

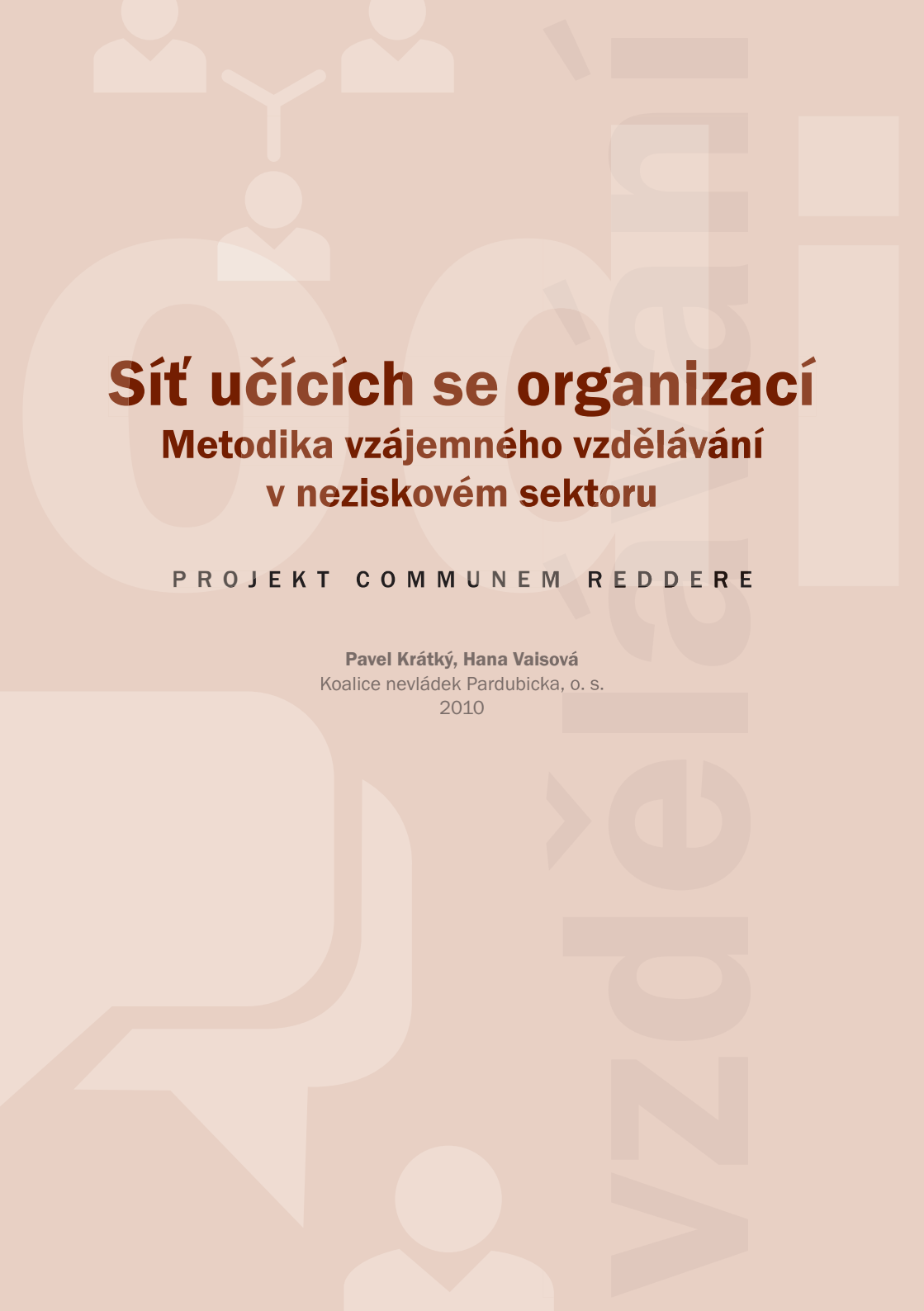


Sít' učících se organizací

Metodika vzájemného vzdělávání v neziskovém sektoru

PROJEKT COMMUNITY M REDDERE

Pavel Krátký, Hana Vaisová
Koalice nevládek Pardubicka, o. s.
2010



Síť učících se organizací

Metodika vzájemného vzdělávání v neziskovém sektoru

PROJEKT COMMUNEM REDDERE

Pavel Krátký, Hana Vaisová
Koalice nevládek Pardubicka, o. s.
2010

Tato příručka dobré praxe vznikla v rámci projektu COMMUNEM REDDERE, který je realizován Koalicí nevládek Pardubicka, o. s., ve spolupráci s partnerskými organizacemi. Projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v České republice prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Více informací o realizátorovi a o projektu na www.konep.cz a na konci této příručky.

KOALICE NEVLÁDEK PARDUBICKA

Metodika vzájemného vzdělávání v neziskovém sektoru Síť učících se organizací

Autoři:

Ing. Mgr. Pavel Krátký
Ing. Hana Vaisová

Odborný oponent:

Mgr. Michal Zahradník

Vydavatel:

Koalice nevládek Pardubicka, o. s., Komenského 432, 530 03 Pardubice
Všechna práva vyhrazena.
E-mail: kancelar@konep.cz
Web: www.konep.cz
Tel.: +420 461 031 821
Vydání I., Pardubice 2010
Počet stran: 34

Tisk a grafická úprava:

Studio Press, s. r. o.

ISBN 978-80-254-8560-6

OBSAH

1. ÚVODNÍ SLOVO • 4

2. UČÍCÍ SE ORGANIZACE • 5

2.1. Disciplíny učící se organizace • 5

2.2. Systém řízení • 6

3. SÍŤ UČÍCÍCH SE ORGANIZACÍ • 8

3.1. Spolupráce při rozvoji lidských zdrojů • 8

3.2. Vytvoření učící se organizace • 12

3.3. Vytvoření sítě učících se organizací • 15

4. Přípravenost NNO zapojit se do sítě učících se organizací • 18

4.1. Závěry mini průzkumu • 22

5. PŘÍLOHA • 25

ÚVODNÍ SLOVO

V rámci projektu *Communem reddere*, který realizuje Koalice nevládek Pardubicka ve spolupráci s dalšími třemi partnerskými neziskovými organizacemi z Pardubického kraje, byla realizována, jako jedna z aktivit, aktivita nesoucí název Síť učících se organizací, jejímž cílem bylo vytvořit metodiku vzájemného vzdělávání v neziskovém sektoru v Pardubickém kraji. Možnost spolupracovat na tvorbě metodiky měly všechny neziskové organizace působící v Pardubickém kraji bez ohledu na jejich zaměření, velikost či zkušenosti. Nakonec se do aktivity zapojilo celkem 25 pracovníků z 18 různých organizací.

