

# Projektové řízení – selský rozum i systematická práce

Mgr. Gabriela Šulmanová  
7.12.2017

**SPF**  
GROUP, V.O.S.

STRATEGIES  
PROJECTS  
FINANCING

# Program semináře

---

## 1. blok Projekt

Co je to projekt, jak připravit projektový záměr a efektivně naplánovat realizaci projektu?

## 2. blok Řízení projektů

Jak řídit projekty?

## 3. blok Projekty financované z dotačních zdrojů

Co musím znát, než se pustím do realizace dotačního projektu?

---

# 1. blok Projekt

# 1. Projekt

---

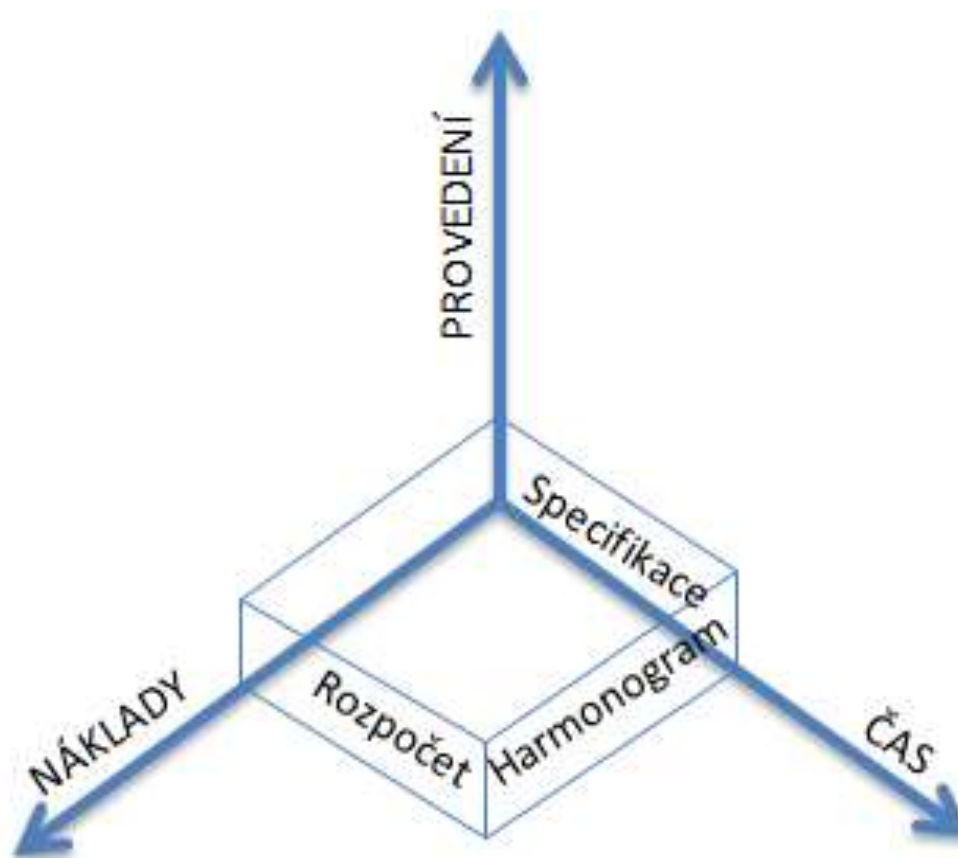
- ❑ Slovo projekt se nejprve užívalo ve stavebnictví, kde je třeba plánovat a koordinovat množství různých činností mnoha lidí
- ❑ Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji

