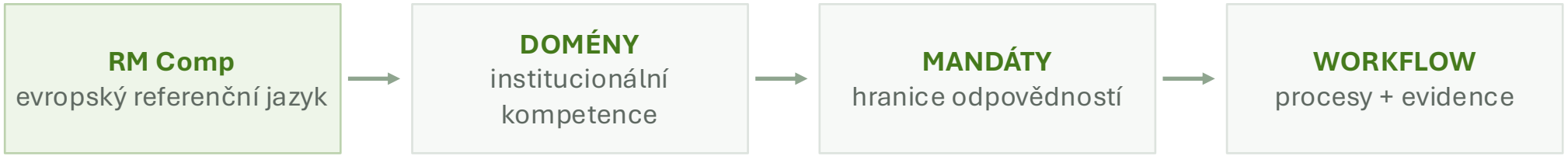
BIOLOGICKÉ CENTRUM AV ČR, v. v. i.

RM Comp jako institucionální architektura podpory VaVal

Experimentální adaptace v Biologickém centru AV ČR



Jaroslav Červinka • REGON • 7. říjen 2026

1 • MOTIVACE

Proč jsme RM Comp vůbec začali používat?

Původní problém
„Pravidla projektové podpory“ nestačila. Projekt není izolovaná agenda – během životního cyklu do něj vstupují finance, právo, HR, data, komunikace, transfer, IT i infrastruktury.

Institucionální napětí
BC je jedna právnická osoba, ale pět vědeckých ústavů má vysokou odbornou autonomii. Potřebovali jsme určit, kde autonomie končí a začíná institucionální odpovědnost.

Řídicí potřeba
Nejde přidat další schvalovací vrstvu. Potřebujeme předvídatelně určit: kdo má mandát, kdy musí být zapojen, co rozhoduje a jak zůstane auditní stopa.

Motivace tedy nebyla „implementovat RM Comp“.
Motivace byla vyřešit reálný organizační problém.

RM Comp se ukázal jako vhodný společný jazyk, protože research management chápe podstatně šířeji než grantovou administraci.

OD PROJEKTOVÝCH PRAVIDEL → K SYSTÉMU PODPORY VaVaI

RM Comp: referenční rámec, ne hotový organizační model

7
kompetenčních oblastí

50
kompetencí

4
úrovně proficiency

- **Research Project Oversight**
- **Technical Proficiency**
- **Subject Matter Expertise**
- **Line Management & Talent Development**
- **Communication**
- **Cognitive Abilities**
- **Stakeholder Engagement**

Klíčový posun pro BC:

RM Comp nepřebíráme mechanicky jako personální katalog jednotlivce. Používáme jej jako referenční mapu toho, jaké institucionální kapacity musí moderní výzkumná organizace umět zajistit.

To je legitimní použití:
Evropská komise RM Comp výslovně popisuje jako inspirační nástroj použitelný i na organizační a institucionální úrovni.

Překlad č. 1: z kompetencí RM Comp do institucionálních domén

RM Comp v našem rámci funguje jako:

referenční jazyk
co všechno research management skutečně zahrnuje

kontrola pokrytí
zda instituci nechybí zásadní podpůrná kapacita

architektonický princip
jak převést kompetence do institucionálních domén

společný rámec
jak propojit projekty, finance, právo, data, HR, transfer, komunikaci…

Největší změna:
RM Comp jsme posunuli z úrovně „co má umět člověk“ na otázku „co musí umět zajistit instituce“.

Rámec proto chrání nejen formální soulad s pravidly, ale také institucionální odolnost, reputaci, budoucí využitelnost výsledků a schopnost BC jednat jako důvěryhodná výzkumná instituce.

- **Princip řízení/governance jako prostředku, nikoli cíle:** Governance není cílem sama o sobě. Je nástrojem, který má vytvářet předvídatelné prostředí pro odborně svobodný, kvalitní a odpovědně řízený výzkum. Dobře nastavená pravidla nemají omezovat vědeckou iniciativu, ale snižovat potřebu krizového řízení, zpětných oprav a osobních konfliktů o kompetence.

I.5. Vztah k RM Comp a evropské profesionalizaci výzkumného managementu

Tento rámec vychází z evropského kompetenčního rámce RM Comp - European Competence Framework for Research Managers, který slouží jako referenční jazyk pro vymezení institucionálních kompetencí podpory VaVaI. Nepřebírá jej mechanicky jako personální katalog kompetencí jednotlivce, ale adaptuje jej jako institucionální mapu oblastí, v nichž má BC zajistit odbornou, metodickou a procesní kapacitu.

RM Comp ukazuje, že *research management* není omezen na administraci grantů. Zahrnuje projektový dohled, pre-award a post-award, finance, komunikaci, stakeholder engagement, data stewardship, knowledge valorisation, HR pro výzkum, právní dovednosti, IT pro výzkumné aktivity, infrastruktury, monitoring, evaluaci a řízení grant/support office. Tomu odpovídá struktura tohoto rámce.

