

zečů, předmětné zakázky vyhráli tři různí dodavatelé s různými předměty činnosti atd. Jednotlivci účel předmětných veřejných zakázek totiž nenasvědčuje splnění hlediska totožnosti či obdobnosti samotných plnění.

Ve vztahu k systému CPV kódů NSS uvedl, že jej nelze považovat za všeobíhající, neboť kódů je omezené množství a není vždy dobře možné podřadit příslušnou veřejnou zakázku pod jeden jediný CPV kód. V takovém případě je povinností zadavatele podřadit zakázku pod CPV kód, který je svým obsahem jejím popisem nejpodobnější a nejvýstižnější. Na základě toho tudíž nelze bez dalšího dovoztvat věcnou souvislost veřejných zakázek. Samotný Úřad nadto připustil, že CPV kódy nebyly shodné u všech etap.

### Podmínky jednacího řízení bez uveřejnění

NSS v rozsudku č. j. 9 Afs 93/2013-32 z 13. 11. 2014 souhlasil se závěry KS (rozsudek č. j. 62 Af 48/2012-160 z 3. 10. 2013), že § 23 odst. 6 ZVZ obsahuje tři podmínky, které musí být splněny kumulativně, aby zadavatel veřejné zakázky mohl přistoupit k zadání veřejné zakázky v jednacím řízení bez uveřejnění, konkrétně: 1) jedná se o veřejnou zakázku na služby; 2) k jejímu zadání dochází v návaznosti na souvětí o návrh; 3) již v soutěži o návrh bylo stanoveno pravidlo, že navazující veřejná zakázka bude zadána vybranému účastníkovi nebo jednomu z vybraných účastníků této soutěže. Splněním všech těchto podmínek se musí Úřad ve svém rozhodnutí, v němž vytyká zadavatel porušení ZVZ, řádně zabývat

po stránce právní i faktické; pokud tak neučiní, je jeho rozhodnutí nepřezkoumatelné.

Pro posouzení druhé podmínky KS správně zdůraznil výklad spojení „zadávána v návaznosti na soutěž o návrh“, do jehož rozsahu spadá i zachování přímého funkčního vztahu mezi původní soutěží o návrh a navazujícím zadávacím řízením. KS tedy rozhodnutí Úřadu správně vyhodnotil jako nezákonné ohledně právního hodnocení podmínek pro užití mírnějšího postupu podle citovaného předpisu a jako nepřezkoumatelné z důvodu nedostatečného posouzení toho, zda tyto podmínky byly v daném případě naplněny. Úřad tak nemohl dostatečně posoudit stav věci dle zákonných podmínek, pokud tyto podmínky nesprávně vyložil. ▲

# Nová výzva pro zadavatele: možnost hodnotit realizační tým

V souvislosti se vstupem v platnost nové směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/ES z 26. 2. 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES se zadavatelé začínají pomalu seznamovat s novými pravidly a instituty, s nimiž budou muset v brzké době pracovat. Jeden z nejzajímavějších institutů pro zadavatele představuje dříve nepřiznání a poradenské služby představuje dříve nepřiznání možnost hodnocení organizace, kvalifikace a zkušeností realizačního týmu. Zajímavějším je o to více, že tato možnost s ohledem na iniciativu českého zákonodárce zřejmě vznikne zadavatelům mnohem dříve než jiné novinky z „nové zadávací směrnice“. Jaká jsou tedy očekávání v souvislosti s touto novou možností? Na co si dát pozor? Přinášíme vám dva pohledy na tento nový institut.

www.pmadvisory.cz

## Public Market Advisory

Zabezpečujeme:

- > administraci veřejných zakázek
- > semináře v oblasti veřejných zakázek
- > právní kontrolu veřejných zakázek



www.pmadvisory.cz

IČO 023 22 021

+420 602 162 198

m.silhanek@pmadvisory.cz

Lipová 906/1

602 00 Brno



JUDr. Martin Flaškár  
AK ROWAN LEGAL



JUDr. Kristýna Tlustošová  
eNovation

Podle původního scénáře měla již od 1. 1. 2015 vstoupit v účinnost další z řady technických novel zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“ či „ZVZ“). Již v době psaní tohoto příspěvku bylo ovšem zřejmé, že takto ambiciózní termín je nerealizovatelný. Teprve v polovině listopadu totiž začaly novelu zákona projednávat sněmovní výbory Poslanecké sněmovny. Vzhledem k prázdnému legislativnímu procesu, tedy že následně musí samozřejmě dojít ke schválení novely zákona v Poslanecké sněmovně, Senátu a k podpisu prezidenta republiky, je zřejmé, že reálnější termínem je spíše 1. 3. 2015 (viz též Téma měsíce).