# Co JE projekt:

---

## ☐ „TROJIMPERATIV

- kvantifikace a specifikace výstupů
- časový harmonogram
- rozpočet
  
- Cíl
- Zdroje

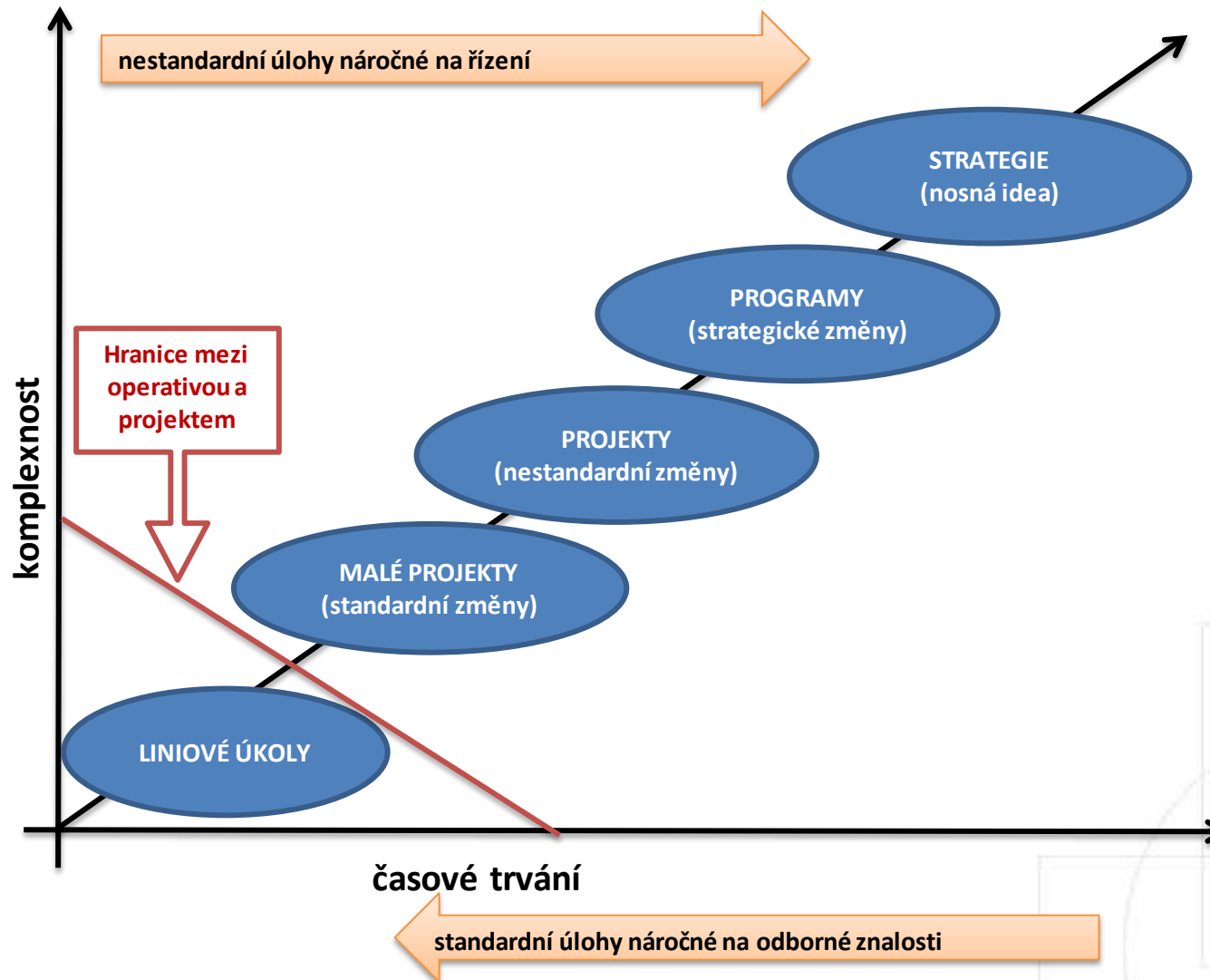


# Co JE projekt

---

- ❑ **jedinečnost** – projekt se vždy realizuje za specifických podmínek, které jsou většinou neopakovatelné
- ❑ **neobvyklost**– organizace má s danou úlohou málo zkušeností, často se taková úloha realizuje poprvé
- ❑ **věcná složitost** – projekt zahrnuje celou řadu komponentů, jejichž vztahy a dynamika nejsou vždy jasné a popsitelné
- ❑ **dočasnost** – projekt je časově ohraničená úloha i organizační struktura; obě uzavřením projektu končí
- ❑ **vysoké riziko** – přítomnost předcházejících příznaků má za následek, že pravděpodobnost nezdaru je mimořádně vysoká

# Co JE a co NENÍ projekt



# Příklad kritérií na posouzení složitosti projektu

Kritérium	Program	Velký projekt	Střední projekt	Malý projekt
Počet členů týmu	Tým tvoří vedení organizace	> 10	5 - 10	< 5
Počet dotčených stran	Téměř celá organizace	Více jak 2 odbory	2 odbory	1 odbor
Technologický dopad	Zásah do IT strategie	Zásah do architektury IT	Rutinní dopad na IT	Žádný dopad na IT
Trvání	> 2 roky	< 2 roky	< 1 rok	< 6 měsíců
Rozpočet	> 10 mil. Kč	2 - 10 mil. Kč	500 tis. – 2 mil. Kč	< 500 tis. Kč
Komplexnost	Strategická změna	Neobvyklá změna	Obvyklá změna	Téměř rutinní úloha

