



# JAK ZLEPŠOVAT SPOLUPRÁCI S ČLENSKÝMI ORGANIZACEMI

Zkušenosti sítí neziskových organizací

*Glopolis podporuje spolupráci sítí neziskových organizací – jsou jimi oborové sítě, střešní organizace i neformální koalice – všechny mají společné: propojují různé spolky, veřejně prospěšné organizace, nadace a další právní subjekty za účelem dosahování společných cílů a zájmů.*

Zapojování členských organizací do fungování sítí a střešních organizací neziskových organizací se liší podle doby jejich existence, účelu jejich založení, specifických podmínek oboru, potřeb organizací, které sdružují, míry centralizace a formalizace (neformální vs. sítě se sekretariátem aj.) a řady dalších faktorů. Nakonec ale řeší řadu otázek, které jsou jim společné.

Tento materiál zaznamenává inspiraci ze zkušeností řady sítí k **šesti tématům**:

1. Práce s členskými organizacemi a budování komunity
2. Rozhodovací procesy uvnitř sítí
3. Sledování a vyhodnocování dopadu činnosti a fungování sítí
4. Zastupování společných zájmů a advokační práce sítí
5. Komunikace sítí navenek
6. Zdroje a financování činnosti sítí

*Materiál jsme připravili jako shrnutí a připomínku pro účastníky workshopu ke sdílení zkušeností sítí a platform, který pořádala společnost Glopolis 19. dubna 2023 v Praze. Pro další organizace, příp. donory může být informací o silných stránkách i potřebách sítí a neziskových organizací. Účelem setkání bylo sdílet zkušenosti z práce sítí na místě, záznam z takového setkání není vyčerpávající, ale věříme, že se podařilo zachytit inspirativní body a podněty pro vaši příští praxi.*

#### Společná východiska:

Role sítí a platform při rozvoji a kultivaci neziskového sektoru je zásadní. Základní funkce sítí jsou hlavně:

- Vytvářejí prostor pro demokratickou diskusi mezi organizacemi a subjekty, které sdružují.
- Podporují sdílení know-how a další rozvoj, posilují kapacity členských NNO.
- Pomáhají budovat vnitřní soudržnost, solidaritu a důvěru mezi neziskovými organizacemi.
- Zastupují členské organizace a společné veřejné zájmy vůči veřejné správě, předkládají agregovaná a prodiskutovaná stanoviska, podložená zkušenostmi z praxe či práce s různými skupinami společnosti.
- Dokáží být partnerem pro veřejnou správu i v oblasti komunikace s různými částmi společnosti.

*Poznámka:* V dalším textu jsou používány termíny síť/střešní organizace/platforma; tato označení kombinujeme, ale jsme si vědomi, že v odborné literatuře bývají odlišně definovány a obsahují další typologii. Sdílíme potřebu tyto upřesnění základních definic, to ovšem není cílem tohoto materiálu.

# 1. Práce s členskými organizacemi a budování komunity

Zapojování členů stojí v jádru všech činností sítí. Kdo se spojí a **jaké další členy platforma vyhledává**, odvisí od definování společného účelu a zájmu (kvantita členů neznamená nutně větší legitimitu sítě). To je proces, který může trvat i roky. Výsledkem může být kodex, nebo **desatero fungování sítě**, které jsou pak základem pro přijímání nových členů. Přijetí člena může být delší a jasně nadefinovaný proces, který je zaměřený na společné prosazování kodexu. Některé sítě určí pro přistupující organizaci gestora z řad starších členů, který ji doprovází k získání plného členství.

Osvědčeným modelem v některých sítích je **odstupňované členství**, které umožňuje vyvážit očekávání na aktivní zapojení ze strany sítě s možnostmi členské organizace (např. když ji plné členství neumožňují kapacity nebo vnitřní pravidla). Porušení společného hodnotového dokumentu je směrodatné pro případné vyloučení členské organizace, což se stává v krajním případě. Sítě mají **zkušenosti i se skrytými hodnotovými konflikty mezi členy**, které mohou vyústit v odchod, často ale i tyto postoje podléhají vývoji a určitou formu spolupráce lze opět navázat.

