

# Implementační manuál IPA III

*Odbor politik Evropské unie  
Ministerstvo zahraničních věcí ČR*

*Červen 2022*



## Obsah

Úvod.....	3
1. Kontext: Finance EU.....	4
1.1. Víceletý finanční rámec 2021-2027 .....	4
1.2. Výdajový okruh č. 6: Sousedství a svět.....	5
2. Co je to IPA III.....	7
2.1. Historie IPA a tematická okna IPA III .....	7
2.2. Komitologický výbor IPA III .....	9
2.3. Hospodářský a investiční plán pro západní Balkán.....	9
2.4. Investiční rámec pro západní Balkán (WBIF).....	9
3. Jak se účastnit IPA III .....	10
3.1. Znalost základních dokumentů.....	10
3.2. Znalost institucionálního pozadí.....	11
3.3. Znalost projektového cyklu a průběhu tendrů .....	11
Přímé a nepřímé řízení projektů .....	11
Typy projektů pro firmy, nevládní organizace a veřejné instituce:.....	12
3.4. Používání manuálu PRAG.....	13
3.5. Vyhledávání příležitostí – TED eTendering.....	13
Veřejné zakázky .....	13
Granty 14	
4. Hlavní příležitosti IPA III v jednotlivých zemích.....	16
4.1. Albánie.....	16
Instituce a kontakty .....	16
Sektorové příležitosti.....	16
4.2. Bosna a Hercegovina .....	17
Instituce a kontakty .....	17
Sektorové příležitosti.....	17
4.3. Černá Hora.....	17
Instituce a kontakty .....	17
Sektorové příležitosti.....	17
4.4. Kosovo.....	18
Instituce a kontakty .....	18



Sektorové příležitosti.....	18
4.5. Severní Makedonie.....	18
Instituce a kontakty .....	18
Sektorové příležitosti.....	18
4.6. Srbsko .....	21
Instituce a kontakty .....	21
Sektorové příležitosti.....	21
4.7. Turecko .....	22
Instituce a kontakty .....	22
Sektorové příležitosti.....	22
Závěr: Doporučený postup .....	23
5. Užitečné odkazy .....	25



## Úvod

Nástroj předvstupní pomoci (*Instrument for Pre-Accession Assistance – IPA*) je klíčovým finančním prostředkem Evropské unie a jejích členských států pro podporu třetích států v různých fázích přístupového procesu k EU. IPA funguje v sedmiletých cyklech již od roku 2007. Nynější IPA III disponuje pro období let 2021-2027 částkou více než 14 mld. EUR. Díky těmto prostředkům můžeme investovat nejen do budoucnosti šesti zemí západního Balkánu a Turecka, ale i do budoucnosti vlastní.

Tento manuál je určen všem – firmám, nevládním organizacím i veřejným institucím – kteří se chtějí do této všeobjímající investice zapojit. Jeho hlavním účelem je vysvětlit fungování IPA III, pomoci českým realizátorům v jeho implementaci a konečně posílit roli České republiky v tomto zásadním geografickém prostoru.

Manuál má celkem čtyři kapitoly, které jsou řazeny od obecných informací ke konkrétním pokynům.

První kapitola stručně vysvětluje celkový kontext financí EU a napovídá, kde je místo IPA III.

Druhá kapitola se věnuje struktuře a fungování samotného nástroje IPA III.

Třetí kapitola je praktická; poskytuje návod, jak se IPA III účastnit.

Čtvrtá kapitola obsahuje konkrétní informace ze všech sedmi zemí-příjemců, které laskavě poskytli kolegové z našich zastupitelských úřadů.

Závěr manuálu tvoří seznam doporučení, kterých je třeba se držet, pokud se chcete do IPA III zapojit.

Doufáme, že vám tento manuál bude užitečný, a že společně budeme moci pracovat na jeho aktualizaci a postupném vylepšování. Stávající víceletý finanční rámec tu s námi bude až do roku 2027, takže si určitě rádi vyslechneme vaši zpětnou vazbu i během následujících let.

Gestorem Nástroje předvstupní pomoci se Odbor politik Evropské unie (OPEU) na MZV ČR ([opeu@mzv.cz](mailto:opeu@mzv.cz)).



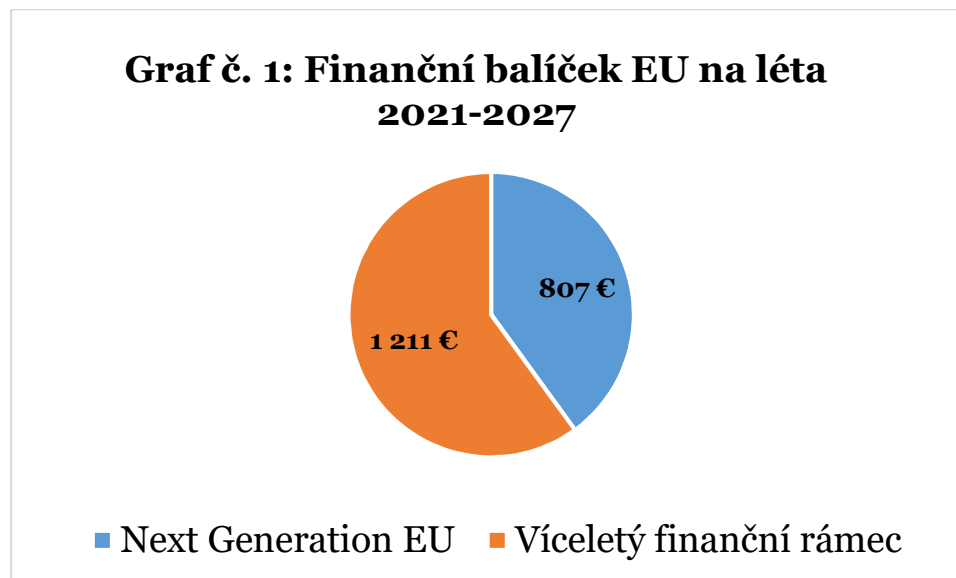
## 1. Kontext: Finance EU

Celý finanční balíček EU na léta 2021-2027 sestává ze dvou položek:

- 1) dlouhodobého rozpočtu EU (tzv. víceletého finančního rámce – VFR) ve výši 1,2 bn. EUR, jehož součástí je i IPA III a
- 2) dočasného nástroje na podporu oživení NextGenerationEU ve výši 807 mld. EUR, který byl ustanoven v reakci na pandemii Covid-19.

Celkově tedy EU v tomto finančním období disponuje přibližně dvěma biliony EUR.

Graf č. 1: Finanční balíček EU na léta 2021-2027 (částky v mld. EUR)



