



) (glopolis

**STRONGER
OTS**

Poznejte svou síť

**Typy, funkce
& fáze vývoje**

Metodický materiál pro síť nevládních organizací

Tento metodický materiál vytvořila organizace Glopolis v rámci programu Stronger Roots, který financuje Evropská unie z programu Občané, rovnost, práva a hodnoty (CERV). Za názory vyjádřené v tomto článku odpovídají výlučně autoři, článek nutně nereprezentuje názory Evropské unie. Za využití informací nenese ani Evropská unie, ani dárce grantu odpovědnost.

Cílem programu Stronger Roots je zvýšit odolnost organizací občanské společnosti a jejich sítí, posílit jejich sociální kapitál a začlenit je do komunit a společností, v nichž působí. Realizují je Nadace Open Society Fund Praha, Nadace NIOK, Nadace Open Society Foundation Bratislava a Glopolis.

Autor: Petr Lebeda

glopolis.org

2026

Obsah

Úvod do sítí nevládních organizací	4
Význam sítí	6
Kategorizace sítí	7
Rozsah a velikost	8
Složení členstva	8
Struktura, vedení a otevřenost	9
Účel	10
Hlavní funkce pro členy	10
Délka existence sítě, její vývoj (životní cyklus) a úroveň aktivity	13
Závěr – proč má smysl zabývat se kategorizací	15
Otázky k zamyšlení	15
Pracovní listy	16
1. Jaký typ sítě jste?	17
2. Jaké funkce vaše síť naplňuje?	21
3. V jaké fázi vývoje se vaše síť nachází?	26
Klíčové zdroje	29

Úvod do sítí nevládních organizací

Co se dozvíte?

V čem spočívá hodnota sítí nevládních organizací při prosazování **společenských změn**?

Jaké **funkce** plní sítě pro své členy i pro společnost?

Jaké jsou **hlavní kategorie**, které pomáhají popsat **různé typy sítí**?

Jaké jsou **fáze vývoje** sítí a jak se může lišit úroveň jejich aktivity?

Jak může **kategorizace** sítí usnadnit jejich evaluaci a další rozvoj?

Význam sítí

Zkuste si vybavit příklad úspěšné **systémové změny** z prostředí, které dobře znáte – například reformu vzdělávání, vyhlášení chráněného území nebo zajištění sociální služby ve spolupráci s vaší obcí. Ať už šlo o jakýkoli úspěch, jeho dosažení pravděpodobně trvalo roky a nebylo by možné bez **zapojení desítek klíčových aktérů** a stovek diskuzí nad praktickými kroky, které vedly ke změně. Počáteční záměr bylo nutné mnohem hlouběji analyzovat, přeformulovat a možná dokonce v průběhu procesu zásadně přetvořit. Určitě se objevila celá řada překážek, kterým bylo potřeba čelit, a to často neplánovanými cestami nebo za pomoci dosud neznámých osob či institucí. Hlavní aktéři těchto snah o dosažení systémové změny se pohybovali v určitém ekosystému a vytvářeli kolem daného tématu síť různorodých stakeholderů.

Sítě – platformy, zastřešující organizace, sektorová sdružení, koalice, stálé pracovní skupiny apod. – jsou formami kolektivního jednání a představují stále významnější způsob organizování občanské společnosti. Složitě výzvy dnešního propojeného světa vyžadují nejen vyšší míru, ale také vyšší kvalitu interakce a spolupráce. Izolované a uzavřené iniciativy nejen že selhávají při řešeních mnohohvrstevnatých problémů, jako jsou sociální nerovnosti nebo ekologická udržitelnost, ale často nedokážou přinést ani menší změny na lokální úrovni. Spolupráce v rámci sítí je tak čím dál běžnější napříč sektory.

Na rozdíl od tradičních hierarchických struktur s rigidním systémem schvalování a řízení shora vynikají sítě **decentralizací, přizpůsobivostí a dynamickým tokem informací**. Silně hierarchická prostředí omezují jednotlivce v tom, co mohou v rámci dané struktury vědět, s kým se mohou radit nebo jaké kroky mohou podnikat. Jednotlivci tak často ani nemusí být v souladu s rozhodnutími, která přicházejí shora.

Sítě naopak podporují **spolupráci mezi jednotlivci a organizacemi, které sledují společný cíl**. Díky tomu se dokážou rychleji rozhodovat, přicházet s novými nápady a **kolektivně reagovat na složité problémy**. Pokud se jim povede **rozložit odpovědnost a rozhodování mezi více aktérů**, posilují tím i svou odolnost a schopnost čelit změnám nebo krizím. Právě proto se tento způsob fungování dobře osvědčuje v dnešním složitém a rychle se měnícím světě.

Samozřejmě, že ne všechny sítě fungují tímto způsobem a dokážou svůj potenciál skutečně naplnit. Najdou se i takové, které jsou spíše formální, hierarchické nebo jen částečně aktivní. Častým problémem může být vnitřní nespokojenost či pasivita členů, která paralyzuje kolektivní jednání. Někdy také dochází k tomu, že jeden nebo jen několik členů nepřiměřeně dominují nad ostatními. Pokud jsou rozhodovací procesy příliš komplikované, mohou celý proces kolektivního jednání naopak výrazně zpomalit a omezit schopnost sítě rychle reagovat na důležité změny v okolí. V některých případech (např. ve vysoce konfliktních situacích) tak nemusí být kolaborativní struktury sítí vůbec tou nejvhodnější variantou.

