

# Jak na projektové řízení



Ministerstvo životního prostředí  
České republiky

Akce je součástí vzdělávací série „Leading & Learning Cities“ a je realizována v rámci projektu NSZM „MAGNET – síťová spolupráce MA21“ podpořeného ze zdrojů Revolvingového fondu MŽP.

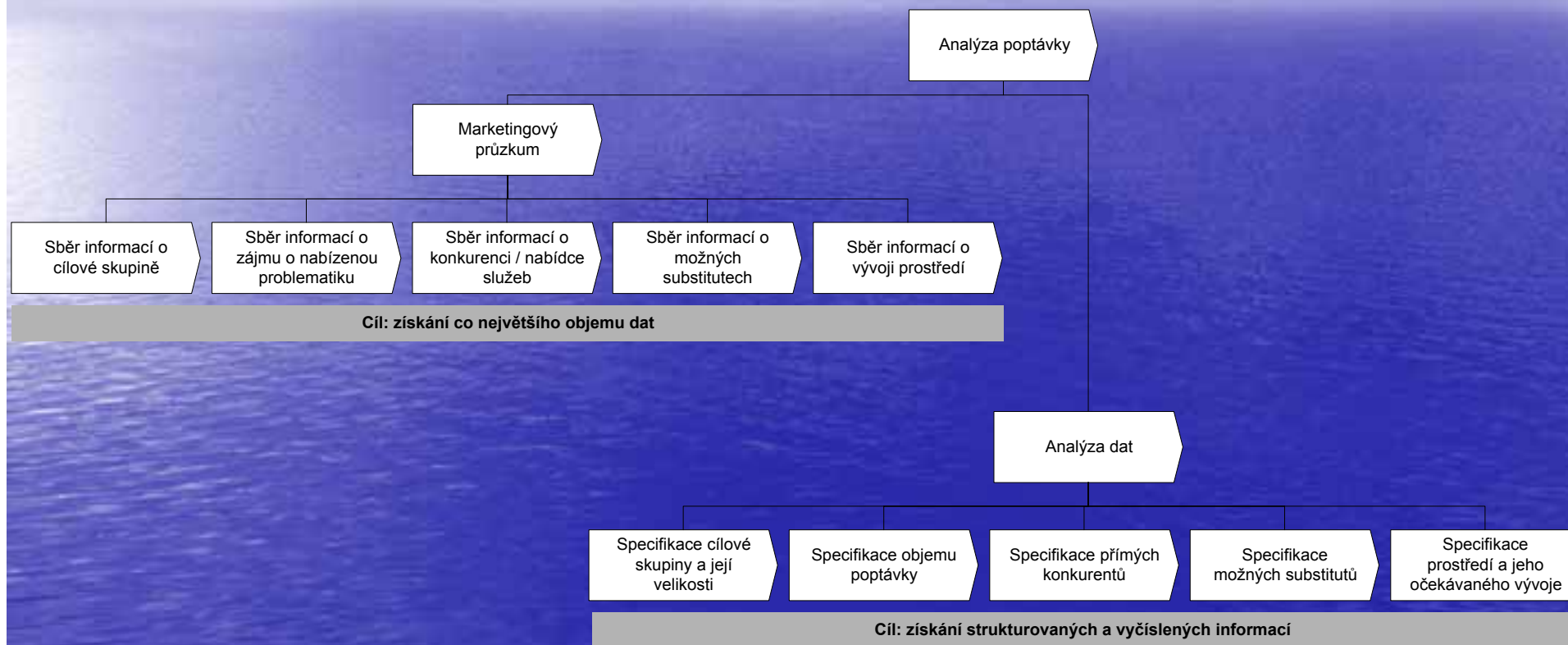
# Projektové řízení

- Analýza poptávky
- Předpoklady, rizika a udržitelnost projektu
- Řízení projektu
- Popis projektu
- Harmonogram projektu
- Zdroje financování
- Rozpočet a cash-flow
- Uznatelné náklady a způsobilost výdajů
- Představení projektu
- Business plan

- **Analýza poptávky**

- klíčová aktivita ovlivňující udržitelnost projektu
- pro komerční i nekomerční projekty
- proces
- dvě klíčové části
  - marketingový průzkum (průzkum trhu, prostředí)
  - analýza (formulace závěrů)

# Proces analýzy poptávky





- **Průzkum prostředí, marketingový průzkum**

- **Sběr informací o cílové skupině**

- **Jak je rozsáhlá cílová skupina ?**
- **Kde je umístěna ?**
- **jak je závislá na okolí ?**
- **jak je časově proměnlivá ?**
- **jaké jsou její vazby na ostatní skupiny ?**
- **jaká je její ekonomická síla ?**

- ❖ **Sběr informací o zájmu o nabízenou problematiku**

- ❖ **je zájem potřebný pro cílovou skupinu ?**
- ❖ **je pro cílovou skupinu dostupný ?**

# **Průzkum prostředí, marketingový průzkum**

## **Sběr informací o konkurenci / nabídce služeb**

- **jaké obdobné produkty na trhu jsou ?**
- **kdo je poskytuje ?**
- **jaký je charakter organizací, které poskytují obdobné produkty ?**
- **jak ovlivňují obdobné produkty poptávku po výstupech našeho projektu ?**
- **jaké projekty konkurence připravuje ?**

## **Sběr informací o možných substitutech**

- **jaké jsou přímé substituty našich výstupů dostupné na trhu ?**
- **jaké jsou podmínky pro získání substitutů ?**
- **v jakém množství se na trhu vyskytují ?**
- **jaké mají proti našim produktům přednosti a nevýhody ?**

# Analýza dat – analýza poptávky

- ❖ Specifikace cílové skupiny a její velikosti
- ❖ regionální vymezení cílové skupiny
- ❖ objem cílové skupiny
- ❖ informace o specifikách cílové skupiny
  
- ❖ Specifikace objemu poptávky
- ❖ Objem poptávky je možné vyjádřit procentním podílem cílové skupiny, počtem realizovaných a uplatněných produktů / výstupů, počtem opakujících se využívání výstupů projektu.