Základem pro jakoukoliv síť by měla být shoda nad účelem sítě a smyslem členství. Proto je vhodné, aby **vedení a reprezentace sítě (výbor, správní rada resp. sekretariát) čas od času ověřovali s členskými organizacemi, jak rozumí účelu a své roli v síti**. Pomáhá, když valné hromady nebo jiné typy setkání s celou členskou základnou omezí čas na nezbytné statutární záležitosti a věnují více prostoru diskusním dílnám a neformálním pracovním formátům. Angažovanost členů lze podpořit delegováním na členy stran vedení zasedání, pořizování zápisů nebo prezentování výsledků.

**Osvědčenými formáty pro udržování vazby mezi koordinátory sítě a jejími členy, resp. pro aktivování členů**, jsou

- pravidelná setkávání (např. jednou za 2-3 měsíce, dobré je mít zaveden fixní den v měsíci, často online),
- pravidelné newslettery (např. týdně),
- dotazníkový sběr informací a řízené diskuse nad akčními plány podle priorit členů,
- poskytování školení a workshopů, servisu typu praktických rad např. k dotačním výzvám.

Nedílnou součástí činností sítí jsou **tematické pracovní skupiny**, buď koordinované sekretariátem, nebo aktivní členskou organizací; zde se osvědčilo:

- roční plány činnosti pro pracovní skupiny,
- rotující vedení skupin, pokud to jejich složení umožňuje,
- menší velikost pracovních skupin.

Další osvědčené nástroje jsou:

- zahrnovat placené pozice vykonávané členy do společných projektů a poskytovat odměny za koordinační činnost,
- nabízet možnost subgrantů ze zdrojů platformy pro činnost členů, jakkoli je to administrativně náročné,
- mít jedno téma, které síť komunikuje jako společné.

**Osobní přístup je při vytváření důvěry nenahraditelný**, zvláště když jsou ve hře obavy z konkurence mezi členy a strach o vlastní know how. Osobní kontakt nefunguje jen individuálně, ale i na hromadných akcích jako třeba letní škole či festivalu pro zaměstnance členských organizací.

## 2. Rozhodovací procesy uvnitř sítí

Od sítí se očekává, že jsou legitimní a reprezentativní zástupci svých členských organizací. K tomu je potřeba zajistit takové procesy rozhodování, aby se síť dokázala vyjadřovat relevantně, dostatečně rychle a pokud možno na základě participativně nastavených procesů.

Probírali jsme tyto otázky:

- podoba formální struktury sítí a vznik rozhodnutí v síti,
- role předsedy a jeho vztah ke kanceláři/sekretariátu sítě, personální složení výborů (jako zástupce organizace nebo ad personam, profesionalizace nebo reprezentace členů), délka funkčního období předsedy i členů výborů,
- funkčnost formálních pravidel vs. možnosti žité praxe,
- problém s motivací členů kandidovat na místa v orgánech sítí, příp. na pozici statutára (často viděno jako tzv. profesní oběť).

Účastníci se shodli, že zlomovou skutečností pro fungování sítě je, zda si může dovolit **profesionální kancelář**. Zároveň je známo, že profesionalizace kanceláře přináší riziko odtržení od členů, kteří mají na společnou práci obvykle malou kapacitu. Pro **sladění očekávání ohledně participace** je dobré rozlišovat plné členy a pozorovatele sítě.