Oblast RM Comp	Adaptace v BC	Institucionální význam	Hlavní nositelé
Research Project Oversight	projektové plánování, řízení projektů, deliverables, indikátory, reporting, monitoring a evaluace	zajištění životního cyklu projektu, deliverables, harmonogramu, změn a reportingu	Projektový úsek, PM, řešitel, vedení ústavu
Subject Matter Expertise / Specialised Knowledge	pre-award, post-award, finance, transfer, open science, data stewardship, infrastruktury, etika, HR pro výzkum	specializované odborné kapacity podpory výzkumu	odborné útvary THS a další specializované role
Communication and Popularization/Outreach	komunikační plány, media liaison, tiskové zprávy, reporting, sociální média, vztahy s fundery a partnery, popularizační akce (festivaly, přednášky, výstavy, akce...)	jednotný komunikační rámec a reputační ochrana BC	Komunikace, projektová komunikace, PM, řešitel, popularizátor
Stakeholder Engagement	spolupráce s partnery, veřejností, akademickou komunitou, aplikační sférou a strategickými stakeholdery	důvěryhodné vztahy a koordinované zastupování BC navenek	řešitel, vedení ústavů, ÚTT, komunikace, vedení BC
Technical Proficiency	data, statistické a IT nástroje, AI, právní a technické dovednosti relevantní pro výzkumné procesy	digitální a datová bezpečnost výzkumných aktivit	IT, Open Science / Data Stewardship, právní, odborné týmy
Line Management and Talent Development	nábor, rozvoj lidí, týmový výkon, změnové řízení, mentoring a projektově financované pozice	udržitelný rozvoj lidských zdrojů výzkumu a podpory	HR, ředitelé ústavů, vedoucí týmů, PM/koordinátoři
Cognitive Abilities / Personal Attributes	strategické plánování, rozhodování, prioritizace, konflikt management, spolehlivost a důvěra	společná kultura odpovědnosti, důvěry, transparentnosti a řešení sporů	všichni vedoucí pracovníci a role s rozhodovací odpovědností

Rámec BC, kap. I.5

Výsledek překladu: 11 domén podpory VaVaI v BC

A–D **PROJEKT / FINANCE / PRÁVO / NÁKUP**
od záměru k bezpečnému závazku

E–G **KOMUNIKACE / TRANSFER / OPEN SCIENCE**
od výsledku k využití, otevřenosti a reputaci

H–J **HR / IT / INFRASTRUKTURY**
kapacity, lidé a prostředí pro výzkum

K **MONITORING / EVALUACE / DOPAD**
evidence, institucionální paměť a učení

Domény nejsou nová oddělení. Jsou to kompetenční oblasti, které se aktivují podle povahy konkrétní aktivity.

Část VI – Přílohy a implementační nástroje

Přílohy jsou součástí rámce jako implementační nástroje. Převádějí institucionální pravidla do formulářů, matic, workflow a kontrolních seznamů. Nejsou samostatnými paralelními pravidly a nesmí být vykládány v rozporu s hlavním textem rámce.

Příloha 1. Mapa RM Comp – domény BC

RM Comp kompetence	Doména BC	Typické procesy
Research Project Oversight	A. Projektová a grantová podpora	Projektový cyklus, deliverables, monitoring a evaluace, projektové plány
Pre-award / Post-award	A. Projektová a grantová podpora	výzvy, žádosti, grantové dohody, změny, reporting
Research Finance	B. Finanční řízení	rozpočty, uznatelnost, overheady, finanční reporting
Legal Skills	C. Právní a smluvní rozhraní	smlouvy, dodatky, podpisy, práva a povinnosti
Communication	E. Komunikace a značka	komunikační plány, média, sociální sítě, reporting
Stakeholder Engagement	E/F. Stakeholdeři a transfer	partneři, aplikační sféra, poskytovatelé, komunita
Knowledge Valorisation	F. Transfer, IP, smluvní výzkum	ochrana výsledků, licence, smluvní výzkum, spolupráce
Data Stewardship	G. Open Science / RDM / ASEP	DMP, FAIR data, OA, repozitáře, evidence
HR for Research	H. HR a talent development	nábor, OTM-R, GEP, projektové pozice, školení
IT for Research Activities	I. IT a bezpečnost	účty, datové prostory, bezpečnostní incidenty
Research Infrastructure Management	J. Infrastruktury a majetek	přístroje, provoz, udržitelnost, evidence
Monitoring and Evaluation	K. Monitoring a dopad	indikátory, výroční zprávy, evaluace, institucionální paměť

Příloha 2. Typologie projektů a aktivit

Režim	Minimální dokumentace	Povinné zapojení
A	zkrácený krycí list, formulář Rady BC, základní rozpočet	řešitel, ředitel ústavu, Projektový úsek/FM podle potřeby

Příloha 1 – mapa RM Comp → domény BC

2 • KONKRÉTNÍ VYUŽITÍ

Překlad č. 2: kde končí odborná autonomie a začíná institucionální mandát?

RESEARCHCOMP – užitečná optika

vědec / výzkumný tým / ústav

- vědecká otázka a metodika
- odborná interpretace výsledků
- odborné partnerství a tým
- věcná správnost podkladů

HRANICE MANDÁTU

závazek BC
finance
smlouva
IP / data
HR / IT
reputace

RM COMP – užitečná optika

institucionální podpůrné domény

- pravidla, proces a proveditelnost
- právní / finanční / datové riziko
- podpis, evidence a auditní stopa
- institucionální kapacity a udržitelnost

Pozor: toto není oficiální hranice definovaná Evropskou komisí. Je to naše pracovní heuristika pro institucionální design; oba frameworky se v řadě kompetencí překrývají.

