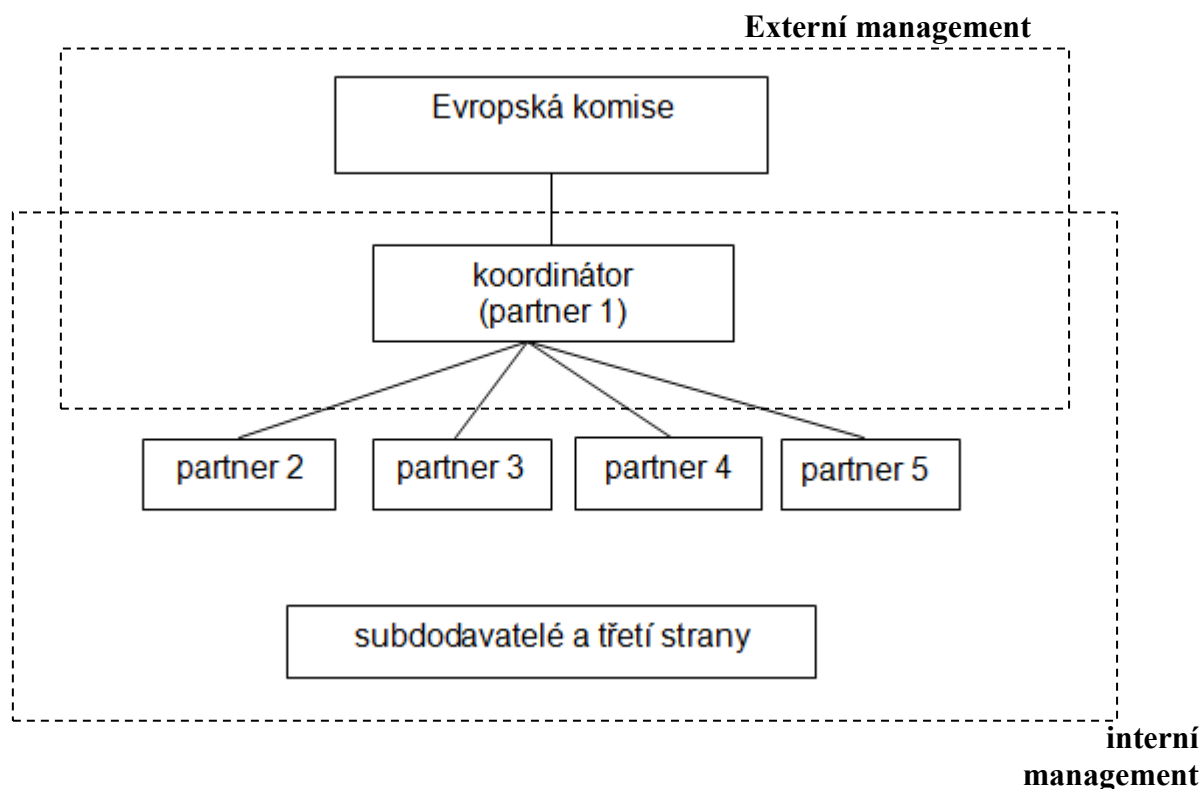


Realizace projektu je pokračováním přípravné fáze, o které pojednávaly předchozí díly seriálu o Managementu výzkumných projektů 7. rámcového programu. V jednotlivých článcích byly popsány aspekty přípravy projektu: sestavení projektového konsorcia, vytvoření obsahu projektu a jeho podání, fáze hodnocení projektového návrhu, vyjednávání o konkrétních podmínkách s Evropskou komisí a přípravě konsorciální smlouvy mezi partnery projektu. V tomto nadcházejícím díle seriálu bude vysvětleno, co se skrývá pod pojmem interní a externí management konsorcia, jaké jsou role jednotlivých zúčastněných stran (koordinátor, ostatní projektoví partneři, Evropská komise), jaká je struktura řízení projektu a jakým způsobem probíhá komunikace mezi jednotlivými partnery projektu navzájem a komunikace s koordinátorem (organizace projektových schůzek, hlasování v konsorciu, rozdělení finančního příspěvku na projekt koordinátorem mezi jednotlivé partnery, atp.).

