



**Vorschlag des Arbeitskreises der
EU-Referenten/Innen Baden-Württembergs
einer**

Anleitung zum Projektmanagement von Integrierten Projekten an Hochschulen

**im 6. Forschungsrahmenprogramm (2002-2006)
der Europäischen Union**

Arbeitsgruppe:
Dr. Ingrid Ende – Universität Hohenheim
Andrea Schmirander – Universität Karlsruhe (TH)
Anita Meier-Kanke – Eberhard-Karls-Universität Tübingen
Dr. Karl-Heinz Müller – Universität Ulm

Text, Diagramm und Tabelle = Anleitung zum Projektmanagement

Das Management von Großprojekten als neue Herausforderung – Hintergrund

Mit dem 6. Forschungsrahmenprogramm führt die Europäische Kommission (KOM) neue Projektformen (Integrierte Projekte IP und Exzellenznetzwerke NoE) ein. Es handelt sich dabei um europäische Großprojekte mit einer Vielzahl von Partnern und einem Finanzvolumen von mehreren Millionen Euro pro Jahr, die vor allem im Bereich des Projektmanagements größere Anstrengungen als bisher erfordern.

Das vorliegende Papier behandelt ausschließlich **Integrierte Projekte**. Diese unterscheiden sich grundsätzlich von den aus dem 5. Forschungsrahmenprogramm bekannten Forschungsprojekten dahingehend, dass sie viel größer dimensioniert sind und sich in weit höherem Maße selbst organisieren müssen. Dazu überträgt ihnen die EU-Kommission nicht nur die wissenschaftliche, sondern auch die administrative und finanzielle Verantwortung bis hin zu Ausschreibungen und zur Projektfortschreibung während der Projektlaufzeit.

Integrierte Projekte dienen der Stärkung der europäischen Wettbewerbsfähigkeit bzw. der konkreten Erarbeitung von Lösungen für wichtige gesellschaftliche Probleme. Es werden daher **Mittel für die Erforschung einer umfassenden Fragestellung, ihrer Lösung und der Verankerung der Ergebnisse in der Gesellschaft** zur Verfügung gestellt. Integrierte Projekte beinhalten mehrere Ansätze:

- Vertikale Integration: Gesamte Wertschöpfungskette vom Wissensproduzenten über den Technologietransfer bis zum Nutzer. Hauptakteure einschließlich Nutzer sollten involviert werden, um das Projekt zum Erfolg zu führen.
- Horizontale Integration: Integration verschiedener Fachrichtungen in einem multidisziplinären Ansatz.
- Integration von Aktivitäten: Verknüpfung verschiedener Projektarten, z.B. Forschung, Entwicklung, Demonstration, Ausbildung etc.
- Sektorale Integration: Verknüpfung von Partnern aus Industrie und Wissenschaft.
- Finanzielle Integration: Durchführung der Projekte auf Basis öffentlicher und privater Förderung mit Gesamtfinanzierungsplänen, unter möglicher Einbeziehung der Europäischen Investitionsbank und einer eventuellen Kooperation mit EUREKA.

Die Struktur eines Integrierten Projektes und das damit verbundene Management hängt von der Komplexität des Themas und den angestrebten Zielen ab. Das Integrierte Projekt sollte daher verschiedene Komponenten (z.B. Unterprojekte) enthalten, die gemäß ihrer Aufgabenstellung in Größe und Struktur variieren können. Gleichzeitig muss die Verantwortlichkeit für die verschiedenen notwendigen Integrationsaufgaben (z.B. Ausbildungsaspekte, Sicherung von Schutzrechten, Prüfung von Ethikfragen, etc.) geregelt werden. Diese sollte einzelnen Kerngruppenmitgliedern zugeordnet werden. Es handelt sich zwar um Querschnittsaufgaben, die mehrere oder alle Partner betreffen können, die aber zentral koordiniert werden sollten.

Die vorliegende Anleitung zum Projektmanagement soll darstellen, welche Schritte von der Vorbereitung der Antragstellung bis zum Projektabschluss notwendig sind, um die Dimension eines Projektantrags rechtzeitig realistisch einschätzen zu können. Mit dem Management-Diagramm und der Tabelle, die auch jeweils die Art der Interaktion charakterisieren, wurde ein Instrument entwickelt, das auf den an Universitäten vorhandenen Ressourcen aufbaut und mit geringem Aufwand an die in Ihrer Verwaltung vorhandenen Unterstützungsmöglichkeiten angepasst und mit diesen vernetzt werden kann. Antragsteller können mit der Hochschulverwaltung, insbesondere mit dem/der EU-Referenten/In, bereits in einem frühen Stadium klären, welche Hilfestellung sie von dort erwarten können.