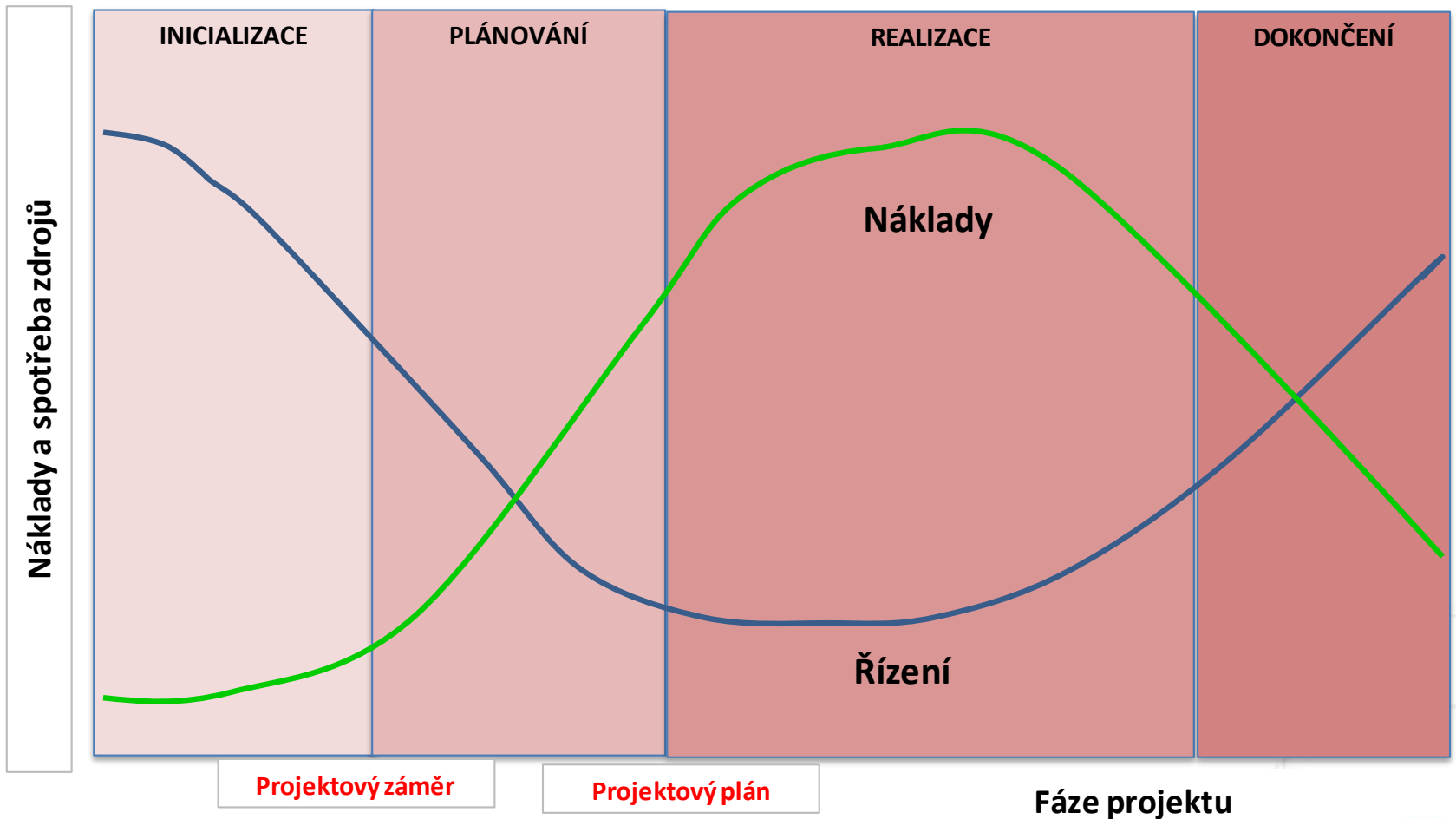


# Příklady projektů

---

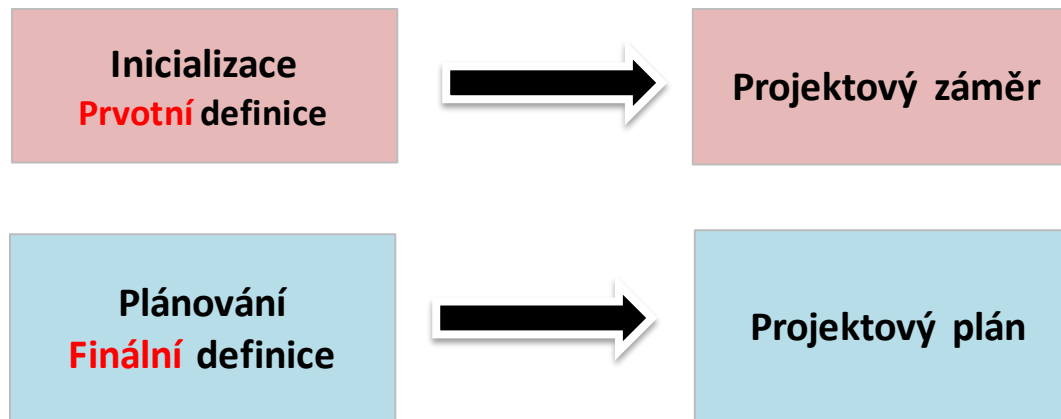
- Zavedení eura v bance
- Elektronický recept
- Tunelový komplex Blanka
- Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně
- Omlazený model Škoda RAPID
- Vyslání sondy k planetě Mars

# Projektový cyklus



# Fáze přípravy - inicializace a plánování projektu

- ❑ Postupné zpřesňování charakteristik projektu



- ❑ Příprava a inicializace projektu tvoří zhruba třetinu práce projektového týmu
- ❑ **stěžejní význam má fáze plánování**
- ❑ **nekvalitní projektový plán představuje pro realizaci projektu významný negativní faktor, který nelze v pozdějších fázích realizace projektu odstranit sebekvalitnějším řízením**

# Fáze inicializace projektu

---

## □ Projektový záměr (projektová fiše)

- **Název projektu** – pro snadnou identifikaci
- **Cíl** - čeho chci realizací projektu dosáhnout?
- **Zdůvodnění** – na jaké potřeby nebo problémy projekt reaguje?
- **Aktivity** – seznam všech hlavních aktivit vedoucích k dosažení cíle projektu
- **Výstupy /výsledky projektu** – kvantifikace a specifikace
- **Předpokládaný harmonogram** – předpokládané termíny zahájení a ukončení realizace
- **Předpokládané náklady** - odhad celkových nákladů projektu
- **Nositel projektu** – odpovědný útvar
- **Připravenost projektu k realizaci** - projektová dokumentace, ošetření vlastnických vztahů, územní plán, stavební zákon atp.
- **Možnosti financování** – možnosti financování v rámci ESIF nebo jiných dotačních titulů, míra spolufinancování

# Fáze plánování projektu

---

## □ Plán projektu

- Plán realizace projektu specifikuje cestu vedoucí k definovaným cílům projektu
- Pro sestavení plánu projektu musíme znát odpovědi na tyto otázky:
  - Kde jsem teď?
  - Kam se chci dostat?
  - Jak se tam můžu dostat?
- Jestliže je plán nereálný už na papíře, pak se nejspíš projekt nepodaří úspěšně realizovat, tj. zejména časový plán, finanční plán, požadovaná kvalita nebo kvantita výstupů a výsledků

# Fáze plánování projektu

---

Tři dimenze plánu projektu:

- 1. Activity** = hierarchická struktura činností vedoucích k realizaci výstupů a výsledků projektu
- 2. Harmonogram** = časový rámeček jednotlivých činností
  - pozor na vzájemnou podmíněnost činností
  - kalkulace časové rezervy je vhodnější ve vztahu k celku nikoli, k jednotlivým činnostem
- 3. Rozpočet** = kalkulace nákladů na dílčí činnosti
  - cena v místě a čase obvyklá → průzkum trhu, zkušenosti z jiných zakázek
  - je třeba zohlednit všechny potřebné vstupy včetně disponibilních lidských a materiálových zdrojů