# Analýza dat – analýza poptávky

- ❖ **Specifikace přímých konkurentů**
- ❖ **počet přímých konkurentů (vyjádřené počtem)**
- ❖ **specifikace konkurentů (vyjádřené názvy organizací nebo konkurenčních produktů)**
- ❖ **objem konkurenčních produktů / výstupů**
- ❖ **geografické vymezení konkurentů (vyjádřené informací o místě)**
- ❖ **soupis výhod a nevýhod oproti naší organizaci a projektovým výstupům**
  
- ❖ **Specifikace možných substitutů**
- ❖ **soupis substitutů (seznam substitutů dostupných v prostředí)**
- ❖ **soupis organizací poskytujících možné substituty**
- ❖ **soupis kvalitativních výhod a nevýhod substitutu oproti našemu produktu**



# ● Analýza dat – analýza poptávky

- ❖ Specifikace prostředí a jeho očekávaného vývoje
- ❖ soupis faktorů prostředí ovlivňujících poptávku
- ❖ očekávané hodnoty faktorů v době realizace výstupů projektu (číselné hodnoty, procentní změny apod.)
  
- ❖ **ZÁVĚR – není analýzy bez závěru !!!**
- ❖ - Zjednodušeně jaké množství produktů projektu prostředí poptáva

# ● Předpoklady, rizika a udržitelnost projektu

## ❖ Předpoklady realizace

- ❖ technické
- ❖ organizační
- ❖ finanční
- ❖ lidské
- ❖ předpoklady prostředí
- ❖ politické

- ❖ **Není dostačující pouze identifikovat předpoklady pro zahájení realizace projektu, ale je vhodné současně identifikovat předpoklady pro naplnění jednotlivých aktivit projektu, výstupů a cílů**

## ● **Proces stanovení předpokladů**

- ❖ **sběr dat**
- ❖ – sběr dat o prostředí a jeho omezeních, o projektu a jeho zaměření, o legislativě a místní regulaci a dalších relevantních okolnostech
  
- ❖ **identifikace předpokladů**
- ❖ – identifikace omezení a předpokladů pro realizaci projektu v jednotlivých oblastech zjišťování
  
- ❖ **stanovení postupu pro splnění předpokladů**
- ❖ – stanovení procesu, včetně definování jednotlivých kroků, odpovědností a kritérií úspěšnosti pro splnění jednotlivých předpokladů



- **Řízení rizik**
- **Riziko**
- **–pravděpodobnost, že dojde k události, která je v rozporu s předpokládanou skutečností, vyjádřenou konkrétní souvztažností v daném projektu.**
- **Řízení rizik**
- **– proces identifikace a pojmenování konkrétních hrozeb, ohodnocení pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva (tj. vše co má pro daný projekt hodnotu a tato může být v důsledku působení hrozby snížena)**
- **Jestliže (ne)můžeme riziko měřit, (ne)můžeme je také řídit.**

# ● **Řízení rizik - proces**

- **Identifikace rizik - nalézt rizika v jednotlivých oblastech**
- **Analýza rizik - zjistit míru rizika a také jeho dopad na potenciální ztrátu**
- **Prioritizace rizik - ta rizika, která jsou důležitá a mají podstatný dopad na projekt**
- **Plánování řízení rizik - navrhujeme postupy, jak riziko minimalizovat, včetně odpovědnosti a termínů**
- **Monitorování rizik - z důvodu vyřazení rizik, která již nejsou na seznamu důležitých rizik, a nastartování opětovného procesu v identifikaci nových rizik.**
- **Komunikace - samostatný proces, který projektový manažer používá a který zajišťuje samotnou prezentaci rizika**

- **Udržitelnost projektu**
- **udržitelnost institucionální – udržitelnost organizace, případně partnerství, které je nositelem projektu**
- **udržitelnost finanční – udržitelnost investičních financí a udržitelnosti provozních financí**
- **udržitelnost organizační a provozní – prokázání existence lidských zdrojů pro jednotlivé fáze projektu a doprovodné infrastruktury (sítě, komunikace apod.)**