Způsoby rozhodování v sítích se velmi liší **mírou formalizovanosti**, příp. i stářím zavedených procesů. Některé platformy mají zcela volná pravidla, kde zvolený výbor/předsednictvo rozhoduje o věcech, které si libovolně zvolí a ty dělá. V případě profesionálního výboru/rady často funguje týmové rozhodování s velkou volností ve vztahu ke členům. Některé sítě s dlouhou tradicí a robustní formální strukturou hledají při rozhodování oporu ve velkých členských organizacích, přičemž hlasy malých členů kumulují v tzv. komoře malých organizací. Delegování pravomocí může fungovat na základě tematických mantinelů, kterými je výbor vázán. Vedle formálních pravidel pro

rozhodování je důležité **ověřovat legitimitu rozhodování** jinými způsoby – např. v rámci zpětné vazby od členů k vyhodnocování spokojenosti s činností sítě apod.

Zajímavým příkladem dobré praxe je:

- Pravidla pro přijímání společných stanovisek určit směrnicí, která je flexibilnější než status.
- Programovací schůze sítě na začátku roku určí priority a mantinely pro činnost ve společném zájmu podle aktuálního kontextu.
- Podíl členských organizací na rozhodování se může lišit podle kategorie jejich členství; např. třístupňové členství “začínáme spolupracovat” (pro začátek), “partnerská skupina” (nejaktivnější; ti rozhodují i zastupují síť navenek), “ve spojení” (cosi jako čestné členství těch, kteří si to už v minulosti odpracovali).

Mezi tipy, **jak zvýšit aktivitu a podíl členských organizací na rozhodování**, je zavedení povinné účasti pro členské organizace na jedné tematické akci za rok, nebo nominování na členství v orgánech sítě na základě návrhů od členských organizací (nominace jednoho člověka více organizacemi je dobrý impuls pro rozhodnutí dotyčného skutečně kandidovat).

### 3. Sledování a vyhodnocování dopadu činnosti a fungování sítí

Zatímco u malých sítí se sběr informací pro vyhodnocení dopadu dá zajistit relativně dobře v pracovních skupinách, na valné hromadě, na základě ústní zpětné vazby při schůzkách s jednotlivými členy, u větších sítí je to výzva.

#### Z diskusí vzešla následující doporučení:

- Data je nutné sbírat průběžně.
- Evaluaci celé sítě je třeba zahrnout do aktivit v rámci dotačních projektů. Např. pro dosažení slušné návratnosti hodnotících dotazníků je třeba vložit hodně kapacit koordinátorů, a to lze těžko bez finančních zdrojů.
- Je dobré (zvláště u velkých sítí) zavést více než jeden mechanismus, jak se členy komunikovat: valná hromada, dotazníky, bulletiny atp.
- Informace o dopadech mohou zprostředkovat také pracovní skupiny složené z “klientů” členských organizací, tedy lidí, na které má činnost platformy v praxi dopad.
- Kdo nechce zaměstnávat členy vyplňováním dotazníků, sbírá data z výročních zpráv svých členů, jakkoli data z nich nemusí být vždy zcela srovnatelná.
- Je dobré pracovat s leadershipem – člověk v čele sítě viditelný pro členy a jimi uznávaný může snáz uspět s žádostmi o dodání dat.

**Sítě zjišťují spokojenost svých členů s fungováním tak, že** jednou za rok vyzvou členy k vyplnění dotazníku zpětné vazby. Členové hodnotí práci sekretariátu i platformy jako celku. Často je to navázané **na strategické plánování** platformy, resp. každoroční setkání všech členů. Jedna ze sítí sbírá data při neformálních rozhovorech se členy. Po 2, 5 a 10 letech získává důkaz, že se jim podařilo něco změnit. Pokud se zdá, že členové nemají motivaci účastnit se hodnocení, protože nejsou nespokojení, je dobré ověřit si tento předpoklad například krátkým telefonátem.