Die **Anleitung zum Projektmanagement richtet sich in erster Linie an Hochschulangehörige**, die beabsichtigen, einen Projektantrag zu erarbeiten. Sei es als mitverantwortliche Mitglieder einer Kerngruppe oder als Koordinator/In, der/die die Gesamtverantwortung trägt. Sie verdeutlicht aber auch Partnern/Innen an einem Integrierten Projekt - anhand des Diagramms und der Tabelle - ihre Position im Konsortium sowie die notwendigen Arbeitsschritte und die daraus für sie resultierende Verantwortung. Die Anleitung soll zudem EU-Referenten/Innen und Mitarbeiter/Innen der Hochschulverwaltung in der Beratung und Zusammenarbeit mit den an einem Integrierten Projekt Beteiligten als Arbeitsgrundlage dienen. **Eine rechtzeitige Einbeziehung des EU-Referenten/ der EU-Referentin und der Mitarbeiter/Innen der Hochschulverwaltung ist den Wissenschaftlern/Innen unbedingt zu empfehlen**, da ein erfolgreiches Management in hohem Maße von einer guten Kooperation abhängt.

Das Management Integrierter Projekte wird von der EU-Kommission bei öffentlichen Einrichtungen und auch bei Unternehmen zu 100% bezuschusst. Der Zuschuss ist auf **maximal 7% des EU-Anteils am Budget** begrenzt. Vorsicht, damit ist nicht notwendigerweise das Gesamtbudget des Projekts gemeint! Überschreiten die Managementkosten 7 % des Gesamtbudgets, können sie unter Umständen im wissenschaftlichen Teil des Budgets über passende Kostenkategorien abgerechnet werden (siehe Mustervertrag, Annex II, II.25). Zu beachten ist, dass aus dem Managementbudget die Audits der nichtstaatlichen Partneereinrichtungen und ggf. die Ausschreibungen zur Veränderung des Konsortiums bezahlt werden. Das Management darf nicht als Unterauftrag vergeben werden, wohl aber in Ausnahmefällen einzelne abgrenzbare Teile, z.B. die Organisation einer Veranstaltung (Verhandlung mit der EU-Kommission erforderlich).

Das im **Diagramm dargestellte Integrierte Projekt** stützt sich auf eine **Kerngruppe (Core Group)**, aus deren Mitte ein **Koordinator/ eine Koordinatorin** gewählt wird, der/ die gleichzeitig Mitglied der Kerngruppe bleibt und die Gesamtverantwortung des Projekts gegenüber der EU trägt. Kerngruppe und Koordinator/In bilden damit gleichzeitig den Lenkungsausschuss (Steering Group). Jedes Mitglied der Kerngruppe ist für einen speziellen in sich abgeschlossenen wissenschaftlichen Aufgabenbereich (Unterprojekt) innerhalb des Gesamtprojekts verantwortlich, bearbeitet aber gleichzeitig als Partner einen wissenschaftlichen Aspekt des Projekts. Die Unterprojekte entsprechen damit in ihrer Organisation Forschungsprojekten des 5. EU-Forschungsrahmenprogramms mit einem Koordinator und mehreren Partnern. Daneben wird jedes Mitglied der Kerngruppe für weitere Integrationsaspekte Verantwortung übernehmen müssen, z.B. für Ausbildung, Sicherung von Schutzrechten und Verwertung, Ethikfragen, Frauenförderung etc. Rechte, Pflichten und Verantwortung im Binnenverhältnis müssen durch einen **Konsortialvertrag** verbindlich festgelegt werden.

Jedem Kerngruppenmitglied steht zur Erfüllung der Managementaufgaben im Idealfall ein **Projektmanager** zur Verfügung. Dem Koordinator ist darüber hinaus ein zusätzlicher Projektmanager für übergeordnete Managementaufgaben sowie u.U. auch zusätzlich ein Sachbearbeiter zur Seite gestellt. **Die Projektmanager sind in einem virtuellen Arbeitskreis vernetzt**, der mittels elektronischer Kommunikation und regelmäßigen Arbeitssitzungen in ständigem Austausch steht. Dies garantiert die rasche Umsetzung von Entscheidungen des Koordinators und der Kerngruppe auf der Arbeitsebene und stellt den ständigen Informationsfluss zwischen den Aufgabenbereichen über den Stand der einzelnen Arbeitsschritte (s.u.) sicher. Damit kann z.B. auf Probleme innerhalb einzelner Aufgabenbereiche rasch reagiert und Abhilfe geschaffen werden. Gleichzeitig können auf der Arbeitsebene notwendige aufwändige Aktivitäten, wie z.B. Ausschreibungen zur Projekterweiterung, vom Projektmanager-Arbeitskreis gemeinsam bewältigt werden.