Kategorizace sítí

Sítě mohou být velmi různorodé. Liší se v celé řadě faktorů, jako je jejich **účel, struktura, způsob vedení, rozsah a zaměření, složení členstva či velikost**. Například malá lokální síť může upřednostňovat neformální interakce mezi klíčovými jednotlivci, zatímco velká mezinárodní síť vyžaduje už více robustní strukturu řízení, aby dokázala organizovat stovky nevládních organizací z různých zemí.

Než začneme fungování sítě vyhodnocovat, upravovat nebo dál rozvíjet, potřebujeme si nejprve ujasnit několik základních věcí: o jaký typ sítě jde, jaké funkce plní a v jaké fázi svého vývoje se právě nachází. Bez tohoto porozumění se jen těžko rozhoduje, co změnit a kam se dál posouvat.

Například komunitně založené sítě se často soustředí na zapojení lidí „zdola“ a na konkrétní dopad v místě. Důraz kladou na otevřenost, inkluzivní prostředí a na potřeby komunity. Advokační sítě naopak sledují především to, jak efektivně dokážou ovlivňovat veřejné politiky a mobilizovat klíčové aktéry. U sítí zaměřených na poskytování služeb se hodnocení obvykle točí kolem provozní efektivity, využívání zdrojů a kvality poskytovaných služeb. Sítě, které se zaměřují na sdílení znalosti, stojí a padají s tím, jak dobře dokážou informace šířit a jak se s nimi dál pracuje.

Významnou roli hraje také **fáze vývoje sítě**: v počátečních etapách se pozornost soustředí na smysluplný návrh fungování a ověření životaschopnosti, zatímco vyspělé sítě sledují především výsledky, dlouhodobý dopad a udržitelnost.

Každá síť propojující občanskou společnost je v něčem jedinečná – přináší vlastní přidanou hodnotu a čelí specifickým výzvám. Pokud s ní ale chceme lépe pracovat a rozvíjet ji, pomůže nám popsat ji pomocí společných kategorií. Každá z nich nám napoví něco o tom, **jak síť funguje, jak zapojuje své partnery a jak naplňuje své cíle**. Díky takovému členění můžeme vycházet ze zkušeností a nástrojů, které se osvědčily u jiných podobných sítí.

Existuje řada možných úhlů pohledu, jak síť popsat – zde nabízíme ty nejzákladnější, přehledně seskupené do několika oblastí.

Rozsah a velikost

Tato kategorie popisuje **geografický dosah a počet členů** sítě.

- **Lokální nebo regionální** – zaměřují se na konkrétní komunitu či oblast (například sousedské iniciativy nebo místní advokační skupiny).
- **Celostátní** – působí v rámci jedné země a pracují především s národními aktéry.
- **Nadnárodní / regionální** – propojují organizace z více států v určitém regionu (například ve střední a východní Evropě nebo v rámci Visegrádské čtyřky).
- **Mezinárodní / globální** – sdružují členy napříč kontinenty a věnují se tématům s celosvětovým přesahem.

Dalším hlediskem je **velikost sítě** – podle počtu členů můžeme mluvit o malých, středně velkých nebo rozsáhlých sítích. Velikost přitom nemusí vždy odpovídat geografickému dosahu. Existují malé, neformální mezinárodní sítě stejně jako početné národní platformy. Přesto velikost do značné míry **ovlivňuje kapacity i ambice sítě a obvykle také to, jakou míru formálnosti a organizační struktury potřebuje.**

Složení členstva

Kategorie popisující **typ a strukturu aktérů** zapojených do sítě.

- **Sítě založené na jednotlivcích** – tvoří je především jednotliví lidé, například aktivisté, odbornice a odborníci na dané téma nebo členové komunit.
- **Sítě složené z organizací** – sdružují organizace občanské společnosti.
- **Multistakeholderové sítě** – propojují různé typy aktérů: jednotlivce, nevládní organizace, akademickou sféru, soukromý sektor i veřejné instituce.
- **Sítě sítí (meta-sítě)** – zastřešují již existující sítě a propojují je do širší platformy.

Složení členstva zásadně ovlivňuje způsob řízení a organizační uspořádání sítě. Rozhodovací mechanismy v sítích jednotlivců fungují jinak než v sítích složených z organizací. Obecně platí, že **homogenní** sítě – tedy takové, které sdružují podobný typ aktérů – se organizují snáze než **heterogenní** platformy s různorodými zájmy a rolemi. Zároveň ale vždy záleží na účelu sítě a na tom, čeho chce dosáhnout (viz níže).

Struktura, vedení a otevřenost

Tyto kategorie popisují, jak síť funguje z hlediska **řízení a koordinace**.

- **Centralizovaná** – chod sítě i její strategii zajišťuje formální orgán, například sekretariát.
- **Vedená užším jádrem** – klíčovou roli hraje několik velmi aktivních členů nebo řídicí výbor, který udává směr a přijímá zásadní rozhodnutí.
- **Decentralizovaná (řízená členy)** – iniciativy i vedení přirozeně vyplývají z členské základny a centrální řízení je minimální.

Sítě, které staví na konsenzu, obvykle více zapojují členy do rozhodování, podporují aktivní účast a snaží se o reprezentaci všech hlasů. Posilují tak svou **odpovědnost vůči členům a legitimitu**, ale zároveň mohou postupovat pomaleji a méně efektivně než ty s více centralizovanou strukturou.

