

# Životní cyklus projektu 7. RP a jeho management

Úspěšné podání návrhu projektu 7. RP do otevřené výzvy i jeho následná realizace jsou úzce spojeny nejen s kvalitním sepsáním v deských částí projektu a návrhem na řešení výzkumných cílů, ale také s efektivním řízením vztahů mezi partnerskými týmy a vztahů v Evropské komisi (EK). Tentolánek je zaměřen na problematiku administrativního, finančního a právního řízení konsorcia, a to v průběhu celého životního cyklu projektu - od jeho přípravy a podání přes následné hodnocení, kontraktování vyjednávání s EK až po samotnou realizaci zahrnující podávání zpráv a auditů. Tématu jsou věnovány i další články.

## SESTAVENÍ KONSORCIA A PODÁNÍ NÁVRHU PROJEKTU

Návrhy projektů 7. RP jsou podávány pouze do výzev vyhlášených EK a zveřejňovaných na webových stránkách CORDIS ([http://cordis.europa.eu/fp7/home\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/home_en.html)). Tam je možné také nalézt všechny potřebné informace včetně brožurky Průvodce pro žadatele a IT nástroj nezbytných pro vypracování a odevzdání projektového návrhu. Konkrétní text výzvy specifikuje především podporovaná témata a typy projektů, návrh rozpočtu a termíny, do kterých je nutné návrhy EK odeslat.

Většina projektů 7. RP musí být řešena několika partnerskými organizacemi z různých zemí, vytvářejícími jedno řešitelské konsorcium. Organizace, která je většinou iniciátorem projektového návrhu a má vedoucí roli, se nazývá koordinátor. Koordinátor je také subjektem, který při následné realizaci projektu jedná jménem celého konsorcia s EK. Podmínkou výzev 7. RP zpravidla bývá povinná účast alespoň tří týmů ze tří různých členských zemí EU i států asociovaných k 7. RP (tzv. podmínka minimální účasti); podporována je také účast partnerů ze třetích zemí. Existence multipartnerských a mezinárodních konsorcií má zajistit existenci „evropské přidávané hodnoty“ řešeného projektu. Obecně se dá říci, že cílem projektů 7. RP by mělo být zvýšení konkurenceschopnosti Evropy jako celku; projekty, které je výhodnější řešit na národní i regionální úrovni a mají pouze omezený dopad, by neměly být ze zdrojů 7. RP podporovány. Vyhledání vhodných partnerů a sestavení konsorcia je tak jedním z důležitých bodů přípravy návrhu projektu.

Návrh projektu se skládá ze dvou základních částí – část A a část B. U kolaborativních i koordinovaných a podporovaných projektů ve specifických programech 7. RP Spolupráce a Kapacity (CP, CSA) obsahuje část A administrativní informace a je rozdělena do tří dalších částí. Část A1 shrnuje údaje o projektu, část A2 poskytuje detaily o partnerských organizacích a část A3 obsahuje nákladové tabulky tvořící plánovaný rozpočet projektu i členů konsorcia. Detaily popisující naplánované v deskovými výzkumné aktivity jsou obsahem části B. Jedná se o samostatný dokument, který by měl odrážet strukturu vyžadovanou EK a přesně popsanou v Průvodci pro žadatele v dané konkrétní výzvě. Má tři části, které zároveň odpovídají třem hodnotícím kritériím. První se zaměřuje na vědeckou a technickou kvalitu projektu (tj. cíle, současný stav poznání a pracovní plán rozdělený do jednotlivých pracovních balíčků), druhá popisuje realizaci projektu především s ohledem na jednotlivé partnery, konsorcium jako celek a vynaložené zdroje a poslední část hodnotí dopad projektu včetně otázky šíření jeho výsledků a ochrany duševního vlastnictví.

Část A i část B musí být odeslány EK do data uzavření výzvy, a to pouze elektronicky prostřednictvím EPSS (Electronic Proposal Submission Service).

## HODNOCENÍ NÁVRHU PROJEKTU

Krátce po uzavření příslušné výzvy pro podávání návrhů projektů zašle EK koordinátorovi e-mailem zprávu o obdržení projektového návrhu

a provede formální kontrolu jeho správnosti (Eligibility Check). V této fázi EK kontroluje, zda byl návrh projektu podán před uzavřením výzvy, zda zahrnuje alespoň minimální počet partnerů, zda je kompletní (obsahuje část A i B) a případně, zda splňuje i další požadované specifické podmínky (mezi jinými většinou patří dodržení předepsaných hranic pro možný požadovaný příspěvek EU, povinná účast partnerů z určitých zemí i typ organizací apod.). Podle dosavadních praktických zkušeností je v této fázi vyřazeno kolem 5% podaných projektů.

Následně jsou projekty postoupeny k hodnocení nezávislým expertům (hodnotitelům). Hodnotitelem projektů 7. RP se může stát každý, kdo se zaregistruje do veřejné databáze hodnotitelů na webových stránkách CORDIS a je následně vybrán EK pro hodnocení dané výzvy (s ohledem na odbornou kvalifikaci a relevantní schopnosti). Každý projekt je posuzován minimálně třemi nezávislými hodnotiteli. Při výběru expertů se bere zřetel i na rovnováhu mezi soukromou a veřejnou sférou, rovnost pohlaví, vhodné geografické rozdělení a pravidelné stíhání expertů.

Nejdříve jsou všichni hodnotitelé proškoleni. Zástupci EK jim poskytnou nezbytné informace týkající se obsahu a cíle hodnocené výzvy, povinnosti hodnotitele a hodnotícího procesu. V 7. RP je každý projekt hodnocen podle předem daných kritérií (tzv. hodnotících kritérií). Existují tři obecná kritéria: 1) vědecko-technická kvalita, 2) implementace a 3) dopad projektu. Každé kritérium může být ohodnoceno body 0 – 5. (0 – návrh nesplňuje hodnotící kritérium nebo nemůže být z důvodu chyb jících informací hodnocen; 5 – excelentní, návrh splňuje úspěšně všechny požadavky). Obvykle je nutno dosáhnout minimálně 3 bodů v každém kritériu a minimálně 10 bodů celkem (tzv. prahové hodnoty). Některé výzvy mohou vymezit různé váhy pro různé kritéria.

Samotné hodnocení projektů probíhá nejprve individuálně jednotlivými hodnotiteli a následně na společné schůzce hodnotitelů s EK (tzv. „Consensus Meeting“) v Bruselu i Lucemburku. Zde se experti dohodnou na společném výsledku hodnocení, tj. konečném počtu bodů a konečných komentářích do společného hodnotícího posudku. Ze zkušeností je možné říci, že méně než 50% předložených projektů je ohodnoceno experty jako kvalitní (tj. dosáhly požadovaného počtu bodů (prahové hodnoty) ve všech hodnotících kritériích i celkem). Na základě výsledku hodnocení expertů a výše finančních prostředků, která je pro danou výzvu k dispozici, EK následně rozhodne, které projekty budou financovány. Míra úspěšnosti projektů, které získaly financování ze zdrojů 7. RP, se pohybuje dokonce pouze kolem 20% (úspěšnost je však různá v různých tematických prioritách a vypsáních výzvách). Detailní informace týkající se procesu hodnocení z pohledu české hodnotitelky projektů najdete v naší jedné z dalších článků.

## NEGOCIACE A PODPIS GRANTOVÉ DOHODY A KONSORCIÁLNÍ SMLOUVY

Pokud byl návrh projektu na základě hodnocení nezávislými experty a rozhodnutí EK schválen a vybrán k financování z rozpočtu 7. RP, vstupuje konsorcium do procesu vyjednávání s EK o konkrétních podmínkách grantu (tzv. negociace), jehož výsledkem je podpis grantové dohody a zahájení realizace projektu. Samotný proces vyjednávání se odehrává prostřednictvím elektronické pošty, webové aplikace NEF (Negotiation Facility) a ve většině případů také osobně mezi zástupcem koordinátora a projektovým i edním EK v Bruselu i Lucemburku. Vyjednávání má dva hlavní aspekty: technický (vědecko-výzkumný) a administrativní (právní-finanční). Technická stránka vyjednávání vychází z expertních doporučení hodnotitelů a zaměřuje se především na upřesnění, případně

doplňují jinou zmiňovanou obsahové části náplně projektu. Jejím výsledkem je konečné znění, které tvoří Annex I grantové dohody (tzv. popis práce neboli technický dodatek), tj. modifikace části B návrhu projektu. Finanční část vyjednávání se zaměřuje zejména na dojednání definitivní výše maximálního příspěvku EU na realizaci projektu a dále na otázky související s realizací subdodávek a zapojení těchto stran; dojednána je také výše zálohové platby. Právní část vyjednávání se zaměřuje především na zvážení potřeby zahrnout do grantové dohody speciální doložky a vyřešení otázek souvisejících s problematikou duševního vlastnictví. Tyto informace se následně promítnou v základním textu grantové dohody i jejích přílohách.