Hranice mandátu není abstrakce — je popsána pro každou doménu

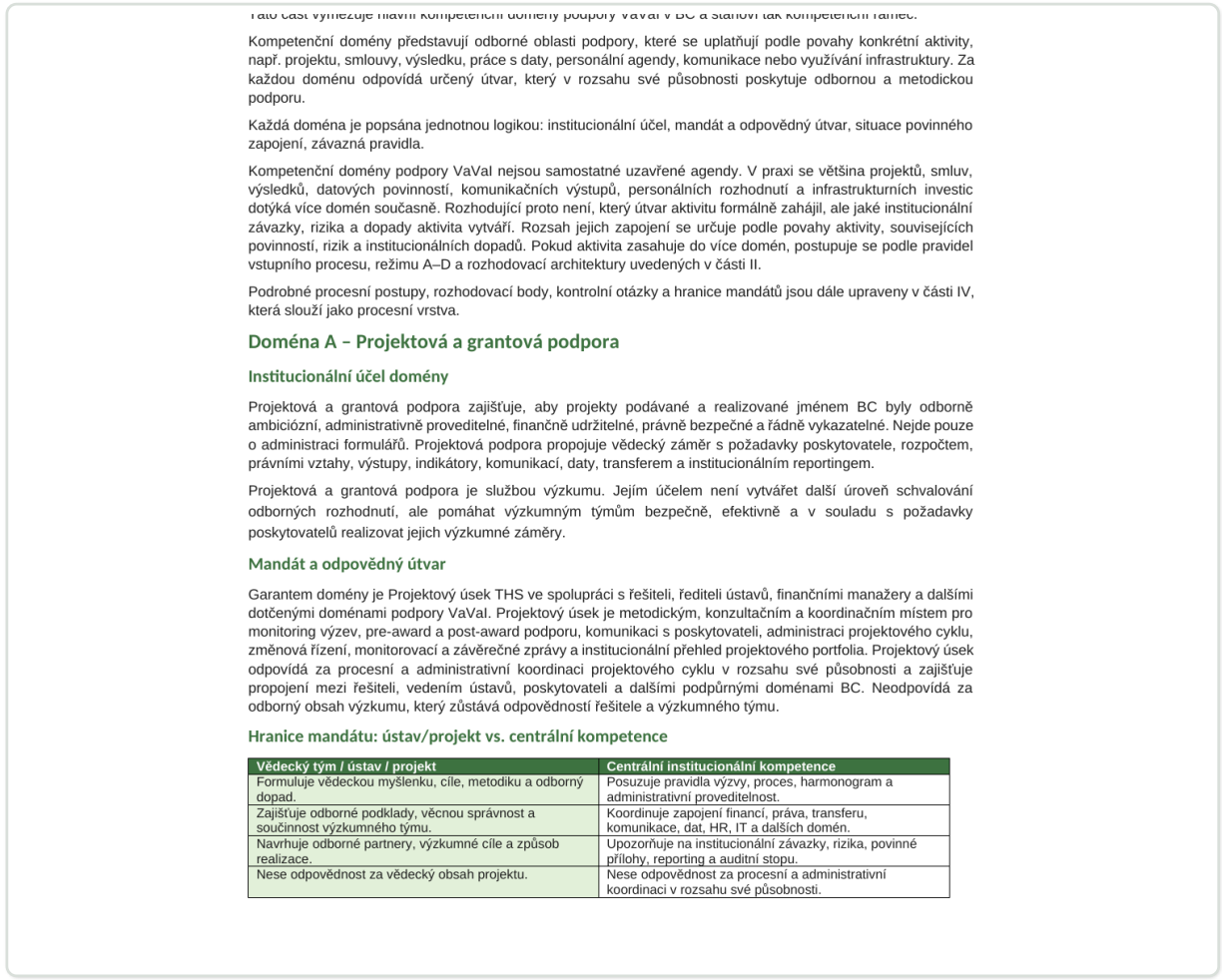
Opakující se logika

1 **Vědecký tým určuje**
vědeckou myšlenku, metodiku, odborné cíle a věcnou správnost.

2 **Centrální doména zajišťuje**
metodiku, procesní bezpečnost, proveditelnost a návaznost na další agendy.

3 **Rozhodovací pravomoc zůstává**
tam, kde ji stanoví organizační a podpisový režim BC.

Smysl: sladit odpovědnost s reálnou pravomocí, informacemi a zdroji.



Tato část vymezuje hlavní kompetenční domény podpory VaVaI v BC a stanoví tak kompetenční rámec.

Kompetenční domény představují odborné oblasti podpory, které se uplatňují podle povahy konkrétní aktivity, např. projektu, smlouvy, výsledku, práce s daty, personální agendy, komunikace nebo využívání infrastruktury. Za každou doménu odpovídá určený útvar, který v rozsahu své působnosti poskytuje odbornou a metodickou podporu.

Každá doména je popsána jednotnou logikou: institucionální účel, mandát a odpovědný útvar, situace povinného zapojení, závazná pravidla.

Kompetenční domény podpory VaVaI nejsou samostatné uzavřené agendy. V praxi se většina projektů, smluv, výsledků, datových povinností, komunikačních výstupů, personálních rozhodnutí a infrastrukturních investic dotýká více domén současně. Rozhodující proto není, který útvar aktivitu formálně zahájil, ale jaké institucionální závazky, rizika a dopady aktivita vytváří. Rozsah jejich zapojení se určuje podle povahy aktivity, souvisejících povinností, rizik a institucionálních dopadů. Pokud aktivita zasahuje do více domén, postupuje se podle pravidel vstupního procesu, režimu A–D a rozhodovací architektury uvedených v části II.

Podrobné procesní postupy, rozhodovací body, kontrolní otázky a hranice mandátů jsou dále upraveny v části IV, která slouží jako procesní vrstva.

Doména A – Projektová a grantová podpora

Institucionální účel domény

Projektová a grantová podpora zajišťuje, aby projekty podávané a realizované jménem BC byly odborně ambiciózní, administrativně proveditelné, finančně udržitelné, právně bezpečné a řádně vykazatelné. Nejde pouze o administraci formulářů. Projektová podpora propojuje vědecký záměr s požadavky poskytovatele, rozpočtem, právními vztahy, výstupy, indikátory, komunikací, daty, transferem a institucionálním reportingem.

Projektová a grantová podpora je službou výzkumu. Jejím účelem není vytvářet další úroveň schvalování odborných rozhodnutí, ale pomáhat výzkumným týmům bezpečně, efektivně a v souladu s požadavky poskytovatelů realizovat jejich výzkumné záměry.

Mandát a odpovědný útvar

Garantem domény je Projektový úsek THS ve spolupráci s řešiteli, řediteli ústavů, finančními manažery a dalšími dotčenými doménami podpory VaVaI. Projektový úsek je metodickým, konzultačním a koordinačním místem pro monitoring výzev, pre-award a post-award podporu, komunikaci s poskytovateli, administraci projektového cyklu, změnová řízení, monitorovací a závěrečné zprávy a institucionální přehled projektového portfolia. Projektový úsek odpovídá za procesní a administrativní koordinaci projektového cyklu v rozsahu své působnosti a zajišťuje propojení mezi řešiteli, vedením ústavů, poskytovateli a dalšími podpůrnými doménami BC. Neodpovídá za odborný obsah výzkumu, který zůstává odpovědností řešitele a výzkumného týmu.

Hranice mandátu: ústav/projekt vs. centrální kompetence

Vědecký tým / ústav / projekt	Centrální institucionální kompetence
Formuluje vědeckou myšlenku, cíle, metodiku a odborný dopad.	Posuzuje pravidla výzvy, proces, harmonogram a administrativní proveditelnost.
Zajišťuje odborné podklady, věcnou správnost a součinnost výzkumného týmu.	Koordinuje zapojení financí, práva, transferu, komunikace, dat, HR, IT a dalších domén.
Navrhuje odborné partnery, výzkumné cíle a způsob realizace.	Upozorňuje na institucionální závazky, rizika, povinné přílohy, reporting a auditní stopu.
Nese odpovědnost za vědecký obsah projektu.	Nese odpovědnost za procesní a administrativní koordinaci v rozsahu své působnosti.

Příklad: Doména A – projektová a grantová podpora

Překlad č. 3: kompetence se aktivují přes společné vstupní brány

Jedna otázka na začátku:

Může tato aktivita založit závazek nebo významný dopad pro BC?

- projekt / smlouva
- finance / HR
- IP / data
- komunikace / reputace
- IT / infrastruktura

Pokud ano, zachytit záměr dřív, než vznikne nevratný závazek — a zapojit pouze relevantní domény.

Včasné oznámení záměru představuje první krok jednotného vstupního procesu a slouží k identifikaci připravovaných aktivit (vstupních bran) a jejich základnímu posouzení z hlediska dopadů, kompetencí a zapojení relevantních útvarů.

Vstupní brána	Typické příklady	Minimální postup
Projektový návrh	grantová žádost, konsorciální projekt, infrastrukturní projekt, aplikovaný projekt, fellowship, mobilita	krycí list, schválení ústavem, projednání Radou BC, zapojení dotčených domén
Smlouva / dodatek / dohoda	smlouva o spolupráci, MoU, NDA, CA, DTA, grant agreement, licenční smlouva, smluvní výzkum	Věcný gestor podle typu dokumentu; povinné právní posouzení. Projektový úsek vede grantové a konsorciální dokumenty, ÚTT vede IP, NDA, MTA/DTA, licenční a smluvně-výzkumné dokumenty; ředitel ústavu a schvalovací/podpisové role podle vnitřního režimu.
Projektově nebo ústavně financovaná podpůrná pozice	project manager, communication manager, data steward, transfer specialist, event coordinator, technical support	HR + centrální odborný útvar podle agendy, pracovní náplň, mandát, liniové a metodické vedení
Mediálně nebo reputačně významná aktivita	high-impact publikace, embargo, tisková konference, krizové téma, projektový web, sociální profil, bezpečnostní událost	centrální komunikace, případně ÚTT/PRAV/Open Science před zveřejněním
Výsledek s aplikačním nebo IP potenciálem	software, metodika, patent, užitný vzor, databáze, know-how, technologie, materiál	ÚTT před publikací nebo jednáním s partnerem
Aktivita s dopadem na institucionální odolnost znalostních aktiv	strategické know-how, unikátní služba, klíčová metodika, biologický materiál, neveřejná databáze, požadavek exkluzivity, dlouhodobé partnerství, odchod klíčové osoby	ÚTT jako povinný vstup, podle povahy PRAV, Open Science, IT/kybernetická bezpečnost, HR, vedení ústavu, záznam o posouzení rizik a evidence opatření
Datová nebo Open Science povinnost	DMP, repozitář, OA publikace, citlivá data, data sharing, ASEP	Open Science / Data Steward, IT, PRAV, ÚTT podle povahy
Investice / infrastruktura / významný nákup	přístroj, stavební úprava, IT infrastruktura, laboratorní kapacity, servisní smlouva	PRAV/VZ, správce infrastruktury, IT, FIN

II.3 Krycí list projektu / aktivity

Krycí list je jednotný vstupní dokument, který slouží k zachycení klíčových informací o záměru. Cílem jeho zavedení je zajistit včasné sdílení informací a zapojení kompetentních osob. Není určen k opisování informací z projektové žádosti, ale k identifikaci institucionálních dopadů. Má být stručný, rozhodovací a použitelný pro určení režimu screeningu (viz. Kap. II.4), zapojení domén a odpovědností.

II.3.1 Kdy je krycí list povinný

- při každém novém projektovém návrhu podávaném jménem BC;
- při každé smlouvě, dodatku nebo dohodě s dopadem do projektů, financí, IP, dat, komunikace nebo spolupráce;

Jednotný vstupní proces a vstupní brány

Přiměřenost místo plošné byrokracie: režimy A–D

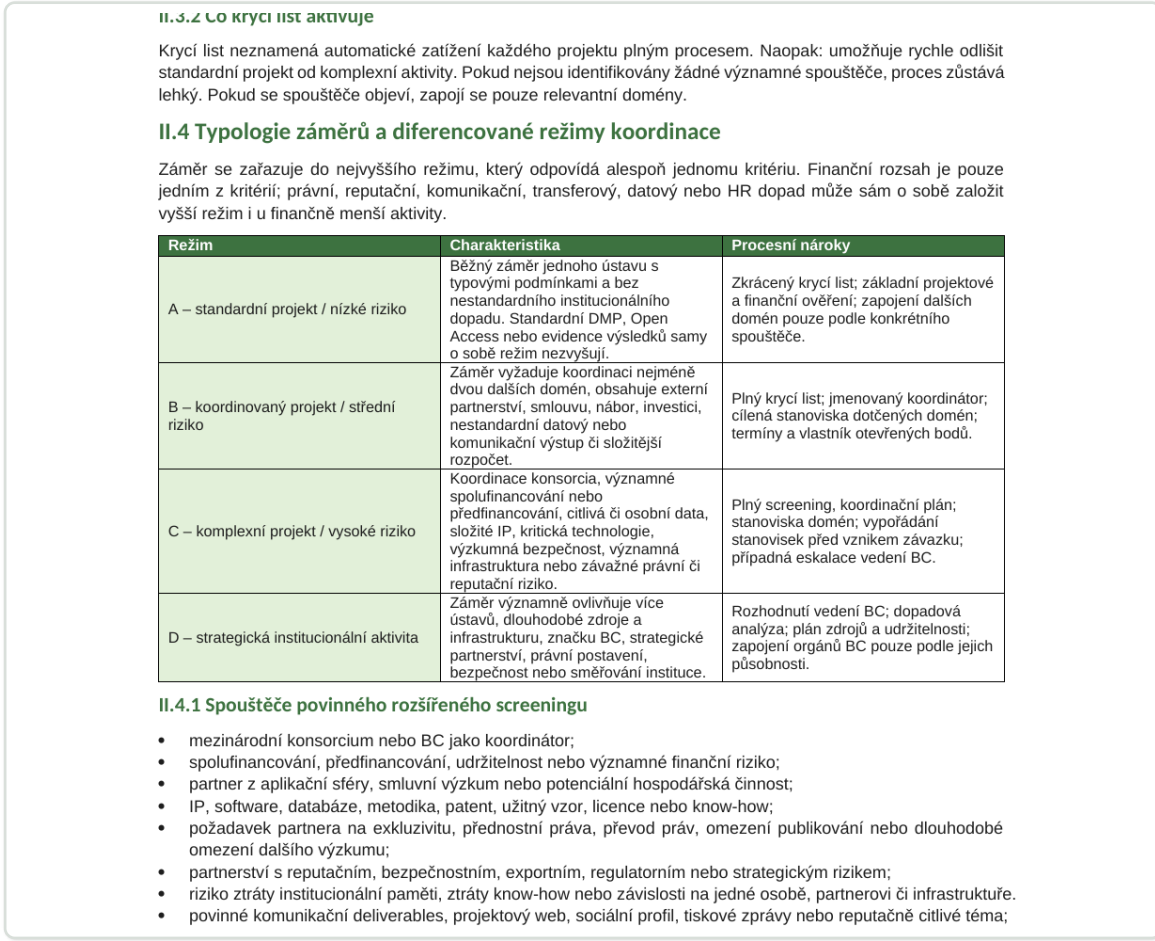
A **standardní / nízké riziko**
zkrácený krycí list; základní ověření

B **koordinovaný / střední riziko**
plný krycí list; cílená stanoviska

C **komplexní / vysoké riziko**
plný screening; koordinační plán; eskalace dle potřeby

D **strategická institucionální aktivita**
dopadová analýza; rozhodnutí vedení; zdroje + udržitelnost

Designový princip: vyšší governance se aktivuje podle rizika a institucionálního dopadu — ne podle toho, že „je to projekt“.



II.3.2 Co krycí list aktivuje

Krycí list neznamená automatické zatížení každého projektu plným procesem. Naopak: umožňuje rychle odlišit standardní projekt od komplexní aktivity. Pokud nejsou identifikovány žádné významné spouštěče, proces zůstává lehký. Pokud se spouštěče objeví, zapojí se pouze relevantní domény.

II.4 Typologie záměrů a diferencované režimy koordinace

Záměr se zařazuje do nejvyššího režimu, který odpovídá alespoň jednomu kritériu. Finanční rozsah je pouze jedním z kritérií; právní, reputační, komunikační, transferový, datový nebo HR dopad může sám o sobě založit vyšší režim i u finančně menší aktivity.

Režim	Charakteristika	Procesní nároky
A – standardní projekt / nízké riziko	Běžný záměr jednoho ústavu s typovými podmínkami a bez nestandardního institucionálního dopadu. Standardní DMP, Open Access nebo evidence výsledků samy o sobě režim nezvyšují.	Zkrácený krycí list; základní projektové a finanční ověření; zapojení dalších domén pouze podle konkrétního spouštěče.
B – koordinovaný projekt / střední riziko	Záměr vyžaduje koordinaci nejméně dvou dalších domén, obsahuje externí partnerství, smlouvu, nábor, investici, nestandardní datový nebo komunikační výstup či složitější rozpočet.	Plný krycí list; jmenovaný koordinátor; cílená stanoviska dotčených domén; termíny a vlastník otevřených bodů.
C – komplexní projekt / vysoké riziko	Koordinace konsorcia, významné spolufinancování nebo předfinancování, citlivá či osobní data, složité IP, kritická technologie, výzkumná bezpečnost, významná infrastruktura nebo závažné právní či reputační riziko.	Plný screening, koordinační plán; stanoviska domén; vypořádání stanovisek před vznikem závazku; případná eskalace vedení BC.
D – strategická institucionální aktivita	Záměr významně ovlivňuje více ústavů, dlouhodobé zdroje a infrastrukturu, značku BC, strategické partnerství, právní postavení, bezpečnost nebo směřování instituce.	Rozhodnutí vedení BC; dopadová analýza; plán zdrojů a udržitelnosti; zapojení orgánů BC pouze podle jejich působnosti.