Síť může být také více či méně formalizovaná:

- **Formalizovaná** (často s právní subjektivitou) – má jasně nastavená pravidla řízení, členství i koordinace.
- **Neformální / volná** – vzniká kolem společného tématu, kampaně, praxe nebo myšlenky. Vyznačuje se proměnlivou participací členů, ale také volnější identitou členství a méně pevnými vztahy.

Důležitým faktorem je i míra **otevřenosti** sítě. Ta ovlivňuje, kolik energie je potřeba věnovat budování soudržnosti a kolektivnímu jednání:

- **Otevřená síť** – vítá každého, kdo souzní s jejími cíli a chce se zapojit.
- **Uzavřená síť** – stanovuje jasnější/užší kritéria pro to, kdo se může stát členem.

Tip: Využijte [pracovní list č. 1](#) na konci tohoto materiálu k rychlému zmapování toho, jaký typ sítě jste.

Účel

Tato kategorie popisuje, na co se síť primárně zaměřuje.

- **Komunitní síť** – řeší lokální témata a podporují iniciativy vycházející „zdola“.
- **Tematické síť** – soustředí se na konkrétní téma, například lidská práva, ochranu životního prostředí nebo vzdělávání.
- **Sítě zaměřené na poskytování služeb** – zajišťují praktické služby, jako je zdravotní, sociální a potravinová pomoc, vzdělávání či humanitární pomoc při mimořádných událostech.

Sítě se mohou lišit také podle toho, zda kladou důraz spíše na počet členů, nebo na kvalitu jejich zapojení:

- **Důraz na počet členů** obvykle znamená větší a rozmanitější základnu. To může posílit reprezentativnost a zvýšit šanci získat zdroje, ale zároveň přináší riziko povrchnosti nebo vnitřních sporů.
- **Důraz na kvalitu členství** usnadňuje budování vztahů a domluvu na společném postupu v užším kruhu. Taková síť však nemusí působit dostatečně reprezentativně či legitimně navenek.

Pochopit, jaký typ vaše síť představuje, má zásadní význam. Různé účely a rozsah působení totiž vyžadují odlišné přístupy. Malá, lokální nebo neformální síť obvykle nemá kapacitu – a ani potřebu – budovat složité řídicí struktury nebo provádět rozsáhlou evaluaci fungování. Advokační síť se více soustředí na vnější dopad v daném tématu, zatímco síť poskytující služby věnují větší pozornost kapacitám svých členů a podmínkám, ve kterých působí.

Hlavní funkce pro členy

Tato kategorizace pomáhá popsat, co má síť svým členům přinášet. Funkce sítě lze uchopit dvěma různými způsoby, které se vzájemně doplňují:

1. **Funkce chápané jako hlavní činnosti** (co děláme / jak pracujeme) – tedy opakující se aktivity a procesy, které síť zajišťuje.
2. **Funkce chápané ve smyslu hodnot pro členy** (co členové získávají / proč je to důležité) – tedy konkrétní přínosy, které členové díky síti zažívají.

Tyto dva pohledy popisují stejnou realitu, jen z jiného úhlu. To, **co síť dělá**, se promítá do toho, **co z toho členové získávají**. Jedna konkrétní činnost může přinášet více typů hodnoty zároveň – například když síť svolává a propojuje aktéry, zároveň tím buduje důvěru, posiluje spolupráci a zvyšuje schopnost společně ovlivňovat veřejné politiky. Stejně tak může stejná hodnota pro členy vznikat prostřednictvím různých typů činností, které síť zajišťuje.

Co síť dělá – funkce chápané jako hlavní činnosti:

- **Filtruje informace** (třídí je a zpřístupňuje) – síť vyhledává a identifikuje to nejpodstatnější, ať už jde o důležité informace, příležitosti, kontakty či jiná data – a převádí je do přehledné a praktické podoby. Členové tak nejsou zahlceni a šetří svůj čas.
Příklady: měsíční přehled legislativy, sdílená knihovna s tematickými štítky, „startovací balíček“ pro nové členy (šablony, kontakty, podklady)
- **Posiluje hlas svých členů** (společná sdělení mají na veřejnosti větší dosah) – síť pomáhá formulovat společná sdělení a komunikuje je navenek jednotně a srozumitelně. Může zaujímat veřejná stanoviska, rámovat témata nebo koordinovat komunikaci směrem k institucím a médiím. Kolektivně formulovaná prohlášení nebo společné kampaně působí důvěryhodněji než izolované výstupy jednotlivých organizací.
Příklady: společná stanoviska, koordinovaná komunikace na sociálních sítích a v médiích, sdílené narativy – sdílený „slovník“ o určitých tématech a shoda na klíčových argumentech, FAQ, tiskový balíček
- **Propojuje a svolává lidi dohromady** – síť propojuje členy, spojence, zástupce institucí, dárce i odborníky, aby sladila postupy a posunula téma dopředu. Nejde jen o organizování setkání, ale o vytváření smysluplných interakcí, která povedou k řešením, lepší koordinaci a novým partnerstvím.
Příklady: pravidelné kulaté stoly s více aktéry, tematické pracovní skupiny, koordinační hovory
- **Buduje komunitu** – síť systematicky rozvíjí vztahy, společnou identitu a způsoby spolupráce. Díky tomu dává členům zapojení smysl a spolupráce se postupně stává snadnější. Vědomě posiluje důvěru, vzájemnou podporu a pocit sounáležitosti.
Příklady: strukturovaný onboarding, buddy program pro nové členy, výroční setkání, série online setkání představujících zkušenosti členů
- **Poskytuje zdroje a podporu** – síť nabízí členům konkrétní využitelnou podporu, například finanční prostředky, sdílené služby, nástroje, personální kapacity nebo přístup k expertize. Tím snižuje bariéry zapojení a dává i menším či kapacitně omezeným organizacím možnost rovnocenné účasti.
Příklady: mikrogranty na iniciativy členů, sdílené služby (právní poradna, komunikační podpora, překlady či grafika), fond pro případ krize
- **Facilituje spolupráci a učení** – síť pomáhá členům spolupracovat efektivněji: zlepšuje koordinaci, podporuje vzájemné učení a omezuje duplicitní činnosti. Díky facilitaci se účast proměňuje v konkrétní výsledky – skupiny se lépe rozhodují, učí se ze zkušeností ostatních a propojují „správné lidi“ se „správnými úkoly“.
Příklady: společné reflexe („co fungovalo / co ne / co příště jinak“), „matchmaking“ („kdo může pomoci s X?“), sdílený kalendář či pracovní prostor