**Nová právní úprava**  
Možnost hodnotit složení realizačního týmu, jako jedno z možných důležitých hodnotících kritérií, bude představovat poměrně zásadní změnu v platném a účinném zákoně.

Novinka se do českého právního řádu začlení již s technickou novelou ZVZ

ně. Jak bylo naznačeno v úvodu tohoto článku, tato možnost vychází z nové směrnice EU, která byla 28. 3. 2014 spolu s dalšími směrnici v oblasti veřejného zadávání publikována v Úředním věstníku EU a vstoupila v platnost 17. 4.

2014, tedy dvacátým dnem po jejím vyhlášení v Úředním věstníku EU. Konkrétně hovoříme o směrnici Evropského parlamentu a Rady 2014/24/ES z 26. 2. 2014, o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES (dále jen „směrnice“). [Dalšími směrnici, které vstoupily v dubnu 2014 v platnost, jsou směrnice o zadávání veřejných zakázek subjektů působících v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb (nahrazující směrnici 2004/17) a nově i směrnice o udělování koncesí.]

Nyní, v souladu s evropským právem, běží všem členským státům dvouletá lhůta pro povinnou transpozici do národních právních



řádů. To znamená, že Česká republika (jakož i ostatní členské státy) je povinna do 17. 4. 2016 převzít nová pravidla vyplývající ze směrnice do svého vnitrostátního právního řádu. Jako nejpravděpodobnější způsob provedení transpozice se jeví vytvoření zcela nového zákona o veřejných zakázkách. Důvodem pak je zejména značný rozsah nových pravidel a institutů, což by byl – ve spojení s již nyní velice diskutabilní systematikou a vnitřní logikou provázaností jednotlivých ustanovení zákona – značně „silný koktejl“.

**Novinku, kterou představuje možnost hodnocení organizace, kvalifikace a zkušenosti realizačního týmu, si čeští zadavatelé budou moci vyzkoušet před termínem povinné transpozice směrnice.**

V právu zadavatele stanovit jako dílčí hodnotící kritérium realizační tým a jeho vlastnosti, se zákonodárce rozhodl předběhnout dobu povinné transpozice a toto ustanovení vycházející ze směrnice včlenit do našeho právního řádu již se zmíněnou technickou novelou. Mít možnost stanovit jako jedno z dílčích hodnotících kritérií tzv. hodnocení realizačního týmu vyplývá konkrétně z čl. 67 odst. 2 písm. b) směrnice, který výslovně stanoví, že mezi tato kritéria může patřit například „organizace, kvalifikace a zkušenosti pracovníků pověřených realizací dané veřejné zakázky v případě, že na úroveň plnění veřejné zakázky může mít významný dopad kvalita zapojených pracovníků“. Zákonodárce se rozhodl převzít do textu technické novely téměř totožné znění, kdy má být ustanovení § 78 odst. 4 zákona v poslední větě doplněno následovně: „Dílčími hodnotícími kritérii mohou být také organizace, kvalifikace a zkušenosti



osob zapojených do realizace veřejné zakázky, pokud mají významný dopad na její plnění.“

### Hodně otázek, málo odpovědí

S poměrně jednoduchým zákonem ustanovením vyvstává velké množství souvisejících otázek, například co si představit pod pojmem „významný dopad na plnění veřejné zakázky“? Jak ho definovat, aby nemohl být z řad uchaze-