# Co je to projekt

A

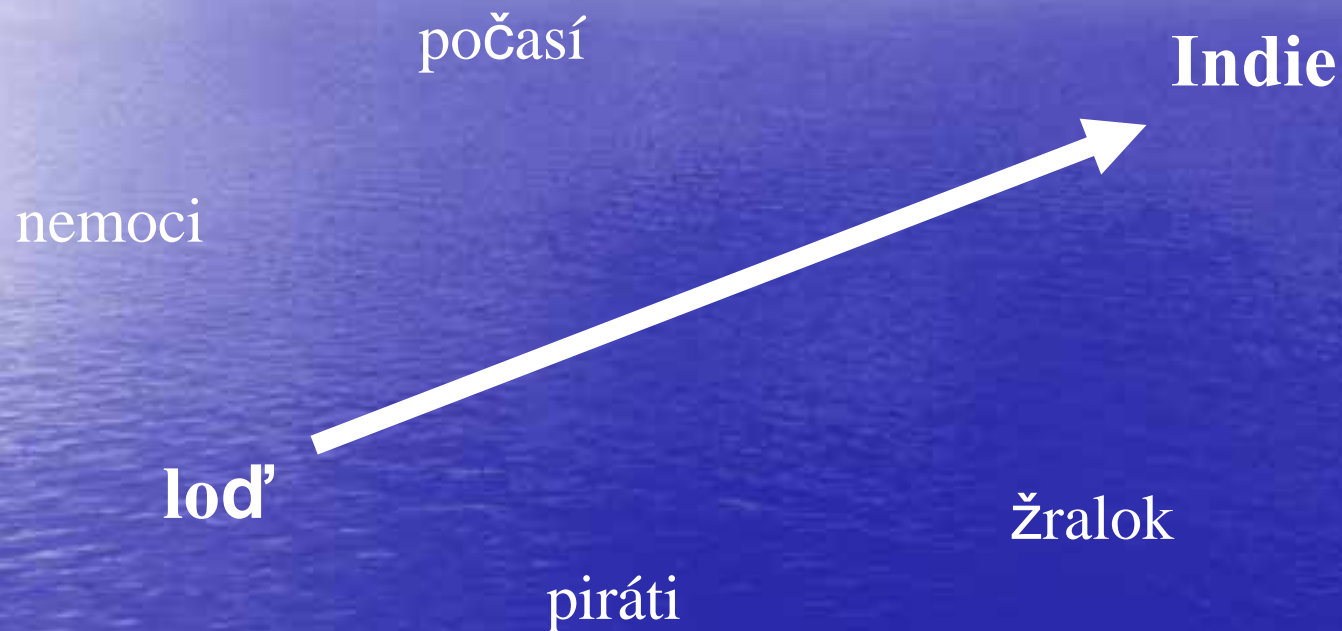


B

Je projekt systém?

Je projekt proces?

# Vnitřní a vnější svět projektu



Vnitřní svět: neseme přímou odpovědnost.

Vnější svět: přímou odpovědnost neneseme.

# Cíl – účel (výsledky) – výstupy - aktivity



CÍL

PROČ?

ÚČEL



VÝSTUPY

CO?



AKTIVITY

JAK?



- **Řízení projektu**
- **Projekt – časově a finančně omezený systém aktivit s jednoznačně definovaným celkovým cílem a výstupy**
- **Aktivita – soubor realizačních procesů realizovaných s cílem dosažení dílčích cílů a výstupů**
- **Řízení – proces vnějšího zásahu do procesu, který udržuje, případně navrací danou/zvolenou metriku (měřitelnou hodnotu výkonnosti) procesu do stanovených mezí**
- **Řízení projektu, na základě výše uvedených definic, je tedy proces zásahů do časově a finančně omezeného systému realizačních procesů realizovaných s cílem dosažení dílčích cílů a výstupů, který udržuje, případně navrací dané/zvolené metriky procesů do stanovených mezí, s jednoznačně definovaným celkovým cílem a celkovými výstupy.**

