž může vést k nerespektování principů 3E.
- Nesoulad mezi předloženou nabídkou a ustanoveními Smlouvy – tento problém by měl být potlačen novelou ZVZ, která stanoví povinnost zadavatele jako součást zadávací dokumentace uvést plné znění Návrhu smlouvy.

Princip 3E – smluvní vztah

- Příklady možných problémů
- Odchýlení dodavatele od předmětu plnění vymezeného ve Smlouvě
 - Odchýlení méně významná,
 - Odchýlení významná (např. dodání komodity, které zcela neodpovídá předmětu plnění)
 - Tato rizika lze omezit vhodným nastavením smluvních sankcí/pokut
 - Smluvní pokuty posilují postavení věřitele vůči dlužníkovi
- Nejasné vymezení předmětu plnění
 - Riziko pro zadavatele, mohou vznikat spory, zda byl předmět plnění dodán v souladu s požadavky zadavatele a v jaké kvalitě, sankce pak v tomto případě mohou být méně účinným nástrojem ochrany zadavatele

Princip 3E – sankce

- Stanovení sankčních podmínek
 - Příliš „měkké“ sankce nemusí zabránit vzniku nežádoucích situací, pro které byly zavedeny
 - Příliš „tvrdé“ sankce – mohou prodražit Dílo, mohou odradit potenciální zájemce o účast v soutěži – tj. mohou paradoxně vést k porušení principu 3E
 - Pokud jsou ve smlouvě rozlišeny sankční podmínky podle závažnosti – např. je rozlišováno hrubé, závažné a méně závažné porušení podmínek smlouvy, mělo by být ve Smlouvě sjednáno, jaké konkrétní povinnosti jsou takto zajištěny – jinak hrozí, že smluvní pokuta bude pro neurčitost neplatná
 - Dalším možným zajišťovacím institutem při závažném porušení podmínek Smlouvy je odstoupení od Smlouvy.

Princip 3E – sankce

- Nejasné vymezení předmětu plnění
 - Riziko pro zadavatele, mohou vznikat spory, zda byl předmět plnění dodán v souladu s požadavky zadavatele a v jaké kvalitě, sankce pak v tomto případě mohou být méně účinným nástrojem ochrany zadavatele

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- V rámci realizace projektu je nutné dodržovat pravidla poskytovatele dotace
- Povinnosti příjemce dotace jsou vymezeny dokumentací programu a Rozhodnutím, jehož nedílnou součástí jsou Podmínky, což základní dokument definující povinnosti příjemce vůči poskytovateli podpory
- Porušení povinností vymezených Smlouvou může být kvalifikováno jako:
 - Nesrovnalost
 - Porušení rozpočtové kázně

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Porušení povinností vymezených Smlouvou může být kvalifikováno jako:
 - Nesrovnalost
 - Porušení rozpočtové kázně
- Podmínky, které jsou nedílnou součástí Rozhodnutí, definují povinnosti příjemce a pravidla, kterými se musí řídit po celou dobu realizace projektu a po dobu udržitelnosti projektu, tj. pět let po ukončení fyzické realizace projektu.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Podrobné informace k povinnostem příjemce jsou uvedeny v kapitole E.2 PPŽ
 - Povinnost dodržet termín realizace
 - Povinnost dodržování pravidel při zadávání veřejných zakázek (od 01.04.2012 velká novela ZVZ)
 - Povinnost dodržování pravidel publicity
 - Povinnosti v oblasti účetnictví
 - Povinnost archivace dokladů a dokumentů (taxativní výčet)
 - Povinnost udržitelnosti projektu
 - Povinnost oznamovací/zejména hlášení změn v projektu/

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- V praxi mohou činit určité problémy pravidla vztahující se k udržitelnosti, vzhledem k tomu, že projekt je již ukončen:
 - písemně informovat poskytovatele o dodržování podmínek udržitelnosti projektu formou předkládání monitorovacích zpráv o udržitelnosti projektu;
 - umožnit pověřeným osobám vstup na místo realizace projektu a kontrolu dokumentace a účetnictví projektu;
 - dodržovat pravidla pro nakládání s majetkem pořízeným z dotace a nepřevádět práva a povinnosti vyplývající z projektu na třetí osobu bez předchozího souhlasu poskytovatel, pořízený majetek doporučujeme pojistit;