Většina sítí kombinuje více funkcí najednou. Advokační síť například třídí informace, zvyšuje dosah společných prohlášení, propojuje členy i vnější aktéry a současně facilituje vnitřní koordinaci a spolupráci. Postupně tak vytváří komunitu, která generuje další zdroje pro společnou práci.

Co členové získávají – funkce chápané jako hodnoty pro členy:

- **Sdílení znalostí a zlepšování dovedností** – členové mají přístup k užitečnému know-how a příkladům dobré praxe, rychlým a praktickým způsobem si tak mohou osvojit nové dovednosti, inspirovat se od ostatních a nemusejí sami přicházet na něco, čím už si jiní členové prošli.
Příklad: Síť environmentálních organizací sdílí podrobný návod a vzorové podání k účasti ve stavebním řízení, takže členské organizace mohou rychle a kvalifikovaně vstoupit do procesu bez samostatného zdlouhavého studia legislativy.
- **Sociální kapitál a soudržnost** – síť buduje vzájemnou důvěru, vztahy a pocit sounáležitosti. Lidé se snáze obracejí na ostatní s žádostmi o pomoc, sdílejí i citlivá témata a necítí se izolovaně.
Příklad: Síť menších lidskoprávních organizací pořádá neformální regionální setkání a společné výjezdy, díky nimž se mezi členy postupně vytváří osobní vazby a důvěra, která usnadňuje rychlou podporu v krizových situacích.
- **Spolupráce a sdílení rizik** – členové jdou společně do věcí, do kterých by jinak sami nešli – realizují společné projekty, koordinované akce a sdílejí náklady, pracovní zátěž i případná rizika (ta mohou být finanční, reputační či právní). Síť rozděluje odpovědnost a viditelnost mezi více členů a jednotlivé organizace jsou tak méně zranitelné.
Příklad: Síť organizací poskytujících právní pomoc společně vede strategické soudní spory, sdílí odborné znalosti, veřejnou komunikaci a náklady, takže právní, finanční a politická rizika jsou nesena kolektivně, nikoli jednou organizací.
- **Advokacie a (sektorový) vliv na veřejné politiky** – členové díky síti získávají silnější, srozumitelnější a lépe koordinovaný hlas při ovlivňování veřejných politik a rozhodnutí, která se dotýkají jejich práce nebo komunit, s nimiž pracují. Síť posiluje jejich důvěryhodnost i dosah tím, že pomáhá formulovat společné pozice, sladit postup vůči klíčovým aktérům a dlouhodobě komunikovat jednotná sdělení směrem k institucím, médiím i širší veřejnosti.
Příklad: Síť organizací pracujících v sociálních službách připraví společné připomínky k návrhu zákona, systematicky jedná s politiky a koordinovaně komunikuje v médiích. Podaří se jí prosadit úpravy, které zlepší podmínky pro dostupnost bydlení.
- **Odpovědnost institucí a (systémový) dohled** – členové společně sledují fungování veřejných institucí, podporují transparentnost a upozorňují na situace, kdy nedochází k naplňování pravidel a závazků. Podle konkrétního mandátu a kapacit se zaměření sítě může pohybovat od analytické práce a sběru dat přes zveřejňování zjištění až po společné stížnosti či watchdogové aktivity.
Příklad: Síť protikorupčních organizací systematicky sleduje veřejné zakázky velkých měst, zveřejňuje analýzy podezřelých tendrů a společně podává podněty kontrolním orgánům, pokud zjistí porušení zákona či pravidel hospodaření.

Tip: Pomocí [pracovního listu č. 2](#) na konci tohoto materiálu si ujasněte, které z těchto pěti hlavních funkcí vaše síť naplňuje nejsilněji.

Funkce, které síť plní vůči svým členům, do značné míry **souvisejí s jejím vývojem**, lze je tak vnímat také jako určité **etapy jejích rostoucích ambicí**.