II.4.1 Spouštěče povinného rozšířeného screeningu

- mezinárodní konsorcium nebo BC jako koordinátor;
- spolufinancování, předfinancování, udržitelnost nebo významné finanční riziko;
- partner z aplikační sféry, smluvní výzkum nebo potenciální hospodářská činnost;
- IP, software, databáze, metodika, patent, užitný vzor, licence nebo know-how;
- požadavek partnera na exkluzivitu, přednostní práva, převod práv, omezení publikování nebo dlouhodobé omezení dalšího výzkumu;
- partnerství s reputačním, bezpečnostním, exportním, regulatorním nebo strategickým rizikem;
- riziko ztráty institucionální paměti, ztráty know-how nebo závislosti na jedné osobě, partnerovi či infrastruktuře.
- povinné komunikační deliverables, projektový web, sociální profil, tiskové zprávy nebo reputačně citlivé téma;

Typologie záměrů a diferencované režimy koordinace

Překlad č. 4: z domény do workflow a doložitelného procesu

Společná procesní šablona

VSTUP — co proces spouští

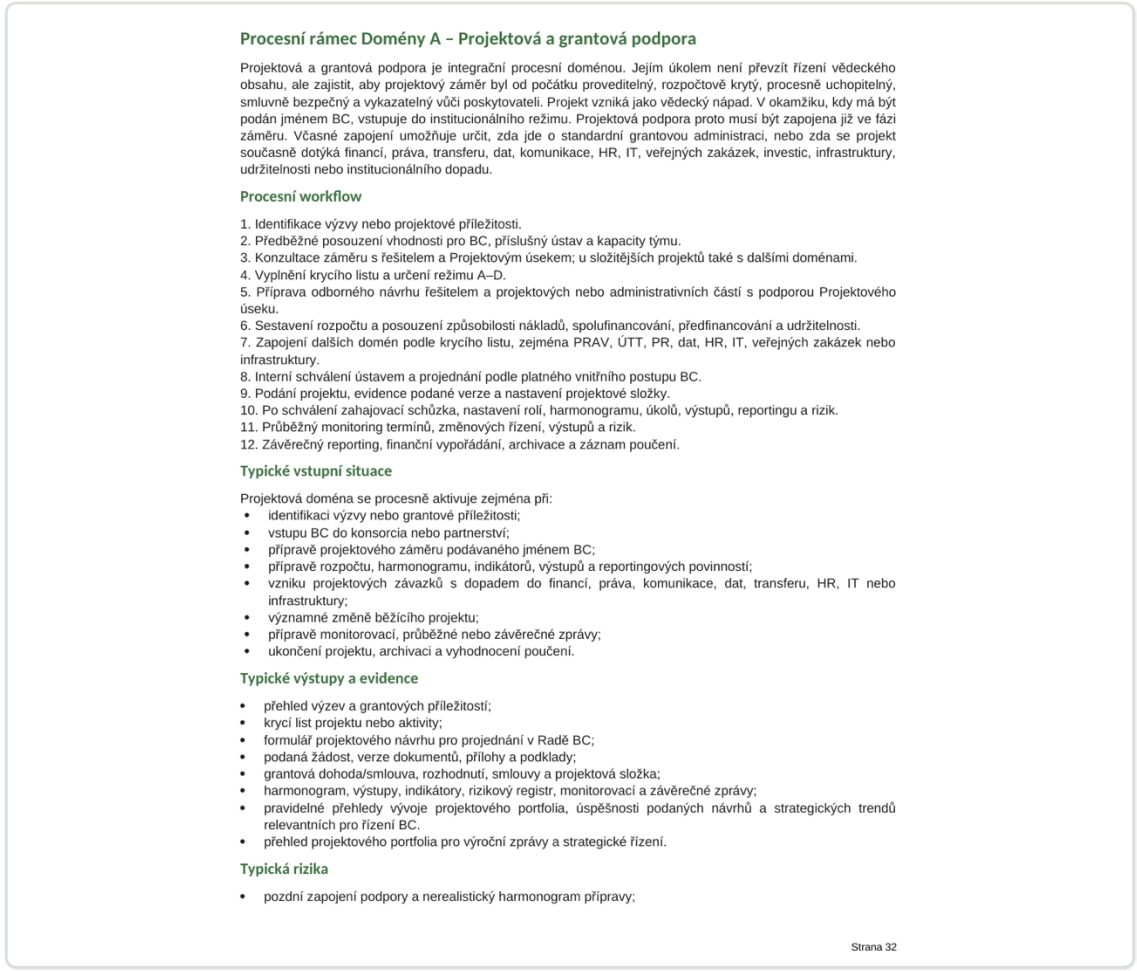
POSOUZENÍ — jaká pravidla a rizika se ověřují

ROZHODNUTÍ — kdo má mandát rozhodnout / schválit

VÝSTUP — jaký minimální dokument nebo záznam vzniká

EVIDENCE — kde zůstane auditní stopa a institucionální paměť

RM Comp tedy neurčuje workflow. Pomáhá nám určit, které kompetence musí být ve workflow přítomné.