Důležitější než je podepsána samotná grantová dohoda s EK, je nutné, aby byla EK ověřena existence a status jednotlivých účastníků projektu. Toto ověření se však týká pouze subjektů, které se účastní vyjednávání o uzavření grantové dohody v 7. RP poprvé. Jakmile Centrální validační tým EK na základě zaslaných dokumentů pro ověření existence a právního statusu účastníka a je podepsána grantová dohoda, jsou dokumenty a informace, které byly k validaci dodány, uloženy do centrálního registru Komise URF (Unique Registration Facility) a organizací je přiděleno jediné devítimístné identifikační číslo PIC (Participant Identification Code). Účastníci tak nemusí opakovaně prokazovat svou existenci a právní status při účasti v každém dalším projektu, nebo se budou nadále prokazovat pouze svým číslem PIC. Příslušné údaje budou z registru automaticky nahrány – a to jak při následných vyjednáváních s EK (v NEF), tak i při podávání dalších návrhů projektů (v EPSS). Díky tomuto systému dochází ke značnému zjednodušení administrativy spojené s podáváním návrhů projektů 7. RP i následným vyjednáváním podmínek udělení grantu a realizací projektu. U některých partnerů, především koordinátorů a velkých příjemců, také probíhá kontrola finanční kapacity.

Konečným výsledkem jednání je podpis grantové dohody. Základní text dohody (Core Text) podepisují koordinátor jménem celého konsorcia (statutárním zástupcem koordinující organizace) a pověřený úředník příslušného Generálního ředitelství EK, z jehož rozpočtu je projekt financován. Grantová dohoda vstupuje v platnost dnem jejího podepsání EK. Ostatní partneré projektu přistupují k dohodě podpisem Formuláře A, Annex IV dohody. Je však třeba mít na paměti, že datum zahájení projektu (tedy datum, od kterého je počítána celková doba trvání projektu) nemusí být shodné s datem, kdy vstupuje grantová dohoda v platnost. Datum zahájení projektu je přesně identifikované v dohodě. Kromě grantové dohody, která upravuje vztahy mezi konsorciem a EK, se v projektech 7. RP uzavírá i konsorciální smlouva. Tato řeší vztahy mezi partnery uvnitř konsorcia a EK není její smluvní stranou. Podrobnější informace o smluvních vztazích v projektech 7. RP jsou uvedeny v odkazu J. Vačkové.

## REALIZACE PROJEKTU A PODÁVÁNÍ ZPRÁV

Po podepsání grantové dohody a konsorciální smlouvy již nic nebrání zahájení konkrétních aktivit v projektu. Protože je projekt realizován společně konsorciem jako celkem (tj. existuje kolektivní technická zodpovědnost), řízení projektu má na starosti koordinátor. Ten je zodpovědný za řízení vztahů mezi partnery uvnitř konsorcia (interní management definovaný konsorciální smlouvou) i komunikaci s EK (externí management popsán v grantové dohodě). V rámci interního managementu je pozornost zaměřena především na rozdělení rolí a rozhodovací procesy uvnitř konsorcia, na způsob komunikace mezi partnery, projektová jednání, podávání zpráv koordinátorovi, přerozdělování finančních prostředků i nakládání s duševním vlastnictvím. V rámci interního managementu nedochází pouze ke komunikaci mezi partnerskými organizacemi v projektu, ale také mezi pracovníky uvnitř řešitelských organizací, a to především mezi výzkumníky navzájem a mezi výzkumníky a administrativními

odděleními instituce. Externí management se na rozdíl od interního zaměřuje na výměnu informací s EK, zasílání zpráv o řešení projektu (včetně finančních výkazů), zasílání finančního příspěvku na účet koordinátora a v některých případech také na audity, a to jak finanční, tak i technické.

Zprávy o řešení projektu zasílá koordinátor EK po skončení každého vykazovaného období projektu. V současné době bývají obvykle vykazovaná období 18 měsíců (případně 12 měsíců, a to především pro projekty spravované Generálním ředitelstvím EK pro informační a komunikační technologie, DG INFOS). Po ukončení řešení projektu zasílá koordinátor závěrečnou zprávu. Zaslání těchto zpráv a jejich schválení EK je nutnou podmínkou pro zaslání příslušných průběžných plateb na účet koordinátora. Zprávy musí být zaslány EK do 60 dnů od skončení příslušného vykazovaného období, EK je následně vyhodnotí a pokud je schválí, je příslušná finanční částka EK zaslána na účet koordinátora do 105 dnů po obdržení zprávy. Koordinátor následně rozesílá finanční prostředky ostatním partnerům projektu podle ustanovení v konsorciální smlouvě. Po obdržení závěrečné platby je navíc zasílána EK do 30 dnů zpráva o rozdělení finančního příspěvku mezi partnery projektu.

Všechny zprávy a výstupy projektu předkládá koordinátor, a to elektronicky přes PP (Participant Portal) dostupný po registraci do ECAS, EC Authentication Services. Protože EK zatím neumožňuje elektronický podpis, jsou v listinné podobě poštou zasílány i originály s podpisy oprávněných osob – tj. finanční výkaz (formulář C) podepsaný oprávněným zástupcem příslušné partnerské organizace, osvědčení o finančních výkazech podepsané auditorem (pokud je relevantní) a esné prohlášení podepsané koordinátorem. Všechny části zpráv (včetně naskenovaných originálů s podpisem) jsou zasílány elektronicky EK. Využity jsou e-maily a elektronické nástroje dostupné prostřednictvím PP, jako SESAM, FORCE i NEF. Všechny výše zmíněné IT nástroje se neustále vyvíjejí (upravují a zdokonalují) a předpokládá se, že pro zjednodušení budou v budoucnu sjednoceny. V současné době jsou však tyto úpravy řešiteli vnímány spíše negativně, protože je nutno učit se neustále nová pravidla. Zpráva pro EK je zpracovávána obvykle v angličtině a v přesně požadované struktuře a definované EK v šabloně pro průběžné a závěrečné zprávy.

## FINANČNÍ A TECHNICKÉ AUDITY JMÉNEM EVROPSKÉ KOMISE

Kdykoliv v průběhu projektu a až do poslední chvíle po jeho ukončení může být provedena kontrola vynakládání a utrápení finančních prostředků u jednotlivých partnerů v projektu. Jedná se o finanční audit realizovaný samotnou EK, prostřednictvím jejího zástupce (pro 7. RP se jedná o Ředitelství KMPG). Tyto kontroly jsou namátkové, nejsou dopředu plánovány – účastník je o nich informován pouze s několika dny předem prostřednictvím informačního dopisu. Obvykle je při těchto kontrolách auditováno více projektů organizace najednou a pozornost je soustředěna nejen na dodržování finančních pravidel 7. RP, ale také na účetní, systémové a manažerské aspekty týkající se obvyklé praxe v organizaci a úspěšné realizace projektu. EK kontroluje nejen finanční stránku realizace projektu, ale také jeho věcnou plnost. Cílem této kontroly je hodnocení práce vykonané v průběhu řešení projektu se zaměřením na věcné, technické a etické aspekty. Kontroluje se stupeň plnění pracovního plánu a realizace plánovaných výstupů, relevance cílů projektu s ohledem na současný stav poznání v oboru, efektivita vynakládaných zdrojů, management projektu, očekávaný socioekonomický dopad a plán pro užití a šíření výsledků výzkumu. Hodnoceny jsou mimo jiné i průběžné a závěrečné zprávy o řešení projektu zasílané EK.

LENKA CHVOJKOVÁ,  
TECHNOLOGICKÉ CENTRUM AV ČR,  
CHVOJKOVA@TC.CZ

doplňují jinou zmiňovanou obsahové části náplně projektu. Jejím výsledkem je konečné znění, které tvoří Annex I grantové dohody (tzv. popis práce neboli technický dodatek), tj. modifikace části B návrhu projektu. Finanční část vyjednávání se zaměřuje zejména na dojednání definitivní výše maximálního příspěvku EU na realizaci projektu a dále na otázky související s realizací subdodávek a zapojení těchto stran; dojednána je také výše zálohové platby. Právní část vyjednávání se zaměřuje především na zvážení potřeby zahrnout do grantové dohody speciální doložky a vyřešení otázek souvisejících s problematikou duševního vlastnictví. Tyto informace se následně promítnou v základním textu grantové dohody i jejích přílohách.