# Fáze plánování projektu

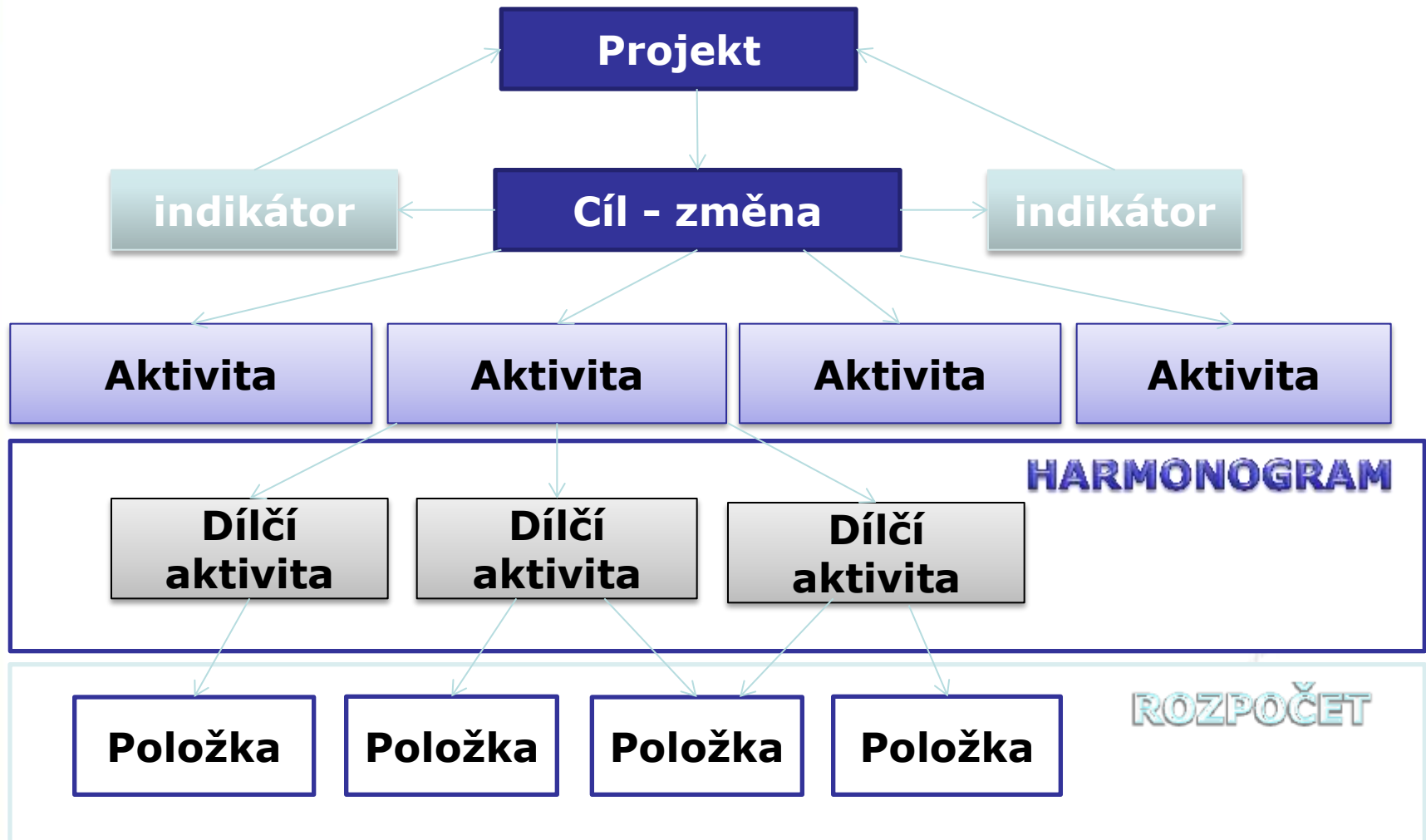


*Není účelné nastavovat harmonogram projektu před specifikací všech aktivit a činností, které budou v rámci projektu realizovány*

*Není ani účelné kvantifikovat náklady na projekt, než dojde ke specifikaci všech aktivit projektu a času potřebného na jejich realizaci*

*Jakákoli změna specifikace výstupů nebo harmonogramu se musí promítnout také do změny kalkulace nákladů*

# Fáze plánování projektu





# Fáze plánování projektu

---

- ❑ Rozpočet pro jakoukoli větší činnost je součtem menších operací, z nichž je vytvořena
- ❑ Účelem je nezapomenout na žádný důležitý výdaj s realizací projektu bezprostředně související a nezbytný pro naplnění cílů projektu
- ❑ Je možné také pro určité operace stanovit alternativní zdroje
  - služba (dodávka) x pracovní poměr
  - leasing x nájem x koupě a následné odpisy

# Fáze realizace projektu

---

- ❑ Řízení prací, koordinace činností, evidence úkolů
- ❑ Realizace věcných aktivit projektu – vlastními silami, dodavatelsky (zadávání zakázek)
- ❑ Řízení peněžních toků
- ❑ Kontrola postupu podle harmonogramu a rozpočtu
- ❑ Kontrola kvality provedených prací, přejímání výstupů
- ❑ Testování výstupů projektu, porovnání s plánovanými hodnotami
- ❑ Komunikace

# Fáze dokončení projektu

---

- ❑ Dochází k převedení výstupů projektu do stadia úplného ukončení a začlenění předmětu projektu do existujících organizačních systémů uživatele projektu.
- ❑ Probíhá převedení zdrojů (např. pracovníků nebo technologií) na jiné projekty.
- ❑ Je zpracováno závěrečné vyhodnocení a seskupeny zkušenosti využitelné pro přípravu a řízení dalších projektů.

# Provoz projektu

---

- ❑ Dochází ke stabilizaci výstupů projektu v existujících organizačních systémech uživatele projektu.
- ❑ Probíhá průběžné vyhodnocení projektu (například na roční bázi).