### 1.1. Víceletý finanční rámec 2021-2027

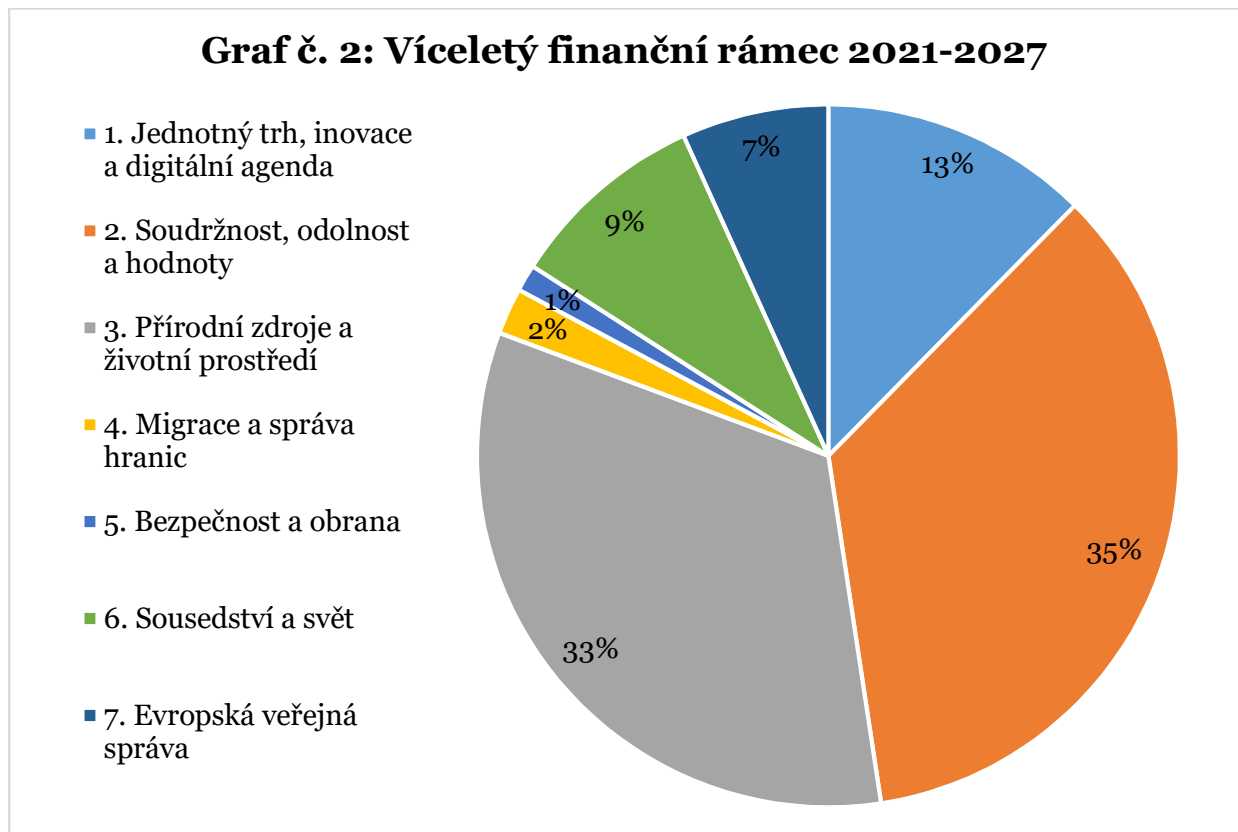
Víceletý finanční rámec je dlouhodobý rozpočet EU na období sedmi let. Stanoví, kolik peněz se může investovat do jednotlivých evropských politik. Investice z unijního rozpočtu znamenají přínos pro regiony, města, zemědělce, univerzity, podniky i běžné občany. Unijní rozpočet na období 2021-2027 ve výši 1,2 bn. EUR byl schválen 16. prosince 2020.

Víceletý finanční rámec pro období 2021–2027 je členěn do sedmi výdajových okruhů:

1. Jednotný trh, inovace a digitální agenda
2. Soudržnost, odolnost a hodnoty
3. Přírodní zdroje a životní prostředí
4. Migrace a správa hranic
5. Bezpečnost a obrana
6. **Sousedství a svět**
7. Evropská veřejná správa



Graf č. 2: Víceletý finanční rámec 2021-2027 (procentuální zobrazení)

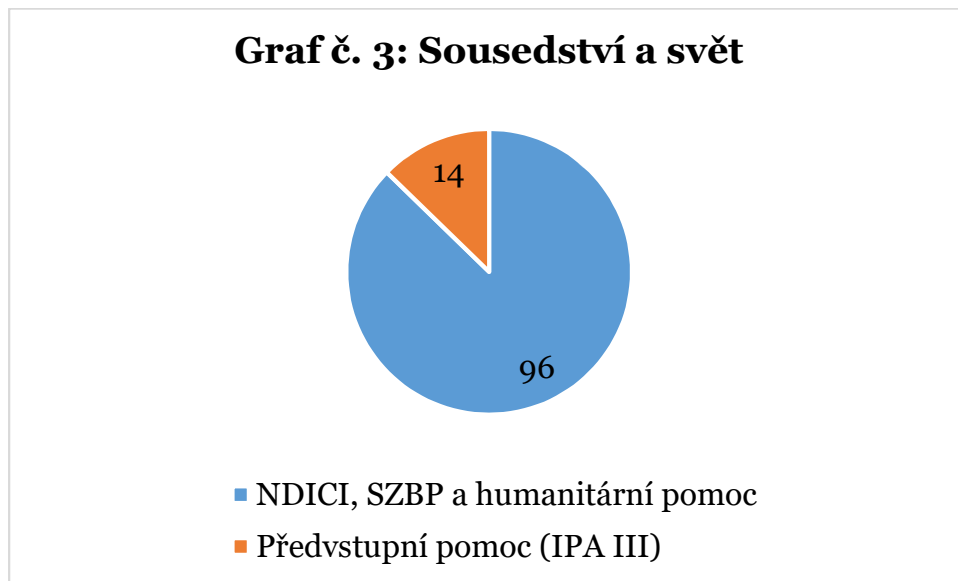


## 1.2. Výdajový okruh č. 6: Sousedství a svět

Pro účely tohoto manuálu je klíčový okruh č. 6 s názvem **Sousedství a svět** s celkovým objemem 98 mld. EUR, který je určen na výdaje na vnější činnosti EU. Největší položkou tohoto okruhu je Nástroj pro sousedství a rozvojovou a mezinárodní spolupráci (zkratka NDICI, nazývaný též Globální Evropa), který je určený na podporu rozvojových zemí. Dále je z tohoto okruhu financována i humanitární pomoc a výdaje na Společnou zahraniční a bezpečnostní politiku (SZBP). Výdaje na Nástroj předvstupní pomoci IPA III pak tvoří přibližně osminu všech finančních prostředků okruhu č. 6.



Graf č. 3: Sousedství a svět (částky v mld. EUR)



Sečteno a podtrženo, finanční prostředky pro IPA III ve výši 14 mld. EUR se nachází v 6. kapitole Víceletého finančního rámce na léta 2021-2027.



## 2. Co je to IPA III

### 2.1. Historie IPA a tematická okna IPA III

Nářízením Evropského parlamentu a Rady dne 15. září 2021 byl přijat Nástroj předvstupní pomoci III (*Instrument for Pre-accession Assistance – IPA III*). Nástroj platí retroaktivně od 1. 1. 2021 do roku 2027. Jeho hlavním úkolem je podpora příjemců v naplňování politických, institucionálních, právních, administrativních, sociálních a ekonomických reforem, které jsou nezbytné pro soulad s hodnotami Unie a postupnému sladování s unijními pravidly, standardy, politikami a praxí s výhledem na budoucí členství. Oproti předchozím programovým obdobím došlo k výrazné proměně struktury nástroje a rovněž také k navýšení jeho rozpočtu.

Současnými příjemci IPA III jsou **Albánie, Bosna a Hercegovina, Černá Hora, Kosovo, Severní Makedonie, Srbsko a Turecko**.

Nástroj IPA III úspěšně navazuje na své předchůdce IPA a IPA II, jak ukazuje následující tabulka:

Tabulka č. 1: Srovnání nástroje předvstupní pomoci v čase:

Nástroj	Období	Částka
IPA	2007-2013	11,5 mld. EUR
IPA II	2013-2020	12,8 mld. EUR
IPA III	2021-2027	14,162 mld. EUR

IPA III nově nastoluje strategický přístup namísto dosavadního geografického a vymezuje tematické programy podle klíčových priorit v pěti tzv. tematických oknech (*thematic windows*). Finanční prostředky jsou tedy rozděleny dle těchto oken, nikoli dle jednotlivých zemí. Nástroj dále kombinuje přístup založený na výkonu a spravedlivém rozdělení (*performance based approach and fair-share*) a oproti IPA II bude každoročně stanovena pouze indikativní částka pro každého příjemce.