- **Řízení projektu**

- **Projektový trojimperativ**

- **Čas**

- **Lidé**

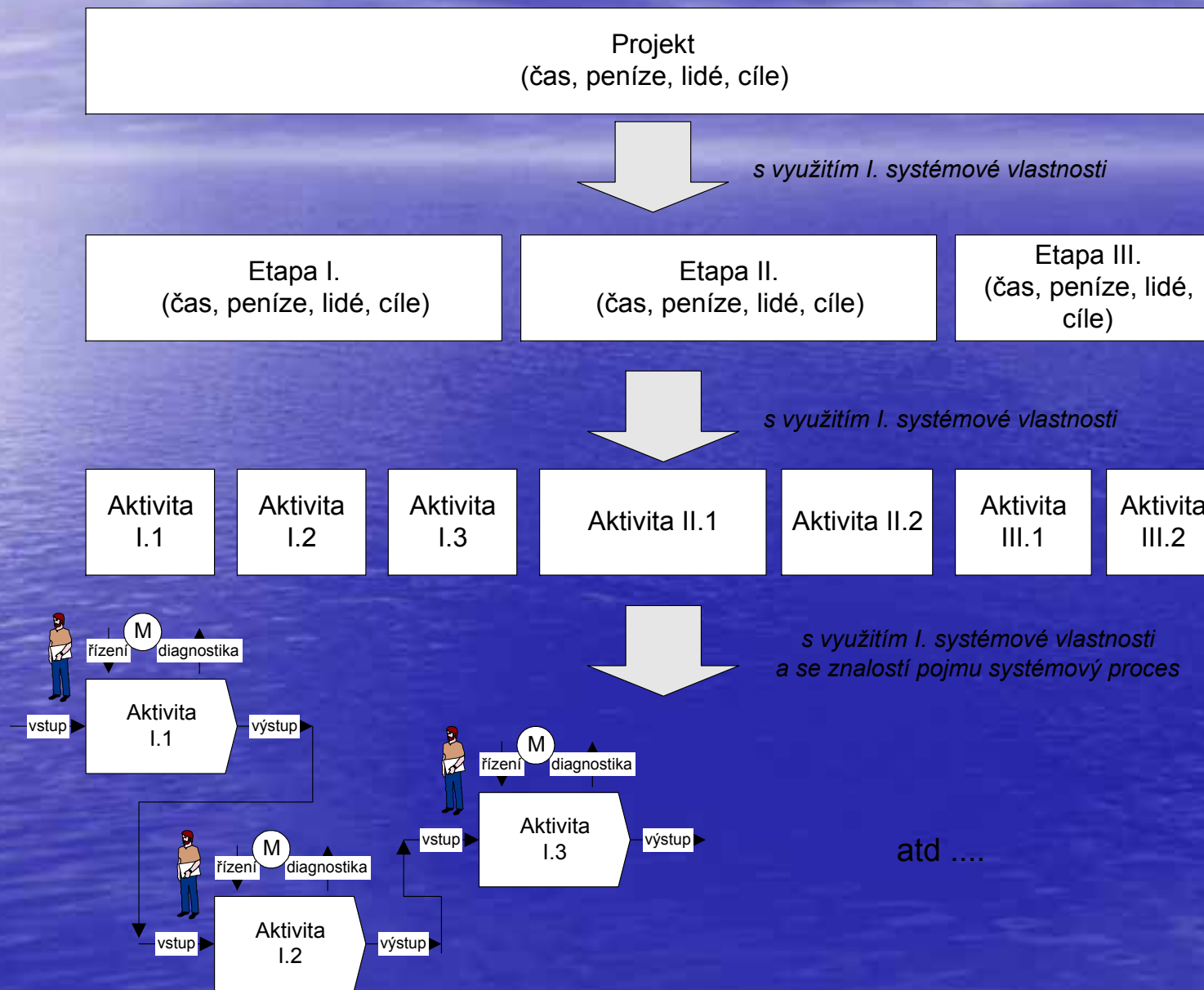
- **Peníze**

- ◆ Harmonogram

- ◆ Technická dokumentace

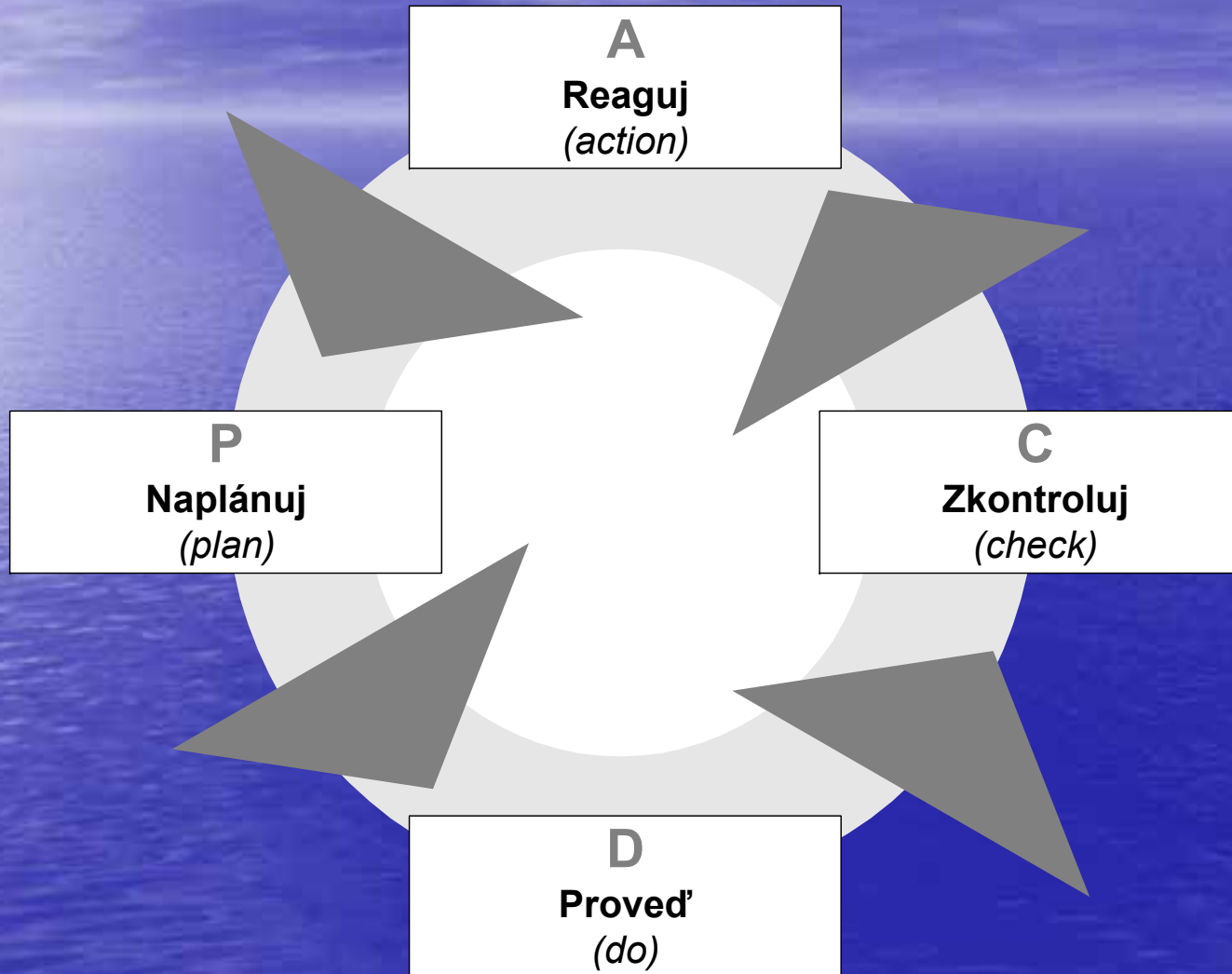
- ◆ Rozpočet

# Řízení projektu





# Proces řízení projektu



- **Popis projektu**
- **Logická linie**
- **CÍL – VÝSTUP – AKTIVITA**
- **Cíl projektu vystihuje změnu stavu, které bude projektem dosaženo.**
- **Výstupy projektu – výstupy projektu jsou konkrétní hmotné nebo nehmotné statky, které budou vyprodukovány v průběhu projektu za účelem splnění hlavního a ostatních cílů**
- **Aktivity projektu – jednotlivé dílčí činnosti a procesy realizace projektu, které vedou k vyprodukování výstupů. Jedná se o procesy, nikoli o hmotné nebo nehmotné produkty**