Das Modell eröffnet vor allem die **Möglichkeit, spezielle Anforderungen**, die nur zeitweise anfallen, wie z.B. Patentierungen oder Öffentlichkeitsarbeit, **gezielt** und effizient **an darauf spezialisierte, eventuell externe, Zulieferer**, z.B. Technologietransferstellen oder PR-Agenturen, **zu vergeben**. Die Vergabe erfolgt über den Koordinator, der auf Arbeitsebene durch seinen Projektmanager dabei unterstützt wird.

Zu den Aufgaben der Projektmanager gehören in Abstimmung mit den Kerngruppenmitgliedern z.B. auch die Organisation von Konferenzen, Treffen, Reviews und Audits, die Zusammenstel-

lung der Berichte an die Kommission sowie die Fortschreibung der Arbeitsprogramme. Das Modell garantiert damit ein Höchstmaß an Transparenz zwischen den beteiligten Partnern, hohe Effizienz für die Erreichung der Ziele und optimale Verwertung der Ergebnisse.

Die detaillierten Aufgaben jedes Projektteilnehmers und Managers hat der Arbeitskreis in einer Übersichtstabelle zusammengefasst. Diese wurde vom Arbeitskreis anhand der Verordnung der KOM zu den Beteiligungsregeln" vom 16.12.2002, der "Konzeption Integrierter Projekte durch die KOM" (Stand 11.11.2002) sowie der Bestimmungen des "Mustervertrags" vom 23.10.2003 erarbeitet. Sie fußt auf einem Arbeitspapier des Bundesarbeitskreises der EU-Referenten (Stand: 10.7.2002) zum Thema: „Das 6. Forschungsrahmenprogramm – Vorbereitung der deutschen Hochschulen“.

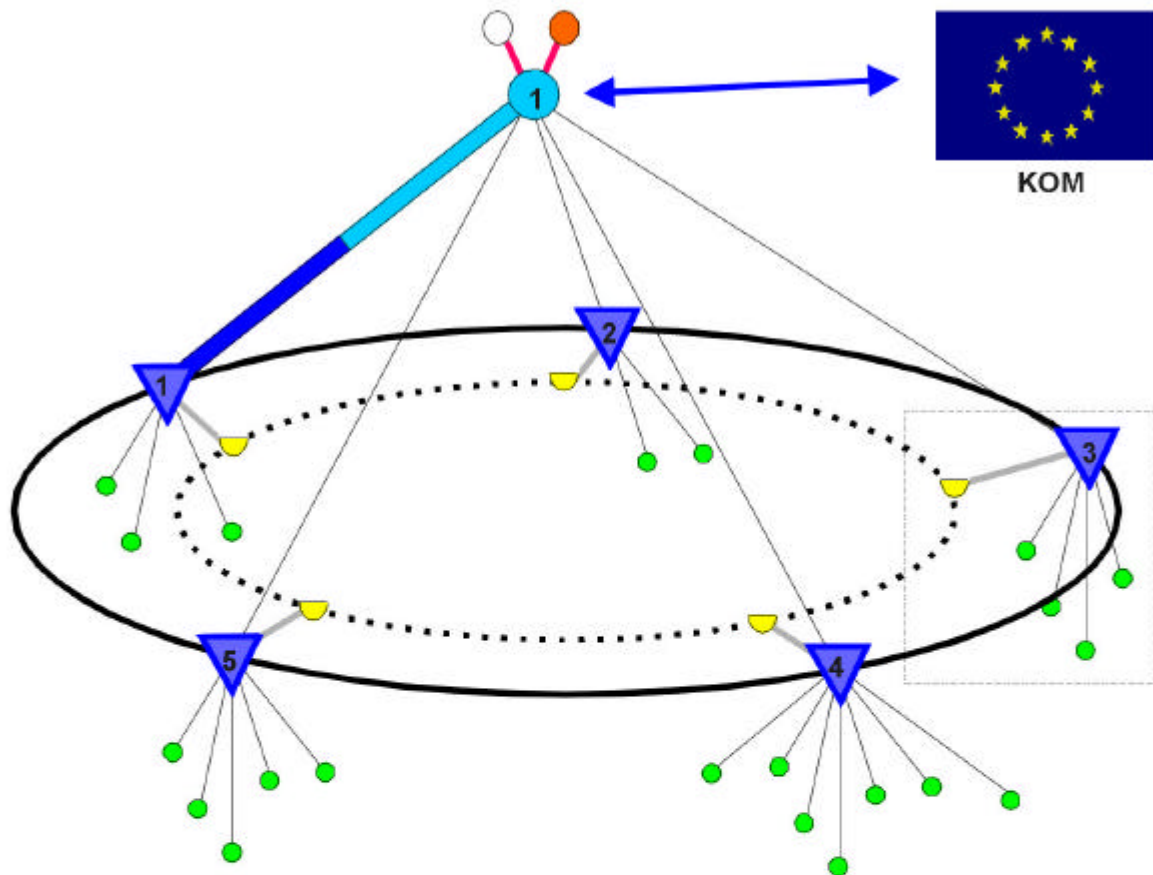
Zur Erfüllung der in der Übersicht aufgelisteten Arbeitsschritte ist die **Mitwirkung der EU-Referenten/innen und der Zentralen Verwaltungen der Hochschulen** unabdingbar. Umfang, Möglichkeiten und Notwendigkeit der Beteiligung orientieren sich an der jeweiligen Verwaltungsstruktur der Hochschule (dezentral oder zentral) sowie den vorhandenen Kapazitäten. Welche Aufgaben übernommen werden können, müssen die beteiligten Hochschulen für ihren Bereich selbst bestimmen und dem Konsortium des Integrierten Projekts vermitteln.