Dříve než je podepsána samotná grantová dohoda s EK, je nutné, aby byla EK ověřena existence a status jednotlivých účastníků projektu. Toto ověření se však týká pouze subjektů, které se účastní vyjednávání o uzavření grantové dohody v 7. RP poprvé. Jakmile Centrální validační tým EK na základě zaslaných dokumentů pro ověření existence a právního statusu účastníka a je podepsána grantová dohoda, jsou dokumenty a informace, které byly k validaci dodány, uloženy do centrálního registru Komise URF (Unique Registration Facility) a organizací je přiděleno jediné devítimístné identifikační číslo PIC (Participant Identification Code). Účastníci tak nemusí opakovaně prokazovat svou existenci a právní status při účasti v každém dalším projektu, nebo se budou nadále prokazovat pouze svým číslem PIC. Příslušné údaje budou z registru automaticky nahrány – a to jak při následných vyjednáváních s EK (v NEF), tak i při podávání dalších návrhů projektů (v EPSS). Díky tomuto systému dochází ke značnému zjednodušení administrativy spojené s podáváním návrhů projektů 7. RP i následným vyjednáváním podmínek udělení grantu a realizací projektu. U některých partnerů, především koordinátorů a velkých příjemců, také probíhá kontrola finanční kapacity.

Konečným výsledkem jednání je podpis grantové dohody. Základní text dohody (Core Text) podepisují koordinátor jménem celého konsorcia (statutárním zástupcem koordinující organizace) a pověřený úředník příslušného Generálního ředitelství EK, z jehož rozpočtu je projekt financován. Grantová dohoda vstupuje v platnost dnem jejího podepsání EK. Ostatní partneré projektu přistupují k dohodě podpisem Formuláře A, Annex IV dohody. Je však třeba mít na paměti, že datum zahájení projektu (tedy datum, od kterého je počítána celková doba trvání projektu) nemusí být shodné s datem, kdy vstupuje grantová dohoda v platnost. Datum zahájení projektu je přesně identifikované v dohodě. Kromě grantové dohody, která upravuje vztahy mezi konsorciem a EK, se v projektech 7. RP uzavírá i konsorciální smlouva. Tato řeší vztahy mezi partnery uvnitř konsorcia a EK není její smluvní stranou. Podrobnější informace o smluvních vztazích v projektech 7. RP jsou uvedeny v odkazu J. Vačkové.

## REALIZACE PROJEKTU A PODÁVÁNÍ ZPRÁV

Po podepsání grantové dohody a konsorciální smlouvy již nic nebrání zahájení konkrétních aktivit v projektu. Protože je projekt realizován společně konsorciem jako celkem (tj. existuje kolektivní technická zodpovědnost), řízení projektu má na starosti koordinátor. Ten je zodpovědný za řízení vztahů mezi partnery uvnitř konsorcia (interní management definovaný konsorciální smlouvou) i komunikaci s EK (externí management popsán v grantové dohodě). V rámci interního managementu je pozornost zaměřena především na rozdělení rolí a rozhodovací procesy uvnitř konsorcia, na způsob komunikace mezi partnery, projektová jednání, podávání zpráv koordinátorovi, přerozdělování finančních prostředků a nakládání s duševním vlastnictvím. V rámci interního managementu nedochází pouze ke komunikaci mezi partnerskými organizacemi v projektu, ale také mezi pracovníky uvnitř řešitelských organizací, a to především mezi výzkumníky navzájem a mezi výzkumníky a administrativními

odděleními instituce. Externí management se na rozdíl od interního zaměřuje na výměnu informací s EK, zasílání zpráv o řešení projektu (včetně finančních výkazů), zasílání finančního příspěvku na účet koordinátora a v některých případech také na audity, a to jak finanční, tak i technické.

Zprávy o řešení projektu zasílá koordinátor EK po skončení každého vykazovaného období projektu. V současné době bývají obvykle vykazovaná období 18 měsíců (případně 12 měsíců, a to především pro projekty spravované Generálním ředitelstvím EK pro informační a komunikační technologie, DG INFOS). Po ukončení řešení projektu zasílá koordinátor závěrečnou zprávu. Zaslání těchto zpráv a jejich schválení EK je nutnou podmínkou pro zaslání příslušných průběžných plateb na účet koordinátora. Zprávy musí být zaslány EK do 60 dnů od skončení příslušného vykazovaného období, EK je následně vyhodnotí a pokud je schválí, je příslušná finanční částka EK zaslána na účet koordinátora do 105 dnů po obdržení zprávy. Koordinátor následně rozesílá finanční prostředky ostatním partnerům projektu podle ustanovení v konsorciální smlouvě. Po obdržení závěrečné platby je navíc zasílána EK do 30 dnů zpráva o rozdělení finančního příspěvku mezi partnery projektu.

Všechny zprávy a výstupy projektu předkládá koordinátor, a to elektronicky přes PP (Participant Portal) dostupný po registraci do ECAS, EC Authentication Services. Protože EK zatím neumožňuje elektronický podpis, jsou v listinné podobě poštou zasílány i originály s podpisy oprávněných osob – tj. finanční výkaz (formulář C) podepsaný oprávněným zástupcem příslušné partnerské organizace, osvědčení o finančních výkazech podepsané auditorem (pokud je relevantní) a esné prohlášení podepsané koordinátorem. Všechny části zpráv (včetně naskenovaných originálů s podpisem) jsou zasílány elektronicky EK. Využity jsou e-maily a elektronické nástroje dostupné prostřednictvím PP, jako SESAM, FORCE i NEF. Všechny výše zmíněné IT nástroje se neustále vyvíjejí (upravují a zdokonalují) a předpokládá se, že pro zjednodušení budou v budoucnu sjednoceny. V současné době jsou však tyto úpravy řešiteli vnímány spíše negativně, protože je nutno učit se neustále nová pravidla. Zpráva pro EK je zpracovávána obvykle v angličtině a v přesně požadované struktuře a definované EK v šabloně pro průběžné a závěrečné zprávy.

## FINANČNÍ A TECHNICKÉ AUDITY JMÉNEM EVROPSKÉ KOMISE

Kdykoliv v průběhu projektu a až do poslední chvíle po jeho ukončení může být provedena kontrola vynakládání a utrápení finančních prostředků u jednotlivých partnerů v projektu. Jedná se o finanční audit realizovaný samotnou EK, prostřednictvím jejího zástupce (pro 7. RP se jedná o Řízení společnosti KMPG). Tyto kontroly jsou namátkové, nejsou dopředu plánovány – účastník je o nich informován pouze s několika denními předstihem prostřednictvím informačního dopisu. Obvykle je při těchto kontrolách auditováno více projektů organizace najednou a pozornost je soustředěna nejen na dodržování finančních pravidel 7. RP, ale také na účetní, systémové a manažerské aspekty týkající se obvyklé praxe v organizaci a úspěšné realizace projektu. EK kontroluje nejen finanční stránku realizace projektu, ale také jeho věcnou plnost. Cílem této kontroly je hodnocení práce vykonané v průběhu řešení projektu se zaměřením na věcné, technické a etické aspekty. Kontroluje se stupeň plnění pracovního plánu a realizace plánovaných výstupů, relevance cílů projektu s ohledem na současný stav poznání v oboru, efektivita vynakládaných zdrojů, management projektu, očekávaný socioekonomický dopad a plán pro užití a šíření výsledků výzkumu. Hodnoceny jsou mimo jiné i průběžné a závěrečné zprávy o řešení projektu zasílané EK.

LENKA CHVOJKOVÁ,  
TECHNOLOGICKÉ CENTRUM AV ČR,  
CHVOJKOVA@TC.CZ

# Projektové konsorcium – jeho sestavení a řízení

Jednou z podmínek realizace výzkumného projektu 7. RP je mezinárodní v decká spolupráce, kdy řešení konkrétního problému vyžaduje spolupráci výzkumníků z různých zemí. Výzkumné téma, pro které je rozsáhlejší mezinárodní spolupráce nutná, stanoví ovšem Evropská komise (EK) a ta zároveň obvykle klade podmínku minimálního rozsahu ešitelského konsorcia (nejméně tři účastníci ze tří různých zemí EU nebo zemí asociovaných k rámcovému programu).

## SESTAVENÍ PROJEKTOVÉHO KONSORCIA

Je zřejmé, že složení ešitelského konsorcia má přímý vliv na kvalitu řešení projektu. Celá řada výzkumných týmů má záměr „podat projekt“ do některého z témat uvedených ve výzvě na předkládání návrhů, avšak bez patřičné koordinace přípravy návrhu je celkem malá šance, že projekt získá dostatečně vysoké hodnocení, a tedy finanční podporu ze strany EK. Rozhodující je **ustavení koordinátora přípravy projektu**. Nemusí to být nutně ten, od kterého vzešel hlavní podnět k přípravě návrhu, ale rozhodně to musí být tým, který bude hlavním motorem přípravy a nejspíše následně i koordinátorem řešení, tedy klíčovým partnerem, který by měl mít dostatečnou autoritu pro řízení (často velmi nesourodých) výzkumných týmů a reprezentovat celé konsorcium v rámci EK. Zatímco jednotlivé týmy hodlají v konsorciu uplatnit svou v deckou excelenci, koordinátor musí mít na zřeteli to, že hodnotitelé návrhu projektu posuzují i to, zda konsorcium dává záruku vytvoření výzkumné kapacity, která je nezbytná k řešení daného problému. Jak by mělo být konsorcium složeno a co je nutné mít na zřeteli ve fázi přípravy projektu?

Je nesprávné se domnívat, že „čím větší konsorcium sestavíme, tím větší je šance na získání grantu od EK“. Velikost konsorcia má odpovídat složitosti a náročnosti v deckého řešení projektu. EK zdůrazňuje, že je třeba dosáhnout „kritické kapacity v rámci daného problému“ a zde lze patrně dodat, že není žádoucí takovou kapacitu výrazně přesáhnout. Konsorcium by tedy mělo mít dostatečnou interdisciplinární skladbu, aby mohlo efektivně řešit problém formulovaný výzvou, avšak součástí každého z partnerů by měl být v projektu svou nezastupitelnou roli, a ne být pouze tzv. partnerem do potřeby. Taková rada se zdá až příliš samozřejmá, nicméně jsme často svědky nápadu zvýšit šanci na kladné hodnocení tím, že do přípravy jsou přidány týmy ze zemí, s nimiž je „žádoucí spolupracovat“. Takový nápad nejen zvyšuje náklady projektu, ale hlavně neguje to, že o úspěchu návrhu rozhoduje na prvním místě v decká excelence týmů a jimi navrhovaného řešení.

**Vytvoření projektového konsorcia** je proces, během kterého se jednotliví budoucí partneři vzájemně oslovují a připravují na možnost účasti v projektu. Zkušenosti účastníků projektu si uvědomují náročnost přípravy, a proto snahy o vytvoření budoucího konsorcia ešitelských institucí předcházejí datum oficiálního vyhlášení výzev. Je to možné mj. i proto, že témata výzev nejsou pro v deckou komunitu neobjevovaná, jejich neformální znění je ve v decké komunitě známo před oficiálním vyhlášením výzev. Ostatně i sama EK po předání informací dříve k vybraným výzvám, kde jsou představena jednotlivá témata, a to v době před jejich oficiálním vyhlášením.

Z pohledu organizace, která má účast v projektech rámcových programů minimální nebo nemá žádné zkušenosti, představuje zapojení do projektu určitou bariéru oproti organizacím, které už zkušenosti s adou projektů i minimálně s jejich přípravou už mají. Bariéry mohou „nováčkům“ v projektech RP se snažit odstranit a nástroj, kterých lze využít při hledání partnerů do projektu, a to jak aktivním hledáním

(oslovování stávajících účastníků a koordinátorů), tak i pasivním hledáním (zveřejnění svého odborného profilu ve vybraných databázích ve snaze, že budou koordinátorem osloveny účastníky na projektu). Přesně tím, než organizace začnou pracovat s těmito nástroji, je vhodné obrátit se na stávající partnery v jiných projektech a spolupracující v decko-výzkumná pracoviště, protože osobní kontakty a vazby jsou v tomto ohledu nenahraditelné.

## Tabulka – vyhledávání partnerů / Partner Search databáze

<b>Technologické centrum AV</b> ; <a href="http://www.fp7.cz/partner-search">http://www.fp7.cz/partner-search</a>
<b>CZELO</b> ; <a href="http://www.czelo.cz/nabidky-spoluprace/">http://www.czelo.cz/nabidky-spoluprace/</a>
<b>CORDIS</b> ; <a href="http://cordis.europa.eu/fp7/partners_en.html">http://cordis.europa.eu/fp7/partners_en.html</a>
<b>IGLO</b> ; <a href="http://www.iglortd.org/services/partner.html">http://www.iglortd.org/services/partner.html</a>
<b>ETNA</b> ; <a href="http://www.transport-ncps.net/node/9">http://www.transport-ncps.net/node/9</a> , tematická priorita Doprava
<b>TranscoSME</b> ; <a href="http://www.ncp-sme.net/">http://www.ncp-sme.net/</a> , projekty Výzkum ve prospěch MSP
<b>SEREN</b> ; <a href="http://www.seren-project.eu/">http://www.seren-project.eu/</a> , tematická priorita ICT
<b>Ideal-ist</b> ; <a href="http://www.ideal-ist.net/partner-search/partner-search">http://www.ideal-ist.net/partner-search/partner-search</a> , tematická priorita ICT
<b>Argifoodresearch.net</b> ; <a href="http://www.europartnersearch.net/eu-agri-mapping/">http://www.europartnersearch.net/eu-agri-mapping/</a> , tematická priorita Bio
<b>BioNet</b> ; <a href="http://www.ncp-bio.net/">http://www.ncp-bio.net/</a> , tematická priorita Bio
<b>Platon Plus</b> ; <a href="http://www.platonplus.net/">http://www.platonplus.net/</a> , tematická priorita Socioekonomické vedy
<b>ResPotNet</b> ; <a href="http://www.respotnet.eu/ps_facilitator.html">http://www.respotnet.eu/ps_facilitator.html</a> , program Výzkumný potenciál
<b>NMPTeam</b> ; <a href="http://www.nmpteam.com/">http://www.nmpteam.com/</a> , Nanomateriály a nové technologie

Kromě vyhledávacích databází (viz tabulku) je možné k vyhledávání partnerů do projektu využít účastníky na informačních dnech (v Říjnu, v Bruselu, případně na jiných místech), technologických burzách (tzv. brokerage events), kde se setkávají nabídky s poptávkami po spolupráci, odborných veletrzích a výstavách apod. Dostatečný odborný profil organizace k potenciálním partnerům umožní tzv. Partner Search, a to například pomocí sítě Národních kontaktních pracovníků (NCP), oborových kontaktních organizací (OKO), bruselské kanceláře CZELO nebo jiné zahraniční kanceláře, které podporují zapojování do projektů rámcových programů.

K nástrojům patří i software pro přípravu návrhu projektu, který administruje EK. Jediným prostřednictvím tohoto software lze vyplnit všechny potřebné formuláře a přihlášky. Software ovšem umožňuje komunikovat v konsorciu vlastní řešení projektu. V součinnosti připravuje EK jeho další, více uživatelsky přátelskou verzi. Nejde o složitý počítačový program, nicméně je třeba si vyhradit určitý čas na jeho ovládnutí. Je třeba mít na paměti, že elektronické zaslání projektu na poslední chvíli před stanovenou uzavírkou se téměř jistě nezdaří, nebo přístup na server EK bývá v takových chvílích zahlcen, takže program nepotvrdí, že „projekt byl úspěšně zaslán“.

## ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO KONSORCIA

Fungování projektového konsorcia bývá velmi často odrazem toho, jak probíhala fáze projektu před jeho podáním. Během přípravy pro-

jektového návrhu a pr b hu komunikace o rozd lení úkol , zodpo- v dností a aktivit v projektu se ěsto projeví, jak dokáže konsorcium elit problém m vznikajícím p i ešení projektu. Jde o schopnost efektivn ě mezi sebou komunikovat a hledat odpovídající ešení. Fungování partner v budoucím konsorciu nebývá ve fázi p ípravy (na rozdíl od fáze realizace projektu) nijak významn smluvn ošet- eno, mohou ale existovat ur ité dohody o ml enlivosti a d v nosti chystaného projektového návrhu (tzv. dopis o zám ru, Memorandum of Understanding / Letter of Intent). Obecn ě se dá konstatovat, že zp sob p ípravy projektového návrhu a její celkový pr b h mohou být brány jako ur itý indikátor budoucích vztah ě mezi partnery v pr - b hu ešení projektu.

Základním p edpokladem efektivního ízení projektového konsorcia je **osoba koordinátora, p íp. jeho tým**, který se ú astní projektu.

innost koordinátora se neomezuje „jen“ na ízení v deckých aktivit. Administrativní nároky koordinování jsou nezanedbatelné, a proto koordinátor musí disponovat dostate nou personální kapacitou. Sám koordinátor by m l mít p edchozí zkušenosti s koordinací jiných (národních) projekt ě i s ú astí v projektech RP, p íp. s ú astí v projektech mezinárodní spolupráce ve výzkumu a vývoji. To mimo jiné znamená, že musí též um t zformovat ídicí strukturu projektu, tedy nap . výbor, s nímž bude projekt ídit, p íp. radu, která bude dozorovat, zda ešení projektu probíhá v souladu s p vodním zám rem ešení atd. Návrh na vytvo ení takové struktury má ovšem významný dopad na hodnocení návrhu projektu jako celku. EK má zájem na tom, aby projekty byly efektivn ízeny jak po stránce v decké, tak i administrativní, což ovšem na druhé stran ě vyžaduje odpov dný a realistický p ístup všech partner v projektu (nejenom koordinátora).

Mezinárodní charakter projekt ě a jejich konsorcií (partne i z r zných evropských i mimoevropských zemí) p edstavuje v tomto ohledu pro ídicí organizaci ( ěsto i ostatní projektové partnery) nemalý nárok, který roste s velikostí konsorcia - u menších projekt ě je složeno z 5 až 10 partner ě, u v tších pak projekty ěsto eší i více než 10 ú astník ě, v n kterých p ípadech jde i o desítky ú astník ě (nap . specifické projekty síť excellence, Network of excellence, NoE). Úm rn tomu, jak velký je podíl partnera na innostech v projektu, roste náro nost komunikace v konsorciu a jednotlivých pracovních balí cích a tlak na správnost a dodržování pravidel projekt ě. Ve snaze zakotvit fun- gování konsorcia, jsou proto aspekty týkající se jeho ízení obsaženy v ad projektových dokument ě, které se stávají pro konsorcium závaz- né. Jedná se o:

- ěst B projektového návrhu, kapitola 3 – Implementace projektu. Je zde popsán mechanismus ízení konsorcia. ěst B se v p ípad klad- něho hodnocení stává výchozím podkladem pro jednání o Annexu I.
- Pracovní balí ek Management v rámci odborné ěsti zam ené na rozd lení aktivit v projektu (obsah každého projektu, nachází se v technické p íloze).
- Konsorciální smlouva mezi partnery projektu (nap . DESCA, ěst 6 – Governance structure).
- Annex II grantové dohody, obecná ustanovení týkající se projektu, práva a povinnosti koordinátora a jednotlivých partner ě.

Komunikace mezi partnery projektu probíhá zpravidla prost ednictvím elektronické pošty, telefonicky, p íp. p i osobním setkání. Webová stránka projektu m ě sloužit partner m projektu jako rozcestník ke stránkám pro ve ejnost nebo pro p íhlášení se do uzav ené sekce, kde mohou oprávn ěné osoby ukládat detailní informace týkající se projektu a aktuality. ěda koordinátor používá specifické komunika -

ní programy upravené na míru danému projektu, které mají stejn ě tak všichni ostatní partne i a pomocí nichž vzájemn ě komunikují, posílají zprávy a plní úkoly. Na trhu existuje celá škála takových program ě a lze je vyhledat na internetu.

Komunikace mezi partnery projektu a koordinátorem zahrnuje také podávání zpráv o ešení projektu koordinátorovi, na jejichž základ ě p ípravuje koordinátor zprávy pro EK. Jedná se o tzv. interní reportování, na jehož struktu e a frekvenci se dohodnou partne i společ n v konsorciální smlouv ě, a ve v tšin ě projekt ě bývá ěst jší než podávání zpráv samotné EK. Co se týká toku finan ních prost edk ě v pr b hu projektu a jejich p erozd lování od koordinátora jednotlivým partner ěm je rov- n ěž p edm ětem společ n ě dohody a jí odpovídajícím úpravám v kon- sorciální smlouv ě.

Velmi d ležit ě z pohledu ízení jsou projektová setkání, která se zpravidla konají jednou až dvakrát ro n ě. Zahájení projektu (kick-off meeting) se zpravidla ú astní zástupce EK (projektový ú edník p ísluš- něho projektu). Co do intenzity svolávání sch zek, ěst jší mohou být díl í setkání vedoucích pracovních balí k ě, kte í spolu úzce spolupra- cují a vzájemn ě se informují o pokrocích a dosažených výsledcích. Náklady na projektová setkání jsou mnohdy vysoké a vždy je pot eba je naplánovat a zahrnout do rozpo tu projektu u každého partnera. Stejn ě tak je pot eba vy íslit p edpokládané náklady na tvorbu webové stránky (v rámci inností ší ení výsledk ě, dissemination).

O všech d ležitých otázkách týkajících se projektu a jeho ešení roz- hodují orgány volené konsorciem, které se mohou projekt od projektu lišit a r zn ě bývají i jejich pravomoci. Tyto orgány jsou ustanovovány dle velikosti konsorcia a nárok ě na jeho ízení. V menších projektech to bývá valné shromážd ění (General Assembly, General Committee, Project Management Committee), kde jsou zahrnuti všichni lenové a hlasují o všech odborných a operativních otázkách projektu. Jako orgán takového konsorcia je brán i koordinátor, který svolává projekto- vé sch zky a je základním prvkem ízení projektu. V tší projekty mají krom ě valného shromážd ění také radu (Board), která eší každodenní otázky související s ízením konsorcia a p edstavuje ur itý pomocný ídicí orgán koordinátora. Dále mohou být v závislosti na složitosti struktury projektu voleny tzv. subprojektové rady, které rozhodují v díl- ích „podprojektech“.

Každý ú astník by m l být ideáln ě p ed vstupem do projektu (b ěhem fáze p ípomínkování konsorciální smlouvy) seznámen s fungováním konkrétních orgán ě, zp sobem jejich hlasování a kvorem (nejnižší po et len ě p ísl. orgánu, aby byl usnášenischopný) pro p íjetí rozhod- nutí. EK je o pr b hu projektu a významných rozhodnutích konsorcia informována pr b ěžnými zprávami, které jí zasílá koordinátor. Zásadní rozhodnutí p í ízení projektu (nap . p erozd lení prací na projektu, vylou ení partnera apod.) je možné realizovat pouze se souhlasem p íslušného projektového ú edníka.

Konflikty v konsorciu by m l v prvé ad ě pomoci narovnat koordinátor. M ěže se ale stát, že v pr b hu ešení projektu dojde k problém m, které rozd lí partnery na nesmi iteln ě tábo ry. V tomto p ípad ě je pot eba si uv domit, jakým zp sobem jsou upraveny vzájemné vztahy (zejména v konsorciální smlouv ě), a zvážít možnosti. Jakékoliv zásahy a následné zm ny v ízení a konsorciu by m ly být provád ěny tak, aby vedly ke zdárnému dokon ění projektu a spln ění jeho cíl ě.

## Hodnocení projektů 7. RP z pohledu hodnotitele

Při přípravě projektu do rámcového programu je potřeba si uvědomit, že první zkouškou úspěchu je výsledek jeho hodnocení. Projekt, na jehož přípravě pracovala velmi excelentní vdecký tým po dobu několika měsíců, nakonec přichází - po uzavření a orientálním posouzení relevance - do rukou 3 až 5 namátkou zvolených specialistů doslova z celého světa, kteří během několika hodin rozhodnou o jeho osudu. Z vlastní zkušenosti (jak partnera projektu, tak hodnotitele) se v následujících řádkách pokusím upozornit na několik méně známých skutečností z prostředí hodnocení tak, aby bylo možné předvídat a přizpůsobit se na možnou „náladovost“ hodnotitelů již při přípravě projektového textu. Je totiž potřeba si uvědomit, že úspěšnost projektu je podmíněna právě a jedině reakcí jeho hodnotitele a tato mnohdy nezávisí na kvalitě vdecké myšlenky, ale na jejím představení.

Nejčastěji aplikované jednokolové hodnocení projektu 7. RP probíhá buď jednorázově v Bruselu (v tšinou po dobu 4 až 5 dní), nebo ve dvou etapách (tzv. „remote“ hodnocení). Vhodní experti jsou pro hodnocení vybíráni z databáze EK a poptávání povolenými úředníky již 2 až 3 měsíce před uzavírkou dané výzvy. Podmínkou účastí experta je především jeho nezávislost a nepodjatost – neměl by být zapojen do žádného projektu podávaného pro tematickou oblast (prioritu), kterou by měl hodnotit. Tato podmínka se někdy dokonce vztahuje i na zaměstnavatele experta (firmu, univerzitu, ústav).

Jednorázové hodnocení projektů vybranými experty přímo v Bruselu je typické pro menší tematické okruhy, jako například INCO nebo program Marie Curie. Před jízdou obdrží expert pouze instrukce k hodnocení a informace o textu dané výzvy, vlastní projekty, které bude hodnotit, získá až na místě, v tšinou odpoledne v den příjezdu, po dopoledním předškolení.

Při tzv. „remote“ hodnocení obdrží potenciální hodnotitel (po písemném potvrzení jeho výběru a zaslání nezbytných formulářů, které musí vyplnit a podepsané obratem odeslat zpět „svému“ úředníkovi) instrukce k hodnocení a zároveň i vlastní přihlašovací údaje do systému RIVET (<http://www.ess-fp7.org>). V tomto systému pak pod svým jménem nalezne projekty, které hodnotí (v tšinou 10 až 16). Může si je stáhnout a přiblíženě hodnotit „na dálku“, svoje hodnocení pak vypluje do speciálního formuláře pro individuální hodnocení (IER - Individual evaluation report). Když je se svým posudkem hotov a spokojen, uloží konečně vyplněný individuální formulář do RIVET databáze.

Každý podaný projekt v tšinou hodnotí nezávisle na sobě 3 až 5 hodnotitelů, kteří se neznají až do doby, kdy odevzdají své individuální posudky (a již osobně úředníkovi v Bruselu, nebo do databáze RIVET). Při jednorázovém hodnocení v Bruselu mají hodnotitelé na vyhotovení posudku v tšinou 1,5 až 2 hodiny na jeden projekt (včetně jeho přítomnosti), tuto aktivitu vykonávají v budově EK na předem určených místech, bez možnosti komunikace s ostatními hodnotiteli. V případě posuzování projektu a vytváření individuálního posudku z domova má expert na vyhodnocení všech světových projektů přibližně 1 měsíc a je zcela na něm, kolik času jednomu projektu věnuje. V každém případě je ale potřeba si při tvorbě projektu uvědomit, že hodnotitel nad rámec pravděpodobně nestráví více než 2 hodiny, a podle toho jej formulovat a logicky strukturovat. Expert se v projektu nesmí „ztratit“, vždy je potřeba opakovat klíčová slova a sousloví daná textem priority, jasně a přehledně zohlednit odpovědi na všechny otázky, které hodnotitel v individuálním posudku nachází.

Navíc, text projektu by měl být intuitivní pro experta z oboru, pouze přibližného významu (je velmi nepravděpodobné, že všichni hodnotitelé projektu mají stejnou specializaci). Vždy musíme předpokládat, že při hodnocení se setkají v jednom „týmu“ různí experti (z různých zemí), s odlišnou specializací. Je třeba předpokládat, že například v oblasti SPACE – GMES v „porotě“ zasedne odborník na satelitní informace, IT expert, specialista na životní prostředí (voda, vzduch, lesy...). Každý z nich pak musí projekt pokládat za úspěšný jak v oblasti vdecké myšlenky, tak z pohledu na vědecký tým i potenciální dopad projektu.

Po odevzdání individuálních posudků vytvoří hodnotitelé – a již v Bruselu, nebo v zájmu prostředí databáze RIVET – malé panely, které společně vytvoří tzv. „Consensus report“ pro jednotlivé projekty. Každý projekt má vlastní „konsensus panel“, tedy skupinu 3 až 5 expertů, kteří jej hodnotí; složení těchto skupin se může lišit od projektu k projektu, aby hodnotitelský tým svojí odborností co nejvíce odpovídal zaměření projektu. Konsensus panel se pak snaží dohodnout na společném posudku, který by zohlednil všechny názory a připomínky účastníků tohoto hodnotícího týmu. Každému konsensus panelu předsedá jeden z expertů – tzv. zpravodaj, který je zodpovědný za finalizaci výsledného posudku.

V případě hodnocení z domova, vzniká konsensus na dálku a teprve při setkání v Bruselu, které následuje po ukončení hodnocení v databázi RIVET, se jednotliví experti osobně poznají a při skupinovém sezení (to trvá v průměru 2 - 3 hodiny na projekt) probírají názory na projekt a zdůvodní svoje individuální představy a bodové hodnocení. Jako výsledek skupinového hodnocení vznikne v rámci týmu Consensus report – tedy posudek, který v závěru potvrdí všichni zúčastnění experti ve skupině, mnohdy po urputných bojích, nad kterými dozírá vždy jeden účastník, případně pozorovatel EK, kteří do vlastního hodnocení nezasahují, pouze je moderují a případně zaznamenávají jeho postup.

Consensus report pak odchází do panelu, kde se setkávají hodnotitelé z celé širší priority nebo tematické oblasti, kteří se snaží hierarchicky seřadit projekty od nejhoršího k nejlepšímu například této širší tematické oblasti (v rámci jednoho rozpočtu). Projekty, které mají šanci uspět, musí překročit tzv. „threshold“ neboli práh – reálnou šanci však mají až projekty nad 12,5 bodů z celkových možných 15 bodů (v nichž některých prioritách ale neuspěly projekty se 14 body – například v oblasti environmentálních technologií nebo integrovaného řízení přírodních zdrojů). V případě, že se vyskytnou dva, tři nebo více projektů se stejným bodovým ohodnocením, experti volí pomocná kritéria pro jejich seřazení (kterým může procházet „magická“ linie oddělující financované projekty od neúspěšných). Jako vedlejší kritéria pro porovnání projektů může posloužit například:

- projekt má více bodů za impakt (dopad) než ostatní;
- v případě, že všechny projekty mají stejný počet bodů ve 3. kritériu (impakt), rozhoduje, který z nich má více bodů za 1. kritérium (vdeckou myšlenku);
- v projektu jsou zohledněny tzv. „gender issues“;
- konsorcium je vyrovnané a obsahuje i MSP;
- projekt dodržuje doporučený rozsah stránek;
- v případě, že širší tematická priorita zahrnuje i subpriority orientované na terétní země, tzv. SICA projekt (tedy projekt pro terétní země), vždy předsedá tzv. „ne-SICA“ projekty, orientované „pouze“ na výzkum v Evropě;
- atd...

Závěrem je třeba poznamenat, že a kolik je podle mých zkušeností hodnocení projektů 7. RP jedno z neobjektivnějších, i zde do značné míry závisí na štěstí (... přijde-li projekt na adresu předem nebo až v období klidu a odpolední siesty?) a samozřejmě i na tom, kdo v panelu hodnotitelů zasedne. Přesto je v silách každého dobrého konsorcia připravit potenciálně úspěšný projekt, když kromě běžných

pravidel bude brát v úvahu i osobu hodnotitele. Například - zkuste si sami svůj projekt kriticky přehlést a během 30 minut „pochopit“ ... budete s výsledkem spokojeni?

ZUZANA BOUKALOVÁ,

VODNÍ ZDROJE, A. S., ZUZANA.BOUKALOVA@VODNIZDROJE.CZ

## Řízení konsorcia a smluvní vztahy v 7. RP

Management projektů 7. RP je nezbytně provázen existencí adekvátních smluvních ujednání, která mají za cíl závazně upravit práva a povinnosti partnerů v konsorciu v etně sledků porušení povinností tak, aby byl projektový návrh v rámci možností úspěšně připraven, projekt zrealizován a dokončen. S potěbou se připravovat a uzavírat smlouvy se tak partneri setkávají již od počátku přípravy projektového návrhu až do fáze skončení samotného projektu 7. RP a nejen kdy i po jeho skončení.

### FÁZE PŘÍPRAVY PROJEKTOVÉHO NÁVRHU

Příprava projektového návrhu představuje zejména výmnožování myšlenek ohledně podoby projektu a často i sdílení know-how partnerů, případně sdílení právních duševního vlastnictví pro účely sepsání kvalitního projektu. Právě proto je nutné přemýšlet nad ochranou vymyšlených znalostí v ideálním případě již od první schůzky budoucích členů konsorcia a pro účely jejich ochrany (a často utajovaných) informací uzavřít smlouvu o zachování mlčenlivosti (Non-disclosure Agreement). Hlavním smyslem smlouvy o zachování mlčenlivosti je zajistit budoucím partnerům to, že informace, které jsou přístupné při přípravě projektového návrhu, nebudou zneužité nebo zpřístupněné třetím osobám mimo budoucí členy konsorcia. Již v této fázi tak formou smlouvy o zachování mlčenlivosti jde o formu zajištění ochrany stávajících znalostí (Background) ještě před samotným zahájením projektu. Co se týká obsahu smlouvy o zachování mlčenlivosti, kromě označení smluvních stran, stanovení účelu a důvodů pro uzavření smlouvy, by zde určitě neměly chybět definice a v ideálním případě také výčet zpřístupňovaných dat v rámci informací. Vhodným ustanovením je také ohraničení povinnosti mlčenlivosti. Budoucí partneri by v této smlouvě měli rovněž vymezit použití zpřístupňovaných informací a v rámci možnosti vymezit okruh osob, kterým budou dávány informace zpřístupněny. Finanční sankce za porušení povinnosti zachovávat mlčenlivost o dáváných informacích, rozhodně právo a způsob řešení sporů by také neměly v této smlouvě chybět. Povinnost mlčenlivosti lze vztáhnout i na existenci samotné smlouvy o zachování mlčenlivosti.