Skutečná podpora bude záviset na rozsahu a kvalitě projektu generovaných samotnými příjemci v jednotlivých pěti oknech. Projekty budou posuzovány podle politické relevance, technické vyspělosti a toho, zda a jak potenciální příjemci plní reformy v rámci procesu rozšíření. Současně budou zohledněny specifické potřeby a kapacity příjemců s cílem vyhnout se nerovnováze ve výši pomoci. Rozsah a intenzita podpory mohou být modifikovány v případě zásadní regrese nebo přetrvávajícího nedostatku v pokroku příjemce v oblasti základních zásad (*fundamentals*), tj. posilování právního státu, dodržování základních práv a hodnot, posilování demokratických institucí, reforma veřejné správy, podpora ekonomického řízení, ekonomický růst a posilování konkurenceschopnosti.





Pět tematických oken, která nahrazují geografické rozdělení finančních prostředků, má následující podobu:

1. Právní stát, základní práva a demokracie;
2. Řádná správa věcí veřejných, sbližování s právem EU, dobré sousedské vztahy a strategická komunikace;
3. Zelená agenda a udržitelná konektivita;
4. Konkurenceschopnost a inkluzivní růst a
5. Územní a přeshraniční spolupráce.

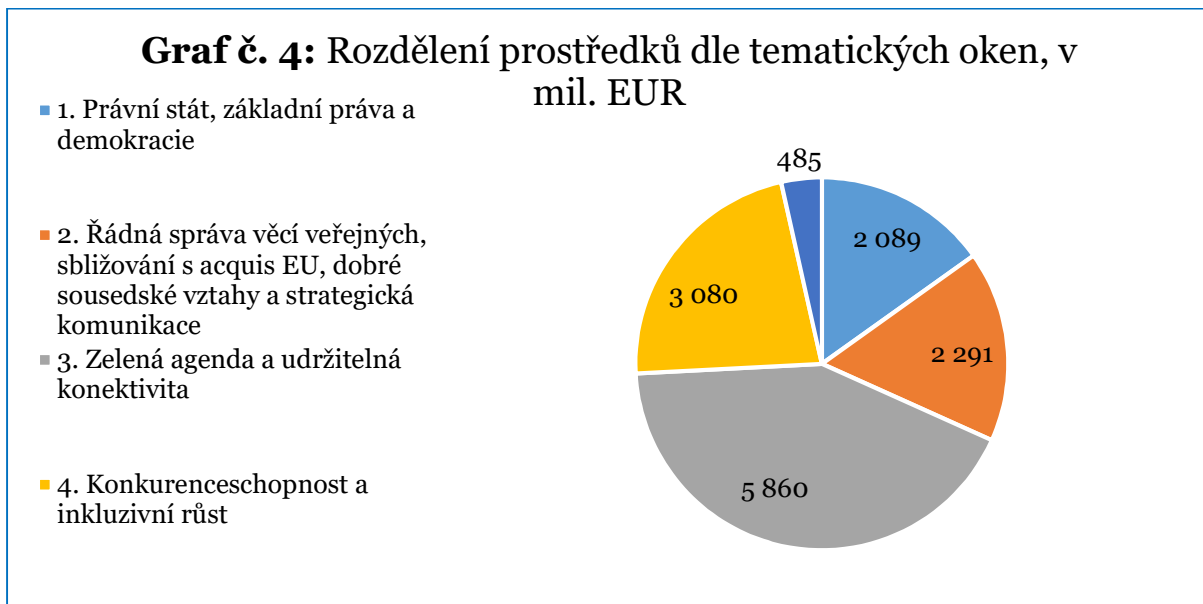
Tato okna reflektují celky vyjednávacích kapitol (*clusters*) tak, jak je definuje revidovaná metodologie pro rozšíření z února 2020. Následující tabulka zobrazuje indikativní přidělení finančních prostředků IPA III na období 2021-2027 do jednotlivých oken:

Tabulka č. 2: Indikativní přidělení finančních prostředků IPA III dle tematických oken (v mil. EUR)

Tematická okna:	%	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Celkem
<b>Okno 1:</b> Právní stát, základní práva a demokracie	15,13	281	287	292	298	304	310	317	2 089
<b>Okno 2:</b> Řádná správa věcí veřejných, sbližování s <i>acquis</i> EU, dobré sousedské vztahy a strategická komunikace	16,59	308	314	321	327	333	340	347	2 291
<b>Okno 3:</b> Zelená agenda a udržitelná konektivita	42,25	788	804	820	837	853	870	888	5 860
<b>Okno 4:</b> Konkurenceschopnost a inkluzivní růst	22,31	414	422	431	440	448	457	467	3 080
<b>Okno 5:</b> Územní a přeshraniční spolupráce	3,51	65	66	68	69	71	72	73	485
<b>Celkový provozní rozpočet</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 855</b>	<b>1 894</b>	<b>1 932</b>	<b>1 971</b>	<b>2 010</b>	<b>2 051</b>	<b>2 093</b>	<b>13 804</b>
Administrativní položky	n/a	49	49	50	51	52	53	54	357
<b>Celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 904</b>	<b>1 943</b>	<b>1 982</b>	<b>2 022</b>	<b>2 062</b>	<b>2 104</b>	<b>2 147</b>	<b>14 162</b>



Graf č. 4: Rozdělení prostředků IPA III dle tematických oken (částky v mil. EUR)



## 2.2. Komitologický výbor IPA III

Pro provádění nástroje byl ustaven **komitologický Výbor IPA III**, jehož prostřednictvím Evropská komise předkládá zástupcům členských států EU implementační opatření v rámci IPA III. Výbor může také rozhodovat o změnách tematických priorit i nastavení klíčových indikátorů výkonu (*Key Performance Indicators – KPI*). Rozhoduje kvalifikovanou většinou.

## 2.3. Hospodářský a investiční plán pro západní Balkán

Hospodářský a investiční plán pro západní Balkán z října 2020 (*Economic and Investment Plan – EIP*) je iniciativa Evropské komise, která má mobilizovat investice až ve výši 9 mld. EUR z IPA III na projekty převážně v oknech č. 2, 3 a 4 s cílem podpořit dlouhodobou ekonomickou obnovu, konkurenceschopnost a inkluzivní růst, udržitelné propojení, zelenou a digitální tranzici, regionální integraci a konvergenci s EU. Součástí EIP je 10 vytipovaných konkrétních vlajkových projektů (např. „Dálnice míru“ mezi kosovskou Prištinou a srbským Nišem nebo výstavba vodních elektráren či čističek vod v Albánii, Severní Makedonii a dalších zemích)<sup>1</sup>, jejichž realizace by se měla uskutečnit ještě za mandátu stávající EK do r. 2024.

## 2.4. Investiční rámec pro západní Balkán (WBIF)

Investiční rámec pro západní Balkán (*Western Balkans Investment Framework – WBIF*) je společná iniciativa EU, finančních institucí, bilaterálních dárců a vlád zemí západního Balkánu.

<sup>1</sup> Kompletní seznam vlajkových projektů je k nalezení v příloze 1 EIP zde: [communication\\_on\\_wb\\_economic\\_and\\_investment\\_plan\\_october\\_2020\\_en.pdf \(EURopa.eu\)](https://ec.europa.eu/eip/wb-communication_en.pdf)



Mezi hlavní partnery patří mj. Evropská komise, Evropská banka pro obnovu a rozvoj, Evropská investiční banka, Rozvojová banka Rady Evropy, Světová banka, německá národní investiční banka KfW či francouzská investiční banka AFD. WBIF podporuje sociálně-ekonomický rozvoj a proces přistoupení v regionu západního Balkánu prostřednictvím poskytování finančních prostředků různého typu včetně blendingu a záruk a technické pomoci pro strategické investice.