Interní a externí management konsorcia

Konsorciální smlouva, o které pojednával článek v předchozím díle, upravuje mj. jaký je řídicí mechanismus konkrétního projektu. S ohledem na velikost projektu (počet partnerů a rozpočet projektu) je potřeba definovat řídicí mechanismy a řídicí orgány konsorcia. Kromě konsorciální smlouvy je řízení projektu rovněž popsáno v části Implementace Annexu I grantové dohody a pracovním balíčkem Management konsorcia (zde včetně plánovaných výstupů, „*milestones*“ a „*deliberables*“ – milníků a výstupů). Základní aspekty týkající se řízení projektu jsou upraveny v Annexu II grantové dohody (obecná ustanovení), kde jsou v článku 2 a 3 definovány role koordinátora a povinnosti jednotlivých partnerů. Všechny tyto části grantové dohody plus ustanovení v konsorciální smlouvě upravují principy, jakým způsobem bude projekt řízen.



Obr. 1 – interní a externí management konsorcia

Interní management představuje řízení uvnitř konsorcia a definuje vztahy mezi jednotlivými projektovými partnery navzájem (případně mezi partnery a jejich třetími stranami, které se podílejí na řešení projektu). Je důležité od samotného počátku vědět, jakým způsobem bude probíhat komunikace mezi partnery projektu, organizace projektových schůzek a interní podávání zpráv o průběhu řešení projektu. Evropské komise v podstatě do interního řízení konsorcia nezasahuje a nechává jej plně v kompetenci koordinátora a konsorciem volených orgánů. Naopak **externí management** představuje řízení projektu navenek, a to komunikaci koordinátora jako zástupce konsorcia s Evropskou komisí (projektovým úředníkem příslušného Generálního ředitelství, který má projekt na starosti). Podstatnou část řízení projektu vůči Evropské komisi představuje podávání zpráv o řešení projektu (vědeckých zpráv a finančních výkazů), které koordinátor předkládá v přesně definovaných termínech v průběhu a na závěr projektu. *(Části podávání zpráv Evropské komisi, tzv. reportování, bude věnován článek v příštím díle Seriálu).*

Povinnosti koordinátora a role projektových partnerů

Koordinátor vystupuje navenek za celé konsorcium a z pohledu řízení mu přísluší výhradní práva a povinnosti. V článku 2 Annexu II grantové dohody jsou přesně definovány činnosti, které jsou výhradní povinností koordinátora a nesmí být vykonávány jiným partnerem projektu ani třetí stranou. Koordinátor zpravuje finanční příspěvek EU, přijímá jej od Evropské komise na svůj účet a informuje Evropskou komisi o jeho rozdělení mezi partnery. Sleduje průběh řešení projektu v souladu s jeho cíli definovanými v grantové dohodě shromažďuje informace od jednotlivých partnerů a zpracovává pro Evropskou komisi zprávy o řešení projektu.

Cash flow projektu – jak koordinátor rozděluje peníze mezi partnery projektu

Do 45ti dní ode dne, kdy grantová dohoda vstoupila v platnost, Evropská komise uvolní na účet koordinátora částku, která se nazývá tzv. „pre-financing“ (zálohové financování). Poté co koordinátor obdrží částku *pre-financing* na svůj účet rozdělí ji mezi jednotlivé partnery, a to podle ustanovení v konsorciální smlouvě (např. konsorciální smlouva DESCA upravuje finanční vztahy mezi partnery a koordinátorem v části 7 – Finanční ustanovení). Všechny projekty obdrží vždy na začátku částku *pre-financing*, která je majetkem Evropské komise až do skončení projektu. V průběhu řešení projektu, po skončení vykazovaného období a odevzdání zpráv o řešení projektu, Evropská komise uvolňuje postupně požadované finanční příspěvky na účet koordinátora vždy do 105ti dní od schválení finančních výkazů a zpráv za příslušné vykazované období řešení projektu. Cash flow projektu plyne postupně ze strany Evropské komise do maximální výše 90% celkového požadovaného příspěvku (10% tvoří tzv. zádržné, které je odesláno koordinátorovi vždy až po skončení projektu). Částky jsou vždy koordinátorem přeposílány ostatním partnerům podle již zmíněného ustanovení v Konsorciální smlouvě (např. konsorciální smlouva DESCA – část 6 věnovaná finančním aspektům v konsorciu)

Ostatní partneři v konsorciu jsou podle ustanovení v grantové dohodě povinni jednat v souladu se svými závazky vůči projektu a jsou jako celek odpovědní za úspěšné řešení projektu (tzv. kolektivní technická zodpovědnost). Partneři informují koordinátora o relevantních změnách ve své organizaci, které přímo ovlivňují jejich účast v projektu (např. změna osoby hlavního řešitele) a zodpovědně plní své úkoly v projektu. Konsorciální smlouva upravuje, jakým způsobem jsou řešeny „nestandardní situace“ (např. konflikty mezi partnery v konsorciu a způsoby jejich řešení), hlasování o důležitých otázkách v rámci konsorcia a

FINANČNÍ MANAGEMENT, duben 2010

Seriál: Management projektů 7. rámcového programu

Část 6 - Realizace projektu 7. RP

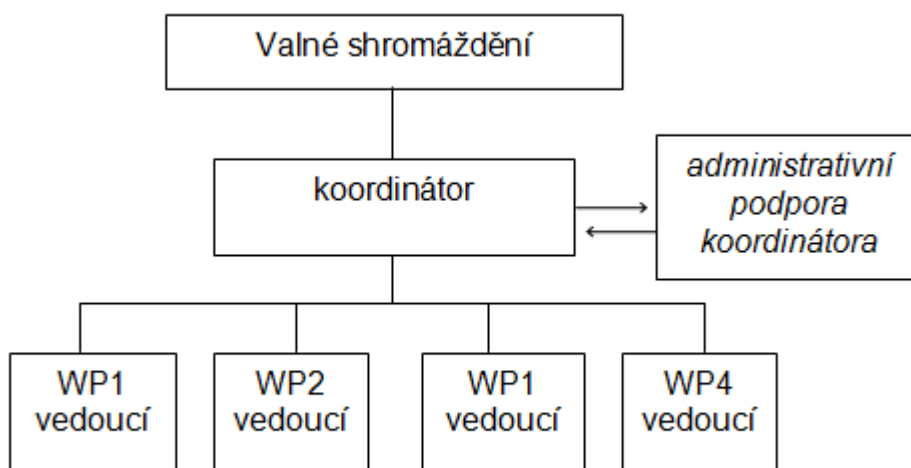
jakým způsobem rozhodují jednotlivé volené orgány v konsorciu. Smlouva také definuje, v jakých intervalech jsou jednotlivými partnery zasílány průběžné zprávy o řešení projektu koordinátorovi, který je interně zpracovává a jsou pro něho podkladem pro zprávy Evropské komisi. Tyto „interní“ termíny podávání zpráv jsou stanoveny v závislosti na délce vykazovaných obdobích v projektu, zpravidla partneři posílají koordinátorovi podklady o řešení za svou organizaci každých např. 6 měsíců (může být i častěji). Povinností každého partnera je také zajistit komunikaci se svými třetími stranami, které se nějakým způsobem účastní projektu (buď jako subdodavatelé služeb nebo jako třetí strany poskytující své zdroje/vykonávající část prací na projektu).

Struktura managementu konsorcia

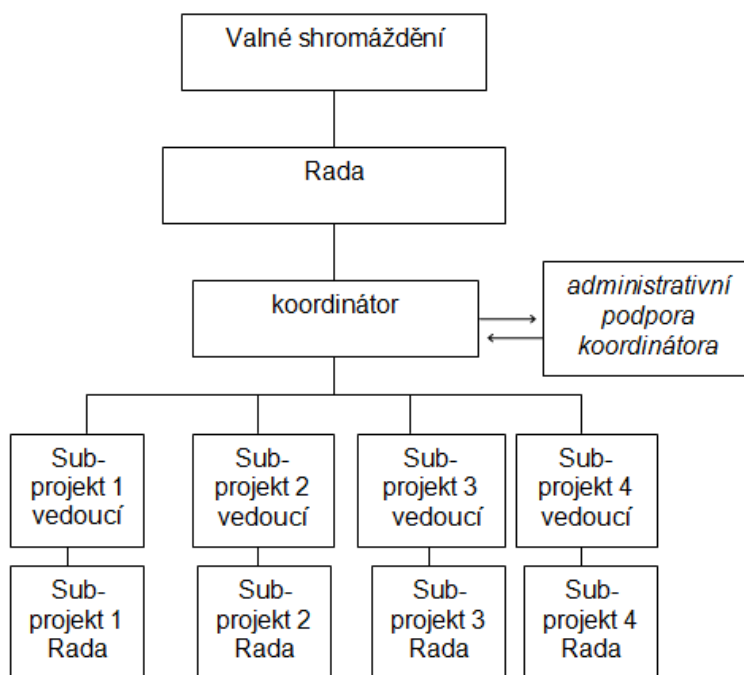
Zvolená struktura řízení projektového konsorcia závisí zejména na velikosti projektu (tzn. počtu partnerů a velikosti rozpočtu) a struktuře projektu (rozdělení na pracovní balíčky, které mají každý svého vedoucího; rozdělení na sub-projekty a poté až na pracovní balíčky, apod.) Činnosti a pravomoci volených orgánů v projektu jsou definovány v konsorciální smlouvě (např. v konsorciální smlouvě DESCA je postavení orgánů konsorcia věnována část 6 – Struktura řízení).

V případě projektu menšího rozsahu je zpravidla vytvořen jeden řídicí orgán konsorcia, kterým je valné shromáždění (*General Assembly*, možné názvy také *Steering Committee* nebo *Governing Board*, záleží na používaných termínech v konkrétním modelu konsorciální smlouvy). Tento orgán, kterému předsedá osoba z organizace koordinátora, je tvořen zástupci jednotlivých partnerů konsorcia. Valné shromáždění rozhoduje o otázkách možných změn v projektu (z pohledu vědecké činnosti, např. přerozdělení prací v projektu) a změnách v konsorciu (vystoupení partnera, přijetí nového partnera v průběhu projektu, atp.). Ve většině případů dochází poté k procesu schválení změny Evropskou komisí, které jsou oznamovány závažnější změny formální cestou a méně závažné pouze informativně, např. mailem. Na řízení projektu se kromě valného shromáždění podílí koordinátor jako samostatný subjekt a jednotliví vedoucí pracovních balíčků (*WP leaders*). Na společných schůzkách vedoucích pracovních balíčků jsou projednávány záležitosti týkající se řízení pracovních balíčků, klíčové rozhodnutí týkající se projektu jako celku jsou přijímána na úrovni valného shromáždění (např. konsorciální smlouva DESCA: 1 hlas na každého partnera projektu, kvóta pro přijetí návrhu 2/3).

U velkých projektů (zpravidla 10 a více partnerů) jsou kromě valného shromáždění vytvářeny v rámci řídicí struktury další orgány. Jedná se o výkonnou radu (*Executive committee*), která spravuje denní záležitosti týkající se konsorcia a je podpůrným orgánem koordinátora v řízení projektu. Velké projekty jsou často rozděleny na tzv. sub-projekty, které mají rovněž své vedoucí a „oddělené“ řízení v rámci projektu (*Sub-projects Boards*).



Obr. 2 – Základní struktura managementu (projekt „menšího“ rozsahu)



Obr. 3 – Struktura managementu u „větších“ projektů (zpravidla nad 10 partnerů)

Projektové schůzky a komunikace v konsorciu

Důležitou součástí každého projektu jsou pravidelná setkání zástupců jednotlivých partnerů (projektové *meetingy*). Mezinárodní charakter projektů 7. RP umožňuje konání schůzek u jednotlivých partnerů v různých zemích. Setkání jsou důležitá nejenom pro vzájemnou informovanost o dosažených výsledcích. Jsou zde přijímána rozhodnutí o dalším směřování projektu a v souladu s výzkumným plánem v Annexu I definovány postupy, jak cílů dosáhnout. Stejně tak je přijímána během schůzek řada operativních rozhodnutí souvisejících s aktuálním vývojem v projektu.

Běžná každodenní komunikace v rámci konsorcia probíhá většinou pomocí konkrétní elektronické aplikace, která umožňuje odpovědným osobám a jednotlivým řešitelům přístup k společným dokumentům projektu, sdílet informace o plánovaných setkáních a předávat průběžné informace koordinátorovi (interní zprávy). Existuje řada aplikací, které jsou dostupné pro tyto účely, a to buď bezplatně, nebo za poplatek (např. www.projectcoordinator.net, www.projectplace.com; www.psteam.com, www.eurescom.de, ...).

Správný a efektivní management projektu je nezbytný pro dosažení výzkumných cílů naplánovaných v grantové dohodě. Součástí realizace projektu, který může trvat od jednoho do pěti let, je také podávání zpráv o průběhu řešení Evropské komisi, o kterém bude pojednávat následující díl Seriálu Management výzkumných projektů 7. RP.

Kateřina Slavíková
Technologické centrum AV ČR - NICER