Některé sítě sbírají výhradně **kvalitativní data**, ovšem dostávají se do problému, když pak donor vyžaduje kvantitativní data. Pokud větší síť sbírá **kvalitativní i kvantitativní data**, pocházejí ta kvalitativní spíše od velkých členů (ti tak určují priority sítě), od některých členů, zvláště od dobrovolníků je velmi těžké je získat. Některé **informace z hodnocení se využívají** hned (třeba na základě poptávky uspořádá síť školení pro členy), další pak jako podklady pro reporty nebo pro návrhy projektových žádostí.

## 4. Zastupování společných zájmů a advokační práce sítí

Jakým způsobem stanovujeme **advokační priority a strategie** sítě? Kdo je **hlavním nositelem** tohoto procesu a advokační práce? Jak do tohoto procesu zapojujeme členy a v jaké fázi? Jak využíváme advokačních kapacit a síly členských organizací? Jak dosahujeme **shody na "společných zájmech"** sítě? Jak pracujeme s **riziky a konflikty** zájmů mezi členy?

### Zkušenosti sítí se skládají do následujících doporučení:

- Důležitá je prioritizace a výběr společných advokačních témat – pokud má síť jedno výlučné téma, pak je třeba balancovat kapacity a kontakty členů, které jsou potřeba pro naplnění poslání a advokační práci.
- Snáze se dosáhne konsensu se členy, pokud se síť zabývá menším množstvím témat, i když ne všichni členové budou ochotni spolupracovat na tématu sítě.
- Členská organizace může přinést téma, které je pak nutné prohlasovat jako stanovisko sítě – většinou se pak členové vyzvou mailem k vyjádření a správní rada pak rozhodne.
- Pro konkrétní téma je snazší získat mandát k advokační práci, a navíc k němu může vzniknout kontrolní tematická pracovní skupina tvořená členy.
- K propojování členů nad konkrétním advokačním tématem dobře slouží stálé a ad hoc pracovní skupiny vedené členy sítě. Je dobré vyčlenit finance na koordinační práci ze zdrojů sítě.
- Je dobré mít akčním plánem sítě definovaný rámcový mandát pro advokační práci – kdy může jednat rychle sekretariát, kdy je nutné jednat až se souhlasem všech členů i na úkor rychlosti.

- Vhodné je mít v rámci sítě definované „redlines“ – kam až se společnou advokační prací jít, a možnost vyjádření člena „no objection“, které dává společnému postupu zelenou.
- Pomáhá dát prostor pro členy připojit se ke společnému stanovisku, jen pokud s ním souhlasí - tj. ne všichni musí být připojeni k celku, pokud to umožňuje typ společného materiálu (zejména u rozsáhlejších a tematicky širokých materiálů).
- Konfliktní stanoviska v rámci sítě je dobré řešit tím, že se soustředíme na to, kde lze najít shodu. V ostatním se doporučuje zachovat prostor pro diskusi, ale nevysilovat se dosahováním konsensu.
- Online setkávání v rámci advokační pracovní skupiny mohou efektivně zajistit pravidelnou informovanost a umožnit dotazy.

Strategické je rozhodnout, jestli chce síť působit spíš jako aktivistická **platforma, nebo jako lobbisté**. Ze zkušeností některých sítí je třeba oddělit aktivismus od lobbyingu personálně, přičemž aktivisté poskytují data a svou energii těm, kteří se zabývají lobbyngem. Je ale jasné, že **bez odbornosti nelze dělat advokační práci** - tj. na konkrétní jednání je potřeba vysílat odborníky z členských organizací (buď pro bono nebo jim poskytnout odměnu).

V taktické rovině pak síť řeší, zda lze všechny politické strany oslovovat stejně, nebo existují limity s ohledem na jejich vztah k demokratickým hodnotám. Přístup se bude lišit podle složitosti a komplexnosti tématu, se kterým souvisí i snadnost nebo obtížnost komunikace. Často téma přichází v reakci na nějaký posun ve veřejné správě. Obvykle je pak vhodné soustředit se na ovlivnění rozhodnutí o stupeň výš v hierarchii, např. nadresortně, s tím, že dopad bude i dolů, na ministerstva.