Procesní rámec Domény A – Projektová a grantová podpora

Projektová a grantová podpora je integrační procesní doménou. Jejím úkolem není převzít řízení vědeckého obsahu, ale zajistit, aby projektový záměr byl od počátku proveditelný, rozpočtově krytý, procesně uchopitelný, smluvně bezpečný a vykazatelný vůči poskytovateli. Projekt vzniká jako vědecký nápad. V okamžiku, kdy má být podán jménem BC, vstupuje do institucionálního režimu. Projektová podpora proto musí být zapojena již ve fázi záměru. Včasné zapojení umožňuje určit, zda jde o standardní grantovou administraci, nebo zda se projekt současně dotýká financí, práva, transferu, dat, komunikace, HR, IT, veřejných zakázek, investic, infrastruktury, udržitelnosti nebo institucionálního dopadu.

Procesní workflow

1. Identifikace výzvy nebo projektové příležitosti.
2. Předběžné posouzení vhodnosti pro BC, příslušný ústav a kapacity týmu.
3. Konzultace záměru s řešitelem a Projektovým úsekem; u složitějších projektů také s dalšími doménami.
4. Vyplnění krycího listu a určení režimu A–D.
5. Příprava odborného návrhu řešitelem a projektových nebo administrativních částí s podporou Projektového úseku.
6. Sestavení rozpočtu a posouzení způsobilosti nákladů, spolufinancování, předfinancování a udržitelnosti.
7. Zapojení dalších domén podle krycího listu, zejména PRAV, ÚTT, PR, dat, HR, IT, veřejných zakázek nebo infrastruktury.
8. Interní schválení ústavem a projednání podle platného vnitřního postupu BC.
9. Podání projektu, evidence podané verze a nastavení projektové složky.
10. Po schválení zahajovací schůzka, nastavení rolí, harmonogramu, úkolů, výstupů, reportingu a rizik.
11. Průběžný monitoring termínů, změnových řízení, výstupů a rizik.
12. Závěrečný reporting, finanční vypořádání, archivace a záznam poučení.

Typické vstupní situace

Projektová doména se procesně aktivuje zejména při:

- identifikaci výzvy nebo grantové příležitosti;
- vstupu BC do konsorcia nebo partnerství;
- přípravě projektového záměru podávaného jménem BC;
- přípravě rozpočtu, harmonogramu, indikátorů, výstupů a reportingových povinností;
- vzniku projektových závazků s dopadem do financí, práva, komunikace, dat, transferu, HR, IT nebo infrastruktury;
- významné změně běžícího projektu;
- přípravě monitorovací, průběžné nebo závěrečné zprávy;
- ukončení projektu, archivaci a vyhodnocení poučení.

Typické výstupy a evidence

- přehled výzev a grantových příležitostí;
- krycí list projektu nebo aktivity;
- formulář projektového návrhu pro projednání v Radě BC;
- podaná žádost, verze dokumentů, přílohy a podklady;
- grantová dohoda/smlouva, rozhodnutí, smlouvy a projektová složka;
- harmonogram, výstupy, indikátory, rizikový registr, monitorovací a závěrečné zprávy;
- pravidelné přehledy vývoje projektového portfolia, úspěšnosti podaných návrhů a strategických trendů relevantních pro řízení BC.
- přehled projektového portfolia pro výroční zprávy a strategické řízení.

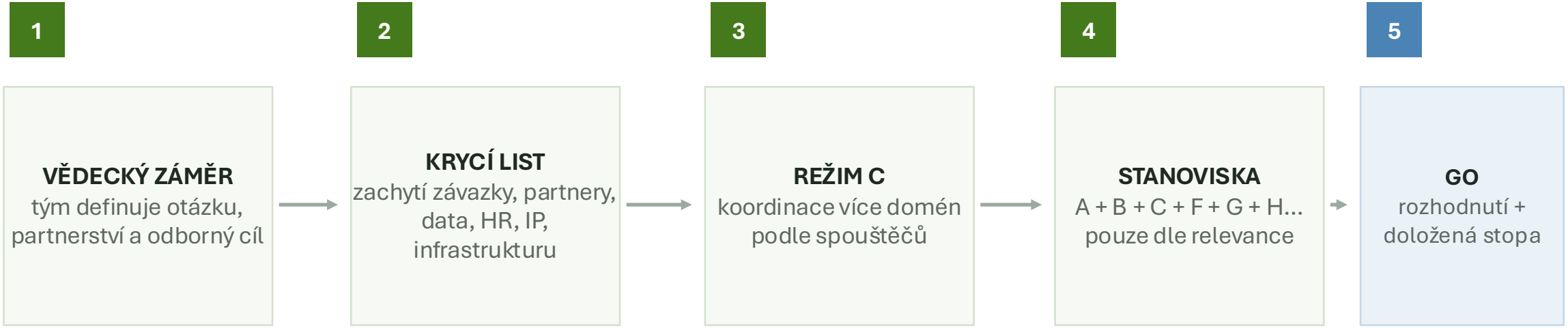
Typická rizika

- pozdní zapojení podpory a nerealistický harmonogram přípravy;

Strana 32

Příklad: procesní rámec Domény A

Jak to má fungovat v praxi: nový Horizon Europe konsorciální projekt



Co se tím mění?

- podpůrné útvary nejsou přizvány až před podpisem / reportingem
- řešitel ví, kdo je partner a kdo pouze kontrolní brána
- odpovědnost a evidence vznikají průběžně, nikoli zpětnou rekonstrukcí

Implementace: záměrně postupná, pilotní a revidovatelná

1 **SEZNÁMENÍ**
společný jazyk a princip přiměřenosti

2 **PROCESNÍ SLADĚNÍ**
vstupní brány, krycí list, režimy A–D

3 **DOMÉNOVÉ NÁSTROJE**
RACI, checklisty, quick guides

4 **PILOT**
ověření na reálných případech

5 **REVIZE**
zjednodušit, opravit, teprve potom škálovat

Kritérium úspěchu není počet formulářů. Je to méně pozdních zásahů, duplicit, kompetenčních sporů a krizových oprav.