**Jak je zřejmé, záměrem samozřejmě není, aby toto ustanovení mělo obecnou platnost pro všechny veřejné zakázky. Bude možné ho vztáhnout pouze na případy, kdy na plnění veřejné zakázky bude mít složení takového realizačního týmu významný dopad. Dle slov gestora ho zadavatel tedy bude moci využít zejména při zadávání veřejných zakázek na služby, například služby v oblasti IT, poradenské služby, služby projektantů atd.**

Dalo by se říci, že na to, o jak převratné ustanovení v kontrastu s dosavadním pojmáním možnosti hodnocení se jedná, je jeho navrhovaná zákonná úprava poměrně stručná, což může způsobit nemalé komplikace hlavně v samých počátcích jeho platnosti. Nepochybně však jeho využití bude pro samotné zadavatele velmi významné, nicméně je potřeba mít na paměti, že teprve čas ukáže, jak s ním samotní zadavatelé dokázali naložit. Proto bychom se v našem článku pokusili nastínit možné situace – jak pozitivní, tak negativní –, do kterých se zadavatel bude moci dostat.

**Naprostο nezbytné bude pečlivě zdůvodnění použití nového hodnotícího kritéria**

vat uchazeče, jehož členové týmu mají například prokazatelně delší praxi v oboru; stačí, když uchazeč splní minimální délku požadované praxe v oboru. Nyní bude mít zadavatel možnost zvýhodnit, tedy lépe hodnotit nabídku, v jejímž případě budou mít členové realizačního týmu prokazatelně delší praxi, pokud si tak v zadávací dokumentaci stanoví.

bude muset mít zadavatel také vždy na paměti všechny zásady dle § 6 zákona pro zadávání veřejných zakázek, především zásadu zákazu diskriminace.

Využitím tohoto institutu se jednoznačně zvýší administrativní zátěž na zadavatele v přípravné fázi zadávacího řízení, kdy je nezbytné co nejlépe definovat, proč a jak bude zadavatel nabídky hodnotit. To vše bude představovat především nejen větší náročnost přípravy samotné zadávací dokumentace, ale i vyšší zátěž ve lhůtě pro podání nabídek, kdy lze předpokládat větší množství žádostí o dodatečné informace, případně i námitek uchazečů proti zadávacím podmínkám. Právě vyšší počet námitek jak proti zadávacím podmínkám, tak proti všem úkonům zadavatele s sebou prakticky nese každé subjektivní hodnotící kritérium. Z toho také pramení, že zadavatelé při poptávání méně sofistikovaného plnění často od využití takového kritéria upustí.

### Překážka v podobě absence rozhodovací praxe

Nabízí se rovněž otázka, jak moc budou zadavatelé takové ustanovení v počátcích využívat, zvláště v situaci, kdy není dostupná žádná rozhodovací praxe. Vzhledem ke skutečnosti, že samotné ustanovení je poměrně složité, rozho- chybí přechodzí zkušenosti, rozhodovací praxe a obecně lze říci, že v současné době panují mezi zadavatelé poměrně časté obavy z užití jakýchkoliv subjektivních hodnotících kritérií, se domníváme, že v počátcích zadávacím chvilí potrvá, než si pozitivní dopad tohoto ustanovení uvědomí a zvyknou si ho využívat. Právě absence rozhodovací praxe ÚOHS i judikatury jak národní, tak evropské bude zpočátku podle našeho názoru pro jeho využití rozhodující.

**Pohled první**  
Jak může zadavatel ovlivnit složení realizačního týmu nyní? V současné době definuje zadavatel složení realizačního týmu prostřednictvím technických kvalifikačních předpokladů dle § 56 odst. 1 písm. b) a dle § 56 odst. 2 písm. b) zákona. Současně s tím však musí akceptovat nabídky všech uchazečů, kteří prokázali splnění požadovaných kvalifikačních předpokladů. Zadavatel již nemůže dále preferovat realizaci dílčí hodnotící kritéria. Zadavatel bude muset vždy přesně definovat, jaké organizace, kvalifikace a zkušenosti osob zapojených do realizace veřejné zakázky bude považovat za pro něj výhodnější a proč. Při samotném nastavení tohoto hodnotícího kritéria







Pro samotnou realizaci veřejné zakázky je to však rozhodně škoda. V praxi často zadavatelé nejsou spokojeni s výsledkem svého zadání, mnohdy proto, že nabídky hodnotili pouze dle nejnižší nabídkové ceny, například proto, aby se proces zadávání veřejné zakázky z důvodu možných námitek neprotahoval, respektive aby následně nebyly zadávací podmínky zpočtybněny ze strany kontrolních orgánů.