WBIF funguje jako hlavní investiční prostředek k zajištění rychlé realizace Hospodářského a investičního plánu pro západní Balkán zmíněného výše. WBIF má také funkci dohledu nad Evropskou komisí mj. při řízení Evropského fondu pro udržitelný rozvoj + (European Fund for Sustainable Development – EFSD+) a souvisejícího záručního fondu (Western Balkans Investment Fund) v regionu západního Balkánu. V rámci infrastruktury IPA III převzal WBIF roli strategického a operačního řízení nástroje. Evropská komise zajišťuje jeho sekretariát.

Investiční příležitosti v rámci WBIF jsou přehledně rozpracovány na webových stránkách <https://www.wbif.eu/>.

### 3. Jak se účastnit IPA III

Tato kapitola nabízí praktický postup pro zájemce o projekty v rámci IPA III. Postup je následující: nastudovat si základní dokumenty, identifikovat klíčové hráče, seznámit se s projektovým cyklem, pročíst si manuál PRAG a nakonec se přihlásit do výběrového řízení na webových stránkách Evropské komise. Je nutné říci, že tento postup je formální a slouží především k pochopení celkového zarámování implementace IPA III. Nad rámec tohoto formálního postupu by měl zájemce být aktivní v zemi příjemce a snažit se co nejpřesněji zmapování situace ještě před tím, než je projekt jako takový vypsán. Tyto a další praktické rady naleznete v páté kapitole tohoto manuálu.

#### 3.1. Znalost základních dokumentů

Prvním krokem k úspěšné účasti v projektech IPA III je porozumění základním dokumentům, od obecné ke specifické úrovni:

- **Legislativní úroveň:** okruh 6 „Sousedství a svět“ Víceletého finančního rámce EU 2021 – 2027<sup>2</sup>, nařízení Rady a EP zřizující nástroj IPA III.<sup>3</sup>
- **Politická úroveň:** Hospodářský a investiční plán pro západní Balkán<sup>4</sup>, Strategie pro západní Balkán<sup>5</sup>, stabilizační a asociační dohody jednotlivých zemí/příjemců

<sup>2</sup> <https://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/hospodareni-eu/vicelety-financni-ramec/vicelety-financni-ramec-2021-2027-a-nast-43268>

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32021R1529>

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news/western-balkans-economic-and-investment-plan-support-economic-recovery-and-convergence-2020-10-06\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/news/western-balkans-economic-and-investment-plan-support-economic-recovery-and-convergence-2020-10-06_en)

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_18\\_561](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_561)



- **Strategická a programovací úroveň:** společné programovací dokumenty EK a členské státy; regionální strategické a tematické víceleté programy pro jednotlivé země/regiony - dlouhodobé cíle na 7 let
- **Projektová úroveň:** Roční akční plány s konkrétními projekty v daném roce<sup>6</sup>

### 3.2. Znalost institucionálního pozadí

Proces tvorby strategických a programovacích dokumentů i samotné implementace konkrétních projektů probíhá na několika úrovních a zasahuje do něj větší množství aktérů - není tedy jen dílem Evropské komise, byť ta má v přípravě a realizaci projektů zásadní roli. Níže nastiňujeme role jednotlivých aktérů, kteří do něj zasahují: Evropská komise + příslušná generální ředitelství, Evropská služba pro vnější činnost (ESVA), Delegace EU v partnerských zemích, členské státy EU, partnerské země – příjemci pomoci.

- **Odpovědným útvarům** za nástroj IPA III je v rámci Evropské komise Generální ředitelství pro politiku sousedství a jednání o rozšíření (DG NEAR).
- **Legislativní, politická a strategická úroveň** – vedoucí úloha ESVA, v konzultaci se všemi GR Evropské komise, členskými státy a partnerskými zeměmi.
- **Programová úroveň** – nominálně vede ESVA, reálně spíše Evropská komise se silnou úlohou Delegací EU v partnerských zemích. Ze strany členských států probíhá schvalování jednotlivých programů a strategických dokumentů skrze komitologický proces.
- **Projektová úroveň** – role Delegací EU (zejm. personálu Komise), kontrola DG NEAR.

### 3.3. Znalost projektového cyklu a průběhu tendrů

Z nástroje IPA III lze financovat širokou škálu projektů, v návaznosti na tematické priority strategických dokumentů (především víceleté a roční akční plány) schválených pro danou partnerskou zemi/region. Nad rámec pěti tematických oken nástroje je zde dána rovněž významná priorita horizontálním tématům, jako je ochrana životního prostředí, boj s klimatickými změnami, podpora administrativních reforem a boje s korupcí, podpora právního státu, občanské společnosti a genderové rovnosti.

Financování řídí Evropská komise společně s členskými státy, partnerskými zeměmi – příjemci nástroje IPA III nebo dalšími implementačními partnery.

#### Přímé a nepřímé řízení projektů

- **přímé řízení:** financování z EU řídí přímo Evropská komise. V rámci přímého řízení je EK přímo odpovědná za všechny kroky v provádění programu:
  - zveřejnění výzev k podávání návrhů
  - hodnocení předložených návrhů
  - podpis grantových dohod
  - monitorování realizace projektu

<sup>6</sup> Tyto roční akční plány ještě v červnu 2022 nebyly pro IPA III schváleny v žádné zemi příjemce.



- posouzení výsledků
- provedení plateb
- **nepřímé řízení:** financování řídí partnerské organizace nebo jiné subjekty v EU či mimo ni. V rámci tohoto způsobu řízení Komise deleguje úkoly plnění rozpočtu na různé typy prováděcích partnerů, např. partnerské země, mezinárodní organizace, finanční instituce (EIB, EBRD), rozvojové agentury členských států, národní rozvojové banky atd.

#### Typy projektů pro firmy, nevládní organizace a veřejné instituce:

- Veřejné zakázky pro firmy:
  - Infrastrukturní projekty:
    - udržitelná doprava – výstavba silničních a železničních koridorů
    - čistá energie – podpora obnovitelných zdrojů energie a konstrukce solárních elektráren
    - životní prostředí a klimatické změny: výstavba čističek odpadních vod
    - digitální tranzice - rozvoj širokopásmové infrastruktury na venkově
    - lidský rozvoj – výstavba nové budovy univerzitní dětské nemocnice s diagnostickým a léčebným centrem
  - Dodávky zboží a prací (instalace, montáž)
    - stroje a zařízení, software, vybavení úřadů (např. policie, celní správa atd), laboratoří, výzkumných center, nemocnic
  - Dodávky služeb (studie, technická asistence, audit)
    - ochrana životního prostředí, obnovitelné zdroje energie
    - rozvoj zemědělství a venkova, hospodaření s vodou
    - *smart cities*
    - rozvoj udržitelné a bezpečné dopravy
    - migrace a správa hranic
    - potravinová bezpečnost, udržitelné rybaření
- Granty pro nevládní organizace:
  - Granty:
    - posilování role občanské společnosti, svoboda médií
    - demokratizace, právní stát, lidská práva, práva menšin, gender
    - boj s korupcí, boj s organizovaným zločinem, praní špinavých peněz
    - prevence konfliktů, práva migrantů, pomoc uprchlíkům
    - udržitelný rozvoj, ochrana životního prostředí, čisté zdroje energie
    - kultura, mládež, vzdělávání
- Pro veřejné instituce
  - Granty, twinning, technická asistence:
    - reforma veřejné správy, budování institucionálních kapacit
    - posilování demokratizace, transformace, reforma justice, bezpečnostní reforma, boj s korupcí, dialog s občanskou společností
    - regionální rozvoj, decentralizace, partnerství měst a krajů
    - socio-ekonomický rozvoj, nezaměstnanost, reforma vzdělávání, gender
    - ochrana hranic, celní a policejní spolupráce, migrace, azyl



- správa veřejného rozpočtu, daně, statistika atd.
- podpora obchodu, regulace a standardy

### 3.4. Používání manuálu PRAG

Pro zájemce o čerpání finanční pomoci je určen manuál Evropské komise s názvem **PRAG**<sup>7</sup>, který poskytuje praktickou pomoc při přípravě na výběrová řízení - veřejné zakázky i granty - z nástrojů vnější spolupráce. Jedná se o zcela klíčový zdroj informací, ve kterém naleznete základní pravidla pro účast na výběrových řízeních, jejich průběh, soutěžní pravidla, požadavky na realizátory a další důležité informace a tipy pro uchazeče.