Při pěti pilotních workshopech, na nichž se setkávali především vedoucí pracovníci nebo metodici neziskových organizací, byla diskutována problematika vzájemného vzdělávání a představen koncept sítě učících se organizací jako možného řešení. Při definici tzv. učící se organizace jsme vycházeli především z myšlenek Petera M. Sengeho, zakladatele Společnosti pro organizační učení při MIT¹. Na setkáních byly postupně zjišťovány potřeby neziskových organizací, možnosti, kapacity, ochota sdílet a síťovat se, očekávání od možného zapojení se do sítě učících se organizací, ale také ochota a nabídka vlastních vkladů pro ostatní organizace zapojené v síti. Zajímavé bylo též zjišťovat, jaké neformální sítě již mezi některými neziskovými organizacemi fungují. Většinou se však jedná o spolupráci 2–3 organizací založenou na bázi osobních kontaktů, které společně řeší poskytování stejné nebo obdobné služby klientovi, a to především v takovém případě, kdy si geograficky nebo jinak nekonkurují. Hledali jsme postupně styčné body možné spolupráce, nejenom na úrovni hlavních činností organizací, ale také průřezově, jako je administrativně-technické zázemí, rozvoj lidských zdrojů nebo specifika managementu neziskových organizací.

Na základě shromážděných informací a názorů zúčastněných stran byla vytvořena jednoduchá metodika vzájemného vzdělávání uplatnitelná na principu sítě učících se organizací. Jak bude rozebráno v následujících kapitolách, je klíčové porozumět, co vlastně pojem učící se organizace obnáší a že je potřeba, aby se neziskové organizace na tuto úroveň nejprve dostaly nebo se o to alespoň pokusily. V prostředí neziskového sektoru se totiž jedná o zcela inovativní přístup, který hledá inspiraci a zkušenosti v podnikatelské sféře, kde model učících se organizací funguje již řadu desetiletí. Vzájemná spolupráce a vzdělávání však může fungovat i v případě, že principy učící se organizace nebudou dodržovány zcela důsledně – z toho důvodu byly namodelovány 3 základní etapy budování sítě učících se organizací zachycující v sobě postupný proces dosahování úrovně skutečné učící reorganizace.

¹ Podle časopisu *Journal of Business Strategy* (září–říjen 1999) patří Peter M. Senge mezi 24 osobností, které v minulém století nejvíce přispěly k rozvoji podnikatelských strategií a časopis *Business Week* jej v roce 2001 označil za jednu z deseti nevlivnějších autorit v oboru managementu.

2. UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Cílem této kapitoly je objasnit pojem učící se organizace, představit klíčové disciplíny budování a rozvoje učících se organizací a upozornit na limitující faktory organizačního učení. Vycházet přitom budeme z myšlenek Petera M. Sengeho, který je předním světovým autorem zabývajícím se teorií a praxí učících se organizací.²

Pojmem učící se organizace označuje P. M. Senge takovou organizaci, která „nepřetržitě zvyšuje svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost“. Nechápe tak učení jen jako vstřebávání informací s cílem přizpůsobit se okolí, ale především jako proces vytváření efektivnější organizace a nových pracovních postupů.

2.1. Disciplíny učící se organizace

Každá organizace, která se chce změnit v tvořivou učící se organizaci, musí zvládnout pět klíčových disciplín učící se organizace. Uplatňování těchto disciplín vypadá následovně:

- 1. Systémové myšlení:** členové organizace nahlíží na samostatné projekty a organizační procesy jako na součást celku. Vnímají, že tyto projekty a procesy jsou vzájemně propojeny nejrůznějšími činnostmi, jejichž účinek se často projeví až po několika letech. Systémové myšlení vede ve svém důsledku k tomu, že členové organizace nehledají příčinu svých potíží v jiných projektech a procesech, ale cítí se spoluodpovědní za výsledky organizace. Preferují také dlouhodobá a systémová řešení před krátkodobými.
- 2. Osobní mistrovství:** členové organizace se snaží být mistrem ve svém oboru. Jsou zaměřeni na dosahování prvotřídních výsledků a toto zaměření je hnacím motorem jejich učení. Disciplína osobního mistrovství začíná tím, že si lidé vyjasní věci, které jsou pro ně skutečně důležité, a které jsou hodny jejich trvalého úsilí. Osobní mistrovství vede v důsledku k otevřenosti, zvědavosti a pokoře. Členové organizace zjišťují, že čím více vědí, tím více otázek se před nimi objevuje.
- 3. Mentální modely:** členové organizace vědí, že každý člověk je pod vlivem hluboce zakořeněných předpokladů (mentálních modelů), které ovlivňují jeho vnímání světa a jeho chování v něm. Jsou si vědomi, že jejich vlastní mentální modely mohou být brzdou jejich rozvoje. Práce s mentálními modely vede

² Peter M. Senge: *Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2007

ve svém důsledku ke schopnosti členů organizace rozpoznávat své vlastní předsudky a nefunkční zaběhané rutiny i ke schopnosti tyto mentální modely eliminovat a měnit je.

4. Sdílená vize: každá organizace, která chce vyrůst v efektivní a významnou organizaci, musí disponovat schopností vytvářet a udržovat společně sdílený obraz budoucnosti. Prvkem i předpokladem skutečného sdílení vize je umění odkrývat společné obrazy budoucnosti, které posilují opravdové zaujetí a zapojení (nikoliv pouhou povolností). Sdílené vize jsou něco jako společné řídicí principy, se kterými se lidé ztotožňují, a v jejichž rámci si vytvářejí svou vlastní, osobně mobilizující vizi.

5. Týmové učení: ze zkušenosti z různých odvětví lidské činnosti vyplývá, že rozumové schopnosti týmu mohou převyšovat rozumové schopnosti jednotlivých členů, a že učící se týmy si osvojují mimořádnou schopnost koordinovaného jednání. Když se týmy skutečně učí, dosahují jejich členové rychlejšího osobního růstu, než jakého by dosáhli jiným způsobem. Základem týmového učení je dialog, který je možný, jen pokud členové týmu odloží všechny předpoklady a domněnky a zahájí skutečné společné přemýšlení. Týmové učení má klíčový význam, neboť týmy a nikoli jednotlivci představují základní učící se jednotky moderních organizací.