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- V praxi mohou činit určité problémy pravidla vztahující se k udržitelnosti, vzhledem k tomu, že projekt je již ukončen:
 - učinit taková opatření, která zabrání zcizení majetku pořízeného v rámci projektu;
 - informovat poskytovatele dotace o zahájených správních řízeních, daňových řízeních, trestních řízeních, kontrolách a auditních misích, které se vztahují k osobě příjemce či k realizaci projektu.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- V praxi mohou činit určité problémy pravidla vztahující se k udržitelnosti, vzhledem k tomu, že projekt je již ukončen:
 - informovat poskytovatele dotace o zahájených správních řízeních, daňových řízeních, trestních řízeních, kontrolách a auditních misích, které se vztahují k osobě příjemce či k realizaci projektu.
 - přijímat příslušná nápravná opatření uložená kontrolními orgány;
 - zachovat výsledky realizace projektu a všechny výstupy používat jen a pouze tak, jak bylo zadatelem určeno v Žádosti a udržet minimálně výslednou hodnotu indikátorů.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Hlášení změn
 - Změny podstatné (podléhají schvalování)
 - Změny nepodstatné
- Změny podstatné – je nutné nové Rozhodnutí
 - Musí být schváleny před tím, než ke změně dojde (formulář Oznámení o změně podepsaný statutárním orgánem)
 - Následně je vydáno nové Rozhodnutí
 - Následně je možné realizovat změnu
 - Prodloužení či zkrácení realizace projektu
 - indikátory projektu - nenaplnění indikátorů o více než 10 % jejich původní výše k datu ukončení realizace projektu
 - změna právní subjektivity příjemce
 - Změny finančních charakteristik projektu vymezených v Rozhodnutí

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Změny podstatné (není vydáno nové Rozhodnutí)
 - Podléhají schválení poskytovatelem dotace, není však nutné vydat nové Rozhodnutí
 - změna v rámci rozpočtu projektu - změny výše jednotlivých položek rozpočtu, přičemž příjemce nesmí překročit maximální výši jednotlivých investičních výdajů (položek rozpočtu) uvedených v rámci kapitoly rozpočtu 02 Hmotný a nehmotný majetek
 - změna názvu položek rozpočtu, popř. změna počtu jednotek položek rozpočtu;
 - tvorba nové položky v rozpočtu;

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Změny podstatné (není vydáno nové Rozhodnutí)
 - změna umístění pořízených hmotných investic (např. zdravotnických prostředků) mimo adresu příjemce uvedenou v Žádosti;
 - finanční změny, které nezpůsobí změnu rozložení čerpání v letech s vlivem na ukazatele bilance finančních potřeb a zdrojů v rámci EDS/SMVS,
 - změny v počtu, skladbě nebo druhu výběrových řízení od 500 000,- Kč bez DPH.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Změny nepodstatné
 - změna adresy pro doručování;
 - změna kontaktních osob (zejména projektového nebo finančního manažera projektu);
 - změna v termínu ukončení jednotlivých etap (prodloužení etapy je nutné nahlásit před nastáním změny), které nezpůsobí rozložení čerpání SF a SR v letech, vyjma závěrečné etapy;
 - změna v termínu ukončení výběrového řízení (prodloužení termínu ukončení výběrového řízení je nutné nahlásit před nastáním změny)
 - **Nedočerpání částek uvedených v rozpočtu nebo Rozhodnutí není považováno za změnu v projektu.**
 - Forma oznámení: Prostřednictvím formuláře Oznámení o změnách, který je nutné zaslat podepsaný statutárním orgánem nebo jím pověřenou osobou písemně nebo emailem (naskenovaný) poskytovateli dotace.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Změny nepodstatné, které nevyžadují schválení
 - změna metody realizace projektu či jednotlivých klíčových aktivit;
 - změna složení realizačního týmu (vyjma kontaktních osob);
 - skutečné zahájení a ukončení realizace klíčových aktivit projektu;
 - důvody nenaplnění indikátoru max. do 10 % jejich původní výše;
 - změny v rámci prováděné publicity projektu zejm. umístění stálé vysvětlující tabulky
 - Forma oznámení - Forma oznámení: Prostřednictvím formuláře Oznámení o změnách, který je nutné zaslat podepsaný statutárním orgánem nebo jím pověřenou osobou písemně s monitorovací zprávou, nebo přímo do formuláře monitorovací zpráva.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Porušení Podmínek může být považováno za porušení rozpočtové kázně a/nebo za nesrovnalost.
- Může dojít ke krácení předložené Žádosti o platbu, dále může být proveden odvod po vyplacení dotace a příjemci může být udělena sankce
- Sankční ustanovení jsou v Podmínkách k vydanému rozhodnutí podrobně specifikována v části V „Sankční ustanovení“
- Vymezení povinností je uvedeno v části IV “Povinnosti příjemce“

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Nesrovnalost
 - Nesrovnalostí se rozumí porušení právních předpisů ES nebo ČR v důsledku jednání nebo opomenutí hospodářského subjektu, které vede nebo by mohlo vést ke ztrátě v souhrnném rozpočtu EU nebo ve veřejném rozpočtu ČR, a to započtením neoprávněného výdaje do souhrnného rozpočtu EU nebo do veřejného rozpočtu ČR.
 - Odhalení nesrovnalosti v projektu může vést ke komplikacím v jeho realizaci. Nejčastější z nich je pozastavení administrace žádosti o platbu a proplácení výdajů. Zjištěná a potvrzená nesrovnalost pak s sebou zpravidla přináší krácení způsobilých výdajů projektu, ale v některých případech může dokonce vést až k odejmutí celé částky dotace.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Příklady nesrovnalostí:
 - Změny
 - V projektu dochází při realizaci ke změně, která nebyla oznámena poskytovateli dotace v souladu s pravidly
 - Nenaplnění monitorovacích indikátorů o více než 10%
 - Neoznámení příjmů projektu
 - neoznámení změny finančního plánu
 - Publicita
 - Nedodržení pravidel publicity dle pravidel) poskytovatele dotace
 - Nakládání s majetkem
 - Zřízení zástavního práva v rozporu s podmínkami v Rozhodnutí
 - pronajmutí majetku pořízeného, byť i jen částečně z dotace, v rozporu se
 - Rozhodnutím