### Pohled druhý

Úroveň plnění předmětu veřejné zakázky má z pohledu zadavatele nepochoybně přímý dopad na ekonomickou hodnotu nabídky, čehož si byl vědomí samotný evropský zákonodárce, tudíž směrnice ve svém bodě 90 uvozovací ustanovení výslovně definuje ekonomicky nejvýhodnější nabídku jako nabídku s nejlepším poměrem ceny a kvality, přičemž v dalších bodech tyto myšlenky dále rozvíjí.

Důležitý je v tomto ohledu zejména bod 94, který výslovně stanoví, že „je-li pro úroveň plnění veřejné zakázky významná kvalita zapojených pracovníků, měli by veřejní zadavatelé mít také možnost užít jako kritérium organizaci, kva-

mezi zkušenostmi a kvalifikací osob podílejících se na realizaci veřejné zakázky a výslednou kvalitou plnění nemohl být u veřejných zakázek na dodávky dán.)

Oceňujeme, že si významnost této skutečnosti uvědomil i český zákonodárce a zakotvil tento instut do připravované novely zákona, tedy dlouho předtím, než mu vznikne povinnost harmonizovat český právní řád se směrnici. Je nicméně potřeba znovu zdůraznit, že použití daného kritéria (logicky) omezuje směrnice pouze na veřejné zakáz-

**Bude nepochoybně na zadavatelích samotných, aby se při přípravě zadávacích podmínek zamysleli, zda jimi poptávané plnění skutečně vyžaduje takové znaky, které by odůvodňovaly použití hodnotícího kritéria založeného na hodnocení organizace, kvalifikace a zkušenosti osob zapojených do realizace veřejné zakázky. Jako nezbytné v tomto ohledu vnímáme pečlivé zdůvodnění existence tohoto aspektu u poptávaného plnění, neboť v opačném případě lze očekávat podání námitek proti takto stanovenému hodnotícímu kritériu. Nepochoybně snazší roli pak bude mít zadavatel poptávající některou z demonstračně vyjmenovaných služeb, typicky konzultačních, kdy potřeba odůvodnění nebude žádná, respektive bude minimální. Zde záleží především na míře kreativity (v dobrém i špatném slova smyslu) českých legislativců při novelizaci vyhlášky č. 232/ 2012 Sb., o podmínkách rozsahu odůvodnění účelnosti veřejné zakázky a odůvodnění veřejné zakázky, ve znění pozdějších předpisů.**

lifikaci a zkušenosti pracovníků přidělených k plnění dotčené veřejné zakázky, neboť to může mít dopad na kvalitu plnění veřejné zakázky a v důsledku též na ekonomickou hodnotu nabídky“. Samotná normativní část směrnice pak na tuto východiska reaguje zde diskutovaným ustanovením v čl. 67 odst. 2 písm. b), jež poskytuje zadavateli nástroj k pořízení služby vysoké kvality, která by dokonale vyhovoala jejich potřebám (bod 92 směrnice).

S těmito východisky se lze zcela ztotožnit, neboť ze své praxe jsme se přesvědčili, že přímo úměrný vztah mezi zkušenostmi a kvalifikací osob podílejících se na realizaci veřejné zakázky a výslednou kvalitou plnění je dán u značné části veřejných zakázek, zejména v oblasti poptávání služeb. [S ohledem na pravidlo herního úřadatele pro stanovení, zda jde o veřejnou zakázku na služby, nebo veřejnou zakázku na dodávky, obsažené v § 10 odst. 2 písm. a) zákona, pak logicky platí, že služby mohou být poptávány nejenom v rámci veřejných zakázek na služby, ale i v rámci veřejných zakázek na dodávky. Nelze tedy mluvit o tom, že by vztah

ky, u nichž může mít kvalita zapojených pracovníků na úroveň jejich plnění významný dopad. Ve smyslu bodu 94 uvozovací ustanovení směrnice pak půjde zejména o veřejné zakázky na tzv. intelektuální služby, za které směrnice považuje například služby konzultační nebo architektonické. V tomto ohledu nicméně vidíme poměrně široký prostor pro vymezení dalších takových plnění, kupříkladu služeb inženýrských, právních, auditorických, popřípadě softistikovaných IT služeb v rámci velkých projektů v oblasti informačních a komunikačních technologií.