Příručka je rozdělena do čtyř částí podle druhu výběrového řízení – dodávka služeb, zboží, prací a granty. V části příloha jsou k nalezení veškeré formuláře a ostatní dokumenty, které jsou nedílnou součástí každé přihlášky.

Základní principy výběrových řízení:

- Transparentnost
- Proporcionalita
- Řádné finanční řízení
- Rovné zacházení a nediskriminace
- Zabránění střetu zájmů
- Zásada zákazu zpětné účinnosti

+ další klíčové pojmy:

- Národnost
- Původ
- Kritéria pro vyloučení
- Administrativní a finanční sankce
- Viditelnost

### 3.5. Vyhledávání příležitostí – TED eTendering

#### Veřejné zakázky

Pro hledání možných příležitostí a otevřených výzev v oblasti veřejných zakázek slouží databáze EU s názvem „**TED eTendering**“ (Elektronický informační systém pro veřejné zakázky), která je zároveň oficiální online verzí „Dodatku k Úřednímu věstníku EU“. Jedná se o platformu, která umožňuje přístup k dokumentaci související s výzvami k podání nabídek – call for tenders, např. smluvní dokumentace, technické specifikace, přílohy, Q&A.

Platforma je aktualizována pětikrát týdně, všechny navrhované služby jsou zdarma a v zabezpečeném prostředí. Veškeré informace související s výzvami k podání nabídek jsou dostupné i bez registrace. Pro podání nabídek je však potřeba se zaregistrovat.

<sup>7</sup> <https://wikis.ec.EURopa.eu/display/ExactExternalWiki/ePRAG> dostupný v anglické, francouzské, španělské a portugalské jazykové verzi.



Pro vyhledávání nabídek financovaných z nástroje IPA III je zapotřebí zadat jako veřejného zadavatele příslušný direktorát EK: DG NEAR.

Nejčastěji se tendry týkají dodávky zboží a služeb - studií, technické pomoci, projektové dokumentace, školení, konzultačních služeb nebo IT vybavení do partnerských zemí.

Příklady výzev:

- dodávka lodí pro pobřežní hlídku v Turecku
- dohled nad výstavbou kliniky pro léčbu dermatovenerologických onemocnění a kliniky pro infekční nemoci v Černé Hoře
- příprava projektové dokumentace multimodálních uzlů v Severní Makedonii
- technická asistence k projektu “Improving Digitalization and Creativity Ecosystem in Kütahya” v Turecku
- technický audit čističky odpadních vod v Severní Makedonii

## Granty

V případě grantů je proces velmi obdobný a řídí se rovněž metodickou příručkou PRAG, ve které jsou k nalezení veškeré relevantní informace potřebné k účasti na výběrových řízeních. Granty jsou oproti veřejným zakázkám vždy bez profitu (!) a ze strany realizátorů jsou vždy do určité míry spolufinancovány.

Co je to grant? Granty jsou přímé finanční příspěvky formou daru z rozpočtu za účelem financování:





- Projektů zaměřených na dosažení cíle politiky Unie ("akční grant")
- Fungování organizace, která sleduje obecný cíl unie nebo podporuje politiku EU ("operační grant")

Otevřené žádosti o grantové nabídky – **call for proposals** - lze dohledat na stránkách Evropské komise v sekci Mezinárodní spolupráce – financování – žádost o grant<sup>8</sup>, který nás nasměruje do interaktivní databáze. Pro hledání nabídek financovaných z nástroje IPA je důležité kliknout na záložku pokročilého vyhledávání, kde lze filtrovat buď prostřednictvím programu (PreAccession Countries/New Member States), anebo lze zvolit konkrétní zemi, případně region.

## Calls for Proposals and Tenders

Please note that the domain name 'EuropeAid' has been replaced by [International Partnerships](#)  
For Calls for Tenders, published after 1st of August 2020, please refer to the Funding and Tenders Portal : [Funding and Tender Opportunities Portal \(F&T Portal\)](#).  
Prior Information Notices (PIN) are no longer mandatory but if required they can be found via [TED eNotices](#), by selecting the criteria: "External aid programmes"

Latest Publications   Search by reference   **Advanced Search**

Programme	PreAccession Countries / New Member States	Published before	<input type="text"/>
Geographical Zone	Select region or country	Published after	<input type="text"/>
Type	<input type="checkbox"/> Grants <input type="checkbox"/> Twinning <input type="checkbox"/> Supplies <input type="checkbox"/> Services	<input type="checkbox"/> Works	
Status	<input type="checkbox"/> Closed <input type="checkbox"/> Open <input type="checkbox"/> Forecast		<input type="button" value="Search"/>

### Příklady žádostí o grantové nabídky:

- podpora nezávislých médií v Srbsku
- podpora EU při posilování práv žurnalistů v Severní Makedonii
- projekt EU4Justice; posilování profesionality soudců a boje proti organizovanému zločinu a korupci v Bosně a Hercegovině
- posilování výzkumných kapacit v Kosovu

<sup>8</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/EURopeaid/online-services/index.cfm?do=publi.welcome&nbPubliList=25&orderby=upd&orderbyad=Desc&searchtype=AS&pgm=7573840&finpub=&ZGEO=&debpub=&ccnt=7573876>





## 4. Hlavní příležitosti IPA III v jednotlivých zemích

Zastupitelské úřady v ČR jsou pro zájemce o IPA III důležitými kontaktními body i zdroji informací. Níže uvádíme základní kontakty a sektorové příležitosti pro každou ze sedmi zemí – příjemců IPA III.

### 4.1. Albánie

#### Instituce a kontakty

Hlavní institucí zabývající se plánováním, přípravou, koordinací návrhů, rozdělováním finančních prostředků a podpisem finančních smluv v rámci nástroje IPA doposud bylo (a do jisté míry i nadále je) Generální ředitelství financí a smluv v rámci Ministerstva financí a hospodářství. Do procesu přípravy a realizace projektů jsou nicméně v rámci svých sektorových kompetencí zapojeny i další rezorty, např. Ministerstvo zemědělství (program IPARD), Ministerstvo infrastruktury a energetiky a jeho hlavní podřízené organizace Ředitelství silnic a Ředitelství železnic, Ministerstvo turistiky a životního prostředí, Ministerstvo zdravotnictví a další. Tyto instituce plánují, připravují a realizují konkrétní projekty financované z nástroje IPA a vypisují příslušné tendry, které jsou zveřejňovány podle zákona na stránkách [www.app.gov.al/home](http://www.app.gov.al/home) v sekci „Contract Notice“.

V říjnu 2021 byla zřízena rozhodnutím předsedy vlády „Státní agentura pro strategické programování a koordinaci pomoci“ (State Agency for Strategic Programming and Aid Coordination – SASPAC, generální ředitel Mr. Illir Beqaj), která bude hlavním koordinátorem veškeré bilaterální i multilaterální rozvojové pomoci, včetně pomoci od EU, UNDP a Světové banky. Agentura má za úkol strategické plánování, mezirezortní koordinaci a koordinaci mezi donory. Dá se předpokládat, že bude mít i hlavní slovo při navrhování a výběru projektů. Podpis finančních smluv nicméně zatím zůstává i nadále v kompetenci ministerstva financí a příslušných rezortů. Na projekty v rámci nástroje IPA III má být v rámci agentury vyčleněno samostatné ředitelství, kam postupně přejdou činnosti z kompetence ostatních rezortů, zejména financí a zahraničí. Generální ředitel SASPAC je současně i novým národním koordinátorem pomoci v rámci IPA (tzv. NIPAC).