Diese Anleitung zum Projektmanagement von Integrierten Projekten an Hochschulen ist als Muster unmittelbar verwendbar, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. **Die Benutzung dieser Anleitung entbindet den Verwender jedoch nicht von einer eigenen Beschäftigung mit der Materie. Sie erfolgt auf eigenes Risiko. Die Autoren übernehmen hierfür keine Haftung.**

Hinweise und Anregungen zu unserem Papier erbitten wir an:
mailto:karl-heinz.mueller@rektoramt.uni-ulm.de

Verantwortungsstruktur eines Integrierten Projektes im 6. Forschungsrahmenprogramm der Europäischen Union

(Vorschlag EU-Referenten/innen Baden-Württembergs)



Notwendige Arbeitsschritte in Integrierten Projekten

Nr.	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
1.	Vorbereitung des Antrags						
1.1	Projektidee entwickeln und an Hand der Arbeitsprogramme, Ausschreibungen und Programmziele der Kommission prüfen. ACHTUNG: aktuelle Fassungen verwenden.		HV				
1.2	<u>Recherchen</u> : Was wird hierzu bereits mit EU-Mitteln gefördert (CORDIS; Policy-Papiere der EU [Grün-, Weißbücher etc.]?) Auswertung der Expressions of Interest.		HV				
1.3	Zeit für die Erarbeitung des Projektantrags an Hand der Abgabetermine prüfen.		HV				
1.4	Projektpartner identifizieren, Realisierbarkeit des Projekts einschätzen, Vorgespräche führen und Partner auswählen. (Die Mindestanzahl an unabhängigen Partnern stellt nur eine rechtliche Größe dar; in der Realität sind mehr Partner erforderlich.)		HV				
1.5	Beteiligung von KMU (15 % der Mittel des gesamten 6. RP sind für KMU reserviert), Drittländern und Internationalen Organisationen, Interessengruppen, potentiellen Nutzer etc. prüfen (Klärung, ob finanzielle Förderung durch KOM).		HV				
1.6	Festlegung des Akronymes (Verkürzter Projekttitel etc.) – Internationale Namensrechte beachten.		HV				
1.7	<u>Ausgestaltung und Vernetzung des IP hinsichtlich u.a.:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Management • Innovation • Mobilisierung einer kritischen Masse an Aktivitäten, Ressourcen, Sachkenntnis • Angewandte Forschung (falls nötig auch Grundlagenforschung); Technologische Entwicklung, Meilensteine • Risikoanalyse • Aus- und Weiterbildung • Demonstration (Test von produktähnlichen Prototypen) • Forschungsinfrastruktur • Begleitstudien für sozioökonomische Aspekte • Qualitätskontrolle und –management, IPR (Eigentum, Schutz, Nutzung, Verwertung und Verbreitung der Arbeitsergebnisse, Zugangsrechte) • Frauenförderung • Ausgründungen von Unternehmen • Ethikprüfung • Öffentlichkeitsarbeit • Dialog mit den Bürgern/ Verbänden (stake holders) • Europäischer Mehrwert (z.B. Beitrag zu Wettbewerbsfähigkeit, Gemeinschaftspolitiken u. gesellschaftl. Bedürfnissen) unter Berücksichtigung nationaler/ europäischer Forschungsaktivitäten (z.B. EUREKA) • Grad der Integration (horizontal, vertikal, sektoral, finanziell, an Aktivitäten) 		HV				
1.8	<u>Konsortium bilden und Koordinator wählen</u> (Meeting empfohlen); Rechtsform des Konsortiums festlegen (Vorsicht bei Europäischen Wirtschaftlichen Interessensvereinigungen [EWIV/EEIG], Rechts- und Haftungsfragen klären! Hochschulen sind im RP6 von der gemeinschaftlichen Haftung ausgenommen; dies gilt nicht für die EWIV!).		HV				
1.9	Vorüberlegungen zur Managementstruktur.		HV				
1.10	Einreichung der Interessensbekundung (falls vorgesehen).	HV	Z				