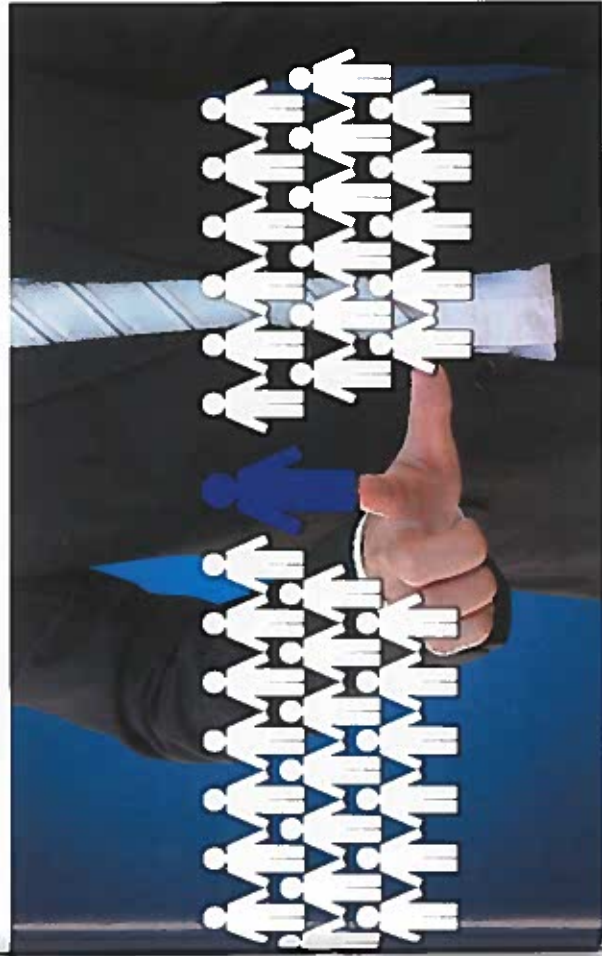
### Positivní přínosy na obou stranách

Oba autoři tohoto článku, jakožto osoby pracovně činné v oblasti poskytování poradenských služeb, pak samozřejmě velice vítají tento nový pohled na způsob hodnocení nabídek v rámci veřejných zakázek na právní, poradenské a jiné konzultační služby, neboť jediné pečlivým, propracovaným a důsledným využíváním tohoto dílčího hodnotícího kritéria budou moci zadavatelé získat skutečně plnění, které je pro ně z hlediska celkové

efektivitu a přínosu nejvýhodnější. Zahnutím kvalifikace a zkušenosti pracovníků pověřených realizací dané veřejné zakázky do kritéria pro zadání veřejné zakázky a jejich následným hodnocením získává zadavatel výsledný obraz nabídek uchazečů, který více odpovídá jejich skutečné ekonomické hodnotě a kvalitě, což zadavateli umožňuje jejich objektivnější srovnání. Jednotliví uchazeči, vědomi si kvality jimi poskytovaných služeb, to nemají pochybně ocenit, neboť pak mohou účinně využít svých dosavadních zkušeností, praxe a úspěchů, popřípadě zaměstnanců, což doposud v podstatě nebylo možné.

Použití takového dílčího hodnotícího kritéria zadavatelem pak nejenže přinese do hodnocení nabídek uchazečů větší snahu prosadit kvalitu, v čemž lze spatřovat pozitivní dopad na hospodářskou soutěž, ale zajistí i motivuje uchazeče k většímu nasazení při tvorbě jednotlivých nabídek, zejména pak k tomu, aby zařadili do realizačního týmu své nejzkušenější a nej kvalifikovanější lidi, což je pro zadavatele bezesporu výhodné.