Síť obvykle vzniká kolem konkrétního společenského problému – například kolem tématu pěstounské péče. Na začátku si několik nevládních organizací, které pracují s dětmi z dětských domovů a v náhradní péči, uvědomí potřebu sdílet zkušenosti a dobrou praxi. Síť tak zpočátku slouží především k výměně know-how, vzájemné podpoře a zlepšování dovedností jednotlivých členů. S postupným růstem členské základny a rozšiřováním geografického působení se však pozornost stále více obrací k hlubším, systémovým příčinám problému. Členové už neusilují jen o to, aby lépe zvládali svou každodenní práci a zajistili si potřebné zdroje na místní úrovni, ale začínají také společně prosazovat změny veřejných politik. V dalším kroku mohou sledovat i to, jak se tyto změny skutečně naplňují v praxi – například zda stát důsledně směřuje k deinstitucionalizaci péče a podporuje náhradní rodinnou péči namísto ústavních zařízení.

Délka existence sítě, její vývoj (životní cyklus) a úroveň aktivity

V neposlední řadě je důležitá také časová perspektiva. Pokud jde o **délku existence**, lze síť v zásadě rozlišit podle toho, zda vznikají jako:

- Dočasná uskupení s konkrétním, omezeným cílem. Taková síť může fungovat několik měsíců i let, ale po dosažení cíle se obvykle rozpustí.

Příklad: Koalice místních iniciativ, která se spojí proti developerskému projektu ohrožujícímu podobu jejich čtvrti.

- Dlouhodobá uskupení usilující o různorodý a trvalý společenský dopad. Tyto sítě se zpravidla věnují složitějším a proměnlivým výzvám, které vyžadují spolupráci různých aktérů a hledání kreativních řešení napříč obory či sektory.

Příklad: Zastřešující platforma organizací hájících práva LGBTQ+ lidí dlouhodobě vstupuje do veřejné debaty, vytváří vzdělávací materiály a prosazuje změny v několika oblastech veřejných politik.

Některé dočasné koalice se samozřejmě mohou postupně proměnit v trvalejší uskupení, zejména pokud jsou úspěšné a dokážou reagovat na větší výzvy.

Jak už bylo naznačeno výše, sítě obvykle procházejí určitými obecnými fázemi vývoje, které lze také chápat jako etapy jejich životního cyklu:

- **Iniciace** – síť se sjednocuje kolem tématu, formuluje své poslání, vytváří společnou vizi a stanovuje hlavní cíle.
- **Formování** – síť nastavuje interní procesy, buduje základní infrastrukturu a domlouvá způsob řízení a koordinace.
- **Implementace (uvádění do praxe)** – síť začíná naplno fungovat podle nastaveného modelu, převádí plán do konkrétních činností a ověřuje, zda zvolený způsob spolupráce funguje.
- **Růst a konsolidace** – síť vylepšuje svou výkonnost, stabilizuje provoz, prohlubuje spolupráci a rozšiřuje aktivity či členskou základnu.
- **Transformace** – síť reaguje na nové okolnosti, přehodnocuje svou relevanci, efektivitu a udržitelnost, případně mění směřování nebo svou činnost uzavírá.

Tip: [Pracovní list č. 3](#) na konci tohoto materiálu vám pomůže posoudit, ve které fázi se vaše síť nachází.

Ne všechny sítě však projdou celým vývojovým obloukem. Jejich rozvoj se může zastavit, „zamrznout“ v určité fázi nebo se postupně rozpadnout. Síť proto lze popsat také podle míry její aktivity:

- **Aktivní** – pravidelně pořádá setkání, komunikuje, realizuje společné projekty a členové se ve velké míře zapojují.
- **Sezónní** – funguje v cyklech, například kolem kampaní či výročních setkání, a mimo tato období je její činnost omezená.
- **Nízká aktivita** – komunikace probíhá jen sporadicky, společných aktivit je málo a síť existuje spíše formálně.
- **Neaktivní (spící)** – síť formálně trvá, ale prakticky nevyvíjí žádnou činnost.
- **Upadající** – činnost postupně končí a síť se fakticky rozpadá.

Rozpoznání těchto fází pomáhá sladit strategii s aktuálními potřebami sítě.

Jednotlivé etapy se obvykle pojí s určitými převažujícími aktivitami a procesy. V každé fázi je proto vhodné upravit způsob fungování tak, aby odpovídal měnícím se podmínkám a zůstával **v souladu s dlouhodobými cíli sítě.**

Závěr – proč má smysl zabývat se kategorizací

Tento přehled si neklade za cíl vytvořit úplný a vyčerpávající klasifikační systém. Síť lze popsat i z jiných úhlů pohledu a ne všechny zde uvedené kategorie budou pro každou síť stejně relevantní. Jednotlivé dimenze se navíc nevyklučují – spíše se mohou doplňovat a vzájemně na sebe navazovat.

Smyslem této úvodní části je nabídnout **základní rámeček a pojmy, které pomohou vaši síť popsat a lépe jí porozumět** dřív, než se pustíte do řešení konkrétních úkolů – například hodnocení fungování sítě nebo zapojování členů (viz naše další materiály). Jasnější pojmenování typu, funkcí a fáze vývoje sítě **usnadňuje rozhodování o tom, co upravit a jaké nástroje přitom zvolit.**

Ačkoli se snažíme nabízet přístupy, koncepty a nástroje využitelné pro co nejširší spektrum sítí, tento materiál vychází především ze zkušenosti se skupinou sítí nevládních organizací zapojených do programu Stronger Roots v regionu střední Evropy. Jde obvykle o větší, organizacemi tvořené, celostátní sítě v pokročilejší fázi vývoje, často s výrazným advokačním zaměřením. Takové sítě bývají spíše formalizované a usilují o dlouhodobé působení.