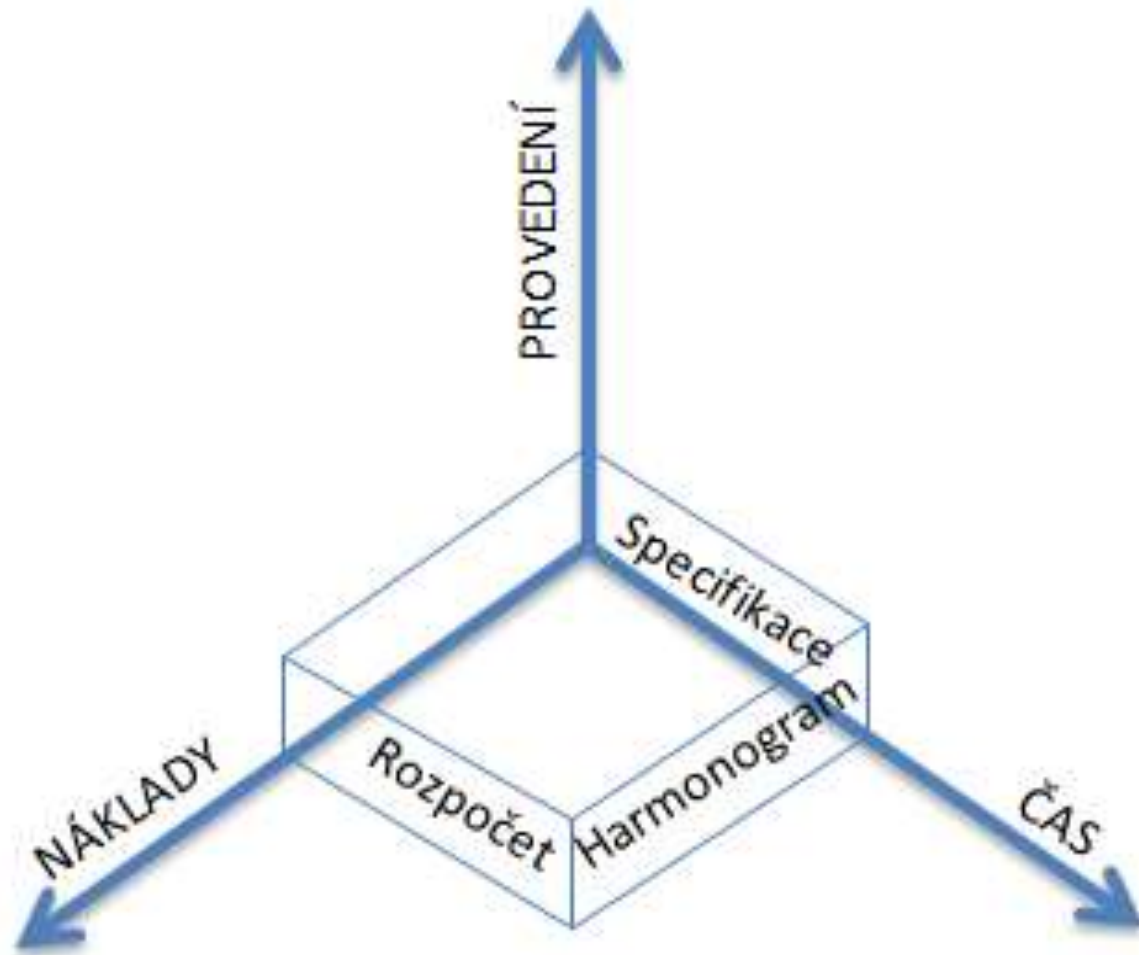
---

## 2. blok

# Řízení projektů

# Řízení projektů

---



# Řízení projektů

---

Úspěšné řízení projektu znamená zvládnutí současně tří nezávislých cílů:

1. dosáhnout definovaného výstupu
2. dodržet stanovený termín
3. vejít se do kalkulovaných nákladů

**Jednotlivé parametry trojimperativu jsou vzájemně podmíněné**, tj. obtíže při plnění jednoho z těchto definovaných cílů se zpravidla promítnou také do plnění zbývajících dvou

# Řízení projektů

---

- ❑ **Prostřednictvím cílově orientované manažerské struktury – projektového týmu**
- ❑ **Principy projektového řízení jsou stejné pro fázi přípravnou, stejně jako pro následující fáze projektového cyklu**



# Nastavení procesů projektového řízení v organizaci

---

- **Sestavení projektového týmu** – jasné vymezení kompetencí a odpovědností v procesu přípravy, realizace a dokončení projektu
- **Vymezení vztahů podřízenosti a nadřízenosti** (organizační pavouk) v rámci projektového týmu – zadávání a delegování úkolů, kontrola a hodnocení pracovníků
- Zastupitelnost členů projektového týmu
- **Jasně vymezení schvalovacích a rozhodovacích procesů** – eskalace rozhodování, schvalování výstupů, faktur, odměn atd.
- **Vazba projektového týmu na strukturu organizace** (komunikační toky, hierarchie)

# Formalizace procesů projektového řízení

---

- **Formalizování vztahů mezi projektovým týmem a dalšími organizačními složkami žadatele** (komunikační toky, pravidla poskytování součinnosti atp.)
- Nastavení frekvence **jednání projektového týmu** (zápisy, kontrola plnění úkolů, kontrola plnění harmonogramu)
- U větších organizací vhodné ošetřit interní směrnici (Organizační struktura projektového řízení)

# Komunikace v rámci projektového řízení

---

- ❑ Nastavení pravidel komunikace (zejména u větších organizací, kde je nutná součinnost více útvarů/oddělení)
- ❑ Nastavení komunikační platformy/platforem (možnost sdílení dokumentace a sdílení informací)

# Hlavní úkoly projektového týmu

---

- ❑ Řízení projektu a řešení případných problémů
- ❑ Zajištění výběrových/zadávacích řízení (včetně uzavírání smluv a jejich dodatků)
- ❑ Zajištění realizace projektových aktivit - komunikace s dodavateli, jejich koordinace, přejímání výstupů
- ❑ Finanční řízení projektu, kontrola čerpání rozpočtu, změny rozpočtu
- ❑ Zajištění účetnictví projektu
- ❑ Monitoring naplňování cílů projektu, výstupů, harmonogramu a rozpočtu

# Složení projektového týmu

---

- Projektový manažer
- Finanční manažer
- Techničtí či věcní specialisté (dle zaměření projektu)
- Pracovník zajišťující provoz projektu
- Asistent projektového týmu
- Specialista na zadávání veřejných zakázek/právník
- Účetní
- Pracovník zajišťující publicitu

**Role se mohou u člena týmu kumulovat.**

# Příklad složení projektového týmu

---

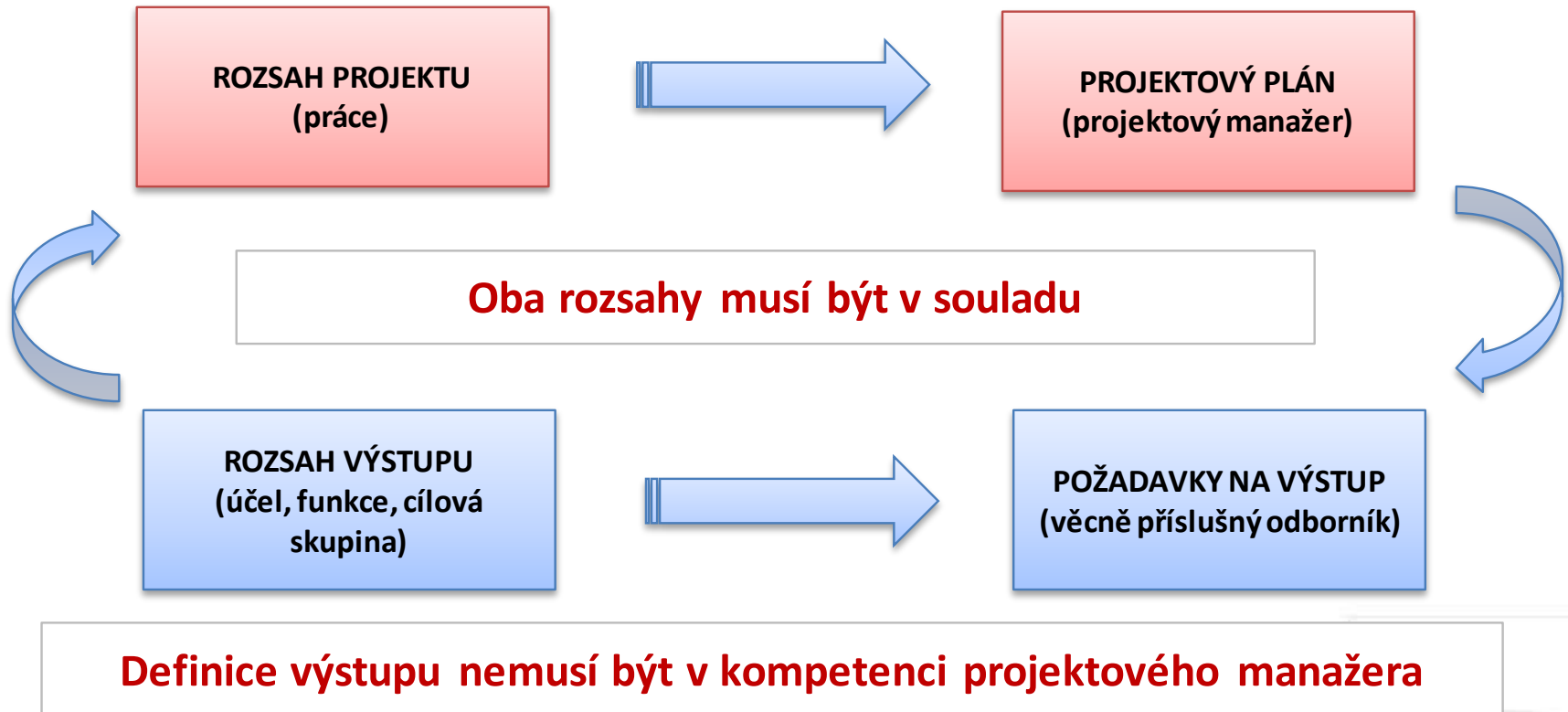
## ❑ Projekt památkové obnovy kulturní památky vč. instalace expozice