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Příklady nesrovnalostí:
 - Nakládání s majetkem
 - převedení vlastnického práva k majetku pořízeného, byť i jen částečně z dotace, v rozporu se Smlouvou
 - nesplnění povinnosti pojistit veškerý pojistitelný majetek pořízený z dotace
 - Ostatní
 - nenaplnění cílů a účelu projektu
 - Vyhotovení, použití nebo předložení nepravdivých, nesprávných nebo neúplných dokladů ve smyslu ustanovení § 129a trestního zákona
 - neposkytování dostatečné součinnosti v souvislosti s realizací projektu dle Smlouvy

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Porušení rozpočtové kázně
 - Porušení rozpočtové kázně definuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, v § 44 odst. 1. **Za porušení rozpočtové kázně se považuje** zejména neoprávněné použití nebo zadržetí finančních prostředků dotace příjemcem. Neoprávněným použitím finančních prostředků dotace se rozumí výdej finančních prostředků dotace příjemcem, jehož provedením byla porušena povinnost stanovená právním předpisem, rozhodnutím, případně dohodou o poskytnutí těchto prostředků, nebo porušení podmínek, za kterých byly příslušné peněžní prostředky poskytnuty; dále se jím rozumí i to, nelze-li prokázat, jak byly tyto peněžní prostředky použity. Zadržetím finančních prostředků dotace se porušení povinnosti vrácení poskytnutých prostředků ve stanoveném termínu.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Porušení rozpočtové kázně
 - V případě podezření na porušení rozpočtové kázně bude tato skutečnost oznámena místně příslušnému Územního finančního orgánu. Pokud tento finanční úřad na základě vlastního šetření zjistí, že se skutečně jedná o porušení rozpočtové kázně, vyměří příjemci odvod, případně penále. Příjemce na základě tohoto odvodu odešle podíl strukturálních fondů, případně i podíl státního rozpočtu (je-li relevantní) na bankovní účet příslušného finančního úřadu. Podle § 44a odst. 9 zák. č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, v platném znění, může MF ČR zcela nebo zčásti vyměřený odvod a penále prominout s tím, že prominutí se může vztahovat jak na podíl EU, tak na případný podíl SR. Příjemce rovněž může částku dobrovolně uhradit na účet příslušného finančního úřadu.

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Příklady porušení rozpočtové kázně
 - Výdej z poskytnutých peněžních prostředků na úhradu nákladů v rozporu s účelem
 - Použití neinvestičních prostředků na investici a opačně
 - Nesplnění povinnosti vkladu vlastních zdrojů
 - Nedodržení limitů a parametrů projektu (akce)
 - Nedodržení termínu realizace či dosažení projektu (akce)
 - Nevrácení přeplatku v rámci finančního vypořádání
 - Nepředložení (nezaslání) monitorovací zprávy v daném termínu poskytovateli, atd
 - Jiné porušení podmínek stanovené poskytovatelem dotace v Rozhodnutí o poskytnutí dotace

Soulad výdaje s pravidly poskytovatele dotace

- Rizikové oblasti:
 - Zadávání zakázek (viz soulad výdaje s legislativou)
 - Změnová řízení
 - Problematika nahlašování změn
 - Soulad fakturace se Smlouvou o dílo
 - Pravidlo 3E
 - Administrativní oblast
 - Vedení zvláštního účtu
 - Doložení výdaje v rozsahu a s náležitostmi vyžadovanými poskytovatelem dotace
 - Předložení neuhrazených faktur
 - Chyby v účetnictví (zařazení výdaje, samostatná analytická evidence)

Závěr

- Jak se vyhnout rizikům krácení způsobilých výdajů ?
 - Znalost pravidel poskytovatele dotace
 - Kvalitní projektový management
 - Kvalitní příprava projektu
 - Součinnost všech dotčených útvarů příjemce, které se spolupodílejí na realizaci projektu, vymezení kompetencí, zodpovědností, včasné předávání informací
 - Věnovat dostatečnou pozornost účetnictví projektu
 - Dodržovat pravidla v oblasti zadávání zakázek.
 - Orientace v pravidle 3E

Děkuji za pozornost

Případné dotazy pište na adresu seminare@mmr.cz

www.strukturalni-fondy.cz/Jak-na-fondy



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR