



Management projektů 7. RP

9. března 2010

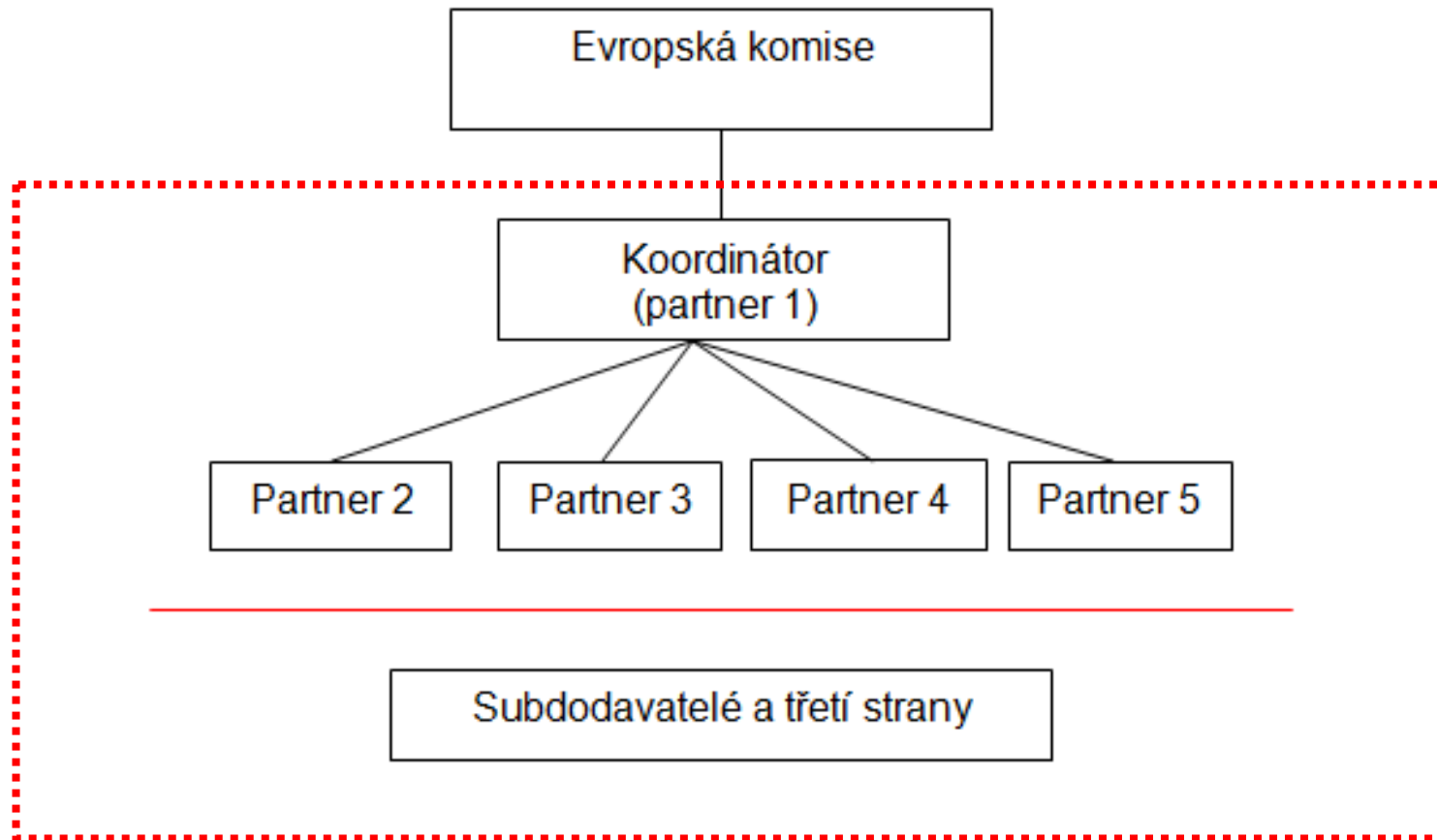
**Realizace projektu 7. RP
– interní management konsorcia**

- Management konsorcia
- Role koordinátora a jednotlivých partnerů
- Projektové konsorcium
 - Struktura managementu
 - Meetingy konsorcia
 - Komunikace
 - Interní reportování



Interní management

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



Management konsorcia (I)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



□ Pracovní balíček Management (WP1)

- Leaderem je koordinátor, který má největší podíl člověkoměsíců (*person-months*, PM)
 - např. 5-ti letý projekt, 12 partnerů: koordinátor 60 PM, každý z partnerů 4 PM
- Trvání pracovního balíčku od začátku do konce projektu
- Hlavní cíle pracovního balíčku Management
 - Efektivní řízení konsorcia zajišťující splnění cílů projektu
 - Organizace meetingů a reportování
 - Administrativní, finanční, právní a smluvní aspekty projektu
- Zajištěno prostřednictvím interních a externích řídicích nástrojů

Management konsorcia (II)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



□ Část B návrhu projektu, kapitola 3 – Implementace projektu

- Stěžejní část věnující se managementu konsorcia
- Popis toho, jak bude řízení fungovat
 1. Struktura managementu (diagram)
 2. Osoba projektového manažera (z organizace koordinátora)
 - Popis jednotlivých zodpovědností
 3. Leadři pracovních balíčků (*WP Leaders*)
 - Osoby zodpovědné za jednotlivé pracovní balíčky
 - Popis jednotlivých zodpovědností
 4. Popis jednotlivých orgánů konsorcia a jejich role v rozhodování
 5. Interní a externí kontrola (viz dále)
 6. Komunikace a projektové meetingy (viz dále)

Management konsorcia (III)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Konsorciální smlouva (*consortium agreement*, CA) mezi partnery projektu
 - Smluvní dokument mezi partnery projektu
 - Upravuje mj. detailně jednotlivé procesy řízení konsorcia
 - Jak a kdo může svolat projektový meeting
 - Procesy schvalování zpráv
 - Hlasování v jednotlivých orgánech (*General Assembly, Board, Committee*) – min. počet hlasů, atp.
 - Uplatnění práva veto
 - Rozdělení finančního příspěvku EU – jak proběhne v praxi

Management konsorcia (IV)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Annex II grantové dohody – obecná ustanovení (*general conditions*)
 - Čl. II. 2 – Organizace konsorcia a role koordinátora
 - Výčet činností vyhrazených pouze koordinátorovi (část 3.) → Činnosti koordinátora, které nesmí být vykonávány třetí stranou (subkontrahovány)
 - Výčet činností účastníků jako celého konsorcia (část 4.)
 - Čl. II.3 – povinnosti každého projektového partnera (*beneficiary*)

Koordinátor

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Vystupuje navenek za celé konsorcium
 - Dohlíží nato, aby byla podepsána GA
 - Komunikuje s EK a partnery
- Spravuje peníze získané od Evropské komise na projekt
 - Obdrží peníze na svůj účet a rozděluje je jednotlivým partnerům
- Dohlíží na zpracovávání průběžných zpráv o řešení projektu
 - Mj. zda jsou v souladu s očekávanými cíly projektu
- Má přehled o dění v konsorciu
 - Plnění dílčích cílů projektu jednotlivými partnery, případné neshody mezi partnery, atp.

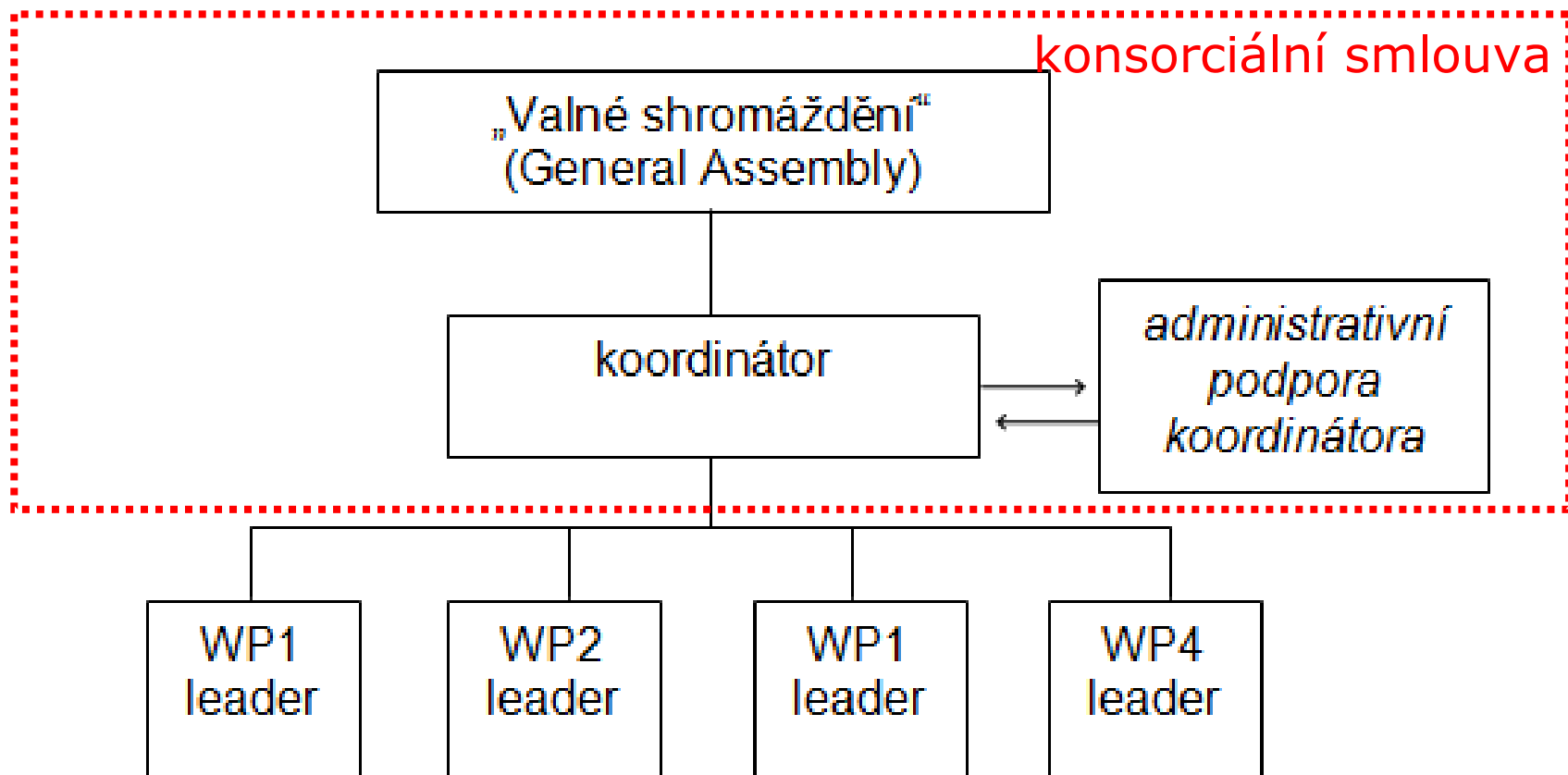
Projektoví partneři

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Jednají v souladu se svými závazky vůči projektu
- Jsou jako celek odpovědni za splnění cílů projektu („kolektivní technická zodpovědnost“)
→ všichni jsou odpovědni za všechno
- V případě konfliktů v rámci konsorcia jsou aplikovány postupy definované v konsorciální smlouvě
- Zajišťují komunikaci se svými třetími stranami, které se podílí na řešení projektu
 - Třetí strana na základě zvláštní doložky č. 10
 - Třetí strana vykonávající část prací na projektu
 - Třetí strana poskytující své zdroje na projekt
 - (Subdodavatelé)

Struktura managementu (I)