BIOLOGICKÉ CENTRUM AV ČR, v. v. i.

V.4 Implementace a revize rámce

V.4.1 Implementace rámce

Implementace tohoto rámce probíhá postupně a přiměřeně. Cílem není okamžité zavedení všech nástrojů ve stejné míře pro všechny typy aktivit, ale vytvoření společného institucionálního jazyka, základních vstupních bran, jasných kompetenčních rozhraní a praktických nástrojů pro nejčastější a nejrizikovější situace.

Ředitel BC rámec vydává a schvaluje jako institucionální řídicí dokument. Gestorem implementace rámce je THS – podpora VaVaI, která koordinuje jeho zavádění ve spolupráci s vedením BC, řediteli ústavů, odbornými doménami podpory VaVaI a dalšími dotčenými útvary.

Implementace zahrnuje zejména:

- seznámení vedení BC, ředitelů ústavů, podpůrných útvarů, projektových rolí a relevantních zaměstnanců s účelem rámce;
- vyčištění a sjednocení základních vstupních formulářů, zejména krycího listu projektu nebo aktivity;
- vytvoření nebo aktualizaci RACI matic pro vybrané opakující se procesy;
- přípravu stručných quick guides pro řešitele, PM, FM, ústavy a podpůrné role;
- sladění rámce s existujícími směrnicemi, metodikami a formuláři BC;
- pilotní použití rámce na vybraných typech projektů, smluv, komunikačních výstupů, datových povinností nebo podpůrných pozic;
- sběr zpětné vazby a úpravu implementačních nástrojů;
- pravidelné vyhodnocení, zda rámec snižuje nejasnosti, pozdní zásahy, duplicitní práci a kompetenční spory.

Implementace rámce se řídí principem přiměřenosti. Standardní a nízkorizikové aktivity mají zůstat v lehkém režimu. Plný screening a širší koordinace se použijí pouze tam, kde vzniká významný institucionální dopad.

Fáze implementace	Hlavní účel	Typické výstupy
Základní seznámení	vysvětlit účel rámce a princip přiměřenosti	prezentace, stručný informační materiál, interní sdělení
Procesní sladění	sjednotit vstupní brány, krycí listy a základní rozhodovací logiku	aktualizovaný krycí list, vstupní checklist, režimy A–D
Doménové nástroje	převést rámec do praktického použití v jednotlivých agendách	Matice odpovědnosti, checklisty, quick guides, vzory záznamů
Pilotní ověření	ověřit funkčnost na reálných případech	vyhodnocení pilotu, identifikace slabých míst, úpravy nástrojů
Plná implementace	používat rámec jako běžnou součást podpory VaVaI	zavedené postupy, evidence, školení, pravidelná zpětná vazba
Revize	vyhodnotit, zda rámec funguje a nezvyšuje nepřiměřeně zátěž	zpráva o revizi, návrh změn, aktualizace příloh

V.4.2 Revize rámce a aktualizace příloh

Hlavní text rámce stanoví institucionální principy, mandáty, rozhodovací rozhraní a základní procesní logiku. Jeho změny musí být projednány a schváleny podle vnitřního režimu BC.

Přílohy a implementační nástroje mohou být aktualizovány pružněji, pokud tím nejsou měněny základní principy, mandáty a odpovědnosti stanovené hlavním textem rámce.

Revize rámce se provádí:

- pravidelně alespoň jednou za stanovené období;
- při významné změně právních, finančních, grantových, datových, bezpečnostních nebo institucionálních

Rámec BC, kap. V.4

Budoucí přínos: páteřní dokument místo souboru izolovaných metodik

1 **Společný operační jazyk**
stejná logika mandátů, odpovědností a evidence napříč agendami

2 **Včasné řízení rizik**
problém se řeší ve fázi záměru, ne až před podpisem, auditem nebo publikací

3 **Institucionální paměť**
rozhodnutí a know-how nejsou závislé na osobní paměti jednotlivců

4 **Profesionalizace RM**
role research managementu je viditelná jako součást vědeckého systému, nikoli servis na pozadí

5 **Platforma pro další rozvoj**
role profiles, training needs, RACI, portfolio management, impact/evaluation

Rámec není cílem. Je infrastruktura governance, která má vědě zmenšit transakční náklady.

Co zatím neděláme — a co může být další vrstva

ZÁMĚRNĚ ZATÍM NE

- ✕ nepoužíváme RM Comp jako individuální rating lidí
- ✕ nepropojujeme framework automaticky s finančním ohodnocením
- ✕ neděláme z domén nové organizační útvary
- ✕ nepovažujeme návrh za hotovou implementaci bez pilotu

DALŠÍ MOŽNÁ VRSTVA

- → role profiles podle RM Comp
- → skill-gap / training needs assessment
- → career architecture pro research management
- → teprve následně debata o vazbě na job evaluation / odměňování

Propojení s odměňováním by vyžadovalo samostatný HR design: validované role, očekávané proficiency levels, job evaluation a transparentní pravidla. Z dnešního rámce takový závěr neplyne.

Diskuse: kde má RM Comp v instituci největší hodnotu?

01

Kompetence lidí, nebo architektura instituce?
Kde je podle vás přirozený první krok implementace?

02

Jak zachovat přiměřenost?
Jak zabránit tomu, aby profesionalizace RM vytvořila další administrativní vrstvu?

03

Co má být další vrstva?
Role profiles, vzdělávání, kariérní dráhy — a kdy (pokud vůbec) odměňování?

Děkuji.