#### Sektorové příležitosti

Největší finanční objemy v rámci nástroje IPA III budou vyčleněny **na projekty dopravní a energetické infrastruktury**

- železnice (propojení s Černou Horou a Severní Makedonií – tzv. Koridor VIII),
- silnice (okruh kolem Tirany, meziměstské inteligentní dopravní systémy),
- propojení plynovodu TAP a budoucího zásobníku LNG v přístavu Vlora, modernizace přenosové a distribuční elektrické soustavy, vodovodní, kanalizační a telekomunikační sítě.



Tyto projekty jsou financovány prostřednictvím příspěvků do fondu WBIF ([West Balkans Investment Framework](#)), kde jsou IPA finance kombinovány s příspěvky bilaterálních donorů a půjčkami EBRD. Webové stránky WBIF jsou důležitým zdrojem informací pro zájemce o zapojení se do realizace projektů, neboť informace o projektech jsou zde uvedeny již od samého počátku, tj. prvotních studií proveditelnosti. Menší projekty jsou financované mimo strukturu WBIF, tedy přímo jednotlivým albánským institucím. Jde zejména o oblast cirkulární ekonomiky a zeleného růstu, bezpečnosti provozu, vodohospodářství, zdravotnictví a sociální koheze.

## 4.2. Bosna a Hercegovina

### Instituce a kontakty

Institucionálně je hlavním partnerem pro Evropskou komisi Ředitelství pro evropskou integraci (Direkcija za Evropske Integracije, <https://www.dei.gov.ba/>). Je to hlavní focal point pro IPA, zřízený přímo pod celostátní Radou ministrů. Ředitelem je pan Edin Dilberovic, [edin.dilberovic@dei.gov.ba](mailto:edin.dilberovic@dei.gov.ba). Pro ZÚ byl na operativní úrovni kontaktem pan Midhat Džemić ([midhat.dzemic@dei.gov.ba](mailto:midhat.dzemic@dei.gov.ba)). Úlohou ředitelství je koordinace aktivit směřujících k potenciálnímu členství v EU - tedy koordinace procesu naplňování acquis, koordinace pomoci EU (IPA) atd. V rámci naší zahraniční rozvojové spolupráce je to jeden z hlavních partnerů v procesu programování, i když koordinaci s bilaterálními donory má na starosti celostátní ministerstvo financí.

### Sektorové příležitosti

Největší částky v rámci nástroje IPA III jsou vyčleněny na projekty v následujících oblastech:

- migrace,
- správy hranic a odminování,
- dopravy, energetiky
- zmírňování dopadů pandemie Covid-19 a
- podpora soukromého sektoru v reakci na pandemii.

Další projekty se nachází v oblasti volebních procesů, regionálního rozvoje či kontroly nemocí zvířat.

## 4.3. Černá Hora

### Instituce a kontakty

Kontaktní osobou je Nuria Ballesteros Menendes ([nuria.ballesteros-menendez@eeas.europa.eu](mailto:nuria.ballesteros-menendez@eeas.europa.eu)) z Delegace EU v Podgorici.

### Sektorové příležitosti

Největší částky v rámci nástroje IPA III v Černé Hoře jsou vyčleněny reformnímu úsilí (např. v oblasti justice), zemědělství, životnímu prostředí (např. čištění odpadních vod) a konektivitě.



## 4.4. Kosovo

### Instituce a kontakty

Hlavní kontaktní osobou v Prištině je p. Mr. Luigi Brusa, Head of Cooperation EU office ([luigi.brusa@eeas.europa.eu](mailto:luigi.brusa@eeas.europa.eu)) z Úřadu EU v Kosovu.

### Sektorové příležitosti

Největší finanční částky v rámci nástroje IPA III v Kosovu jsou věnovány projektům v oblasti životního prostředí (např. čištění odpadních vod či správa skládek) či energetiky (stavba fotovoltaické elektrárny). Další projekty se týkají odminování či oblasti obchodu a vnitřního trhu.

## 4.5. Severní Makedonie

### Instituce a kontakty

Klíčový orgán pro implementaci nástroje IPA III v Severní Makedonii je Ministerstvo financí.

### Sektorové příležitosti

#### **Vláda práva, lidská práva, demokracie, vládnutí, přistoupení:**

- EU pro právní stát a proti korupci (2021 - 8,5 mil. EUR)
  - Digitalizace soudních systémů
  - Ústavní soud
  - Granty na boj s korupcí
  - Prostory pro justiční akademii

*Očekává se zlepšení efektivity právního systému a zlepšení boje proti korupci. Mělo by to být měřeno pomocí pozice země v indexu vlády práva organizace World Justice Project (aktuálně 64 ze 139 sledovaných zemí světa) a indexu korupce (CPI) od Transparency International (aktuálně 111 ze 180 zemí světa).*

- EU proti organizovanému zločinu, pro podporu obchodu (2021 - 10,6 mil. EUR)
  - Digitalizace vyšetřovacího procesu
  - Technologické a institucionální kapacity
  - Boj proti ekologické a kulturní kriminalitě
  - Hraniční přechody s Bulharskem
  - Celní IT systémy

*Lepší hlídání hranic a tím potírání organizovaného zločinu.*

- (Navíc mimo IPA III kontrahováno přes Delegaci EU je zde pro rok 2021 částka 4 mil. EUR a na léta 2022-2023 8 milionů EUR na migraci, konkrétně na pohraničníky, přijímací střediska a identifikační a registrační systém.)



### **Demokracie, vláda, přistoupení:**

- Správa integrace (2021 - 5,5 / 2022 - 10 mil. EUR)
  - Přístupový proces
  - Krizový management
  - Management EU fondů

### *Menší projekty zaměřené na sladění legislativy, standardů, metodik a postupů s EU*

- EU pro moderní administrativu (2022 – 18 mil. EUR)
  - Rozpočtová podpora pro optimalizaci administrativy (snížení počtu orgánů státní správy ze 130 na 110 a počtu zaměstnanců o 5 % a posílení online služeb)
  - Podpora Statistického úřadu pro tvorbu statistik ke zdraví a životnímu prostředí
  - Podpora centrální banky pro zavedení standardu platebních zpráv (ISO 20022) a současně pro zlepšování externích statistik

*Tento bod je pro posun země kupředu klíčový, nicméně snahy o zlepšení veřejné správy se objevují několik let, ale světlo na konci tunelu stále nepřichází. Je běžné, že téměř všechny veřejné funkce jsou obsazovány na základě stranické příslušnosti či příbuznosti a to až do poslední uklízečky na úřadě. Systém je v lidech natolik zakořeněný, že určitě nelze očekávat jeho podstatnou změnu do roku 2027 a to ať se do něj napumpuje peněz, kolik bude chtít. Spíše by mělo jít o otázku investic do vzdělání.*

*Vzhledem k obecné nechuti a levné pracovní síle je otázkou, zda bude mít země vůli investovat do systémů e-government pro zlepšení veřejné správy. Naopak zlepšení statistik může podat lepší a přesnější obraz o dění a situaci v zemi.*

### **Environmentální a klimatická změna**

- EU pro lepší úroveň životního prostředí a čistého vzduchu (2021 – 22 mil. EUR)
  - Legislativní a institucionální rámec
  - Odpadové hospodářství v hlavním městě Skopje
  - Vyčištění malého rybníka v průmyslovém areálu OHIS
  - Výměna topných systémů u 70 veřejných budov
  - Rozšíření počtu elektrobusů
  - Zelené pásy ve Skopje, Kumanovu, Tetovu a v Bitole
  - Studie k ústřednímu dálkovému vytápění ve Skopje