- Vedoucí projektového týmu
- Finanční manažer
- Technický manažer
- Manažer expozice/programový manažer
- Specialista na zadávání veřejných zakázek/právník
- Účetní
- Asistent

## ❑ Projekt vzdělávání zaměstnanců

- Vedoucí projektového týmu
- Koordinátor vzdělávacího programu
- Koordinátor lektorů
- Asistent vč. organizačního zajištění kurzů
- Specialist na zadávání veřejných zakázek/právník
- Účetní

# Řízení projektů



---

## **3. blok**

# **Projekty financované z dotačních prostředků**



# Projekty financované z dotací

---

- ❑ Realizace projektu je spojena s výrazně vyššími riziky, než běžná rutinní činnost
- ❑ Rizika jsou ještě rozšířena u projektů financovaných z dotací EU ( poměrně složitá pravidla, změny podmínek ze strany poskytovatele dotace, nutnost dodržet celou řadu podmínek)
- ❑ Období udržitelnosti po které je příjemce dotace nadále vázán pravidly poskytovatele dotace
- ❑ **Správná rozhodnutí je možné učinit pouze na základě správných informací**

# Projekty financované z dotací

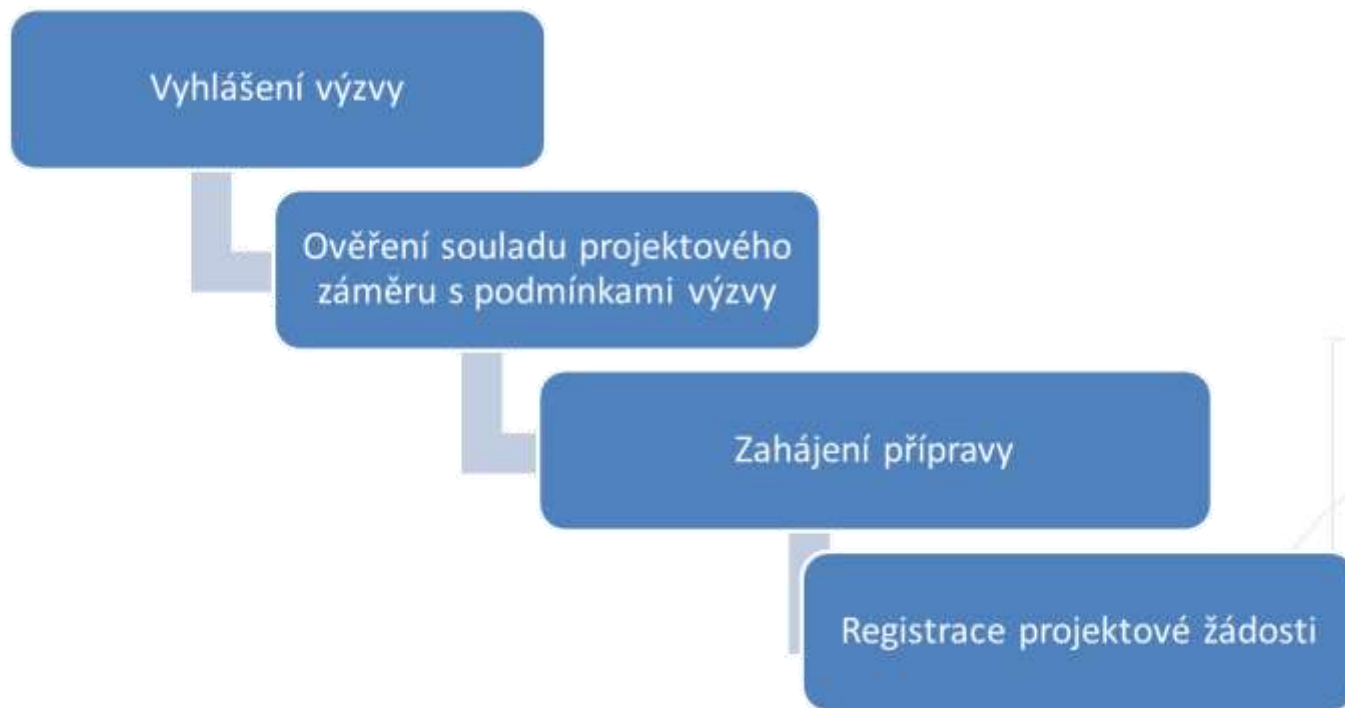
---

- ❑ Pro úspěšnou realizaci projektu je stěžejní nejen dodržení zásad projektového managementu, ale též pravidel poskytovatele dotace
- ❑ Tato pravidla jsou vymezena v řízené dokumentaci daného operačního programu
- ❑ Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité ještě před podáním žádosti o dotaci se detailně seznámit:
  - Se zněním právního aktu o poskytnutí dotace (Rozhodnutí o poskytnutí dotace, Smlouva o poskytnutí dotace)
  - Podmínkami poskytnutí dotace (Výzva, Obecná pravidla pro žadatele a příjemce, Specifická pravidla, Metodika zadávání veřejných zakázek atd.)