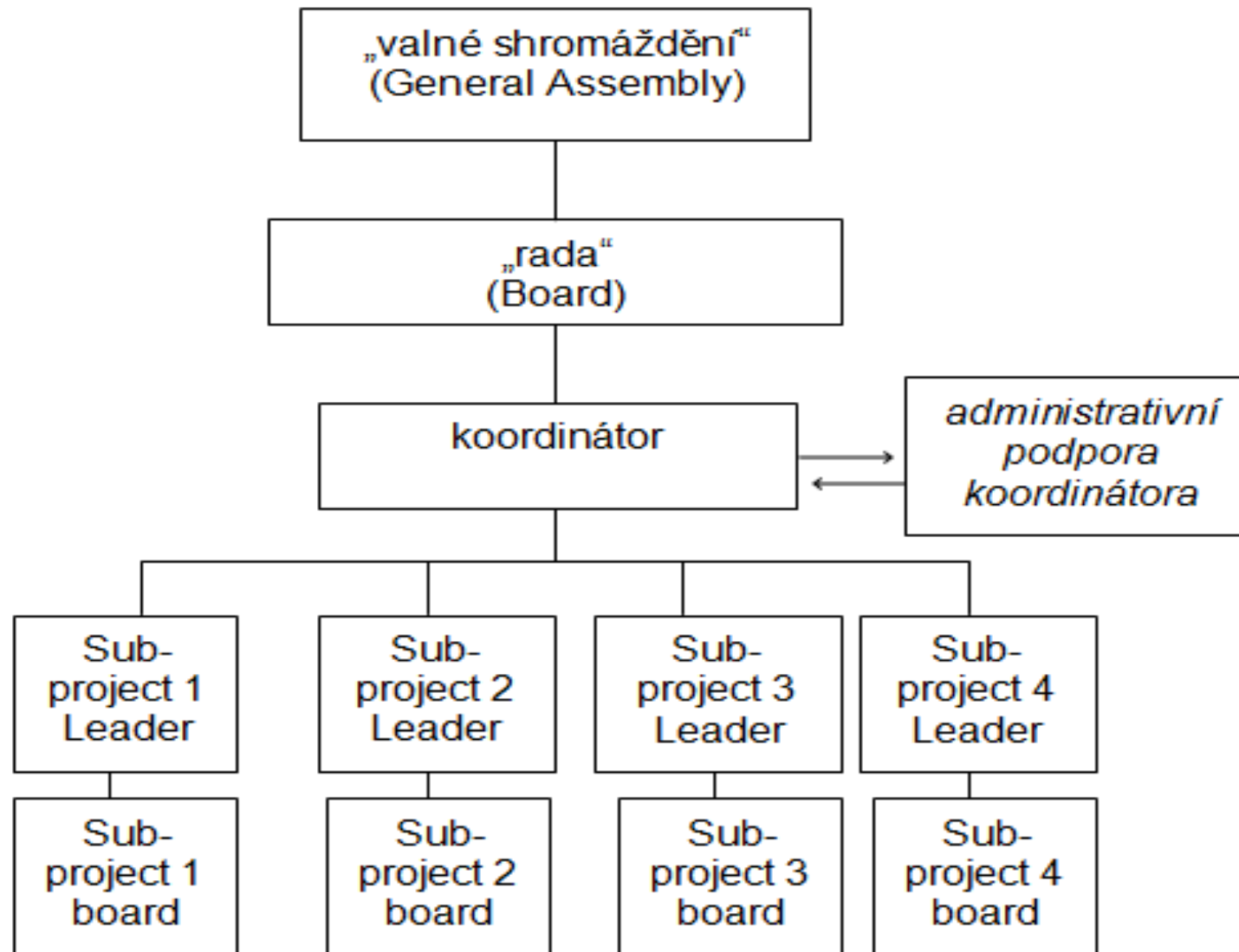
Struktura managementu (II)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Základní struktura managementu
 - Projekty s cca 10 partnery
 - Rozhodovací orgány konsorcia
 - *General Assembly, General Committee*
 - *(Project management committee)*
 - *(Project board)*
- Pomoc koordinátorovi, který obvykle stojí v čele
- EK není zahrnuta do managementu projektu (nemá žádné zodpovědnosti)
- pouze kontrola a dohled na to, aby veřejné peníze byly vynakládány v souladu s pravidly programu

Struktura managementu (III)



Struktura managementu (IV)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Vícestupňový model managementu
- Velké projekty
- Rada (*board*)
 - Denní aktivity související s řízením konsorcia
 - Pomoc koordinátorovi s implementací projektu
- Sub-projekty
 - „oddělené“ řízení, rozhodnutí na úrovni sub-projektů (*sub-project board*)

Interní a externí kontrola

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



□ *Internal reviewers*

- Součást vnitřní kontroly projektu
- Zpravidla na úrovni pracovních balíčků (~ na velikosti a složitosti projektu)
- Dohled na plnění cílů v rámci jednotlivých pracovních balíčků

□ *External reviewers*

- Průběžná kontrola výstupů projektu, součinnost s třetími subjekty stojícími mimo řešení projektu, ale které budou např. pracovat s výsledky projektu
- Např. před vydáním publikace, která bude podkladem pro vytváření společné evropské politiky bude probíhat nezávazná konzultace s příslušnými ministerstvy v zemích, odkud pochází jednotliví partneři projektu

Projektové meetingy (I)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Zpravidla několik během roku (~ na velikosti projektu, počtu partnerů, struktuře managementu)
 - Partneri jsou informováni písemně, klíčoví hráči i telefonicky pro potvrzení
- CA definuje počet meetingů volených orgánů konsorcia a jak a kým jsou tyto meetingy svolávány
- Místo konání
 - Místa, odkud pochází jednotliví partneři
 - Sdílení motivace k realizaci projektu, sdílení administrativní zátěže související s přípravou projektu
- Plánovány v projektu (náklady s realizací)
- Cestovné!