*Obecně jde o snížení znečištění a jeho negativní vliv na obyvatele Severní Makedonie. V této oblasti by se mohly objevit projekty zajímavé pro české firmy, především pokud jde o odpadové hospodářství ve Skopji a rozšíření počtu.*

- EU pro jezero a oblast Prespa (2021 – 18 mil. EUR)
  - Vodní a odpadové hospodářství ve městě Resen
  - Zachování přírodních zdrojů v Prespanském jezeru



- Zemědělství šetrné k životnímu prostředí
- Udržitelný cestovní ruch
- Strategická vize pro přeshraniční oblast Prespa
- Zřízení hraničního přechodu s Řeckem

*Snížení znečištění celé oblasti, která dříve patřila mezi perly Severní Makedonie.*

- EU pro moderní systémy odpadového hospodářství (2022 – 26,5 mil. EUR)
  - Systémy pro odpadní vodu ve městech Štip, Veles a Vinica

*Cílem je snížení znečištění v okolí řeky Vardar. Jde především o zavedení čističek odpadových vod z měst Štip, Veles a Vinica. Zajímavé příležitosti pro české firmy.*

#### **Dopravní spojení a bezpečnost:**

- EU pro zlepšení dopravy (2022 – 19,5 mil. EUR)
  - Koridor 10 (fáze II)
    - Dálniční úsek Katlanovo – Veles (pravý jízdní pruh)
    - Mosty a stavby podél železničního koridoru
  - Příprava železnice a silnic pro projekt Koridor 8
    - Rychlostní komunikace Stracin – Romanovce
    - Rozšíření kapacity železničního hraničního přechodu Tabanovce, Bogorodica, Kremenica, Blace

#### **Soukromý sektor, rozvoj zemědělství a venkova, vzdělání, zaměstnání, sociální ochrana, zdraví:**

- EU pro zelenou ekonomiku (2021 – 25,7 mil. EUR)
  - Zřízení zeleného podnikatelského zařízení pro financování zelených inovací
  - Řízení společného trhu a marketingové standardy pro určité produkty
  - Mikrozavlažování a systémy pro efektivní zemědělství

*EU si od toho mimo jiné slibuje zlepšení pozice země v žebříčku Global Competitiveness Report, který každoročně publikuje Světové obchodní fórum. Třetí bod by mohl být zajímavý pro české firmy. Především efektivní zavlažovací systémy jsou pro Severní Makedonii zajímavé.*

- EU pro zdraví, sociální ochranu a genderovou rovnost (2022 – 11 mil. EUR)
  - Systém pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP)
  - Genderově založené násilí
  - Prevence rakoviny
  - Mateřská a novorozenecká péče
  - Zdraví



## 4.6. Srbsko

### Instituce a kontakty

Hlavní odpovědnou institucí je Ministerstvo financí - Oddělení pro zadávání a financování projektů ze zdrojů EU (Ministry of Finance, Government of the Republic of Serbia, Department for Contracting and Financing of EU Funded Programmes - CFCU) na adrese: Sremska 3-5, 11000 Beograd. Tel: +381 11 2021437. E-mail: [cfcu.kontakt@mfin.gov.rs](mailto:cfcu.kontakt@mfin.gov.rs)

### Sektorové příležitosti

#### **Reforma správy veřejné:**

- založení integrovaného řízení lidskými zdroji na základě kompetencí;
- řízení veřejných financí - zlepšení kapacit institucí v těchto oblastech: veřejná vnitřní finanční kontrola (PFIC), veřejné zakázky, plánování a provádění rozpočtu, daňová správa a celní správa.

#### **Ochrana životního prostředí a změna klimatu:**

- založení integrovaného regionálního systému nakládání s odpadem v Novém Sadu do konce roku 2027;
- zlepšení kapacit ministerstva zodpovědného pro ochranu životního prostředí se zaměřením na oblast vodohospodářství.

#### **Doprava:**

- údržba silniční infrastruktury;
- posílení institucionálních mechanismů v oboru pozemních komunikací;
- analýza objemu osobní dopravy v Srbské republice v rámci závazků veřejné služby - sběr historických dat o cestování, sčítání cestujících na železničních a autobusových nádražích a dálnicích; analýza bude základem pro zlepšení nabídky služeb železniční dopravy;
- technická asistence (TA) společnosti Infrastruktura železnice Srbije a.d. v procesu modernizace železničního koridoru X (Bělehrad – Niš – Preševo) – pomoc v přípravě konstrukční a zadávací dokumentace, v procesu výběrového řízení, při testování a zahájení provozu.

#### **Energie:**

- podpora provozu Fondu pro energetickou účinnost.

#### **Rozvoj soukromého sektoru, výzkum a inovace:**

- dozor nad trhem; e-commerce; ochrana spotřebitelů; transpozice a prosazování právních předpisů v oblasti práva duševního vlastnictví; účinnost a účelnost státní podpory; vnitřní trh.

#### **Zemědělství a rozvoj venkova:**



- posílení legislativních a institucionálních kapacit a rozvoj systému a struktur potřebných pro zavedení společné zemědělské politiky (CAP) a společné rybářské politiky EU;
- podpora kontroly monitorování a eliminace vztekliny u volně žijících zvířat.

#### Zdraví:

- vybudování odolného systému veřejného zdraví.

## 4.7. Turecko

### Instituce a kontakty

Realizace IPA nástroje v TR je prováděna na nepřímém principu, **zastřešujícím národním orgánem (National IPA Coordinator – NIPAC) je Ředitelství MZV TR pro záležitosti EU**, v jehož čele stojí náměstek ministra **Faruk Kaymakci**. Tento orgán je zodpovědný za správu projektů IPA, tvorbu programů a monitoring jejich realizace. **Národním autorizačním úřadem (National Authorising Office-NAO) je v TR Ministerstvo financí - sekce rozpočtu**, vedená náměstkem ministra Muratem Zamanem, resp. Centrální finanční a smluvní jednotka (CFCU – řed. Barbaros Murat Köse), zodpovědná za rozpočtové spoluzajištění programů, výběr realizátorů, uzavírání smluv, realizace plateb, účtování služeb a zpracování výkazů.

Za realizaci jednotlivých sektorových programů jsou zodpovědné příslušné útvary (*viz příloha*) Ministerstva životního prostředí, urbanizace a klimatu, ministerstva průmyslu a technologií, Ministerstva dopravy a komunikací, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva vnitra, Ministerstva spravedlnosti, Ministerstva energetiky a Ministerstva zemědělství a lesnictví (k IPARD<sup>9</sup>).

Podrobnější údaje o sektorovém rozdělení výdajů dle IPA III na léta 2021 a 2022, stejně jako podrobná tabulka telefonických a e-mailových kontaktů na národní TR instituce ve věcech souvisejících s IPA III jsou obsaženy v přílohách.