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer

Nr.	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
2.	Antragstellung (muss ggf. an zweistufiges Verfahren angepasst werden) <u>Zu beachten:</u> Kosten, die in der Antragsphase auftreten, sind nicht erstattungsfähig						
2.1	Absprache innerhalb des Konsortiums über wissenschaftliche Arbeitsteilung (<i>Arbeitspakete definieren</i>) - evtl. Meeting.	HV	HV				
2.2	Absprache innerhalb des Konsortiums über funktionale/ administrative Arbeitsteilung (Berücksichtigung aller Aktivitäten, siehe 1.7) - evtl. Meeting.	HV	HV				
2.3	Projektbeschreibung und Durchführungsplan konzipieren (<i>vorläufig für gesamte Laufzeit [Outline Implementation Plan] u. detailliert [Detailed Imp. Pl.] für die ersten 18 Monate</i>).	HV	HV	Z			
2.4	Plan zur Nutzung und Verbreitung der Ergebnisse aufstellen (Patente und andere Schutzrechte, Verwertung). Potentielle Auswirkung auf die Innovation beschreiben, Plan zur Verwaltung des geistigen Eigentums konzipieren.	HV	Z	Z			
2.5	Beschreibung des Konsortiums hinsichtlich Kompetenz, Ressourcen und Komplementarität der Partner.	HV	MV	Z			
2.6	Managementplan festlegen: Managementstruktur und Organisationsmodalitäten beschreiben (vgl. 1.7, 1.9, 2.11 und 3.4).	HV	HV				
2.7	Kalkulation des Finanzrahmens gemäß einer Kostenaufschlüsselung der Partner (<i>vorläufig für die gesamte Laufzeit und detailliert für die ersten 18 Monate</i>) – Grundlage für Konsortialvertrag und Vertragsverhandlungen mit KOM. Zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Buchführungsregeln der Partner und darauf basierende Kostenmodelle [FC, FCF, AC], entscheidend für finanziellen Beitrag der KOM und Höhe des Overhead (kann bei Audit durch die KOM geprüft werden) • Kostenmodelle müssen i.d.R. während des gesamten RP6 beibehalten werden • Unternehmen/KMU: Bonitätsprüfung, alternativ Abschluss von Ausfallsbürgschaften/Bankgarantien bis 80 % des EU-Zuschusses des jeweiligen Partners möglich, Gebühr hierfür als Managementkosten erstattungsfähig • Erstattungs- und nicht erstattungsfähige Kosten (gemäß Definition der KOM, abhängig von Buchführungsregeln der Partner) • Bei finanzieller Beteiligung Dritter und Projekteinkünften Vertrag beachten • Direkte und indirekte (Overhead) Kosten (gemäß Definition der KOM) • ggf. Budgetreserve für zukünftige Partner 	HV	MV	Z			
2.8	Ausarbeitung der Einzelbeiträge gemäß der vordefinierten Arbeitspakete/Work Packages (WP) durch die Partner (vgl. 2.1).	X	X	X			
2.9	Aufgaben/ Beiträge der Partner in das Gesamtkonzept einarbeiten, Aufgaben für geplante Partner vorsehen, Evaluierungskriterien beachten (Europäischer Mehrwert, wissenschaftliche und technologische Exzellenz, Qualität von Konsortium u. Management, Mobilisierung von Ressourcen, ethische und Gender-Aspekte).	HV	MV				
2.10	Antragsformulare ausfüllen und einreichen; zusätzlich die Universitätsverwaltung über die Antragseinreichung informieren ; eventuell Pre-Proposal-Checks durch die KOM nutzen.	HV	Z	Z			

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer

Nr.	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
2.11	<u>Ausarbeitung eines Vorvertrags oder Letters of Intent (Teilnahmeerklärung am Konsortium) – sollte von allen Partnern unterschrieben</u> werden (vgl. 3.4; <i>Musterkonsortialverträge sind über die EU-Referate erhältlich</i>). <u>inhaltlich:</u> Rolle und Funktion der Partner, Aufbau von Entscheidungsstrukturen, fristgerechte Aufgabenerfüllung während der Antragphase (Antragstellung durch Koordinator), Überlegungen zu IPR-Aspekten (Kenntnisse, Eigentums- und Schutzrechte, Verbreitung und Verwertung, Zugangs- und Nutzungsrechte zu Patenten, Lizenzen etc. regeln, ggf. Non-Disclosure-Aspekte aufnehmen); Budgetaufteilung; mögliche Beteiligung an den Kosten in der Antragphase, mögliche Sanktionen.	HV	MV				
2.12	Abschluss des Vorvertrags – rechtsverbindliche Unterschriften erforderlich.	HV	X	X			
2.13	Ggf. Hearing (ähnlich wie bei Sonderforschungsbereichen geplant) nach der Evaluation des Antrags durch KOM, aber vor dem Ranking und der Entscheidung der KOM.	HV	MV				