Otázky k zamyšlení

- Jak byste svou síť v současnosti popsali? Které z uvedených kategorií jsou pro ni nejvíce relevantní a proč? Existují nějaké rozměry fungování vaší sítě, o kterých jste dosud příliš nepřemýšleli?
- Jaké jsou klíčové funkce vaší sítě? A jak je mezi ně rozložena vaše každodenní činnost? Které z nich vaše síť naplňuje nejvíce a kde naopak vidíte slabší místa?
- V jaké fázi životního cyklu se vaše síť nachází a jak byste popsali její aktuální úroveň aktivity? Jaká byla dosavadní cesta vývoje vaší sítě?
- Jsou nějaké charakteristiky fungování vaší sítě, které byste chtěli změnit nebo dále rozvíjet? A za jakým účelem?

Pracovní listy

Tyto pracovní listy můžete využít jako podklad pro společnou reflexi v rámci vaší sítě. Hodí se například pro interaktivní část valné hromady, výroční setkání, strategické plánování nebo schůzky vedení či tematických pracovních skupin. Otázky k zamyšlení a pracovní listy vám mohou pomoci nejen umět vaši síť lépe popsat, ale také pochopit určité vzorce v jejím fungování.

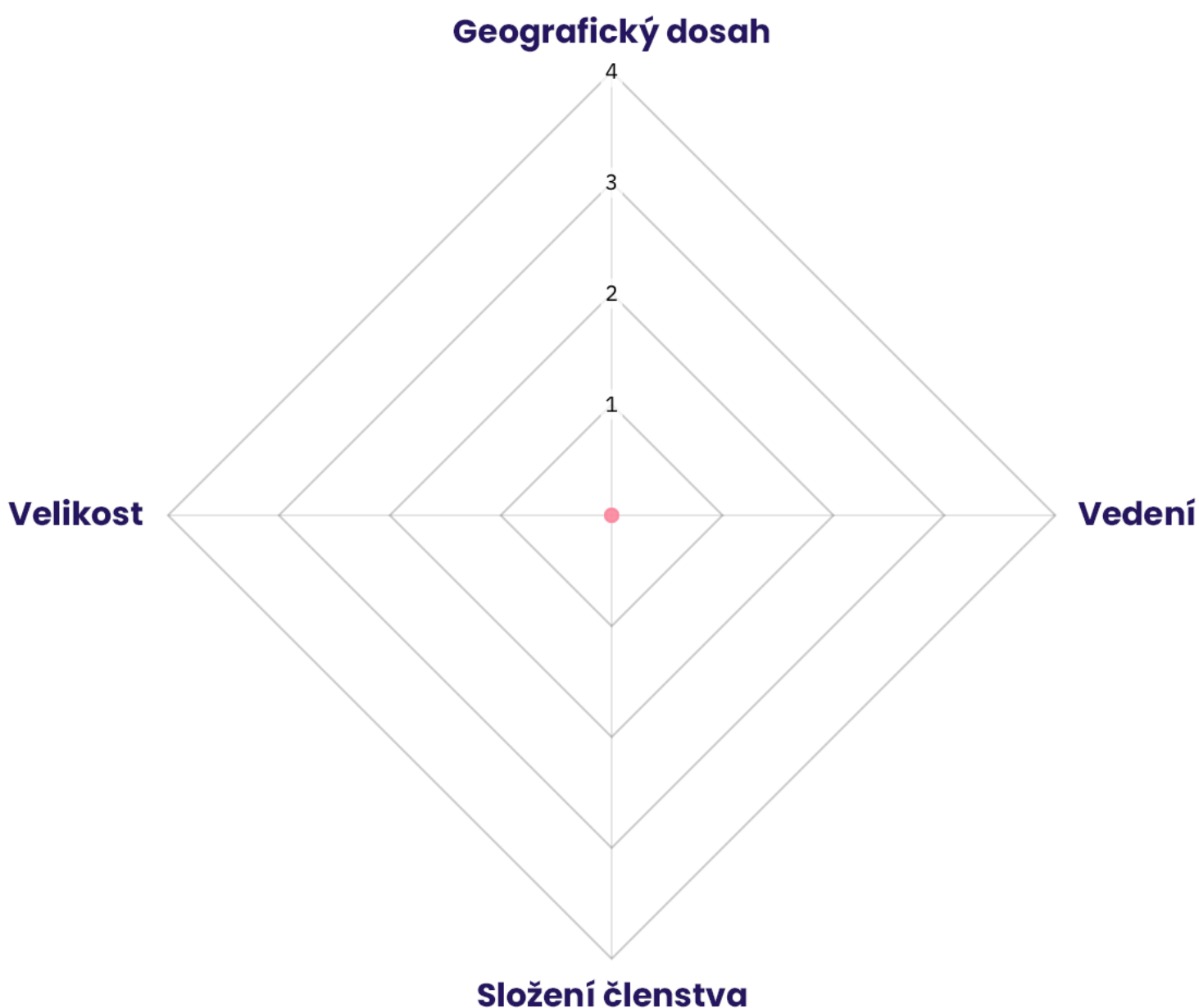
1. Jaký typ sítě jste?	17
2. Jaké funkce vaše síť naplňuje?	21
3. V jaké fázi vývoje se vaše síť nachází?	26

1. Jaký typ sítě jste?

Toto cvičení vám pomůže získat rychlý přehled o tom, jak vaše síť vypadá, a poskytne základ pro další společnou reflexi.