### Sektorové příležitosti

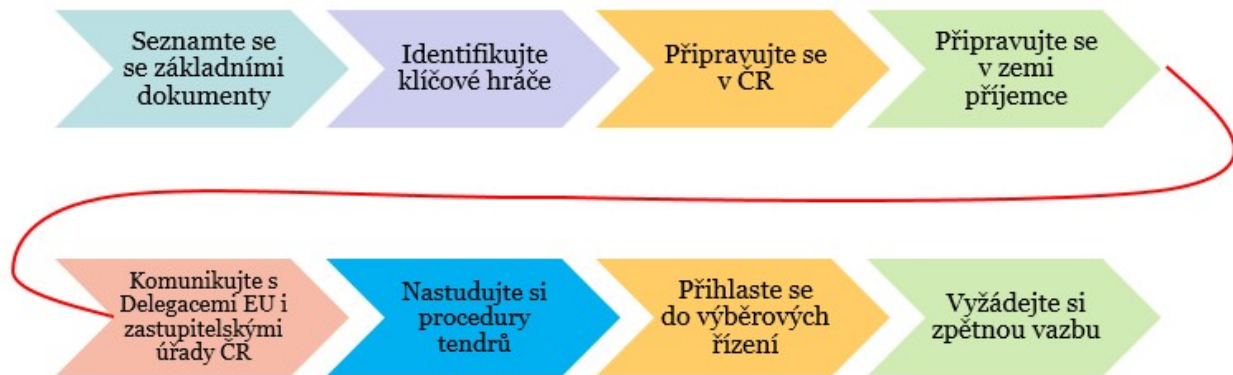
Pokud jde o sektory, ve kterých je pomoc EU Turecku dle IPA III v současnosti realizována, největší částka (*at' již v rámci Annual Action Plan nebo oddělených programů s víceletým financováním*) je aktuálně směřována do programu rozvoje zemědělství a venkova (**IPARD – cca 25%**). Dalšími sektory pak jsou **Životní prostředí a klimatická změna (cca 19%)**, **Rozvoj občanské společnosti (cca 18%)**, **Zaměstnanost, vzdělávání, zdravotnictví a sociální politika (cca 13%)**, **Udržitelná mobilita a doprava (7%)** a **Sociální podnikání (3%)**. Z konkrétních programů specificky vyvstává **Jean Monnet Scholarship Program (7%)** podporující akademická studia TR občanů v EU, jakož i **EU podpora účasti TR na ostatních programech a agenturách EU**. Na administraci IPA TR institucemi v širším smyslu je pak vyhrazen program ROM - **Results Oriented Monitoring in Turkey**, dotovaný cca 1,5% objemu finančních prostředků IPA III.

<sup>9</sup> IPARD = Instrument for Pre-Accession Assistance for Rural Development = *Nástroj předvstupní pomoci na rozvoj venkova*





## Závěr: Doporučený postup



### ❖ Seznamte se se základními dokumenty:

- Prolistujte si strategické dokumenty a legislativní nařízení
- Pozorněji si pročtěte politické (např. Hospodářský a investiční plán) a akční dokumenty jednotlivých zemí

### ❖ Identifikujte klíčové hráče:

- Poznejte strukturu DG NEAR, Delegací EU a zastupitelských úřadů ČR
- MZV a zastupitelské úřady mohou napomoci v zprostředkování potřebných kontaktů

### ❖ Připravujte se v ČR:

- Buďte aktivní a sledujte možné příležitosti či projekt již od počátku
- Sledujte rozvojové priority EU, aby s nimi Váš projekt byl sladěn
- Nastudujte si programové dokumenty předem – základním zdrojem informací je web TED eTendering,
- Hledejte kvalitní partnery a experty, budujte systematicky konsorcia (v době tendru už není čas, kvalitní konsorcium vyhrává)
- Zvažte náklady na přípravu (někdy za to stojí i letenka)

### ❖ Připravujte se v zemi příjemce:

- Navazujte osobní kontakt s lokálními partnery (ví, co se přesně chystá a jaká jsou rizika)
- Zúčastňujte se místních konferencí a jiných akcí – dozvíte se mnoho důležitých informací a setkáte se s dalšími lidmi
- Poznejte místní podmínky (analýza z terénu, hledání partnerů, na kvalitě nabídky se to vždy pozná)
- Poznejte zavedené firmy či nevládní organizace na místním trhu

### ❖ Komunikujte se Delegací EU a zastupitelskými úřady ČR:





- Využijte služeb českých zastupitelských úřadů, které jsou v kontaktu s Delegacemi EU a jinými lokálními partnery ve třetích zemích
- Snažte se získat co nejvíce informací ještě před získáním tendru
- Nepřehánějte s lobbováním zaměstnanců Delegací EU (protikorupční policie OLAF jejich konflikt zájmů přísně hlídá)
  
- ❖ **Nastudujte si procedury tendrů EU (PRAG 2021):**
  - Udělejte si odhad nákladů na přípravu (cesta do přijímající země, dialog s lokálními partnery, čas a práce vašich zaměstnanců...), které se mohou pohybovat v řádech desítek tisíc Kč
  - Nastudujte si pečlivě procedury PRAG (byla by škoda udělat technickou chybu v přihlášce, kvůli které by Vás vyřadili, a promarnit tak nemalé časové i finanční náklady, které jste věnovali přípravě)
  - Čtete pečlivě zadání (např. pokud má mít životopis klíčového experta 3 strany a vy pošlete 5 stran, hodnotící komise čte pouze první tři; nenabízejte, co zadavatel nepožaduje, byť je to sebelepší)
  
- ❖ **Přihlašte se do výběrového řízení:**
  - Použijte klíčová slova ze zadání (pokud hodnotící komise klíčová slova vidí, dá body, pokud je nevidí, čte nabídku podrobněji a může odhalit více chyb)
  - Ušetřete si administrativu a získejte první zkušenosti jako partner v rámci konsorcia
  - Žádejte podpůrné dokumenty od vašich partnerů hned na začátku (lhůty během tendru jsou krátké, nesolventní partner může vaše konsorcium i potopit – TIP: uzavřete s ním bilaterálně alespoň malou smlouvu, že dokumenty dodá)
  - Využívejte oficiální lhůty pro kladení dotazů zadavateli během tendru (otázky i odpovědi všech kandidátů jsou veřejné)
  - Vyžádejte si vysvětlení vašeho neúspěchu a poučte se do příště
  
- ❖ **Vyvarujte se častých chyb:**
  - Formální nedostatky přihlášky:
    - pozdní doručení žádosti, chybí podpis,
    - dokumentace neodpovídá předlohám Komise (nesprávné formuláře)
    - neúplná dokumentace (absence originálů)
    - absence dostatečné finanční záruky (na dodávky a práce)
  - Obsahové nedostatky přihlášky:
    - pouhé „opsání“ podmínek ze zadání projektu
    - nezpůsobilost žadatele (zkušenosti, obrat aj.) – role konsorcií
    - odborníci nemají požadované zkušenosti (důraz je kladen na životopis klíčového experta)
    - nabídka neodpovídá technickým požadavkům (ToRs u služeb, technická specifikace u zboží)
    - nezpůsobilost původu dodávek
    - nepřesné čtení / neporozumění zadání u služeb a grantů (např. neplést si cíle a aktivity)
    - numerické chyby (např. při výpočtu % pracovního a finančního podílu na projektu)



## 5. Užitečné odkazy

- **Přehled nástroje IPA III:** [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/enlargement-policy/overview-instrument-pre-accession-assistance\\_en](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/enlargement-policy/overview-instrument-pre-accession-assistance_en).
- **WBIF:** <https://wbif.eu/>
- **Praktický průvodce procedurami výběrových řízení EU (PRAG):** <http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do>
- **Webové stránky Delegací EU:** [http://eeas.europa.eu/delegations/web\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/web_en.htm)
- **Souhrnné teritoriální Informace z českých ambasad o jednotlivých zemích:** <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme.html>
- **TED eTendering:** [https://etendering.ted.europa.eu/cft/cft-search.html?text=&caList=138&\\_caList=1&status=PUBLISHED&startDateFrom=&startDateTo=&closingDateFrom=&closingDateTo=&procedureTypeOngoing=&\\_procedureTypeOngoing=1&procedureTypeForthcoming=&\\_procedureTypeForthcoming=1&confirm=Search#](https://etendering.ted.europa.eu/cft/cft-search.html?text=&caList=138&_caList=1&status=PUBLISHED&startDateFrom=&startDateTo=&closingDateFrom=&closingDateTo=&procedureTypeOngoing=&_procedureTypeOngoing=1&procedureTypeForthcoming=&_procedureTypeForthcoming=1&confirm=Search#)
- **Granty:** <https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1654266742818&do=publi.welcome&ccnt=7573876&orderby=upd&finpub=&ZGEO=&debpub=&searchtype=AS&nbPubliList=25&pgm=7573840&orderbyad=Desc&userlanguage=en>