

## **Case study: PROJEKT CENTROPE CAPACITY**

### **O projektu**

#### **Přínosy a cíle projektu**

Projekt CENTROPE Capacity je projektem příhraniční spolupráce dvanácti měst a sousedících regionů z ČR, Rakouska, Slovenska a Maďarska, které v roce 2003 spojily své zájmy a začaly budovat nadnárodní Středoevropský region s názvem CENTROPE. Záměrem projektu bylo vytvořit na úrovni CENTROPE funkční polycentrický institucionální rámec pro vzájemnou spolupráci zúčastněných regionů. Cílem projektu byla iniciace přeshraniční spolupráce, přičemž ukazatelem byly v tomto případě vytvořené strategické aliance (tak, aby byly minimálně ve fázi projektové žádosti) v daném časovém úseku (2009 – 2012).

#### **Struktura projektového týmu**

Implementaci projektu mělo na starosti projektové konsorcium CENTROPE AGENCY (má vlastní právní subjektivitu dle rakouského práva) zahrnující centrální koordinační kancelář (CCO) a 4 decentralizované kanceláře (DCOs). DCOs přitom měly vyčleněny rovné díly finančních prostředků. V každé kanceláři působil senior expert, junior expert a administrátor. K tomu pak projektový tým doplnili další konzultanti, výpomoci či administrativní síly dle aktuální vytíženosti či pouze na částečné úvazky a dočasné dohody. Regionální kanceláře měly zodpovědnost postavenou na předmětném principu – tedy vždy zodpovídaly za určitý úsek aktivit, kterými se projekt CENTROPE Capacity zabýval. Struktura projektového konsorcia byla maticová. Nadřízeným orgánem CENTROPE AGENCY byl řídicí výbor.

#### **Financování projektu**

Projektový rozpočet dosahoval výše 4,5 mil. €. Projekt byl z 80 % spolufinancován Evropským fondem regionálního rozvoje (ERDF), a to na základě operačního programu „Střední Evropa“ spadajícího pod programy nadnárodní spolupráce v rámci třetího cíle kohezní politiky EU, tedy Evropské územní spolupráce.

## Identifikované problémy a jejich řešení

### 1. Chyby v zahájení projektu

Při zahájení projektu byla podepsána zahajovací listina a definovány cíle, výstupy a obsah projektu. V rámci agentury CENTROPE byly stanoveny kompetence a přiděleny zdroje na celou dobu trvání projektu, nicméně toto probíhalo neformálně a velmi zběžně – což bylo příčinou některých problémů (viz níže). Celkově **proběhlo zahájení velmi rychle a neformálně**, bohužel si členové dostatečně nevyjasnili očekávání jednotlivých stran a nadhodnotili své možnosti. **Mnoho aktivit** typických pro tuto fázi řízení projektu **nebylo realizováno**, některé pak ani v průběhu projektu. To vedlo k tomu, že si každý vyložil cíl projektu po svém a nebyly vyjasněny odpovědnosti (nevyužití RACI matice).

Některé další aspekty nebyly na začátku projektu vyjasněny (proces připomínkování dokumentů, analýza zainteresovaných stran a především strategie komunikace s jednotlivými stranami, systém ukládání dokumentů, sankce za nesplnění úkolů atd.) a to pak vedlo k problémům a zpoždění částí projektu. **Nebyl určen** dostatečně precizně **rozsah projektu**, jeho hranice a především to, co v projektu nebude řešeno. První rok projektu pak tým trávil mnoho času vymezováním těchto hranic.

### 2. Organizační struktura

Organizační struktura byla ustanovena vedoucím koordinační kanceláře, ale **nebyla nijak formalizována**. Vzhledem k problémům s komunikací a plnění některých úkolů bylo později třeba strukturu a zejména vztahy upravit a do určité míry formalizovat.

O záležitostech týkajících se celého projektu se rozhodovalo v CENTROPE Agency poměrným způsobem hlasování. Co se týče té části projektu, která byla řešena českou kanceláří (subprojekty), situace byla komplikovanější, pokud jde o pravomoci. Vůči pracovníkům české organizace měl vedoucí české kanceláře plnou pravomoc přidělovat úkoly, nicméně všichni ostatní členové týmů (z jiných organizací, z jiných zemí) nebyli formálně nijak provázáni ve smyslu možnosti řízení. Tyto organizace byly povinny ze smlouvy o spolupráci poskytovat součinnost (podepsáno jejich jednateli), ale tato součinnost nebyla nikde dále specifikována ve smyslu konkrétních dalších pracovníků a taktéž zde nebyly uvedeny případné sankce. **Neexistoval zde pracovní-právní vztah mezi členy týmu z různých zemí**. Plnění úkolů zahraničními pracovníky nebylo vždy v pořádku z hlediska času i kvality. Nesplněné úkoly pak zpožďovaly dokončení dalších úkolů. Tyto problémy vedly k vytvoření pravidel spolupráce, která ale opět nebyla nijak vynutitelná. Spolupráce se ale díky této dohodě výrazně zlepšila.