Konečně lze pozitivní dopad spatřovat i v podněcování hos-



**Velice důležité bude i smluvní nastavení realizace veřejné zakázky, přičemž vnímáme jako nezbytné, aby zadavatel vymezil propracované smluvní podmínky stanovící povinnost realizovat předmet plnění (resp. alespoň jeho stěžejní část) kvalifikovanými lidmi, které by šlo nahradit jedine pod kontrolou zadavatele, a to osobami s obdobnými zkušenostmi a kvalifikací. I z hlediska prosazení využívání tohoto dílčího hodnotícího kritéria a jeho nepochoybnování z hlediska základních zásad vnímáme kvalitní smluvní ošetření povinnosti realizace zakázky osobami, jejichž zkušenosti a kvalifikace byly hodnoceny, a jejich nahrazování obdobně zkušenými a kvalifikovanými osobami jako zcela nezbytné.**

podáské soutěže mezi poskytovateli dotčených služeb, a tím i v obecném tlaku na zkvalitňování poskytování služeb. Velice důležitým aspektem při využívání tohoto dílčího hodnotícího kritéria je pak jeho účinné prověřování ze strany zadavatelů, přičemž ti to by se rozhodně neměli spoléhat jen na údaje a informace předložené k jednotlivým členům realizačního týmu v rámci nabídky.

Samozřejmě míra možnosti ověřování rozhodných skutečností ze strany zadavatele závisí nejenom na objektivních okolnostech (a obecně na možnosti vůbec některé skutečnosti objektivně ověřovat), ale také na kvalitě a propracovanosti požadavků na organizaci, kvalifikaci a zkušenosti osob zapojených do realizace veřejné zakázky. Zadavatel má v tomto směru zcela nepochoybně stěžejní roli, přičemž by měl dostát zákonným požadavkům a požadavky stanovit



v úplnosti a s pečlivým vymezením způsobu, jakým mají uchazeči konkrétní atribut prokázat.



Zadavatel má díky navrhované právní úpravě možnost získat pro potřeby své zakázky co nejvyšší kvalitu realizace, na úkor toho však musí počítat s větší administrativní zátěží, včetně časově náročnější přípravy zadávací dokumentace, ale i s nezbytností prověřit údaje předložené ze strany dodavatelů a informace k jednotlivým členům realizačního týmu v rámci nabídky.

### Složení realizačního týmu jako objektivní hodnotící kritérium

V rámci prvního pohledu na dílčí hodnotící kritérium „složení realizačního týmu“ bylo uvedeno, že bude zpravidla představovat tzv. subjektivní hodnotící kritérium, což s sebou ponese všechna specifika i nástrahy charakteristické pro takováto dílčí hodnotící kritéria, tedy zejména zvýšené riziko jeho zpochybnování námitkami apod. Je však nezbytné uvést, že si lze naopak představit – a bylo by to i žádoucí –, že bude toto dílčí hodnotící kritérium vymezeno jako tzv. objektivní hodnotící kritérium, přičemž předmětem hodnocení budou číselně vyjádřené údaje. In concreto lze tedy uvažovat například o nastavení různých úrovní splnění daného požadavku (kupi, odborná praxe v trvání 3–5 let, 5–7 let apod.), s tím že ke každé úrovni by byly předem přiřazeny konkrétní bodové hodnoty. Takovýto způsob nastavení tohoto dílčího hodnotícího kritéria považujeme z pohledu zadavatele za bezpečnější a snadněji obhajitelný.

Důležitým bodem úspěšnosti prosazení dílčího hodnotícího kri-



téria „složení realizačního týmu“ v praxi pak také bude, zda se uchazeči nebudou uchýlovat k uvádění zavádějících, či přímo nepravdivých informací v zájmu získání lepšího bodového hodnocení. V tomto směru vidíme stávající právní úpravu správních deliktů dodavatelů v § 120a zákona jako dostačující, byť bude samozřejmě nezbytné její účinné prosazování v praxi. Hrozbu uložení pokuty až do výše

20 milionů korun, zejména však hrozbu uložení zákazu plnění veřejných zakázek na dobu 3 let (tedy zařazení na tzv. blacklist – seznam dodavatelů s uloženým zákazem plnění veřejných zakázek) při případném spáchaní správního deliktu dodavatele dle § 120a odst. 1 písm. a) zákona nicméně vnímáme jako dostatečný motiv pro uvádění pouze pravdivých podkladů a informací.