## 5. Komunikace sítí navenek

Probírala se témata **vlastní komunikační strategie**, osvědčené **strategie a komunikačních kanálů, zapojení členů** do komunikace, **propagace sítě ve vztahu k propagaci členů** sítě, postupy při řešení **protichůdných komunikačních cílů či sdělení sítě** oproti členům apod.

S tématem jsou spojené **otázky**: Jak rozdělit komunikaci vůči různým cílovým skupinám? Mají mít síť silný samostatný brand? Pokud se brand sítě buduje, co má říkat? Kdo má ladit komunikaci mezi PR sítě a PR členských organizací? Je možné dávat větší komunikační kapacitu do grantových/projektových žádostí?

Pro **schvalování veřejných vyjádření jménem sítě/střechy** platí všude nějaká pravidla, více či méně závazná. Někde stačí většina členů, někde musí vyjádření schválit výbor. Přičemž pro vyjádření často platí lhůty (24, resp. 48 hodin). Hledání konsensu je náročné, hlasování bývá složité a časově náročný proces. Na straně členů to vyžaduje jistou sebedisciplínu, na straně sekretariátu sítě zase značnou časovou investici. Mnozí členové přitom reagují jen na svá témata, zatímco když se jich to netýká, mlčí. Obvykle to nevadí,

ale někdy to může vést k pocitu, že členům sítě k ničemu není, řeší jiné věci. Projevuje se rozdíl mezi menšími místními organizacemi a celostátní NNO.

Zapojení všech do rozhodování jde mnohdy **na úkor aktuálnosti** schvalovaného vyjádření. Oproti tomu vydiskutované pozice mají větší **reprezentativnost**, váhu, obvykle jsou dlouhodoběji platná. Stejně tak personifikace komunikace (postavit ji na jedné tváři, chodícím brandu) je ve svém důsledku dvojsečná. Rizikem je nahrazení takového člověka v případě odchodu, naopak pro komunikaci s médii to znamená výhodu. Síť obvykle intenzivně propaguje členy, ale opačně to nefunguje. Je rozdíl, jak fungují samotné organizace a jak funguje síť, vyjasňovat si očekávání je nutné průběžně a opakovaně.

Tipy a otázky pro oblast mediální komunikace:

- Nabízet **mediální trénink pro členy**, vč. řešení výzev spojené s dynamičností **komunikace na sociálních sítích**.
- Jak se odlišit v kakofonii hlasů, být jednoduchý, ale zároveň nezjednodušovat komplexní témata sítí příliš?
- Využívat influencery, známé osobnosti?
- Využívat Tik-toku, kde je aktivní spousta mladých lidí, ale pro více hodnotově založené sítě je to principiálně více než problematické?

## 6. Zdroje a financování činnosti sítě

Pro přístup k **veřejným zdrojům** je důležitou otázkou, jak stát reflektuje roli střešních organizací a do jaké míry je schopen se podílet na jejich financování. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvo životního prostředí vyhláší každoroční dotační programy ze státního rozpočtu určené pro určité tematické střešní organizace (z dotací pak mohou financovat mzdy, režii, aktivity). Důležitý proces pro další sjednocení dotačních programů je definování střešní organizace a sítě NNO, resp. aktualizace stávající definice schválené Radou vlády pro NNO v roce 2015. Tento proces nyní probíhá v rámci expertní skupiny RVNNO k systémové změně financování veřejně prospěšných služeb a činností ze státního rozpočtu.

Sítě hledají zdroje i mimo evropské a veřejné dotační programy – granty od ambasad, přímo od Evropské komise (např. program CERV – Citizens, Equality, Rights and Values Programme).

Zkušenost s **partnerstvím se soukromými donory** je slabá, funguje spíše při specifických akcích, kdy se z donora stává partner určitého tématu (např. donor prezentuje svůj expertní názor na konferenci).