# Příprava projektu financovaného z dotace

---

- ❑ Už vlastní příprava žádosti o dotaci je projektem jehož výstupem je úspěšná projektová žádost, proto již v této fázi je třeba postupovat v souladu se zásadami projektového managementu, tj. **plánovat a kontrolovat**



# Ověření souladu projektu s podmínkami výzvy

---

- Jakou výši dotace mohu očekávat** – výše dotace dle typu žadatele a dalších specifik ??
- Vztah projektu k veřejné podpoře, případně možnost využití režimu de minimis** (vazba na způsobilost nebo míru spolufinancování)?
- Jaká je cílová skupina projektu** – je projekt zacílen na podporovanou CS??
- Na co mohou být finanční prostředky použity** – způsobilost výdajů??
- Formální podmínky přijatelnosti projektu** – specifika každé výzvy, které je nutné důsledně ověřit – např. finanční zdraví žadatele, zahájení projektu, soulad s požadovanou strategií, atd.
- Jaké povinné přílohy musím doložit??**
- S kým mohu konzultovat záměr??**

# Časový plán přípravy projektu

---

- ❑ Před zahájením přípravné fáze projektu je nutné opět definovat:
  - Jaké činnosti je třeba zajistit, aby bylo možné podat žádost o dotaci?
  - Kolik času mám a kolik ho budu potřebovat?
  - Kolik mě bude příprava projektu stát a jak ji budu financovat?
  - Kdo jednotlivé činnosti přípravné fáze vykoná?
  
- ❑ zohlednit všechny dílčí činnosti, ze kterých bude příprava projektu sestávat
  
- ❑ zohlednit případnou vzájemnou podmíněnost činností
  
- ❑ předem stanovit, které činnosti mohou proběhnout ve zrychleném režimu

# Časový plán přípravy projektu

---

V časovém plánu přípravy žádosti se musí promítnout:

- **Ihůty pro zpracování dílčích vstupů** - průzkumy, projektová dokumentace, stavební rozpočet atp.
- **Ihůty pro organizaci výběrového řízení** na zpracovatele vstupů pokud spadají pod režim zákona, pod pravidla poskytovatele dotace (pouze budoucí způsobilé výdaje), nebo pod vnitřní směrnici organizace žadatele
- **Ihůty pro získání dalších povinných příloh a vstupů**
  - vyjádření dotčených úřadů (územní rozhodnutí, stavební povolení, EIA, památkáři atp.) - zpravidla 30 kalendářních dní, výjimečně 60 kalendářních dní
  - ošetření smluvních vztahů (majetkoprávní, partnerské, užívací)
- **Ihůty schvalovacích procesů** v rámci organizace žadatele

# Finanční plán přípravy projektu

---

- **Vyčlenění prostředků na zpracování dílčích vstupů**
  - projektová dokumentace vč. všech průzkumů, zaměření apod. – prováděcí dává přesnější podklad pro zpracování rozpočtu, ale nákladnější; vhodné rovněž zařazení auditu projektové dokumentace
  - zajištění výběru dodavatelů – organizace výběrového řízení
  - zpracování žádosti a relevantních příloh (studie proveditelnosti)
  - Právní služby – zpracování posudků případně smluv

# Lidské zdroje přípravy projektu

---

## Analýza vlastních administrativních kapacit :

- Ověření, zda budu schopen uvolnit odpovídající objem pracovní kapacity na zajištění identifikovaných činností v přípravné fázi projektu (stejně posuzuji rovněž realizační a případně provozní fázi projektu)
- Ověření, že disponuji dostatečně kvalifikovanou personální kapacitou pro přípravu projektové žádosti (a následně realizaci administrativních a dalších aktivit realizační a provozní fáze)

## Výběr formy zajištění dílčích vstupů:

- nákup služeb (nutné ověřit kvalitu a zkušenosti dodavatele)
- mzdové výdaje (výhodou je širší zapojení projektového týmu do přípravy projektu)



# Milníky procesu přípravy projektu

---

- **Pověření k zahájení přípravy projektu**
- **Schvalování dílčích fází přípravy:**
  - schvalování dílčích návrhů řešení
  - schválení návrhu rozpočtu (v případě dotace včetně vlastního podílu spolufinancování)
- **Supervize dílčích fází přípravy:**
  - audit správnosti projektové dokumentace a výkazu výměr
  - audit úplnosti dokumentace k výběrovým řízením
- **Registrace projektové žádosti, elektronický podpis**

# Činnosti ve fázi realizace projektu

---

- Řízení a koordinace projektových aktivit
- Kontrola plnění projektového harmonogramu, rozpočtu, finančního plánu
- Průběžné provádění analýzy projektových rizik a zajištění nápravných opatření,
- Komunikace s poskytovatelem dotace a ostatními orgány státní správy, samosprávy,
- Organizace zadávacích/výběrových řízení v souladu se ZVZ a Metodikou zadávání veřejných zakázek
- Úpravy smluvních ujednání
- Koordinace dodavatelů
- Kontrola kvality plnění (kontrola konkrétních výstupů z projektových činností převzatých od dodavatelů)

# Činnosti ve fázi realizace projektu

---

- Kontrola přijatých účetních dokladů a jejich likvidace
- Kompletace účetních dokladů a dalších dokumentů dokladující uskutečněné výdaje – předávací protokoly, soupisy prací, doklady o zaúčtování, doklady o úhradě apod.)
- Zpracování dokladů ke mzdám
- Vedení analytického účetnictví (analytiky, hospodářská střediska, zakázka)
- Průběžné sledování čerpání rozpočtu, řízení cash-flow projektu a dodržování celkového projektového rozpočtu,

# Činnosti ve fázi realizace projektu

---

- Monitoring a kontrola plnění výstupů (indikátorů) projektu
- Zpracování Zpráv o realizaci
- Zpracování Žádostí o platbu
- Změnová řízení (oznamování změn projektu formou Žádosti o změnu)
- Vedení a archivace dokumentace
- Publicita projektu
- Zajištění součinnosti při kontrolách a auditech v souvislosti s realizací projektu