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer

	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
3.	Vertragsverhandlungen mit der KOM (ggf. juristische Beratung!)						
3.1	Inhaltliche Verhandlungen: Ziele und Milestones definieren, Festlegung von Modalitäten zur Veränderung der Konsortiumszusammensetzung, Anpassung des vorläufigen Durchführungsplans für die gesamte Laufzeit und des spezifischen für die ersten 18 Monate, Berücksichtigung technischer, technologischer, ethischer und IPR-Aspekte, Aufgaben Co und Konsortium sowie ggf. in Annex I Unteraufträge festlegen.	HV	(MV)				
3.2	Finanzielle Verhandlungen mit Erläuterung des Finanzierungsplans, Festlegung des EU-Höchstbeitrags (Zuschuss zum Budget) für das Gesamtprojekt (vgl. 2.7).	HV	(MV)				
3.3	Abschluss der Vertragsverhandlungen mit der KOM – ggf. rechtsverbindliche Unterzeichnung der Vertragsverhandlungsformulare.	HV					
3.4	Überführung des Vorvertrags in den Konsortialvertrag <u>inhaltlich:</u> Rolle und Funktion der Partner, Budgetaufteilung, Zahlungen, Lieferleistungen, Regelungen zu Meinungsbildungsprozessen, Schlichtung von Streitigkeiten; Aufbau von Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen, eventuell Bildung eines Beirates, Haftung; IPR (Kenntnisse, Eigentums- und Schutzrechte, Verbreitung und Verwertung, Zugangs- und Nutzungsrechte zu Pre-Existing Know-how und Arbeitsergebnissen, ggf. Lizenzgebühren festlegen); Veränderung des Konsortiums (siehe auch Checkliste der KOM zum Konsortialvertrag sowie Musterkonsortialvertrag des CA-Teams mit Erläuterungen)	HV					
3.5	Abschluss und rechtsverbindliche Unterzeichnung des endgültigen Konsortialvertrags durch alle Partner (vor Vertragsabschluss mit KOM erforderlich).	HV	X	X			
3.6	Rechtsverbindliche Unterzeichnung des Vertrags mit der KOM (Mustervertrag) durch Co und KOM. Inkrafttreten des Vertrags mit Unterzeichnung.	HV					
3.7	Beitritt zum Vertrag durch alle Partner (Formblatt A) innerhalb einer im Vertrag festgelegten Frist.	HV	X	X			
3.8	Erweiterung des Konsortiums durch neue Partner über Beitritt zum Vertrag (Formblatt B), mit sechswöchiger Einspruchsfrist seitens der KOM.	HV	X	X			
3.9	Ausscheiden von Partnern aus dem Konsortium: gewisse Bestimmungen [z.B. IPR] gelten auch danach weiter.	HV	X	X			
3.10	Amendments zum Vertrag vor Kontakt mit der KOM schriftlich im Konsortium abstimmen (bei Audit vorzulegen).	HV	X	X			