- **Popis projektu**
- **Zdůvodnění projektu**
- **vysvětlit a odůvodnit potřebnost a nezbytnost realizace projektu**
- **zpravidla na základě důkazů provedených analýzou potřeb prostředí**
  - - makroekonomických charakteristikách regionu,
  - - potřebnosti a nezbytnosti projektu
  - - cílové skupině
  - - poptávce – formulované na základě analýzy poptávky



# ● Popis projektu

- Předpoklady projektu
- Etapy, aktivity a kroky procesu
- Výstupy a cíle projektu
- Finanční aspekty projektu
- Organizační zajištění projektu
- Systém řízení projektu a monitoring, procesní mapa managementu projektu
- Rizika projektu
- Udržitelnost projektu

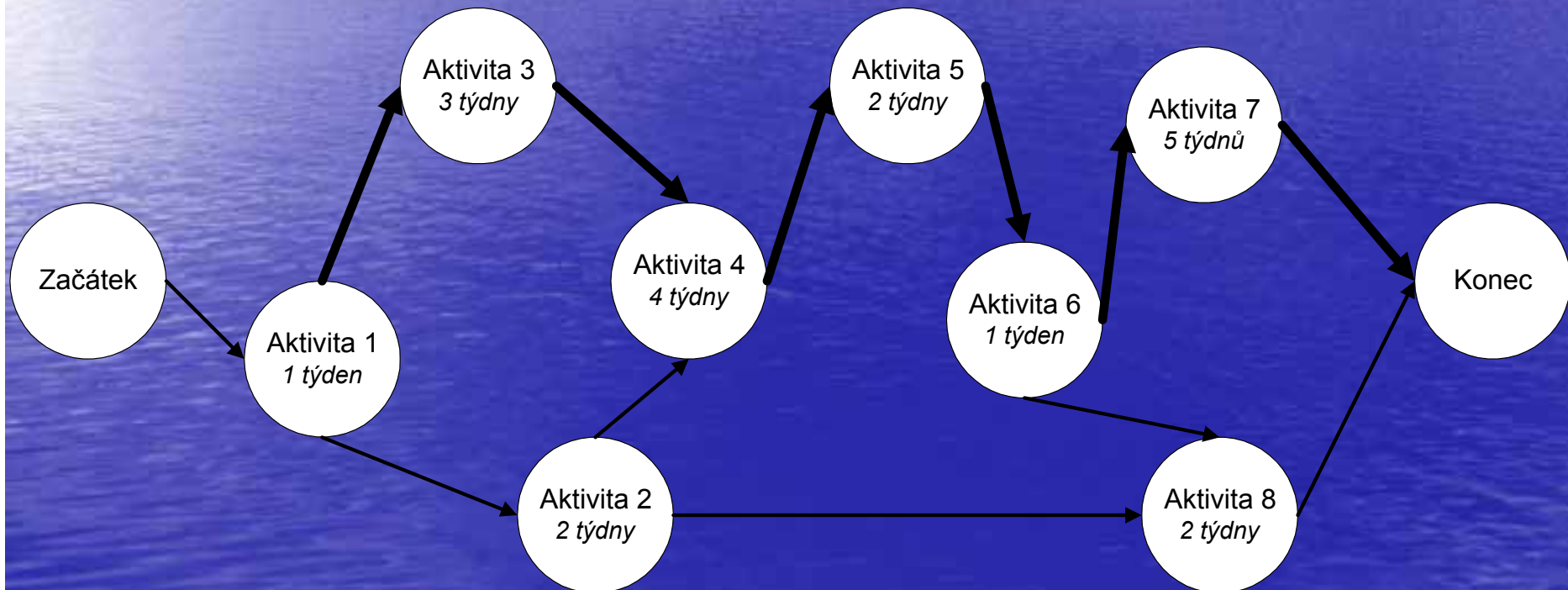
## ● Harmonogram projektu

- časový plán projektu. Je definován v návaznosti na systémový rozpad projektu, tedy vychází z rozdělení projektu na jednotlivé etapy, aktivity a kroky
- top-down – vychází ze známého celkového dostupného času pro realizaci projektu
- bottom-up – postup zdola-nahoru je vhodný při plánování projektu, u kterých nevystupuje čas jako hlavní omezující parametr

# Harmonogram projektu

## Časová provázanost projektu

začátek další aktivity je podmíněn ukončením předchozí aktivity  
konec předchozí aktivity je podmíněn zahájením následující aktivity  
začátek další aktivity není podmíněn ukončením jiné aktivity





- **Rozpočet projektu**

- **Celkový rozpočet - vyčíslení veškerých projektových nákladů**
- **Cash-flow – průmět rozpočtu po aktivitách do časového rozměru s uvážením výnosů**
  - **Popis zdrojů financování**
  - **financování projektu jako celku**
  - **profinancování projektu v reálném čase**
  - **po položkách**
  - **po aktivitách**

## **Celkový rozpočet**

**Rozpočet projektu zásadně ovlivňuje efektivitu, udržitelnost a vlastní realizovatelnost projektu. Nepřesnosti v rozpočtu, opomenutí některých nákladů a nedostatečná podrobnost rozpočtu může vést k nedokončení projektu z důvodu nedostatku finančních zdrojů, případně v lepším případě vyvolá závažné komplikace a těžko říditelné změny ve struktuře financování a objemu projektu.**

# Celkový rozpočet

- Procesem sestavování rozpočtu je v praxi míněna aktivní činnost vedoucí k prokazatelnému a podloženému vyčíslení veškerých projektových nákladů.
- Nejedná se tedy pouze o předběžnou kalkulaci např. nákladů na stavbu, ale je třeba také uvážit náklady na lidské zdroje, energie, daně a poplatky, propagaci, poradenství, dopravu a cestovné, ubytování a stravné a další položky.