Existují velmi dílčí příklady příjmů v rámci vedlejší hospodářské činnosti z **prodeje produktů/služeb** sítí na trhu, např. vzdělávacích kurzů, účetního systému ušitého na míru



členským organizacím, testování aplikace na monitoring dopadu, poskytování úrazové a odpovědnostní pojistky pro dobrovolníky apod. Při těchto iniciativách je třeba dávat si pozor, aby samostatný i výdělečný projekt nestál příliš mnoho kapacit a neodklonil střešní organizaci od její mise a nepodkopával smysl její existence. Vytvoření takových produktů navíc vyžaduje velkou investici na začátku.

**Příkladem dobré praxe** je benefiční umělecká aukce, která se kvůli šetření nákladů pořádala online, díla darovaná do aukce byla v ceně od stovek do desítek tisíců korun (nejdražší darovaný obraz za více než 200 tis. Kč se ovšem neprodal).

Důležitým tématem pro sítě je **stanovení členských příspěvků**. Někde platí, že činnost sítě se principiálně omezuje na to, co si zaplatí členové, i když mohou mít i podpůrné granty. Příspěvky mají některé sítě nastavené dle obratu členů, jiné paušálně. Zcela bez členských příspěvků může existovat jen volná síť.

Dobře funguje **kategorizace členských příspěvků**. Jedna ze sítí má např. nadefinované tři kategorie členů podle schopnosti přispívat, přičemž členové si volí sami svou kategorii. Je dobrá zkušenost s tím, že si členové sami často volí spíše kategorii vyšší než nižší, a dobrovolně tak přispívají víc, než by to pravděpodobně bylo při pevně stanovené výši.

Sítě řeší i otázku, **jak spolupracovat se členy na zajišťování financí**. Dvě ze zúčastněných sítí se aktuálně snaží motivovat své členské organizace, aby zahrnovaly do projektů k financování jejich činnosti i podíl zdrojů na činnost střešní organizace, třeba v expertní roli. Obě jsou s tím na začátku tohoto úsilí.

Některé sítě jsou naopak schopny **regrantováním dotačních prostředků** podporovat činnost svých členů. Další formou podpory je fungování fundraisingové skupiny v síti, tvořené experty na fundraising z členských organizací.

Sítě také řeší problém **konkurence se svými členy při hledání zdrojů**. V jednom případě to má síť vyřešené tak, že vždy potřebuje a vyžaduje souhlas členů na objem peněz, které čerpá od příslušného ministerstva, aby členové věděli, že jim neubírá potřebné peníze. I jiné organizace aktivně komunikují se svými členy o příležitostech čerpání zdrojů tam, kde by si potenciálně mohly konkurovat.

Níže jsou témata, na která se v diskusích nedostal prostor a poskytují tak REZERVOÁR TÉMAT PRO BUDOUCÍ DISKUSE A SPOLEČNÉ AKTIVITY:

- Jak zjišťovat sekundární dopad činnosti sítí - např. dopad na klienty členských organizací?
- Jak postupovat při ladění komunikace mezi sekretariátem sítě a členskými organizacemi?
- Jak budovat brand sítě; praktické příklady, tipy, co fungovalo?
- Jak definovat typy sítí (tematický přesah vs. servisní funkce; shoda na pojetí s členy)?
- Jak definovat střešní organizace v grantových výzvách?

## **Zúčastněné sítě také navrhly dvě výzvy, které by mohla vznášet společně:**

- Společně usilovat o vypisování **grantů na advokační činnost sítí**, které by šlo ruku v ruce se striktním požadavkem: státě, donore, objednáš si od nás služby, nejde to bez toho, abys financoval i naše činnosti spojené s vytvářením podmínek pro naši činnost.
- Společně vyzývat k tomu, aby **administrativní náročnost projektů byla v přímé úměře k výši poskytovaných prostředků** (pod heslem přiměřenosti působit na všechny poskytovatele dotací).