2.2. Systém řízení

P. M. Senge upozorňuje na osm prvků řízení, které zabraňují efektivnímu učení organizace. Proto dříve, než se management rozhodne změnit organizaci v učící se organizaci, měl by se s těmito prvky seznámit, a pokud zjistí, že je v organizaci uplatňuje, tak tuto praxi změnit:

1. Řízení podle měřítek:

- Zaměření na krátkodobé ukazatele
- Podhodnocení nehmotných faktorů

2. Kultura založená na udržování povolnosti:

- Pracovní postupy založené na uspokojování představ šéfa
- Řízení pomocí vyvolávání strachu

3. Řízení výsledků:

- Vedení organizace vytyčuje cíle
- Lidé jsou zavázáni odpovědností za splnění cílů vytyčených vedením (bez ohledu na to, zda jsou v rámci existujícího systému a existujících procesů dosažitelné)

4. Preferovány jsou jasné a správné odpovědi:

- Důraz je kladen na řešení technických problémů
- Zlehčuje se význam složitých (systémových) problémů

5. Uniformita:

- Rozmanitost je problém, který je třeba řešit
- Konflikty se potlačují ve prospěch povrchní shody

6. Předvídatelnost a kontrolovatelnost:

- Ztotožnění řízení a kontroly
- Nejvyšším příkázáním managementu jsou plánování, organizování a kontrola

7. Nepřiměřená soutěživost a nedůvěra:

- Soutěžení mezi lidmi má zásadní význam pro dosažení žádoucí výkonnosti
- Bez soutěžení mezi lidmi nejsou inovace

8. Ztráta celku:

- Fragmentace
- Místní inovace se dále nerozšiřují

Závěrem této kapitoly můžeme konstatovat, že proměnit tradiční organizaci na skutečnou učící se organizaci není úkol jednoduchý ani krátkodobý. Nejde tu o změnu struktury, systému či procesu, kterou lze provést rozhodnutím managementu, ale o hlubokou změnu myšlení každého člena organizace. S trochou nadsázky lze říct, že být členem učící se organizace se musíme nejprve naučit.

3. SÍŤ UČÍCÍCH SE ORGANIZACÍ

Dříve, než začneme usilovat o vytvoření sítě učících se organizací, měli bychom zaměřit svou pozornost na vytvoření samotné učící se organizace. Je totiž prakticky nemožné vytvořit síť učících se organizací z organizací, které se samy neučí. Jak už bylo uvedeno ve druhé kapitole, pojem učící se organizace neznamená jen organizaci, v níž se zaměstnanci účastní vzdělávání, ale organizaci, jejíž členové společným úsilím (učením) vytvářejí společnou budoucnost.

Vzhledem k tomu, že se účastníci pilotních workshopů zaměřovali pouze na hledání různých forem spolupráce v oblasti vzdělávání a využívání lidských zdrojů, můžeme se domnívat, že ve většině zúčastněných organizací ještě nedošlo k plné transformaci na učící se organizace. Postup budování sítě učících se organizací proto navrhujeme rozdělit do tří etap, které na sebe logicky navazují, a umožňují do procesu zapojit co možná největší počet organizací.

První etapa by měla být ve znamení navázání spolupráce nevládních neziskových organizací v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Tato forma spolupráce nepředpokládá velké změny v systému řízení ani v myšlení lidí a její efekty se projeví v relativně krátké době. V této etapě se mohou členové zúčastněných organizací vzájemně poznávat a pokud zjistí, že mají blízké vize a hodnoty, mohou prohloubit vzájemnou spolupráci.

Druhá etapa, která může začít ve stejný okamžik jako etapa první, by měla být zaměřena na vytvoření jednotlivých učících se organizací. Ty organizace, které chtějí prohloubit spolupráci s jinými organizacemi a vytvořit s nimi síť učících se organizací, se v této fázi zaměří na transformaci své vlastní organizace na učící se organizaci. Tato etapa je mnohem náročnější než etapa první a její výsledky se dostaví až za relativně dlouhou dobu. Vyplatí se nespěchat, protože v tomto případě je kvalita důležitější než čas.

Poslední etapa je určená pro organizace, které se stanou skutečnými učícími se organizacemi, mají blízké vize a hodnoty a chtějí společně vytvářet svou budoucnost.

3.1. Spolupráce při rozvoji lidských zdrojů

První etapa je relativně jednoduchá a nepředpokládá žádné významnější změny myšlení ani organizačních systémů. Půjde v ní především o navázání a rozvoj spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů. V rámci této etapy si účastníci pilotních workshopů stanovili dva základní cíle:

1. Založit funkční vzdělávací skupinu pracovníků neziskových organizací.
2. Vytvořit znalostní bázi - internetovou komunikační platformu.

Oba cíle jsou prakticky totožné s cíli projektu, v rámci kterého se výše uvedené pilotní workshopy uskutečnily. Na těchto workshopech byly dále identifikovány možné zdroje učení:

- Znalosti a dovednosti (zkušenosti) externích lektorů-specialistů.
- Znalosti a dovednosti (zkušenosti) interních lektorů-specialistů.
- Znalosti a dovednosti (zkušenosti) pracovníků ve všech pracovních pozicích.

A formy jejich sdílení:

- Organizované sdílení znalostí a dovedností (zkušeností).
- Spontánní sdílení znalostí a dovedností (zkušeností) mezi členy organizace.

Definování možných zdrojů učení a forem jejich sdílení rozšiřuje pohled na firemní vzdělání, které často probíhá jen formou účasti zaměstnanců na kurzech a školeních, kde zdrojem znalostí a dovedností je externí lektor. Právě využití interních lektorů a podpora neformální komunikace mezi členy sítě jako zdroje učení de facto zahajuje proces budování sítě učících se organizací.

Při pilotních workshopech byl relativně velký prostor věnován konkrétnímu způsobu spolupráce. Organizace, která by se chtěla do spolupráce zapojit, by měla splňovat následující tři podmínky:

1. Má skutečný zájem o rozvoj lidských zdrojů a tento rozvoj chce uskutečňovat mj. prostřednictvím spolupráce s jinými nevládními neziskovými organizacemi.
2. Pověří alespoň jednu osobu koordinováním spolupráce při rozvoji lidských zdrojů s ostatními organizacemi.
3. Osoba pověřená koordinací má kompetenci a podporu vedení organizace.

Osoba koordinátora je zásadní, protože nelze očekávat, že by živelná spolupráce vedla k očekávaným výsledkům. V případě spolupráce mezi dvěma organizacemi budou existovat dva koordinátoři, při spolupráci tří organizací budou tři koordinátoři, atd. Úkolem koordinátorů bude:

- Usnadňovat komunikaci mezi členy zúčastněných organizací.
- Zajišťovat činnosti spolupráce v rámci dohody sjednané mezi zúčastněnými organizacemi.
- Organizovat neformální setkávání členů zúčastněných organizací.

Podle účastníků workshopů je však tento zásadní článek spolupráce ohrožen nedostatkem zdrojů. V současné době nemají nevládní neziskové organizace do-

statek finančních, resp. personálních zdrojů k tomu, aby mohly pověřit nějakého pracovníka koordinováním vzájemné spolupráce. Tuto skutečnost potvrzují i závěry dotazníku (viz. kapitola 4.), které odhalily, že vybraní zástupci organizací nejsou ochotni se osobně angažovat v projektu spolupráce navzdory vysoké anticipované podpoře vedení organizace. Podle jejich vyjádření už nemají žádnou kapacitu ke zvládnání dalších rozvojových projektů organizace.