Instrukce:

Využijte graf s těmito čtyřmi kategoriemi: **velikost, geografický dosah, složení členstva a způsob vedení.**



U každé kategorie si přečtete stručný popis jednotlivých úrovní a určete, která z možností (1–4) nejlépe odpovídá současné realitě vaší sítě:

- **Velikost** (počet členů): 1 – malá síť (méně než 10 členů), 2 – středně velká (10–30 členů), 3 – větší (30–70 členů), 4 – rozsáhlá (více než 70 členů)
- **Geografický dosah**: 1 – lokální, 2 – celostátní, 3 – nadnárodní (v rámci určitého regionu), 4 – mezinárodní/globální
- **Složení členstva**: 1 – jednotlivci, 2 – organizace občanské společnosti, 3 – více různorodých aktérů (nevládní organizace, akademická sféra + veřejná správa a/nebo soukromý sektor), 4 – síť sítí
- **Vedení (míra centralizace)**: 1 – plně decentralizovaná, pouze volná koordinace mezi členy, 2 – fungují místní/regionální centra či tematické pracovní skupiny, 3 – existuje užší jádro, výkonný výbor nebo tým, 4 – řízená sekretariátem

Na každé ose označte bod, který podle vás nejlépe vystihuje vaši síť. Jakmile označíte všechny čtyři kategorie, propojte body do tvaru. Pomocí otázek k diskuzi se zamyslete nad tím, co z výsledného obrazu vyplývá.

Otázky k diskuzi:

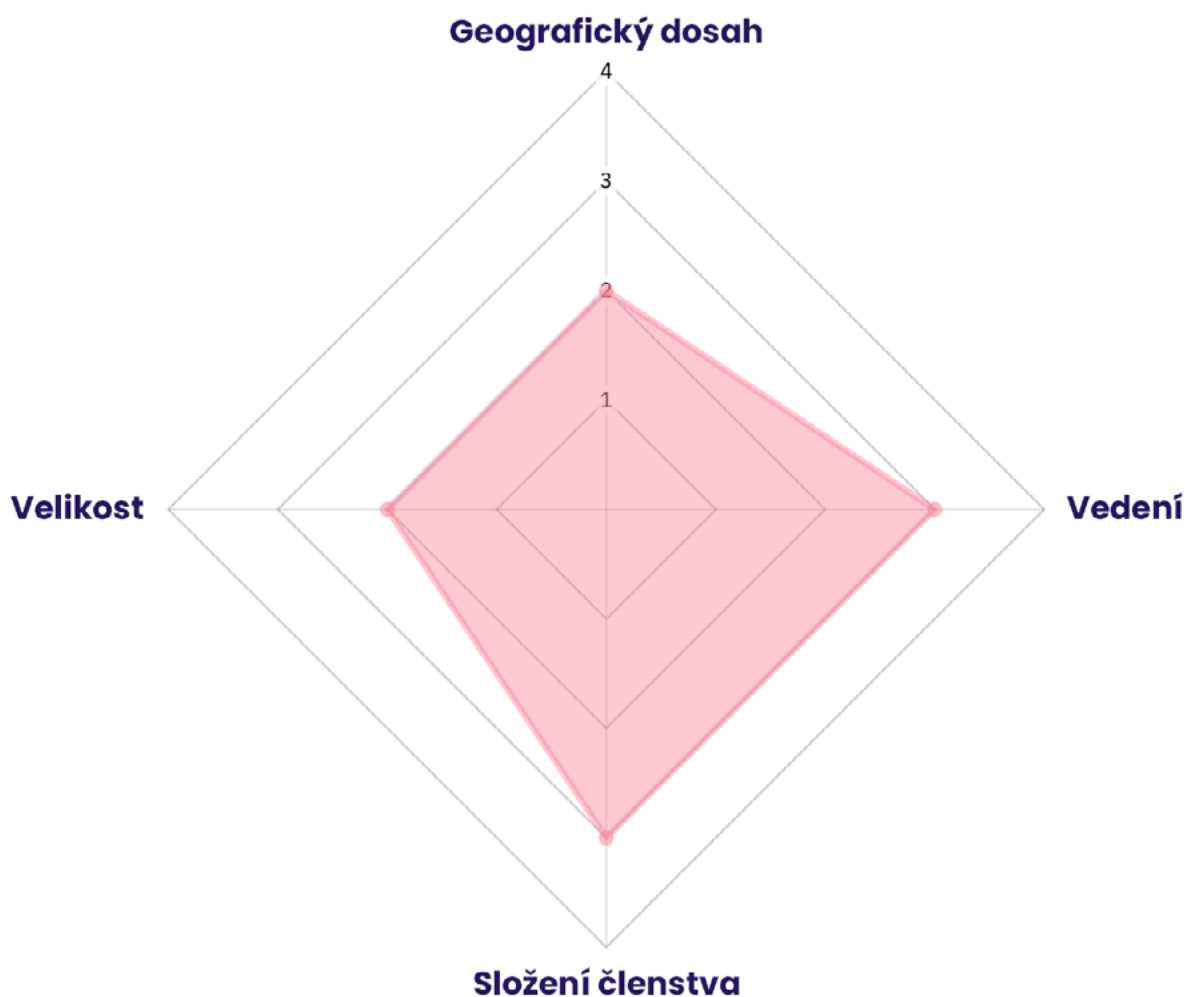
Jaká by měla být ideální rovnováha mezi jednotlivými kategoriemi? Například: odpovídá míra centralizace vedení velikosti sítě nebo složení členstva?