---

### **Stručně o akci a pořadatelích:**

Workshop/sdílecí setkání “Sítě a platformy: jak zlepšovat spolupráci s členskými organizacemi” se konal 19. dubna 2023 v Americkém centru v Praze a pořádala ho společnost **Glopolis** ve spolupráci se sítí **NeoN**.

V **Glopolis** rozvíjíme spolupráci tam, kde se přístupy a názory liší. Propojujeme neziskový sektor, stát a firmy. Globalizovaný svět stále přináší nové výzvy pro demokracii a udržitelnost, vyžadující spolupráci mezi neziskovým, podnikatelským a státním sektorem. V Glopolis proto usilujeme o jejich větší propojení. Koordinujeme spolupráci nejen na úrovni organizací, ale především celých jejich sítí, abychom otvírali prostor pro komplexnější řešení a přispívali k soudržnější společnosti.

Síť sítí neziskových organizací **NeoN** tvoří 20 organizací a sítí, které společně zastupují přes 600 nevládních neziskových organizací. Společně rozvíjíme spolupráci neziskových organizací mezi sebou navzájem a se státem. Usilujeme o odpovědný stát, který dodržuje demokratické principy, zajišťuje dobré podmínky pro neziskový sektor a spolupracuje s ním. A o neziskový sektor, který dokáže společně řešit problémy společnosti napříč obory.

### **36 účastnic a účastníků sdílelo zkušenosti z těchto sítí neziskových organizací:**

Aliance pro individualizovanou podporu (AIPP)  
Asociace ekologických organizací Zelený kruh – Asociace ekologických organizací  
Asociace pro podporu demokracie a lidských práv (DEMAS)  
Asociace organizací v oblasti vězeňství (AOOV)  
Centrum pro dopravu a energetiku (CDE) - členská organizace Zeleného kruhu  
Cirkonet  
Česká rada dětí a mládeže (ČRDM)  
Česká ženská lobby (ČŽL)  
České fórum pro rozvojovou spolupráci (FoRS)  
Jsme fér  
Národní asociace dobrovolnictví  
Nová síť

Klimatická koalice  
Konsorcium nevládních organizací pracujících s migranty v ČR  
Otevřená společnost - členská organizace ČŽL  
Platforma pro sociální bydlení  
Iniciativa, Za bydlení  
Síť k ochraně demokracie  
Rekonstrukce státu  
Society for All (SOFA)  
Spiralis za Platformu rozvoje NNO  
SSEV Pavučina a Středisko ekologické výchovy SEVER  
Stálá konference asociací ve vzdělávání (SKAV)

*Workshop "Síť a platformy: jak zlepšovat spolupráci s členskými organizacemi" se uskutečnil v rámci projektu "NeoN – Spolupráce advokačních NNO na lepších podmínkách pro občanský sektor a řešení komplexních výzev", na který poskytli grant Velvyslanectví Spojených států amerických a Evropská filantropická iniciativa Civitates.*

*Za obsah workshopu a tohoto materiálu jsou zodpovědní organizátoři a nelze ho považovat za vyjádření názorů poskytovatelů grantů.*

Shrnutí připravila Blanka Mouralová, [mouralova@glopolis.org](mailto:mouralova@glopolis.org)

Pro informace o možnostech spolupráce s NeoN a k činnosti expertní skupiny RVNNO k systémové změně financování (podpora střech a participace) kontaktujte: Jana Milěřová, [jmilerova@glopolis.org](mailto:jmilerova@glopolis.org)

Glopolis, o.p.s., Botičská 1936/4, 128 00 Praha 2, Česká republika, Tel.: +420 773 687 862, [www.glopolis.org](http://www.glopolis.org)



**OPEN SOCIETY  
FOUNDATIONS**