### SHRNUTÍ

- **Novinku, kterou představuje možnost hodnocení organizace, kvalifikace a zkušeností realizačního týmu, si čeští zadavatelé budou moci vyzkoušet už před termínem povinné transpozice směrnice.**
- **Hodnotící kritérium „realizační tým a jeho vlastnosti“ bude možné vztáhnout pouze na případy, kdy na plnění veřejné zakázky bude mít složení takového realizačního týmu významný dopad; ve smyslu bodu 94 uvozacích ustanovení směrnice pak půjde zejména o veřejné zakázky na tzv. intelektuální služby.**
- **Naprosto nezbytné bude pečlivé zdůvodnění použití hodnotících kritérií založeného na hodnocení organizace, kvalifikace a zkušeností osob zapojených do realizace veřejné zakázky u poptávaného plnění, neboť v opačném případě lze očekávat podání námitek proti takto stanovenému hodnotícímu kritériu.**

# Otevřené semináře

## Zajímavá témata pro vás a pro vaše zaměstnance



LEDEN	DEN	DATUM	MÍSTO
Změny v zahraničním obchodě pro rok 2015	středa	14. 1. 2015	Praha
Náhrada škody – nejzásadnější změny a praktické dopady nové právní úpravy	středa	14. 1. 2015	webinář
Změny v pracovním právu od 1. 1. 2015	úterý	20. 1. 2015	Praha
BOZP – nové povinnosti zaměstnavatele v roce 2015	čtvrtek	22. 1. 2015	Brno
Změny v pracovním právu od 1. 1. 2015	pátek	23. 1. 2015	Brno
Mezinárodní zaměstnávání a vysílání zaměstnanců z pohledu sociálního a zdravotního pojištění a daní z příjmů	pondělí	26. 1. 2015	Brno
Vyvláštňování pozemků a staveb	středa	28. 1. 2015	Praha
BOZP – nové povinnosti zaměstnavatele v roce 2015	čtvrtek	29. 1. 2015	Praha
ÚNOR	DEN	DATUM	MÍSTO
Kalkulace a procesní řízení nákladů	čtvrtek	5. 2. 2015	Brno
Úprava stanov a změny ve fungování SVJ podle NOZ a ZOK	pátek	6. 2. 2015	Brno
Úprava stanov a změny ve fungování SVJ podle NOZ a ZOK	čtvrtek	12. 2. 2015	Praha
Reklama stavebních vad	čtvrtek	19. 2. 2015	Brno
Kalkulace a procesní řízení nákladů	čtvrtek	19. 2. 2015	Praha
Mezinárodní zaměstnávání a vysílání zaměstnanců z pohledu sociálního a zdravotního pojištění a daní z příjmů	pátek	20. 2. 2015	Praha
Archivnictví a spisová služba pro začátečníky	středa	25. 2. 2015	Praha
Archivnictví a spisová služba pro pokročilé	středa	25. 2. 2015	Praha
Reklama stavebních vad	čtvrtek	26. 2. 2015	Praha

### Jak vypadají naše semináře?

- » Semináře v rozsahu 6 hodin jsou pořádány v Praze a v Brně.
- » E-Semináře se skládají z offline písemných lekcí, které Vám zasíláme emailem, včetně testů správného pochopení probírané látky.
- » Webináře jsou online semináře, trvají 1,5 hodiny, část je vyhrazena výkladu lektora a druhá část diskusi nad otázkami účastníků.

### Jak se na seminář, e-Seminář nebo webinář přihlásit?

Můžete využít objednávkového formuláře u příslušného školení na našich webových stránkách: [www.forum-media.cz/vzdelavani.html](http://www.forum-media.cz/vzdelavani.html).  
Nebo kontaktujte přímo naše zákaznické oddělení: **Nakladatelství Forum, s.r.o., Na Březince, 14, 150 00 Praha 5, tel.: +420 251 115 576; e-mail: office@forum-media.cz**