Další otázkou byl způsob vzniku a zániku této spolupráce. Přesněji, jak moc by měla být tato spolupráce závazná, zda by měla být podložena písemnou dohodou či zda by měla mít explicitně definovaná pravidla. Na tuto otázku neexistuje žádná jednoznačná odpověď, neboť záleží na okolnostech (tomuto tématu je věnován prostor v kapitole 3.3).

Účastníci pilotních workshopů si zvolili základní dvě formy komunikace pro sdílení znalostí a dovedností:

a) Osobní setkávání.

b) Elektronická komunikace (zejména prostřednictvím tzv. internetové komunikační platformy, e-mailů a telefonicky).

V rámci osobní komunikace jsou preferovány tyto formy spolupráce:

• **Účast na externích akcích:**

– pracovníci zúčastněných organizací se společně účastní vzdělávacích akcí pořádaných externími firmami.

• **Účast na interních akcích:**

- pracovníci zúčastněných organizací se účastní vzdělávacích akcí pořádaných zúčastněnou organizací (s interním lektorem),
- pracovníci zúčastněných organizací se účastní pracovních skupin (k vyřešení společných problémů),
- pracovníci zúčastněných organizací se účastní společné supervize.

• **Výměna lektorů** (pořádající organizace sepisuje s lektorem DPP).

• **Výměna stážistů** (nejlépe pracovník za pracovníka).

• **Sdílení pracovníků s částečným úvazkem**

– jedná se zejména o pracovníky zapojené do projektů nebo provozní pracovníky (účetní, personalista, ekonom, apod.).

• **Neformální setkávání členů zúčastněných organizací 1–2× za rok.**

• **Osobní neformální komunikace mezi členy sítě, resp. jejich pracovníky.**

Zjevné přínosy ze společných akcí mohou motivovat další nevládní neziskové organizace k zapojení se do spolupráce. Na druhé straně mohou jako brzda působit obavy managementu ze ztráty vlastních zaměstnanců (osobní vztahy totiž usnadňují změnu zaměstnavatele).

Osobní setkávání by měla doplnit internetová komunikační platforma, díky které jsou informace dostupné 24 h denně. Tato platforma může být v zásadě provozována ve dvou formách:

1. Základní – členové zúčastněných organizací zveřejňují na svých vlastních internetových stránkách domluvený okruh informací.
2. Pokročilé – členové zúčastněných organizací provozují společné internetové stránky (mají dohodu o správě webu a úhradě nákladů).

V Pardubickém kraji je možné využít jako komunikační platformu webové stránky www.spolecne.eu provozované Koalicí nevládek Pardubicka, o. s. (KONEP). Samozřejmě za podmínky, že se KONEP do této spolupráce zapojí.

Z hlediska obsahu internetových stránek navrhli účastníci pilotních workshopů následující okruh zveřejňovaných informací:

- Databáze společně využitelných lidských zdrojů (supervisor, metodik, tlumočnick, apod.).
- Databáze společně využitelných prostor a zařízení.
- Nabídka volných kapacit v kurzech a seminářích pořádaných členy sítě.
- Výzvy ke spolupráci na konkrétních projektech.
- Databáze interních lektorů.
- Reference na vzdělávací služby (agentury, lektori).
- Zkušenosti z kontrol a inspekcí.
- Vnitřní burza práce.
- Informace o činnosti spolupracujících organizací.

Je nepochybné, že tyto informace mohou vést k vyšší efektivitě organizací v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Účastníci workshopu se proto věnovali také ochraně těchto informací. Panovala stoprocentní shoda v tom, že pokud takové informace budou někde zveřejněny, měly by být přístupné pouze členům zúčastněných organizací (měly by být zabezpečené přístupovým heslem). Jednak by bylo dodrženo pravidlo zásluhovosti (příspěváš, tak máš přístup) a jednak by mohla ochrana informací motivovat větší počet neziskových organizací k zapojení do spolupráce.

I když spolupráci nevládních neziskových organizací v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů nemůžeme nazvat ještě sítí učících se organizací, je to významný krok na cestě k jejímu vybudování. Posilování zájmu o rozvoj lidských zdrojů a spolupráci mezi organizacemi zcela jistě přispěje ke vzniku skutečných učících se organizací a následně i jejich sítí.

3.2. Vytvoření učící se organizace

Proměnit organizaci v učící se organizaci vyžaduje především změnu organizační kultury. Organizační kultura se skládá ze tří základních vrstev³:

1. Základní předpoklady

- nejhlubší vrstva, která zahrnuje nevědomé a zcela samozřejmé názory a myšlenky.

2. Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování.

3. Artefakty

- viditelné a relativně snadno ovlivnitelné znaky organizační kultury (logo, barvy, oblečení, organizační schéma, apod.).

Management by měl usilovat o změnu organizační kultury ve všech jejích vrstvách. Na cestě ke kultuře učící se organizace může postupovat v těchto deseti obecně doporučovaných krocích⁴:

- **Vyhodnoťte kulturu vaší organizace** – úkolem tohoto kroku je získat dostatek informací o tom, co si myslí jednotlivci a skupiny o vlastní organizaci. Vyhodnocením těchto informací získá management nejen představu o stavu organizační kultury, ale získá také zajímavé poznatky o organizaci jako takové. Důležitou součástí tohoto kroku je zveřejnění výsledků tak, aby se s nimi mohl každý v organizaci seznámit a porovnat své vlastní hodnocení s ostatními. Pozor, již tato otevřenost managementu působí na změnu organizační kultury.
- **Podporujte vše, co je pozitivní** – v dalším kroku by se měl management zaměřit na vytvoření pozitivní atmosféry v organizaci. Při vytváření pozitivní atmosféry je třeba respektovat následující pravidla:
 - zacházejte s lidmi s respektem (posilování sebeúcty zvyšuje výkonnost),
 - kritizujte jen, když je to nutné (trvalá kritika otupuje),
 - využívejte všech příležitostí k pochvale,
 - vyvarujte se ironických poznámek a zesměšňování,
 - nezapomínejte, že úcta k druhému začíná úctou k sobě samému,
 - respektujte individualitu (nenuťte všechny dělat totéž).