Dalším smluvním nástrojem, se kterým se někdy setkávají partneri v projektech 7. RP, je tzv. dopis o záměru (letter of Intent, Memorandum of Understanding). Dopis o záměru se v tšinou uzavírá v pozdější fázi přípravy projektového návrhu, ale ještě daleko před zahájením samotného projektu. Hlavní smysl dopisu o záměru spoívá v závazku partnerů pokračovat na přípravě projektového návrhu v dalších fázích, závazku účastí na jednáních s EK o konečném znění grantové dohody v případě, že je projekt vyhodnocen jako úspěšný. Partneri se zde často zavazují také k účastem na přípravě a připomínkování budoucího znění konsorciální smlouvy (Consortium Agreement/CA) s tím, že hlavní principy CA mohou být obsaženy již v dopisu o záměru, čímž si partneri v předstihu stanoví rámec budoucí spolupráce. Na různých webových stránkách jsou k dispozici vzorové dopisy o záměru pro potěbu přípravy projektů 7. RP. Vzory lze nalézt

například na <http://www.fp7.cz/cz/vice-o-ipr-v-fp7/> v sekci Informační materiály.

Smlouva o mlčenlivosti ani dopis o záměru z povahy věci neeší samotnou organizační strukturu konsorcia, tj. samotný způsob vedení konsorcia koordinátorem. Management konsorcia je upraven až v konsorciální smlouvě, která se uzavírá po potěbu realizace projektu 7. RP. Příprava CA by ale měla probíhat ještě před zahájením projektu a ideálně také před podpisem grantové dohody.

### FÁZE REALIZACE PROJEKTU 7. RP

Základním smluvním dokumentem, který upravuje vztahy mezi partnery v oblasti duševního vlastnictví, financí a také samotnou organizační strukturu a řízení konsorcia, je CA. Uzavření konsorciální smlouvy je povinností partnerů ve vztáhu k projektu 7. RP, byť EK její uzavření nijak finančně nesankcionuje. Pouze v případě, že výzva k podávání projektových návrhů výslovně uvádí, že konsorciální smlouva nemusí být uzavřena, není její uzavření povinností partnerů. Tam, kde povinnost uzavřít CA smlouvu není dána, mohou členové konsorcia uzavřít CA dobrovolně. Tento postup je navíc i doporučen, jelikož právní v konsorciální smlouvě mají projektoví partneri jedinou možnost upravit si své vztahy v etně způsobu řízení konsorcia. Konsorciální smlouva pro projekty 7. RP by měla obsahovat minimálně tyto části: vnitřní organizace konsorcia v etně rozhodovacích postupů, pravidla šíření projektových výsledků (publikování, webové stránky atd.) a další otázky týkající se duševního vlastnictví, financí, časové a jiné podmínky pro vzájemné umožnění přístupu ke svým znalostem pravidla pro rozdělení finančního příspěvku EU, způsob řešení vnitřních sporů v etně případě zneužití pravomocí, ujednání projektových partnerů o odpovědnosti za škodu, odškodnění a povinnosti zachovávat mlčenlivost. Tyto požadavky na obsah CA stanoví samotná grantová dohoda ve svém Annexu II. Obecně platí, že jakékoliv ujednání mezi partnery obsažené v konsorciální smlouvě nesmí být v rozporu s textem grantové dohody, která má vždy přednost. To znamená, že CA může grantovou dohodu pouze doplňovat a vyloučit ustanovení grantové dohody je možné jen tam, kde to grantová dohoda připouští.

Co se týká obsahu CA, je možné se setkat s touto strukturou smlouvy:

**Organizace a řízení konsorcia** – orgány, pravomoci jednotlivých orgánů, způsob hlasování a rozhodování konkrétních otázek, členství partnerů v jednotlivých orgánech, řešení některých sporů uvnitř konkrétního orgánu atd.

**Finanční ustanovení** finanční plán, rozdělení finančního příspěvku EU, zmnožování v projektu a jejich návaznost na financování partnerů, způsob podávání zpráv koordinátorovi v souvislosti s následným průběhem finančním financováním, finanční závazky partnera v případě ukončení účastem v konsorciu před skončením projektu atd.

**Komerční a právní aspekty v etn úpravě duševního vlastnictví** – možnost upravit si například velikost podílů, nakládání s podíly, povinnost mlčenlivosti, poskytování licencí a postupová práva, vlastnictví a spoluvlastnictví nových znalostí vytvořených v projektu, povinnost evolutivního vlastnictví, oznamovací povinnost mezi partnery v případě nakládání se svými znalostmi, způsob zajištění ochrany pro nové znalosti vytvořené v projektu formou získání práv k duševnímu vlastnictví a rozsah této ochrany, způsob využití a šíření nových znalostí atd.

**Obecná ustanovení** – trvání smlouvy, provádění změn a způsob podepisování smlouvy, porušení konsorciální smlouvy a jeho následky, odpovědnost za škodu a její omezení, vyšší moc, finanční sankce za porušení povinností uložených CA, rozhodné právo a způsob řešení sporů, jazyk smlouvy atd.

**Technická část** – popis výzkumných prací. Není pravidlem, aby konsorciální smlouva obsahovala vlastní technickou část, jelikož partneri se při provádění výzkumných prací na projektu řídí příslušnou přílohou grantové dohody (Annex I. – zde je obsažen popis práce).

Ve velké většině případů prvotní text CA připraví koordinátor a rozešle partnerům, aby text doplnili či jinak připomínkovali. Následně by se měl koordinátor snažit zapracovat připomínky a případně rozeslat návrh smlouvy k dalším komentářům jednotlivým partnerům. Pro účely ulehčení procesu úpravy prvotního textu CA slouží tzv. modelové konsorciální smlouvy. Jde o vzory konsorciálních smluv, které slouží jako základ pro úpravu vlastních CA. V současnosti jsou známy tři modelové konsorciální smlouvy, které byly připraveny zástupci akademické obce, výzkumných institucí a právního myšlení. Evropská komise nikdy žádnou modelovou konsorciální smlouvu nepřipravila. S ohledem na povahu a specifika konkrétního projektu si lze jako základ zvolit některou z těchto modelových konsorciálních smluv dostupných na internetu (pro jednotlivé modely CA – viz [www.fp7.cz](http://www.fp7.cz); zde pak „Více o IPR“ a následně v sekci „Dokumenty“ lze najít jednotlivé modely CA). Nejčastěji používanou konsorciální smlouvou je CA DESCA.

V souvislosti s realizací projektu dochází k vytváření projektových výsledků, například nových znalostí (Foreground), jejichž rozdělení mezi partnery může být problematické tam, kde jsou spoluvlastníky několika partnerů. Partneri by určitě neměli podcenit tuto situaci a měli by uzavřít smlouvu o úpravě a výkonu spoluvlastnických práv k novým znalostem (Joint Ownership Agreement/JOA). Zde mají spoluvlastní-

ci možnost upravit si například velikost podílů, nakládání s podíly, možnost využívat společně vlastní nových znalostí jedním ze spoluvlastníků, rozhodovací proces (například hlasování) ohledně společně nových znalostí atd. Konsorciální smlouvy by měly upravovat rámec pro případ spoluvlastnictví, tento se ale často dotýká pouze otázky poskytování licencí ke společně vlastněným znalostem.

Realizace projektů 7. RP založených na spolupráci předpokládá výměnu stávajících a nových znalostí mezi partnery, například poskytování licencí, za podmínek stanovených pravidly 7. RP. Byť konsorciální smlouva stanoví rámec pro poskytování licencí, je vždy doporučováno uzavírat nadto bilaterální licenční smlouvy (Licencing Agreement), ve kterých je možné omezit postupová práva pro konkrétní účely (například pouze pro realizaci projektu), určit dobu stanovenou dobu, stanovit zde úplatu (případně bezplatnost), upravit exkluzivitu nebo nevyloučenost licence atd.

## FÁZE PO SKONĚNÍ PROJEKTU 7. RP

V souvislosti s pravidly 7. RP, která upravují možnost požádat o postup ke stávajícím nebo novým znalostem partnera i po skončení projektu, relevance konsorciální smlouvy a bilaterálních licenčních smluv přetrvává i po skončení projektu. S ohledem na možný transfer nových znalostí vytvořených v projektech 7. RP je potřeba licenční smlouvám (nebo například smlouvám o převodu práv k novým znalostem) v novatě věnovat pozornost a pamatovat na to, že povinnosti týkající se postupových práv přetrvávají i po skončení projektu a mohou přetrvávat i po skončení (byť ne příliš rozsáhlá) po uzavření dalších smluv.

Jakákoliv výše uvedená smlouva by měla respektovat právní řád, kterým se řídí právní vztahy založené touto smlouvou, a měla by být proto sepsána a připravena v souladu s požadavky příslušného rozhodného práva. Vzory smluv, které jsou k dispozici na různých webových stránkách, nemají ani možnost a ani ambice postihnout všechna specifika konkrétního projektu nebo projektového návrhu. I proto by měla být věnována pozornost otázkám v novatě věnována pozornost a neměla by být podceňována právní podpora při úpravě a uzavírání jednotlivých smluv.