# Vedení dokumentace dotačního projektu

---

- Žádost o poskytnutí dotace, vč. příloh
- Originál právního aktu o poskytnutí podpory, vč. příloh a dodatků
- Kompletní dokumentace k výběrovým a zadávacím řízením
- Smlouvy a jejich dodatky
- Externí a interní účetní doklady, doklady o úhradách
- Výpisy z účetnictví
- Doklady o realizaci projektových aktivit, plnění indikátorů, vzorky výstupů, prezenční listiny atp.
- Doklady k publicitě
- Zprávy o realizaci projektu a žádosti o platbu včetně příloh a doplnění
- Žádosti o změnu
- Veškerou elektronickou i písemnou korespondenci obsahující podstatné informace o administraci a realizaci projektu
- Zápisy z jednání
- Stavební deníky, zápisy z kontrolních dnů, změnové listy

# Udržitelnost projektu

---

- ❑ Zajištění podmínek (zejm. personálních a finančních) fungování výstupů projektu
- ❑ Příprava podkladů pro problematiku veřejné podpory a vykazování příjmů
- ❑ Garance nakládání s výstupy projektu v souladu s pravidly dotačního programu
- ❑ Provoz projektových aktivit, ke kterým jsme se zavázali v žádosti o dotaci
- ❑ Zodpovědnost za vytvoření podmínek pro splnění a vykazování monitorovacích indikátorů
- ❑ Součinnost při kontrolách a auditech projektu
- ❑ Zpracování ročních Zpráv o udržitelnosti

# Nejčastější pochybení

---

- ❑ **Nekvalitně zpracovaná projektová žádost** (žádost neobsahuje všechny potřebné aktivity, příjemce se zavázal k aktivitám, které není schopen dodržet atd.)
- ❑ **Nekvalitně zpracovaný harmonogram projektu** bez respektování vzájemných zázeb jednotlivých aktivit (kritická cesta) a nezvládnuté řízení projektu vedoucí k prodloužení doby realizace projektu
- ❑ **Nekvalitně zpracování rozpočet projektu**, chybné rozdělení plánovaných výdajů do položek rozpočtu, rozdělení na investiční a neinvestiční výdaje
- ❑ **Opomenutí zařazení některých výdajů do rozpočtu a z toho plynoucí nezpůsobilé výdaje**
- ❑ **Nedodržení oznamovací povinnosti při změnách projektu**, včetně zásahů do díla v době udržitelnosti

# Nejčastější pochybení

---

- ❑ **Nedodržení ZVZ nebo Metodiky pro zadávání veřejných zakázek**
- ❑ **Nedodržení pravidel při zadávání **dodatečných prací****
- ❑ **Neúplnost dokumentace k výběrovým řízením zejména**
  - chybějící doklad o stanovení předpokládané ceny zakázky
  - doklad o zveřejnění výzvy a dodatečných informací
  - doklad o doručení oznámení výběru nejvhodnější nabídky
  - oznámení o zadání zakázky na ISVZ
  - nedodržení povinnosti jmenování náhradníků
  - neprokázání odborné způsobilosti členů HK



# Nejčastější pochybení

---

- ❑ **Nekvalitně zpracovaná projektová dokumentace**, nejednoznačně specifikované položky ve výkazu výměr, nedostatečný stavebně-technický či stavebně-historický průzkum atd.
- ❑ Nesoulad mezi specifikací plnění ve smlouvě s dodavatelem a skutečným plněním
- ❑ Nesoulad mezi skutečným provedením stavby a schválenou stavební projektovou dokumentací
- ❑ Nesoulad mezi zjišťovacími protokoly a skutečným plněním (změna typu, počtu, neohlášený zápočet atp.)
- ❑ Nedodržení pravidel **publicity** – zejména špatný výklad pravidel případně nenahrazení zcizené či poškozené publicity

# Nejčastější pochybení – v době udržitelnosti

---

- ❑ **Podcenění finanční udržitelnosti projektu** - jeho výstupů a indikátorů, vlastní organizace příjemce
- ❑ Využívání majetku pořízeného z dotace **k jiným účelům** než bylo deklarováno v projektu (zejména výpočetní technika a jiné kancelářské zařízení)
- ❑ Využívání výstupů projektu jiným typem cílové skupiny, než bylo deklarováno v žádosti
- ❑ Neošetření povinnosti archivace v interních směrnících příjemce
- ❑ **Neúplnost spisu projektu**, absence originálů dokumentů – neschopnost doklady dohledat z důvodu špatného procesního zvládnutí získávání a půjčování dokumentů
- ❑ Nedostatky v dokladech prokazujících naplnění monitorovacích indikátorů

## Jaké má pochybení následky

---

Nedodržení pravidel poskytovatele dotace či nesplnění cílů projektu s sebou nese vysoká rizika:

- ❑ vznik nezpůsobilých výdajů projektu zatěžujících rozpočet příjemce
- ❑ narušení cash-flow projektu v důsledku pozdržení proplácení ŽoP v průběhu prošetřování porušení rozpočtové kázně či podezření na nesrovnalost
- ❑ vyměření odvodu, respektive vrácení až 100% již proplacené dotace (objem prostředků projektu často několikanásobně převyšuje rozpočet organizace příjemce) – porušení rozpočtové kázně, nesrovnalost
- ❑ platba penále za porušení rozpočtové kázně

# Předpoklady pro úspěšnou realizaci projektu

---

- ❑ úzká spolupráce s pověřenými pracovníky ŘO ve všech fázích realizace projektu (změny, problémy, termíny)
- ❑ důsledné dodržování oznamovací povinnosti vůči poskytovateli dotace
- ❑ kvalitní práce projektového týmu – monitoring naplňování závazných podmínek smlouvy o dotaci (platí i pro období udržitelnosti projektu)
- ❑ kvalitní práce technického dozoru, tj. ověření, že fakturované položky odpovídají svým množstvím a kvalitou uskutečněným dodávkám
- ❑ pečlivá kontrola plnění smluvních podmínek dodavatelem - při převzetí díla/dodávky

# Předpoklady pro úspěšnou realizaci projektu

---

- ❑ Nastavení základních procesů projektového řízení v organizaci, včetně kompetencí a zodpovědností jednotlivých členů PT, eskalace rozhodovacích procesů atp.
- ❑ Pečlivé dodržování všech pravidel upravujících zadávání veřejných zakázek (zohlednění při změnách)
- ❑ Přehledné a důsledné vedení spisu projektu (archivace, zápisy z jednání PT, písemné konzultace, originály atp.)
- ❑ Nastavení garance dodržování pravidel poskytovatele dotace v době udržitelnosti

# Dotazy a diskuse

---

## Kontakt:

[www.spfgroup.org](http://www.spfgroup.org)

[sulmanova@spfgroup.org](mailto:sulmanova@spfgroup.org)