³ R. Lukášová, I. Nový a kol.: *Organizační kultura*, 1. vydání, Praha. Grada Publishing, 2004

⁴ I. Tichá: *Učící se organizace*, 1. vydání, Praha, Alfa Publishing, 2005

- **Posilujte v lidech pocit bezpečí** – pocit bezpečí vytváří podmínky pro kreativitu a iniciativu lidí. Atmosféru důvěry a bezpečí vytváří management tím, že naslouchá zaměstnancům, oceňuje jejich iniciativu a dokáže tuto iniciativu zužitkovat. Tato participace v produktivních a smysluplných vztazích vytváří u zaměstnanců pocit plné integrace, díky kterému jsou schopni zcela využít svůj potenciál.
- **Odměňujte ochotu riskovat** – v moderním světě, který je proměnlivý a těžko předvídatelný, je přijetí a řízení rizika základním předpokladem úspěchu každé organizace. Vytvořit takovou atmosféru, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením učící se organizace je jedním z hlavních úkolů managementu. Při vytváření této atmosféry lze využít následující doporučení:
 - posilujte důvěru ve vlastní schopnosti,
 - vytvářejte podpůrné týmy,
 - překonávejte strach z chybování (chyby jsou příležitostí k učení),
 - buďte otevření k novým myšlenkám,
 - rozvíjejte schopnost intuice (zvyšuje se s odstraňováním bariéry strachu),
 - zdokonalujte se ve stanovování dosažitelných cílů (zdokonalujte svůj odhad rizika spojeného s konkrétním úkolem),
 - vytvářejte představy svých cílů (vizualizovaný cíl zvyšuje motivaci),
 - zvažujte možné důsledky rozhodování (uvažujte nejen o riziku neúspěchu, ale také o důsledcích tohoto neúspěchu – riziko se zanedbatelnými důsledky lze bez obav přijmout),
 - plánujte postup realizace cílů (plánování redukuje riziko neúspěchu).
- **Pomáhejte lidem** ve vzájemné spolupráci – vhodným způsobem, jak posílit spolupráci mezi členy organizace, je sdílet znalosti o tom, jaké konkrétní specifické hodnoty přináší každý člen do organizace. Znalost dovedností a schopností jednotlivých členů organizace vede jednak k vyšší schopnosti je využít a ocenit a jednak k vyšší soudržnosti a pocitu sounáležitosti.
- **Uved'te učení v život** – učící se organizace je založená na předpokladu, že každý její člen je stejně důležitý pro její přežití a že lidé jsou si rovni ve schopnosti učit se. Efektivita procesu učení je tak především závislá na překonání těchto tří bariér:
 - logické (prezentovaná věc nebo jev musí dávat smysl),
 - etické (předmět učení musí být v souladu s etickými normami učících se),
 - pocitové (proces učení by neměl vyvolávat strach).

Moderní organizace vydávají na vzdělávání a školení svých pracovníků významné prostředky, i když se toto vzdělávání nezřídka mívá účinkem. Pokud má být vzdělávání efektivní, musí splňovat následující kritéria:

- vzdělávání je v souladu se strategickými potřebami organizace,
 - vzdělávání bere ohledy na individuální odlišnosti členů organizace,
 - existuje vazba mezi teoretickými poznatky a jejich praktickou aplikací,
 - existuje následná kontrola efektu vzdělávání.
- **Formulujte vizi** – společná vize je základem úspěchu organizace. Je třeba najít konkrétní smysl činnosti organizace a sdružit kolem něj lidi. Důležitým předpokladem pro sdílení společné vize je spoluúčast všech na její formulaci. Dobrou pomůckou pro porozumění potenciálu organizace a pro identifikaci s organizací je znalost její historie.
 - **Uved'te vizi v život** – uvedení vize do života předpokládá specifické nároky na manažery, kteří by měli uplatňovat více vůdcovské dovednosti než své schopnosti technicky řídit organizaci.
 - **Propojte systémy** – organizační systémy učících se organizací je třeba navrhovat tak, aby podporovaly učení jednotlivců a zároveň byly způsobilé k vlastnímu učení. Takové systémy se opírají o následující principy:
 - paměť (dobře navržené systémy zaznamenávají svůj vývoj),
 - účel (znalost účelu systému dovoluje pracovat na zvyšování jeho účinnosti),
 - pravidla (podporují efektivní chování systému),
 - trvalé zlepšování (všechna pravidla by měla být přístupná změně),
 - zpětná vazba (každý systém by měl mít zabudovanou zpětnou vazbu, aby bylo možné sledovat, do jaké míry plní svůj účel),
 - lidské chování je součástí systému (dobře navržené systémy podporují efektivní a pozitivní chování lidí).
 - **Realizujte koncept** – tento poslední krok je nejobtížnější ze všech, neboť je zkouškou manažerských dovedností vést lidi a zároveň řídit systémy. V tomto kroku se musí všechny předchozí kroky smysluplně propojit tak, aby se navzájem podporovaly a směřovaly ke společnému cíli.

Pokud management organizace úspěšně zrealizuje všech deset doporučených kroků, dosáhne žádoucí změny organizační kultury a promění svou organizaci na skutečnou učící se organizaci.

3.3. Vytvoření sítě učících se organizací

V případě, že existují alespoň dvě skutečné učící se organizace, které spolu chtějí spolupracovat, a tyto organizace mají velmi blízké vize a hodnoty, může vzniknout základ sítě učících se organizací.

V praxi mohou nastat zhruba dva základní modely spolupráce v rámci sítě učících se organizací:

- a) Úplná spolupráce** – spolupracující organizace vytvoří pracovní týmy, které budou pokrývat všechny oblasti jejich fungování. V takové síti učících se organizací by všechny organizace de facto splynuly v jednu a velmi pravděpodobně by se časem transformovaly do jediné právnické osoby. Z tohoto důvodu není příliš reálné očekávat, že by spolupráce učících se organizací probíhala ve všech oblastech, tedy že by vznikla jedna velká učící se organizace.
- b) Částečná spolupráce** – spolupracující organizace vytvoří pracovní týmy pouze pro některé oblasti jejich fungování. V takové síti si organizace zachovávají svou autonomii a učící se síť bude pokrývat jen ty oblasti, ve kterých je možné dojít ke společné vizi. Tato forma bude zřejmě nejrozšířenější formou spolupráce v rámci sítě učících se organizací.

Účast v síti učících se organizací přináší všem zainteresovaným organizacím nesporné výhody. Na druhé straně přináší také určitá rizika:

• Výhody:

- rozšíření lidského potenciálu všech organizací,
- úspěšnější zvládnání vnějších tlaků,
- udržení kroku s ostatními organizacemi v oboru,
- lepší využívání zdrojů (dochází k úsporám),
- větší motivace pracovníků,
- vyšší kvalita produkce.

• Rizika:

- existence „černého pasažéra“ – některý z účastníků sítě může sledovat výhradně vlastní prospěch (bude více brát než dávat) – k tomu by došlo pravděpodobně jen v případě, že by se účastníkem sítě stala organizace, která by se za učící se organizaci pouze vydávala,

- existence „trojského koně“ – některý z účastníků sítě může mít obavu ze změn nebo ztráty své konkurenční výhody (bude brzdit fungování sítě) – stejně jako v předchozím případě by k tomu pravděpodobně došlo jen u „falešných“ učících se organizací,
- velký počet účastníků sítě – s velikostí sítě poroste potřeba formální koordinace (budou vznikat nová pravidla a poroste jejich počet),
- nedostatek zdrojů – aktivní účast v síti vyžaduje dodatečné finanční a časové zdroje (pracovní týmy musí vést kvalifikovaný facilitátor, organizace musí mít dostatek pracovníků na zajištění své činnosti v době nepřítomnosti členů týmu, součinnost organizací musí někdo koordinovat, apod.).