# Celkový rozpočet

- **Pro následné procesní projektové řízení je vhodnější rozpočet po aktivitách.** Jedná se vlastně o jakousi kombinaci systémového rozpadu projektu a rozpočtu v druhovém členění. Rozpočet je veden po jednotlivých etapách, aktivitách a krocích a v rámci těchto je dále dělen v druhovém členění. **Výhoda spočívá ve faktu, že projektový manažer pak má jednoznačný přehled jak o druhovém členění, tak o alokaci finančních prostředků na jednotlivé fáze projektu.**
- **Při zpracování rozpočtu je vhodné vnést do rozpočtu i časový rozměr.** Minimálně je vhodné rozdělit v případě víceletých projektů náklady po jednotlivých letech, z hlediska projektového řízení je ovšem vhodné zvýšit rozlišovací úroveň až na úroveň měsíců (pokud není tato začleněna v analýzách cash-flow).

- **Příliš nízká rozlišovací úroveň** – v rozpočtu např. projektu rekonstrukce silnice se v druhové části investice vyskytuje pouze položka „silnice – 1 ks – 15 000 000,-- Kč). Takový rozpočet je zcela nevyhovující, neobsahuje totiž žádnou vazbu na kroky projektu. Etapou projektu může totiž být „Výstavba silnice“, aktivitami „Příprava projektové dokumentace“, „Příprava území“, „Realizace podloží“, „Realizace vozovkových vrstev“, „Realizace terénních úprav a ozelenění“, „Instalace vodorovného a svislého dopravního značení“, „Kolaudace“. Optimálně by tedy v rozpočtu měly být naceněny, lépe uvedeny náklady, na jednotlivé aktivity. Ve vztahu ke druhé pomůcce je patrné, že jsme na úrovni, kdy při dalším dělení se již objevovali materiálové položky.
- **Příliš vysoká rozlišovací úroveň** – někdy se stává, že se propojí projektový rozpočet, např. s položkovým rozpočtem stavby. V projektovém rozpočtu – který má sloužit pro řízení projektu – se pak objevují převážně materiálové položky typu stěrka, asfalt apod. Takový rozpočet patří do prováděcí dokumentace stavby a nikoli do projektového rozpočtu.

# Cash-flow

- Cash flow, neboli hotovostní toky, projektu jsou prakticky průmětem rozpočtu po aktivitách do časového rozměru s uvážením výnosů. Modelování cash-flow projektu je nedílnou součástí přípravy projektu a je velmi důležité jeho přesné stanovení. Hlavním cílem modelování cash-flow je předem odhalit možná kritická místa a stanovit potřebu provozních financí po dobu udržitelnosti projektu. Z tohoto důvodu proto není dostačující plánování cash-flow na úrovni ročních příjmů a výdajů, ale je třeba zajít do podrobností jednotlivých etap a plánovat minimálně s měsíčním rozlišením.
- Pro modelování cash-flow je nejjednodušší uplatnění tabulky (ideálně s využitím tabulkového procesoru – př. MS Excel) rozpočtu po aktivitách, s rozšířením o časovou osu a součtový řádek nákladů a výnosů.



- **Důležité tipy pro modelování cash-flow:**
- časová přesnost modelování – je podstatné přesně určovat čas, ve kterém náklad nebo výnos vzniká
- v cash-flow modelujte uznatelné i neuznatelné náklady projektu – právě neuznatelné náklady projektu často vytvářejí kritická místa
- do modelu cash-flow nezapomínejte uvádět i přijaté úvěry a dotace na straně výnosů a splátky jistin a úvěrů na straně nákladů (**úvěrová angažovanost**)
- DPH (daň z přidané hodnoty) je nákladem; běžně se položky v rozpočtech uvádějí bez DPH (v případě, že nositel projektu je plátcem DPH), daň je pak vyčíslena jako samostatná položka; je chybou DPH neuvádět v cash-flow z důvodu, že je vrácena finančním úřadem. To je sice pravda, ale vratka DPH je zpožděna oproti odvodu o cca 3 měsíce a proto je nutné s tímto zpožděním počítat
- u delších projektů – několik let – pokud počítáte s reálnými cenami současnosti – nezapomeňte zahrnout vliv inflace a vnějších vlivů (ideálně pronásobte roky příští diskontní sazbou složenou z inflace a rizik)

# Finanční a ekonomické cash-flow

- Často je opomíjen vztah finančního a ekonomického cash-flow. Pokud se hovoří o modelování cash-flow, zpravidla se má na mysli **cash-flow finanční** – tedy skutečné finanční toky.
- **Ekonomické cash-flow** je rozšířeno o nefinanční náklady a výnosy (tzv. socioekonomické), jsou to výnosy a náklady, které vznikají během realizace, ale negenerují finanční hodnoty. Ekonomické cash-flow je často využíváno jako důkaz o potřebnosti a nezbytnosti projektu v neziskovém sektoru – na straně výnosů se pak objevují položky typu vytvoření pracovních míst, snížení emisí CO<sub>2</sub> apod. přepočítané na finanční vyjádření.