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer

	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
4.	Projektentwicklung						
4.1	<i>WISSENSCHAFTLICHES MANAGEMENT</i>						
4.1.1	Projektbeginn (Kick-Off-Veranstaltung).	HV			X		
4.1.2	Laufende Informationen aller Partner über Daten, Dokumente und Projektstatus. Regelmäßige Kommunikation der Ergebnisse innerhalb des Konsortiums.	HV	MV	Z	X	X	
4.1.3	Umsetzung und Überwachung der einzelnen Arbeitsschritte laut Durchführungsplan (s. Mustervertrag, Annex II, II.3).	HV	HV	Z	X	X	
4.1.4	Notwendigkeit der Veränderung/ Erweiterung des Konsortiums prüfen. Partnerwechsel; Einbeziehung neuer Partner; Aufgabenerweiterung mit Vergrößerung des Konsortiums (ggf. Zusatzbudget durch KOM); KOM informieren und ggf. Ausschreibung einleiten (Kriterien: Gleichbehandlung, Transparenz, Zugang für alle; s. Mustervertrag, Annex III und Beteiligungsregeln).	HV	HV		X	X	
4.1.5	Erstellung der Zwischenberichte (Periodic Activity Reports) an die KOM, Berichtsabgabefristen beachten. Die Berichte werden nach Prüfung durch die KOM und Vertragsänderung Vertragsgegenstand. Sie müssen enthalten: <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten des Konsortiums während der Berichtsperiode bezüglich 1.7 • Erreichung der vorgegebenen Ziele • Fortschritte bezüglich Milestones und Deliverables • Identifizierung von Problemen und Lösungsansätzen • Fortschreibung des Plans zur Nutzung, Verwertung und Verbreitung der Ergebnisse (Plan for Using and Disseminating the Knowledge). 	HV	MV	Z	X	X	
4.1.6	Periodische Überprüfung und Fortschreibung des detaillierten Durchführungsplans/Detailed Implementation Plan (s. Mustervertrag, Annex III, III.3): für die nächsten 18 Monate; wird nach Prüfung durch die KOM und Vertragsänderung Vertragsgegenstand.	HV	MV	Z	X	X	
4.2	<i>ADMINISTRATIVES MANAGEMENT</i> Überwachung der rechtlichen, vertraglichen, finanziellen und verwaltungstechnischen Projektdurchführung.						
4.2.1	Einstellung der Manager bei Co u. CG und evtl. des Sachbearbeiters (AO) bei Co: zunächst für die ersten 18 Monate (<i>Vorsicht: Kettenverträge</i>).	X	X				
4.2.2	Unmittelbare, nachweisliche Weitergabe der EU-Mittel an die Partner mit jährlichem Nachweis des Zahlungsverkehrs an die KOM (85 % Vorschuss der KOM für die ersten 18 Monate, danach Staffelung der Mittel abhängig von Anerkennung der Berichte etc. durch die KOM). <i>Erstmalige Zahlung an Partner erst weiterleiten, wenn Mindestpartnerzahl (s. Arbeitsprogramme) dem Vertrag mit der KOM beigetreten ist.</i> <i>Nach Konsortiumserweiterung bei Zahlungen an einen neuen Partner sechswöchige Widerspruchsfrist der KOM gegen den neuen Partner beachten.</i>	HV			X		
4.2.3	Interne Aufstellung und Umsetzung eines Finanzplans nach Kostenarten (z.B. Sachkosten, Personalkosten, Investitionsmittel) bei den einzelnen Partnern. <i>Beachten: Spätere Nachweispflicht gegenüber der KOM!</i>	X	X	X			

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer

	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
4.2.4	Einstellung des wissenschaftlichen und technischen Personals: zunächst für die ersten 18 Monate (<i>Vorsicht: Kettenarbeitsverträge</i>).	X	X	X			
4.2.5	Gerätebeschaffung bei Projektbeginn wegen Abschreibemodalitäten.	X	X	X			
4.2.6	Angebote für Aufträge an Dritte/Subcontracting (Dienstleistungs-/Unter-/Werkverträge; Mustervertrag, Annex II, II.6) laut Verdingungsordnung für Leistungen (VOL A) einholen; MwSt beachten!	X	X	X	X	X	
4.2.7	Periodische Überprüfung und Fortschreibung des detaillierten Finanzplans/Detailed Financial Plan (Mustervertrag, Annex III, III.1 und III.3): für die nächsten 18 Monate, für die einzelnen Aktivitäten und nach Partnern aufgeschlüsselt; wird nach Prüfung durch die KOM und Vertragsänderung Vertragsgegenstand.	HV	MV	Z	X	X	
4.2.8	Fortlaufende Verwaltung der Mittel bei den einzelnen Partnern gemäß nationalen Buchführungsregeln (Landes-/Bundeshaushaltsordnung/Handelsgesetzbuch).	X	X	X			
4.2.9	Erstellung der Management-Zwischenberichte (Periodic Management Reports) an die KOM, Berichtsabgabefristen beachten. Die Berichte werden nach Prüfung durch die KOM und Vertragsänderung Vertragsgegenstand. Sie müssen enthalten: <ul style="list-style-type: none"> • Kostenerläuterung auf Partnerebene unter Bezug auf die eingesetzten Ressourcen (Kommissionszuschuss, andere Mittel/ Sachleistungen Dritter sowie Eigenleistungen für das Projekt und durchgeführten Aktivitäten) • Erstellung der Verwendungsnachweise auf Partnerebene nach Aktivitäten aufgeschlüsselt (Mustervertrag Formblatt C Annex VI; incl. Zertifizierung/Audit Certificates [Mustervertrag, Annex II, II.7 Nr. 3 sowie II.26]; <i>Zertifizierung bei öffentlichen Rechtspersonen ggf. durch Kasse/ Innenrevision, bei privaten durch externe Betriebsprüfer</i>) • Gesamtverwendungsnachweis/Summary Financial Report an die KOM, aufgeschlüsselt nach Partnern und Aktivitäten (incl. Audit Certificates aller Partner). 	HV	MV	Z	X	X	
4.2.10	Erstellung der Zwischenberichte über die Weitergabe der EU-Mittel an die Partner (Report on the distribution between contractors) an die KOM, Berichtsabgabefristen beachten. Die Berichte werden nach Prüfung durch die KOM und Vertragsänderung Vertragsgegenstand.	HV			X		
4.2.11	Zusätzliche Berichte/Supplementary Reports, falls vertraglich vereinbart.	HV	MV	X	X	X	
4.3	VORBEREITUNG DER ANNUAL-, MID-TERM- (BZW. MILESTONE-) UND FINAL-REVIEWS GEMÄß VERTRAGSBESTIMMUNGEN DURCH DIE KOM.	HV	X	X	X	X	
4.4	VORBEREITUNG DER GRUNDSÄTZLICH JEDERZEIT MÖGLICHEN TECHNISCHEN, FINANZIELLEN, TECHNOLOGISCHEN UND ETHISCHEN AUDITS DURCH DIE KOM UND/ODER RECHNUNGSHOF DER EU.	HV	HV	HV	X	X	
4.5	Schadens-, Haftungs- und IPR-Fragen (Kenntnisse, Eigentums- und Schutzrechte, Verbreitung und Verwertung, Zugangs- und Nutzungsrechte zu Pre-Existing Know-how und Arbeitsergebnissen) sowie mögliche Sanktionen der KOM beachten (s. Mustervertrag, Annex II, II.29ff.).	HV	HV	HV	X	X	