Důležitým tématem při vytváření sítě učících se organizací je také **způsob vzniku této sítě** a způsob jejího zániku. Manažeři zúčastněných organizací mají k dispozici **dva základní modely řešení**:

- Ústní forma** – snad jen v případě, že je společná vize všech zúčastněných organizací natolik silná a sdílená, že motivuje členy zúčastněných organizací ke spolupráci, může management založit síť učících se organizací pouhou ústní dohodou. Tento způsob je relativně snadný a rychlý a svou povahou dobře zapadá do kultury učících se organizací. Na druhé straně se v běžném životě osvědčuje pravidlo „co je psáno, to je dáno“, a to zejména v případech, kdy je o peníze. Tedy ve chvíli, kdy s provozem sítě vzniknou finanční náklady, je vhodnější uvažovat o určité formalizaci vzájemných vztahů. Pokud už vznikne síť učících se organizací pouze ústní dohodou, je její případný zánik jednoduchý – postačí prohlášení managementu o ukončení spolupráce.
- Písemná forma** – tento způsob se opírá o sjednání písemné dohody všech zúčastněných organizací o založení sítě učících se organizací a pravidlech jejího fungování. Vhodnou právní formou je sjednání dohody o spolupráci, kterou nevzniká žádná nová právnická osoba, ale dochází pouze ke spolupráci stávajících právnických osob v rámci strategické aliance. V dohodě o spolupráci by si zúčastněné organizace měly sjednat také pravidla ukončení spolupráce, resp. pravidla vypovězení dohody (inspirovat se mohou dohodou o spolupráci uvedenou v příloze této metodiky).

Pokud síť učících se organizací založí pouze dvě organizace, je její založení i zánik relativně jednoduchou záležitostí. Pokud ale síť učících se organizací založí tři a více organizací, nebo se některá organizace bude chtít stát členem sítě později, sjednání a vypovězení dohody je komplikovanější. Pro tyto případy můžeme navrhnout následující řešení:

- a) síť založí dvě organizace a třetí bude chtít přistoupit později – nejspolehlivějším řešením je ukončit platnost existující dohody o spolupráci (např. dohodou) a sjednat dohodu novou mezi všemi třemi organizacemi.
- b) síť má tři a více členů a jeden z nich dohodu vypoví – pro tento případ je potřeba v dohodě sjednat ustanovení, že případná výpověď jednoho z účastníků dohody neruší platnost dohody pro ostatní účastníky. Dohoda by v takovém případě zanikla jen tehdy, pokud by dohodu vypověděli všichni účastníci, resp. pokud by dohodu nevypověděl pouze jediný její účastník.

S budováním sítě učících se organizací v Pardubickém kraji se nabízí také otázka, jakou roli by mohla sehrát v budování sítě učících se organizací Koalice nevládek Pardubicka, o. s. (KONEP). Toto občanské sdružení bylo založeno několika nevládními neziskovými organizacemi v Pardubickém kraji a jejími základními cíli jsou⁵:

- spolupodílet se na rozvoji regionu,
- ovlivňovat rozvojové dokumenty kraje i jednotlivých měst a obcí, ovlivňovat priority a řešit problémy regionu,
- posilovat společenskou roli občanského sektoru.

Z uvedeného výčtu vyplývá, že primárním smyslem Koalice nevládek Pardubicka je pozitivní ovlivňování veřejného života v regionu. Pokud by existovala nějaká silná vize sdílená všemi členy KONEP, členové KONEP by byli zároveň organizacemi fungujícími na principech učící se organizace a v rámci KONEP by pracovaly učící se týmy, pak sám KONEP by byl již sítí učících se organizací (bez ohledu na svou právní subjektivitu). Jak už bylo uvedeno výše, pilotní workshopy neposkytly dostatek přesvědčivých argumentů pro tato tvrzení. Považujeme proto za vhodné hledat i jiné cesty k budování sítě učících se organizací, než spoléhat jen na KONEP a jeho případnou transformaci.

Je nepochybné, že vznik fungující sítě učících se organizací je nesnadný a dlouhodobý úkol, který bude výhradně záviset na iniciativě samotných nevládních neziskových organizací. Ať už dojde k transformaci KONEP, nebo vzniknou na KONEP nezávislé sítě založené na místní nebo oborové spolupráci, klíčový pro tento proces bude dostatek finančních zdrojů. Z pilotních workshopů vyplynulo, že právě nedostatek finančních zdrojů je významným limitujícím faktorem pro realizaci projektu budování sítě učících se organizací.

⁵ Bližší informace na www.konep.cz

4. PŘIPRAVENOST NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ ZAPOJIT SE DO SÍTĚ UČÍCÍCH SE ORGANIZACÍ

V průběhu pilotních workshopů byl účastníkům předložen dotazník, který byl zaměřen na zjištění připravenosti nevládních neziskových organizací k zapojení do sítě učících se organizací a jejich ochotu spolupracovat v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Dotazník byl anonymní a jeho vyplnění bylo dobrovolné. Průzkumu se zúčastnili pracovníci různých organizací bez ohledu na poslání, druh poskytované služby, velikost nebo délku historie. Celkem bylo odevzdáno 10 vyplněných dotazníků.

Výsledky tohoto mini průzkumu nelze považovat za reprezentativní. Mají pouze indikativní charakter vzhledem k organizacím, jejichž zástupci dotazník vyplnili. Obecně lze říci, že se workshopů zúčastnili lidé, kteří mají zájem o nové a inovativní přístupy a zároveň kteří cítí potřebu vzájemné spolupráce, rozšiřování obzorů a vzdělávání.

Otázka č. 1: Zúčastnil/a byste se neformálního setkání pracovníků v rámci sítě učících se organizací?

ODPOVĚĎ	ČETNOST	PODÍL V %
ANO	9	90 %
NE	1	10 %
NEVÍM	0	0 %

Otázka č. 2: Domníváte se, že by se této akce zúčastnili také Vaši kolegové?

ODPOVĚĎ	ČETNOST	PODÍL V %
ANO	6	60 %
NE	2	20 %
NEVÍM	2	20 %

Respondenti vyjádřili vysokou osobní připravenost setkat se neformálně s pracovníky jiných neziskových organizací. Na druhou stranu část z nich uvedla, že si nejsou jisti účastí svých kolegů, resp. že se jejich kolegové takové akce nezúčastní.

Otázka č. 3: Domníváte se, že se vaše organizace zapojí do sítě učících se organizací?

ODPOVĚĎ	ČETNOST	PODÍL V %
ANO	4	40 %
NE	2	20 %
NEVÍM	4	40 %

Respondenti, kteří v dotazníku odpověděli NE, doplnili svou odpověď vysvětlením, že již jsou členy jiné fungující sítě spolupracujících organizací.