# Ekonomická analýza - kompostárny

- Předpoklad – zpracovaná analýza produkčního potenciálu včetně návrhu provozního modelu
- Správná identifikace provozních nákladů
  - Lidské zdroje, spotřeba PHM, spotřeba energií, vody, opravy, údržba areálu, případné náklady na pronájem vozidel nebo odpadních nádob, rozpory, posudky, opatření nařízená CIZP...
- Správná analýza zpracovávaného množství odpadu
- Správný odhad a nastavení využití výsledného produktu
- Jako ekonomický přínos správný odhad úspory za ponížení množství ukládaného odpadu (tedy provoz kompostárny by měl mít efekt že se sníží množství ukládaných odpadů na skládky KO)
- Nastavení způsobu financování provozu kompostárny – rozpočet obce, rozpočet svazku, systém sdružených příspěvků na provoz z obcí ze svazové oblasti (systém nastavení příspěvků – dle počtu obyvatel nebo plochy v ha.....)



# Změny v projektu

- **Vícepráce**
- **Vícenáklady**

# Vícepráce

- Vícepráce z pohledu způsobilých výdajů mohou být pouze dodatečné stavební práce nebo dodatečné služby, které nebyly obsaženy v původních zadávacích podmínkách, jejich potřeba vznikla v důsledu objektivně nepředvídaných okolností a tyto dodatečné stavební práce nebo služby jsou nezbytné pro provedení původních stavebních prací nebo pro poskytnutí původních služeb

- Upozornění: v případech, kdy jsou vícepráce podstatným zásahem do díla (stavby) a nákladů stavby, měly by být objektivně posouzeny oprávněným subjektem. Výsledkem tohoto posouzení je pak změnový list stavby



- Pokud jsou vícepráce takového rozsahu, že vyvolávají změnu stavebního povolení, je nutno nejprve tuto změnu projednat na příslušném pracovišti řídicího orgánu programu.
- Každá vícepráce (či méněpráce!!) musí být zdokumentována ve stavení deníku (nebo jiném adekvátním dokumentu) podepsána odpovědným zástupcem příjemce a dodavatele a technickým dozorem investora.
- Pozor – musí být doloženo položkové ocenění všech víceprací (méněprací), včetně dodatku ke smlouvě!!

- Náklady vzniklé po ukončení výběrového řízení na dodavatele, které NESPLŇUJÍ definici víceprací, např. z důvodu nekvalitně zpracovaného projektu, opomenutí položek nebo zaviněním zhotovitele stavby, se NEPOVAŽUJÍ ZA VÍCEPRÁCE a jsou nezpůsobilými výdaji
- Dále z hlediska stanovení hodnoty víceprací není možné vzájemně započíst hodnotu méněprací
- Z hlediska způsobilosti výdajů je možné vícepráce a méněpráce započít pouze do výše původně vysoutěžené ceny a za předpokladu schválení řídicím orgánem!!

# Musím vícepráce soutěžit??

- Obecně – jakékoli rozšíření předmětu veřejné zakázky je považováno za novou veřejnou zakázku bez ohledu na formu jakou bude provedeno (nová smlouva či dodatek ke smlouvě...)
- Tedy zadání musí provést zadavatel způsobem uvedeným v zákoně o VZ nebo dle pokynů pro zadávání zakázek pro ty co se nemusí řídit zákonem o VZ



- vícepráce lze zadávat formou jednacního řízení bez uveřejnění pouze za splnění všech podmínek, které jsou uvedeny v §23 odst. 5 písm. b) zákona o VZ (dodatečné dodávky z důvodu „technické neslučitelnosti“), §23 odst. 7 písm. a) zákona (tzv. vícepráce), §23 odst. 7 písm. b) zákona o VZ (opční právo)
- POZOR – platí pro oba typy výběrového řízení – dodržení 20% limitu dle §23 odst. 7 písm. a) zákona o VZ se SČÍTÁJÍ hodnoty víceprací

# Vícenáklady

- Jsou dodatečným navyšováním finančního objemu již podepsané smlouvy
- Nejsou způsobilým výdajem projektu
- V případě změn před zadáním zakázky je možné pracovat s tzv. souhrnnými položkami (nábytkové vybavení učebny, zařízení šatny, apod.), vždy, ale jednoznačně položkově někde v žádosti musí být identifikován rozsah dodávky či služby... Nově vložené dodávky a služby nebudou způsobilým výdajem
- Pozor, i když dochází ke změně až po ukončení zadávacího řízení a i když to bude neuznatelný výdaj, musíte postupovat při výběru dodavatele v souladu se zákonem o VZ či v souladu s Pokyny pro příjemce podpory upravujícími část zadávání zakázek....
- Změny opět změnovým formulářem předložíte řídicímu orgánu

# Portál o veřejných zakázkách

- [www.portal-vz.cz](http://www.portal-vz.cz)
- <http://www.stavebnionline.cz/dotazy.asp?ID=2&Pop=0&IDmH=2193280&IDm=2193280&Menu=Ot%E1zky%20a%20odpov%E1di>
- <http://www.compet.cz/o-uradu/poslani-a-kompetence/>