Projektové meetingy (II)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- ❑ Z každého meetingu zápis (tzv. *minutes*), písemně!
- ❑ Obsah zápisu:
 - Program setkání (agenda)
 - Účast jednotlivých partnerů
 - Rozhodnutí (stručně a jasně)
 - „*action list*“
 - ❑ Kroky, které budou učiněny, kým a v jakém časovém horizontu
 - Termín dalšího setkání
 - Komu bude zápis rozeslán



Projektové meetingy – kick off

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR

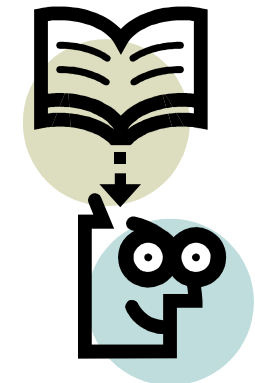


☐ Zahajovací meeting k projektu

- Na začátku projektu, účastní se všichni projektoví partneři, klíčoví řešitelé z jednotlivých institucí, někdy také zástupce EK
- Jednotliví partneři se představují
- Detailní plán na řešení projektu
- Zpravidla 2 dny

☐ Koordinátor:

- Připravuje program meetingu
- Předkládá partnerům draft tzv. *Project handbook* (dobrovolné)
 - ☐ Dokument obsahující všechny podstatné informace týkající se projektu
 - ☐ Seznam kontaktů, plán řešení projektu, vzorové dokumenty na předkládání interních zpráv koordinátorovi, přístupová hesla na interní webovou stránku projektu, logo projektu, ...



Komunikace v konsorciu

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Interní webová stránka, internetový komunikační nástroj na sdílení dokumentů, zpráv, poznámek, termínů, ...
- Existuje řada nástrojů, které je možné využít
 - www.projectcoordinator.net
 - www.projectplace.com
 - www.psteam.com
 - www.eurescom.de
 -
- Koordinátor představí na *kick-off* meetingu

Interní reportování (I)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Podávání zpráv na úrovni konsorcia
 - Jednotliví partneři
 - WP Leadři
 - Koordinátor
- Zpravidla častější než vykazování EK
 - Např. každé 3 měsíce, ~ na délce vykazovaných období vůči EK
- Cílem je odhalit včas případné problémy
- Zprávy o průběhu řešení v jednotlivých pracovních balíčcích (v souladu s plánem)
- Jaký pokrok byl učiněn
- Vynaložené náklady za jednotlivé partner, čerpané PM

Interní reportování (II)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Upraveno v konsorciální smlouvě mezi partnery
- Koordinátor je průběžně informován a sbírá podklady pro zprávy Evropské komisi
 - Zpravidla je interní reportování detailnější, záleží na dohodě partnerů (rozhodnutí koordinátora)
- Finanční aspekt!
 - Koordinátor sleduje průběžné čerpání nákladů projektu, zda odpovídá plánu
 - Odpovědnost partnerů za správnost podkladů pro koordinátora

Efektivní management konsorcia

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Oddělit administrativní a vědecké řízení konsorcia
 - Koordinátor má k dispozici tým, rozdělení rolí a činností
 - „Vědecký“ a „administrativní“ projektový manažer
- Informovat partnery konsorcia, nepodcenit *kick-off* meeting!
- Zvolit vhodný komunikační nástroj v rámci konsorcia
 - Aplikace v angličtině



Problémy v managementu (I)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Partner nedodává potřebné zprávy o průběhu řešení projektu
 - Negativní postoj k administrativě
 - → motivace partnera („všichni již odevzdali, jenom já ne“, hrozba pozastavení plateb)

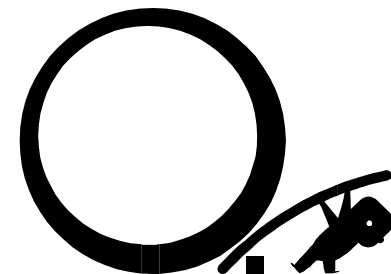
- Zprávy EK jsou odevzdávány se zpožděním
 - Nastavení priorit! (automatické upomínky)
 - „pozdě dodám zprávy → později je EK schválí → později dostanu peníze“

Problémy v managementu (II)

TECHNOLOGICKÉ
CENTRUM AV ČR



- Zpožděné plnění *deliverables*, nízká kvalita
 - Interní plánování, meetingy (→ čím dříve je odhaleno, tím lépe!)
 - Nedostatečná odborná kvalifikace partnera
 - Zahájit proces vyloučení partnera z konsorcia (EK rozhodne)
- Nízká spolupráce a nemožnost shody
 - Slabý management konsorcia, nezkušený koordinátor, kulturní odlišnosti
 - Odlišné představy partnerů o projektu (výměna?)





Děkuji Vám za pozornost.

Kateřina Slavíková

F&L NCP

slavikovak@tc.cz

© Technologické centrum AV ČR