Otázka č. 4: Pokud ano, myslíte si, že jsou ve vaší organizaci splněny podmínky pro zapojení do sítě?

OBECNÉ KRITÉRIUM	ANO	NE, NEVÍM
Snažíme se být mistrem ve svém oboru	8	2
Jsmo připraveni měnit své pracovní postupy	8	2
Sdílíme s vedením organizace společnou vizi	8	2
Důvěřujeme si a jsme otevření ke komunikaci	9	1
Přijímáme odpovědnost a vidíme svět v souvislostech	8	2

Odpovědi respondentů indikují vysokou kulturní připravenost neziskových organizací ke vstupu do sítě učících se organizací a k jejímu efektivnímu sdílení. Na druhou stranu je třeba přistupovat k tomuto výsledku s určitou rezervou, neboť není jisté, zda si respondenti uvědomili skutečný význam těchto kritérií (ve smyslu P. M. Sengeho).

Otázka č. 5: Jste vy sám/a ochoten/a být koordinátorem sítě ve své organizaci?

ODPOVĚĎ	ČETNOST	PODÍL V %
ANO	2	20 %
NE	2	20 %
NEVÍM	6	60 %

Otázka č. 6: Pokud ano, myslíte, že budete mít potřebné kompetence a podporu vedení?

ODPOVĚĎ	ČETNOST	PODÍL V %
ANO	6	60 %
NE	0	0 %
NEVÍM	4	40 %

Odpovědi na otázky 5 a 6 můžeme interpretovat jako poměrně malou ochotu účastníků pilotních workshopů angažovat se ve prospěch sítě učících se organizací za současně velké anticipované podpory vedení organizace. Jedním z možných vysvětlení může být skutečnost, že tito pracovníci již nemají kapacitu zvládat další rozvojové úkoly.

Otázka č. 7: V jakých oblastech si vaše organizace obtížně zajišťuje vzdělávání a proč?

OBLAST	POČET NNO
Management organizace	1
Kvalifikace pracovníků v sociálních službách	1
Odborné vzdělávání	1
Fundraising	1

Respondenti, jejichž organizace mají obtíže v zajišťování vzdělávání, uvedli v podstatě jen jednu příčinu, a to že kvalitní vzdělávání je drahé. Proto jim chybí buď finanční prostředky nebo kvalita finančně méně nákladných kurzů.

Na druhé straně stojí za povšimnutí, že 60 % respondentů neuvadlo žádné obtíže při zajišťování vzdělávání. To může znamenat nad očekávání dobrou dostupnost vzdělávání pro nevládní neziskové organizace.

Otázka č. 8: Máte ve vaší organizaci pracovníky vhodné na pozici interního lektora?

OBLAST	POČET LEKTORŮ
Sociální služby	21
Zdravotní péče	4
Pedagogika	2
Psychologie, supervize	3
Management	7

Téměř všechny nevládní neziskové organizace (90 %), jejichž zástupci vyplnili dotazník, disponují pracovníky, kteří mohou plnit roli interního lektora. Tito lektori pokrývají zhruba pět odborných oblastí.

Otázka č. 9: Je vaše organizace připravena přijímat stážisty z jiných organizací?

ODPOVĚĎ	ČETNOST	PODÍL V %
ANO	9	90 %
NE	0	0 %
NEVÍM	1	10 %

Odpovědi respondentů ukazují na vysokou připravenost liniových pracovníků otevřít se jiným organizacím a přijmout jejich pracovníky na pracovní stáž.

Otázka č. 10: Jak vy sám/a se díváte na možnost sdílet zaměstnance na částečný úvazek mezi organizacemi?

ODPOVĚĎ	ČETNOST	PODÍL V %
Má to více pozitiv	8	80 %
Má to více negativ	1	10 %
NEVÍM	1	10 %

Odpovědi opět ukazují na vysokou připravenost liniových pracovníků otevřít se a sdílet pracovníka s jinými organizacemi.

Otázka č. 11: Jaké další informace byste chtěl/a najít na společném webu?

OBLAST	POČET NNO
Mít možnost zveřejňovat výzvy ke spolupráci na konkrétních projektech	1
Zkušenosti z kontrol	1
Nabídka společných cest na různé akce a školení	1

4.1. ZÁVĚRY PRŮZKUMU

Na základě odpovědí respondentů, kteří dobrovolně vyplnili výše uvedený dotazník, můžeme zformulovat tyto závěry:

- Většina organizací je kulturně připravena k zapojení do sítě učících se organizací, jsou otevřené přijmout pracovníky z jiných organizací na pracovní stáže nebo na částečný pracovní úvazek a jejich pracovníci jsou ochotní setkávat se neformálně s pracovníky jiných organizací.
- Většina organizací zatím není rozhodnutá zapojit se do sítě učících se organizací a ani jejich zástupci nejsou ochotni osobně se angažovat v tomto projektu navzdory vysoké antcipované podpoře vedení organizace.
- Většina organizací nemá obtíže se zajišťováním vzdělávání pro své pracovníky a disponuje větším počtem pracovníků, kteří mohou plnit roli interního lektora.





5. Příloha

Příklad dohody o spolupráci:

DOHODA O SPOLUPRÁCI

Název:

Sídlo:

IČ:

Zastoupená

(dále jen „NNO 1“ nebo „smluvní strany“)

a

Název:

Sídlo:

IČ:

Zastoupená

(dále „NNO 2“ nebo „smluvní strany“)

uzavřely dnešního dne, měsíce a roku ve smyslu ustanovení § 51 Občanského zákoníku následující Dohodu o spolupráci.

Článek I.

Předmět dohody

- 1) Smluvní strany se dohodly na vzájemné úzké spolupráci v oblasti rozvoje lidských zdrojů, s cílem využít komplementárních schopností a zkušeností smluvních stran ke zlepšení kvality a úrovně nabízených služeb.
- 2) Spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů zahrnuje zejména společnou účast na externích a interních vzdělávacích akcích, výměnu lektorů, stážistů a sdílení pracovníků s částečným úvazkem.
- 3) Spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů zahrnuje také společné užívání internetových stránek.

Článek II.

Spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů

- 1) Smluvní strany se dohodly, že si budou vzájemně poskytovat informace o:
 - a) společně využitelných lidských zdrojích, jakými jsou například supervizoři, metodici, tlumočníci, interní lektori apod.,
 - b) společně využitelných prostorech a zařízení,
 - c) volných místech v kurzech a seminářích,
 - d) zkušenostech z externích vzdělávacích akcí,
 - e) zkušenostech z kontrol a inspekcí,
 - f) o volných pracovních místech,
 - g) dotačních příležitostech,
 - h)...
- 2) Smluvní strany se dohodly, že si informace uvedené v odstavci 1 tohoto článku budou poskytovat bezplatně.

Článek III.