JANA VANOVA,  
TECHNOLOGICKÉ CENTRUM AV ČR,  
VANOVAJ@TC.CZ

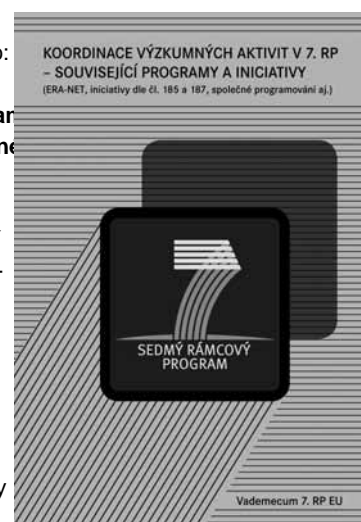


Technologické centrum vydalo s podporou projektů NICER III, CELO a sítě EEN další dvě brožury edice VADEMECUM 7. RP, a to:

- **Management projektů 7. RP – teorie a praxe**
- **Koordinace výzkumných aktivit v 7. RP - související programy a iniciativy (ERA-NET, iniciativy dle čl. 185 a 187, společné programování aj.)**

První brožura pojednává o obecných principech řízení projektu 7. RP ve všech jeho fázích – od přípravy návrhu až po odevzdání závěrečné zprávy (se zaměřením na projekty specifických programů Spolupráce a Kapacity).

Druhá brožura podává základní informace o existujících evropských programech a aktivitách v oblasti VaV, jejichž hlavním cílem je zejména propojování a koordinace výzkumných programů a jejich vzájemné sbližování, mobilizace veřejných a soukromých zdrojů, vyhlašování společných výzev atd., vedoucích k rychlejšímu a efektivnějšímu řešení souasných potřeb Evropy jako celku.



# Kdo je administrátor projektu?

Jsem administrátorka projektu a ráda bych se podílela o své zkušenosti a postavy, nejen z pohledu na „menší české univerzity“, ale také na „větší britské“. Konkrétně se jedná o VŠCHT Praha a Imperial College London.

Nejprve k objasnění pojmu administrátor. V angličtině jde o název pozice Research Services Administrator, já jsem ho zkrátila a položila na administrátora, abych se nemusela nazývat spoustou různých jmen, sekretářkou po řadě, finanční manažerkou konkrétně. Z praktického úhlu pohledu jde o člověka, který se stará o hladký průběh výzkumného projektu z administrativního hlediska. Tedy o vše, co se netýká v deskové práce.

## CO TEDY ADMINISTRÁTOR DĚLÁ?

V ideálním případě se již podílí na přípravě žádosti o grant, zejména by měl umět poradit s rozpočtem a s formálním odsouhlasením žádosti o grant ze strany instituce. Po obdržení grantu nastávají pro administrátory denní úkony, je totiž obvyklé třeba zařadit podpisy grantových dohod, sestavit výzkumný tým (přijmout nové zaměstnance), zařadit laboratorní vybavení, vypsání výběrových řízení na přístroje apod. To vše samozřejmě v úzké spolupráci s řešitelem projektu. Ten by měl mít výhradně na starosti odbornou část a neztrácet čas (a nervy) s administrativou. Někdy mám pocit, že administrátor je v podstatě „celkem inteligentní oběh“, který nýč pracovník mezi jednotlivými odděleními a úseky instituce a řešitelem. Já obvykle jedním s personálním oddělením, účetní, ekonomickým oddělením, zahraničním oddělením, dekanátem, rektorem, kvestorem a paní, která má na starosti metodickou podporu při výběrových řízeních. Popravdě myslím, že v době má malou šanci tuto „mašinerii“ přežít – aniž by se postupně stal administrátorem na úkor své deskové práce.

Během prázdnin pak dolažují Time Sheets, kterých na konci přiletěného projektu, přičemž po tuhle 15 lidí týmu, bude 900. Pokud mohu vyjádřit vlastní názor, musím říci, že jsou zbytečné – minimálně u těch zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni pouze na jednom projektu a mají to také napsáno v pracovní náplni. Všichni celou svoji legální pracovní dobu pilně bádají a většina z nich i „ilegálně“ pracuje navíc. Pokud tedy shrneme práce, které by měly spadat do povinností administrátora, dostaneme následující seznam. Není úplně univerzální, vždy je třeba brát v úvahu specifika konkrétního projektu a požadavky poskytovatele i řešitele, ovšem jako určitě vodítko postačí.

### Aktivity před zahájením projektu:

- pomoc s přípravou návrhu, zejména s rozpočtem a plánováním mezd,
- přijímání členů týmu,
- koordinování právních, finančních a administrativních úkonů apod.

### Příklad prací administrátora v průběhu projektu:

- výběrová řízení na nákup přístrojů,
- koordinování ostatních nákupů,
- návrhy pracovních smluv a dohod,
- kontrola zaúčtování položek,
- příprava a kontrola Time Sheets,
- vyúčtování pracovních cest,
- příprava průběžných a závěrečných finančních zpráv,
- práce s auditory atd.

Ve Velké Británii se práce administrátora soustřeďuje hlavně na finanční vyúčtování grantu. Ostatní administrativní složky univerzity musí kontaktovat sám řešitel, pokud ovšem nemá možnost si najmout manažera projektu.

Financování výzkumné práce pomocí grantu je však mnohem složitější a rozšířenější, z čehož vyplývá, že všechna administrativní oddělení jsou již zabrána v požadavcích jednotlivých poskytovatelů grantu, a není tudíž třeba, aby řešitel sám zjišťoval specifika svého projektu, například aby si hlídal, co je i není uznatelný náklad, zda účtovat DPH do projektu, zda je nutné přesně dodržet rozpočet a zda je možné mírně přečerpat jednu kategorii nákladů na úkor druhé. Administrátor tak projekt v podstatě hlídá, aby byl z finančního a administrativního hlediska v pořádku, a pokud jsou nějaké problémy i nejasnosti, řeší je sám s poskytovatelem. Řešiteli projektu tak administrátor slouží i jako poradce.

## JAKÉ JSOU TEDY HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI ČESKOU A BRITSKOU UNIVERZITOU?

Vedle tí a akademických zaměstnanců jsou již na obou institucích přijímáni na základě výběrového řízení, a to (většinou) na dobu určitou. Na rozdíl od ČR jsou ale v Británii pravidelně hodnoceni (množství a kvalita výstupů, kvalita výuky, úspěšnost a objem získaných grantových prostředků apod.). Na základě těchto hodnocení jsou smlouvy dále prodlužovány – i nikoliv. Hodnocení je transparentní a férové. Při výběrových řízeních na volné akademické pozice není neobvyklé počet 40 - 100 kandidátů na jedno místo (v závislosti na prestiži univerzity), na rozdíl od nás stále poměrně běžné praxe jednoho „kandidáta“ na výběrové řízení. Mzdové tabulky jsou flexibilní, což umožňuje přijímat kvalitní včasně a pedagogy. V ČR nastávají situace, kdy akademický pracovník třeba i několik let nevede žádného doktoranda, jeho předsednictví navštěvuje velmi malý počet studentů a stále to „nevadí“. Možnosti neprodloužení pracovního poměru se na univerzitách v ČR příliš nevyužívá. Také se málo využívá možnosti zkráceného pracovního poměru, který by byl obzvláště vhodný pro učitele, kteří vedou velmi malý počet studentů i nemají vlastní výzkumný grant. Mimochodem, zkrácené pracovní úvazky jsou vhodné i pro administrátory, kterými v současné době často jsou matky malých dětí, i pro výzkumné pracovníky, kteří se z různých důvodů nevěnují výzkumu.

Další rozdíl, alespoň v těch případech, registruji u doktorského studia, z čehož bychom mohli udělat prestižní záležitost pro nejnadanější studenty a ty bychom mohli také řádně ohodnotit a nabídnout jim možnost práce na špičkových projektech. V Británii je úroveň a pověst těch nejlepších škol tak vysoká, že se do doktorského studia přihlašují výborní studenti z celého světa a ani ti nemají problém jistě.

Co říci na závěr? Byla bych moc ráda, aby se všechny české instituce snažily podpořit svoje včasně, jak jen to je možné. Aby jim daly prostor bádání a minimalizovali svoje administrativní nároky. Aby se tato péče stala pro včasně jedním z důvodů, proč budou svůj výzkum realizovat v Česku, a ne jinde.

HANA ŠTĚPÁNKOVÁ,

VYSOKÁ ŠKOLA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ V PRAZE, KAMPUŠ,

HANA.STEPANKOVA@VSCHT.CZ