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer

	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
4.6	<i>ERGEBNISMANAGEMENT</i>						
4.6.1	Anmeldung und Verwaltung von Schutzrechten (Patente, Gebrauchsmuster, Marken, Geschmacksmuster, Sortenschutz, Urheberrechte).	HV	Z	Z	X		
4.6.2	Verwertung (Prototypen, Demonstrationsaktivitäten, Ausgründungen, Lizenzen etc.).	HV	Z	Z	X		
4.6.3	Verbreitung von Ergebnissen (Publikationen, Konferenzen, Workshops, Internetaktivitäten).	HV	Z	Z	X		
4.6.4	Aus- und Fortbildung (für Wissenschaftler, Nachwuchswissenschaftler, Forschungsmanager bzw. Angehörige aus KMU und Industrie und potentielle Nutzer etc.).	HV	MV	Z	X	X	
4.7	Öffentlichkeitsarbeit (Internet, Medien), z.B. Bürger, Politik, Verbände, Ministerien, ggf. unter Einbeziehung von PR-Beratern.	HV			X		

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer

Nr.	Vom Antrag bis zum Abschlussbericht	Koordinator (Co)	Kerngruppe/ Core Group (CG)	Partner (P)	Manager bei Co (M _{Co})	Manager bei CG (M _{CG})	Bemerkungen
5.	Projektabschluss						
5.1	<p>Abschlussberichte/Final Reports. Abgabefristen beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftlicher Tätigkeitsbericht/Final Activity Report (Ziele, Arbeiten, Ergebnisse und Bewertung [<i>Bewertung in Bezug auf die gesetzten Ziele; Analyse und Einschätzung der möglichen ökonomischen und sozialen Bedeutung der entwickelten Technologien, Verfahren etc.; Bewertung der Maßnahmen zur Förderung der Gleichberechtigung</i>]), incl. Endversion des Plans zur Nutzung, Verwertung und Verbreitung der Ergebnisse /Final Plan for Using and Disseminating the Knowledge, sowie einer Zusammenfassung • Management-Abschlussbericht/Final Management Report incl. Abschlussverwendungsnachweis/Summary Financial Report (über die gesamte Projektlaufzeit; basierend auf den Verwendungsnachweisen aller Zwischenberichte; <i>Kosten für die Erstellung des Schlussberichts – u.a. Personalkosten Manager bei Co - nicht vergessen</i>). • Zusätzliche Berichte/Supplementary Reports (falls vertraglich vereinbart). 	HV	MV	Z	X	X	
5.2	Schlusszahlung der KOM überprüfen und an Partner verteilen; Nachweis der Mittelweitergabe an die Partner für KOM (maximal 60 Tage nach Erhalt der Zahlung).	HV			X		
5.3	Verpflichtungen des Annex II zum Mustervertrag, die über das Datum des Projektendes (Final Implementation Date) hinauswirken, beachten.	HV	HV	HV			
5.4	Fortsetzungsmaßnahmen prüfen und einleiten.	HV	HV	MV			

HV= Hauptverantwortung; MV = Mitverantwortung; (MV) = Kann evtl. erforderlich sein (z.B. Rücksprache während Vertragsverhandlungen); X = für Umsetzung zuständig; Z = Zulieferer