Společné užívání internetových stránek

- 1) Smluvní strany se dohodly, že při vzájemné komunikaci budou společně užívat internetové stránky na doménové adrese www.xxxxx.cz (dále „doménová adresa“).
- 2) Smluvní strany se zavazují, že se budou podílet stejným dílem na uhrazení nákladů prokazatelně spojených se společným užíváním internetových stránek.
- 3) Za tímto účelem se sjednává, že každá ze smluvních stran vždy k 31. 12. kalendářního roku vyčíslí své náklady za běžné období spojené se společným užíváním internetové prezentace a předloží je druhé straně k posouzení.
- 4) Náklady, se kterými obě smluvní strany vyjádří souhlas, se nejprve sečtou a následně rozdělí na dvě poloviny. Ta smluvní strana, která zaplatila v běžném období více, než je polovina všech uznaných nákladů, má právo požadovat po druhé smluvní straně úhradu tohoto rozdílu. V takovém případě vystaví dočtené straně fakturu se splatností 14 dní.
- 5) Smluvní strany mají právo výhradně společně využívat prospěch získaný ze společného provozování internetové prezentace.

Článek IV.

Způsob zajišťování spolupráce

- 1) Spoluprací ve smyslu této dohody se rozumí vyvíjení společné činnosti vedoucí k realizaci předmětu této dohody podle článku I. Smluvní strany se dohodly, že každá smluvní strana určí jednoho pracovníka, který bude tuto spolupráci koordinovat.
- 2) Smluvní strany se zavazují využít maximum svých znalostí a schopností při realizaci předmětu této dohody podle článku I.
- 3) Každá ze smluvních stran je povinna zdržet se jakékoli činnosti, která by mohla ztížit dosažení účelu spolupráce, a bez zbytečného odkladu sdělovat druhé smluvní straně všechny okolnosti rozhodné pro realizaci předmětu této dohody.

Článek VII.

Závěrečná ustanovení

- 1) Právní vztahy vyplývající z této dohody se řídí ustanoveními Občanského zákoníku.
- 2) Tato dohoda nezakládá vznik sdružení podle § 829-841 Občanského zákoníku.
- 3) Tato dohoda se uzavírá na dobu neurčitou a nabývá platnosti i účinnosti dnem podpisu dohody zástupci smluvních stran.
- 4) Tato dohoda zaniká:
 - a) dohodou smluvních stran,
 - b) zánikem jedné ze smluvních stran,
 - c) zánikem předmětu této dohody,
 - d) odstoupením od dohody jedné ze smluvních stran.
- 5) Pokud by se z jakéhokoli důvodu stalo jakékoli ustanovení této dohody neplatným, neplatnost takového ustanovení nebude mít vliv na platnost a účinnost zbývajících ustanovení. Pokud se jakékoli ustanovení této dohody stane neplatným, zahájí smluvní strany jednání za účelem nové úpravy vzájemných vztahů tak, aby byl zachován původní záměr dohody.
- 6) Tuto dohodu lze měnit pouze písemnými číslovanými dodatky, podepsanými oběma smluvními stranami.

- 7) Dohoda je vyhotovena ve dvou výtiscích, z nichž každý je originálem a každá ze smluvních stran obdrží po jednom výtisku.
- 8) Smluvní strany po přečtení této dohody výslovně prohlašují, že s jejím obsahem souhlasí a na důkaz svobodné vůle připojují své podpisy.

V dne

NNO 1

NNO 2

PROJEKT COMMUNEM REDDERE

Projekt Communem reddere je zaměřen na přenos know-how a příkladů dobré praxe zejména v oblasti budování skutečných partnerství mezi nevládními neziskovými organizacemi (NNO). Účelem projektu je posílit spolupráci v rámci oborů, mezi různými sektory i mezi sítěmi neziskových organizací. Díky modelu společných partnerských projektů si mohou i malé neziskové organizace s nevelkou historií zvýšit svou absorpční kapacitu, zprofesionalizovat se a inovovat poskytované služby.

Motto projektu: Nejvyšší formou konkurence je spolupráce.

Základní cíle projektu:

- zvýšit kompetence NNO pro rozvoj udržitelných partnerství
- zvýšit odbornost NNO v oblasti jejich působení

Klíčovní partneři:

- Koalice nevládek Pardubicka, o. s
- Amalthea, o. s.
- DAPHNE ČR – Institut aplikované ekologie
- Oblastní charita Pardubice

Zahraniční partneři:

- Caritasverband für die Diözese Osnabrück e.V. (DE)
- CERi – Carpathian EcoRegion Initiative (SK)
- East Lothian Council (GB)
- Farming & Wildlife Advisory Group (FWAG) (GB)
- London Borough of Islington (GB)
- NÁVRAT (SK)

Období realizace projektu:

- červen 2009 – listopad 2010

Communem reddere = Učinit společným (lat.)

Projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v ČR a státního rozpočtu České republiky.

KOALICE NEVLÁDEK PARDUBICKA, O. S.

Koalice nevládek Pardubicka, o. s. (KONEP) je otevřeným sdružením nestátních neziskových organizací působícím v Pardubickém kraji. Dlouhodobým cílem KONEP je podporovat vzájemnou spolupráci, výměnu zkušeností a pomáhat v rozvoji neziskových organizací. Koalice vznikla v roce 1998, jako samostatná organizace funguje od roku 2004.

Služby pro neziskové organizace:

I. INFORMAČNÍ SERVIS

- www.nevladky.cz – informační portál pro neziskové organizace
- Infolist – pravidelný přehled informací pro neziskové organizace
- Adresář – aktualizovaná databáze neziskových organizací v Pardubickém kraji

II. PORADENSTVÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

- Ekonomika, účetnictví, daně, právo
- Dotace ze strukturálních fondů EU
- Založení a řízení neziskových organizací

III. KOMUNIKACE

- Krajské konference neziskových organizací (NNO)
- Kulaté stoly, semináře
- Prezentace neziskového sektoru

IV. PARTNERSKÉ PROJEKTY

- Iniciace partnerských projektů
- Zpracování žádosti o dotaci
- Řízení společných projektů
- Budování partnerství mezi neziskovými organizacemi
- Vzdělávání pro partnery

- Výhodou partnerského projektu je:
 - Řeší nedostatek zkušeností a kapacit NNO na zpracování žádosti a řízení evropských projektů
 - Umožňuje zapojení menších NNO do evropských projektů
 - Propojuje NNO poskytující obdobnou službu na různých místech kraje
 - Propojuje NNO poskytující různé služby na jednom místě

**Koalice nevládek Pardubicka, o. s., Komenského 432, 530 03 Pardubice
tel.: +420 461 031 821, e-mail: kancelar@konep.cz, www.konep.cz**



C O M M U N E M R E D D E R E

Projekt Communem reddere (CZ.1.04/5.1.01/12.00038) je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.

© Koalice nevládek Pardubicka, o. s., ISBN: 978-80-254-8560-6