V návaznosti na problémy s komunikací byla zpracována analýza problémových míst, komunikační toky a následný návrh struktury, komunikace a některých postupů. Výstupem byla maticová organizační struktura. Nicméně zcela formalizována struktura nebyla nikdy (organigram, popis atd.), což způsobilo problémy zejména při změnách v projektovém týmu.

### 3. Zainterесované strany

Obecně se neočekávala tak velká **různorodost požadavků zadavatelů**. Bylo třeba s každým z nich vyjednávat o možnostech a limitech projektu a najít co nejvhodnější řešení a postup. Proces byl složitý zejména kvůli tomu, že díky velkému počtu osob na straně zadavatele s nimi vyjednávalo více zástupců týmu (realizátora), kteří poté analyzovali požadavky těchto stran a konzultovali možnosti řešení. Členové týmu tedy fungovali jako prostředníci mezi jednotlivými osobami na straně zadavatele z různých zemí a investorem projektu.

V návaznosti na odlišná očekávání mnoha stran byla zpracována analýza stakeholderů a byla určena strategie komunikace s jednotlivými skupinami. Dále bylo vytvořeno dokumentové úložiště s diverzifikovaným přístupem dle jednotlivých skupin stakeholderů. Počet zainterесovaných stran narůstal s průběhem projektu, proto bylo třeba jejich řízení zainterесovaných upravovat. Důraz byl kladen především na to, aby zainterесované osoby měly nejen dostatek informací, ale také aby nebyly zahlceny informacemi, což bylo v popisovaném projektu vcelku náročné. **Složitost komunikace** byla také způsobena několika jazyky, v nichž bylo třeba komunikovat (jazykem projektu byla angličtina, ale zainterесované strany bylo třeba často informovat v jejich jazyce – CZ, HU, SK, DE).

### 4. Problém týmové spolupráce

Tým byl ovlivněn výběrem ředitelů jednotlivých spolupracujících organizací a téměř nebylo možné jej jinak ovlivnit. Tým prošel všemi fázemi vývoje. Mezi kritický faktor úspěchu projektu určitě patřila komunikace. Díky různorodosti zainterесovaných stran došlo v počátcích projektu k neshodám v týmu agentury CENTROPE. Všichni členové automaticky předpokládali, že pohled na projekt je u všech stejný, i když tomu zdaleka tak nebylo. Ve fázi konfliktů už **nebylo možné spolu téměř komunikovat**. Velký problém představovaly také **kulturní odlišnosti**, a to především v odlišném porozumění úkolům a v jiných pracovních postupech a očekáváních.

Problém nebyl identifikován dostatečně brzy, takže díky tomu bylo zpožděno několik aktivit. Poté byla již určena příčina a tým se snažil řešit situaci nejprve sám (setkání týmu věnované pouze komunikaci), poté i s profesionálním koučem. Díky tomu se kvalita spolupráce a komunikace velmi zlepšila. Dále byly formalizovány některé procesy a určena pravidla rozhodování.

Tým se rozhodl uspořádat teambuildingovou aktivitu, při které by si členové ujasnili vztahy v týmu a společný cíl. Pro teambuildingové aktivity nebyl k dispozici rozpočet. Bylo potřeba, aby jednotlivé kanceláře ve všech zemích dedikovaly na tuto aktivitu část rozpočtu. V rámci tří denního setkání s externím facilitátorem se tým snažil sjednotit pohled na projekt, dozvědět se více o motivaci jednotlivých členů i jejich zainterесovanosti. Teambuildingová aktivita vedla k ujasnění pohledu na projekt a na spolupráci a také k vyšší spokojenosti členů týmu při práci na projektu.

U mezinárodních týmů bylo velké zastoupení zkušených pracovníků, zpočátku vedoucí české kanceláře uplatňoval delegující styl vedení. Později se ale ukázalo, že díky velkým kulturním rozdílům, očekáváním a v neposlední řadě jazykovým bariérám bude třeba vedení přehodnotit směrem k **větší orientaci na vztahy i na úkoly**.