# Změny v DPH

- Týká se projektů kdy fyzická realizace začala v roce 2009 a bude probíhat i v roce 2010
- U projektů, kde by mělo dojít ke zvýšení celkových způsobilých výdajů nad rámec schválený ve smlouvě – neuznatelné
- Na uhrazení je možné použít pouze nevyčerpanou částku z přiznané výše dotace
  - Pozor také to ovšem podléhá pravidlům oznamování změn v projektu

# Změny harmonogramu

- Prodloužení realizace – vliv na smlouvu o přidělení dotace, často příprava dodatku ke smlouvě – vždy požádat o změnu
- Zkrácení doby realizace – není dodatek ke smlouvě, ale vždy oznámit, že budete končit realizaci projektu dříve, zejména, pokud předkládáte dříve žádost o platbu než bylo původně plánováno, svým způsobem jim zasahujete do jejich finančního plánu, nenahlášením dostatečně s předstihem, může to vést k silným průtahům s žádostí o platbu



# Veřejné zakázky / zadávací řízení

- Pozor na lhůty (po akceptaci, dodržet zákonné lhůty, pozor dát lhůtu pro odvolání....)
- Pozor na vizualizaci OPŽP, SFŽP, OPPI, ROP, ESF... a povinné textace a to i v rámci zadávací dokumentace.....
- Pozor nikde NEUVÁDĚT žádné značky výrobků, systémů, firem.... byť by jste v zadávací dokumentaci měli uvedeno .. *„Pokud projektová dokumentace, nebo výkaz výměr obsahuje požadavky nebo odkazy na obchodní firmy, názvy nebo jména a příjmení, specifická označení zboží a služeb, které by vedly ke zvýhodnění nebo vyloučení určitých dodavatelů nebo určitých výrobků, zadavatel umožňuje v těchto případech použití i jiných, kvalitativně a technicky obdobných materiálů nebo výrobků“*..... Ne ne opravdu neuvádět žádné odkazy, výrobky, značky, systémy.....
- Doporučuji do zadávací dokumentace si dopředu připravit vlastní návrh obchodních podmínek, nenechávejte možnost „lidové tvorby na předkladatelích nabídek, vyhnete se pročítání a porovnávání X návrhů obchodních smluv, naopak když si ji připravíte sami, již do ní zakotvíte minimální požadavky natvrdo (záruční lhůty, servisní lhůty, sankce....) a pokud budete mít v podmínkách, že návrh obchodních podmínek musí být akceptován zájemcem a přiložen podepsaný v rámci nabídky, pak máte ušetřenu práci..... A má to vazbu na hodnotící kritéria, když si dobře připravíte smlouvu a smluvní podmínky, potom nemáte problém mít jako jediné hodnotící kritérium NEJNIŽŠÍ CENA.....
- POZOR – na výklady dělení veřejné zakázky!!!!!! Uvědomte si co jsou SLUŽBY, DODAVKY, STAVBA..... A jaké pro ně platí hranice – POZOR hranice uvedené v zákoně jsou často UPRAVENY V RAMCI SPECIFICKÝCH PODMÍNEK A ZAVAZNÝCH POKYNU, tedy nespoléhat na zákon, ověřit si podmínky programu



# Změna zákona o veřejných zakázkách

- K nejvýznamnějším změnám patří:
  - Součástí nabídek uchazečů již není podepsané prohlášení uchazeče o vázanosti nabídky po celou dobu běhu zadávací lhůty
  - Zadavatel může vyzvat uchazeče k dodatečnému prokázání kvalifikace i v případě, že uchazeč vůbec nedoloží dokument, prokazující splnění příslušného kvalifikačního předpokladu – vyzvat lze už ve fázi otevírání obálek při kontrole úplnosti nabídky

- Hodnotící komise může sdělit při otevírání obálek i informaci o nabídkových cenách jednotlivých uchazečů
- Oznámení o výběru nejvhodnější nabídky, zasílané uchazečům musí obsahovat poučení o možnosti podání námitek včetně lhůty pro jejich podání
- Novela zákona zavedla rejstřík osob se zákazem plnění veřejných zakázek, protože se nově součástí základních kvalifikačních předpokladů stává i prokázání toho, že uchazeč není veden v tomto rejstříku

# Nové limity

Finanční limity se mění Druh veřejné zakázky/koncese	Do 31.12.2009 v Kč	Od 1.1.2010 v Kč
<b>Veřejné zakázky na dodávky a služby zadávané:</b>		
ČR a státními příspěvkovými organizacemi	3 782 000	3 236 000
Územně samosprávnými celky, jejich příspěvkovými organizacemi a „jinými právníckými osobami (§2 odst. 2 písm. d) zákona)	5 857 000	4 997 000
Sektorovými zadavateli	11 715 000	10 020 000
Veřejné zakázky na stavební práce	146 447 000	125 451 000
Koncese na stavební práce	146 447 000	125 451 000





Martina Kršňáková  
[www.iecc.cz](http://www.iecc.cz)



- MARTINA KRŠŇÁKOVÁ
- projektový manažer
- tel: +420 725 736 230,
- e-mail: [martina@iecc.cz](mailto:martina@iecc.cz), [www.iecc.cz](http://www.iecc.cz)
- *Kanceláře:*
- *EURONEST s.r.o.*
- *Okružní 963*
- *674 01 Třebíč-Borovina*
- *Telefon: +420 568 846 601*

# Ministerstvo životního prostředí České republiky

Akce je součástí vzdělávací série „Leading & Learning cities“ a je realizována v rámci projektu NSZM „MAGNET – síťová spolupráce MA21“ podpořeného ze zdrojů Revolvingového fondu MŽP.