Odpovídá současná velikost a geografický dosah sítě jejím ambicím? Má vaše síť prostor zapojit další potenciální členy – a pokud ano, jakým způsobem?

Do jaké míry je vaše síť otevřená či uzavřená? A jak moc je její fungování neformální, nebo naopak formalizované?

Příklad:

Koalice usilující o zlepšení přístupu k inkluzivnímu vzdělávání sdružuje organizace pracující s dětmi se zdravotním postižením, rodičovské skupiny a několik odborných center. Původně vznikla v jednom regionu, ale během dvou let přilákala členy z celé republiky a začala jednat s ministerstvem školství.



Jak by vypadala jejich pozice na grafu:

- **Velikost (počet členů): 2 – středně velká (10–30):** Síť má 22 členských organizací. Tato velikost stále umožňuje smysluplné zapojení členů, zároveň už ale vyžaduje jasnější koordinaci při rozhodování a sdílení informací.
- **Geografický dosah: 2 – celostátní:** Členové působí napříč republikou a síť komunikuje s aktéry na národní úrovni. I když některé aktivity probíhají regionálně, hlavní témata (změna veřejných politik, národní standardy, pravidla financování) mají celostátní rozměr.

- **Složení členstva: 3 – více různorodých aktérů:** Jádro tvoří nevládní a odborné organizace, ale zapojují se také někteří partneři z místní samosprávy a příležitostně i asociace učitelů. Mezioborové složení zvyšuje nároky na koordinaci, protože je potřeba zohledňovat rozdílné role, mandáty a očekávání jednotlivých členů.
- **Vedení (míra centralizace): 3 – užší jádro:** Šest organizací tvoří jádro, které se pravidelně schází, připravuje návrhy agendy a stanovisek. Klíčová rozhodnutí stále potvrzuje širší členská základna, ale operativní práci zajišťuje právě toto jádro, aby se činnost nezastavila. Síť nemá placený sekretariát – koordinace je sdílená a částečně dobrovolná.

Co z tvaru na grafu vyplývá – možné podněty k diskusi:

- U sítě s celostátním dosahem a různým typem členů může být potřeba větší míra centralizace, než jakou měla síť na začátku. Členové proto diskutují, zda současný model vedení („3“) stále stačí, nebo zda by částečný placený úvazek koordinátora (určitý posun směrem k „4“) snížil přetížení a zvýšil spolehlivost fungování. Otevírají proto otázku: které činnosti mohou zůstat na dobrovolné bázi a které už vyžadují zdroje na zaplacení odvedené práce?
- Zvažují také optimální balanc pro budoucí růst: pokud by se síť rozšířila z 22 na více než 40 členů, bude nutné upravit strukturu – například vytvořit tematické pracovní skupiny („2“) nebo mít k dispozici alespoň částečný úvazek na koordinaci sítě („4“), aby zůstalo zapojení členů smysluplné.

Možný další krok: Síť se rozhodne na půl roku stabilizovat počet členů, posílit fungování pracovních skupin a současně hledat financování na částečný úvazek koordinátora.

2. Jaké funkce vaše síť naplňuje?

Toto cvičení vám pomůže identifikovat, **které z pěti hlavních funkcí vaše síť v současné době plní nejvíce** a které naopak zůstávají upozaděné. Zamyslete se nad tím, zda je současné rozložení aktivit vyvážené, nebo je potřeba ho přehodnotit.

Instrukce:

Začněte tím, že si projdete pět hlavních funkcí zobrazených v takzvaném pavoučím diagramu:

Sdílení znalostí a zlepšování dovedností – členové mají přístup k užitečnému know-how a příkladům dobré praxe, rychlým a praktickým způsobem si tak mohou osvojit nové dovednosti, inspirovat se od ostatních a nemusejí sami přicházet na něco, čím už si jiní členové prošli.

Sociální kapitál a soudržnost – síť buduje vzájemnou důvěru, vztahy a pocit sounáležitosti. Lidé se snáze obracejí na ostatní s žádostmi o pomoc, sdílejí i citlivá témata a necítí se izolovaně.

Spolupráce a sdílení rizik – členové jdou společně do věcí, do kterých by jinak sami nešli – realizují společné projekty, koordinované akce a sdílejí náklady, pracovní zátěž i případná rizika (ta mohou být finanční, reputační či právní). Síť rozděluje odpovědnost a viditelnost mezi více členů a jednotlivé organizace jsou tak méně zranitelné.

Advokacie a (sektorový) vliv na veřejné politiky – členové díky síti získávají silnější, srozumitelnější a lépe koordinovaný hlas při ovlivňování veřejných politik a rozhodnutí, která se dotýkají jejich práce nebo komunit, s nimiž pracují. Síť posiluje jejich důvěryhodnost i dosah tím, že pomáhá formulovat společné pozice, sladit postup vůči klíčovým aktérům a dlouhodobě komunikovat jednotná sdělení směrem k institucím, médiím i širší veřejnosti.

Odpovědnost institucí a (systémový) dohled – členové společně sledují fungování veřejných institucí, podporují transparentnost a upozorňují na situace, kdy nedochází k naplňování pravidel a závazků. Podle konkrétního mandátu a kapacit se zaměření sítě může pohybovat od analytické práce a sběru dat přes zveřejňování zjištění až po společné stížnosti či watchdogové aktivity.

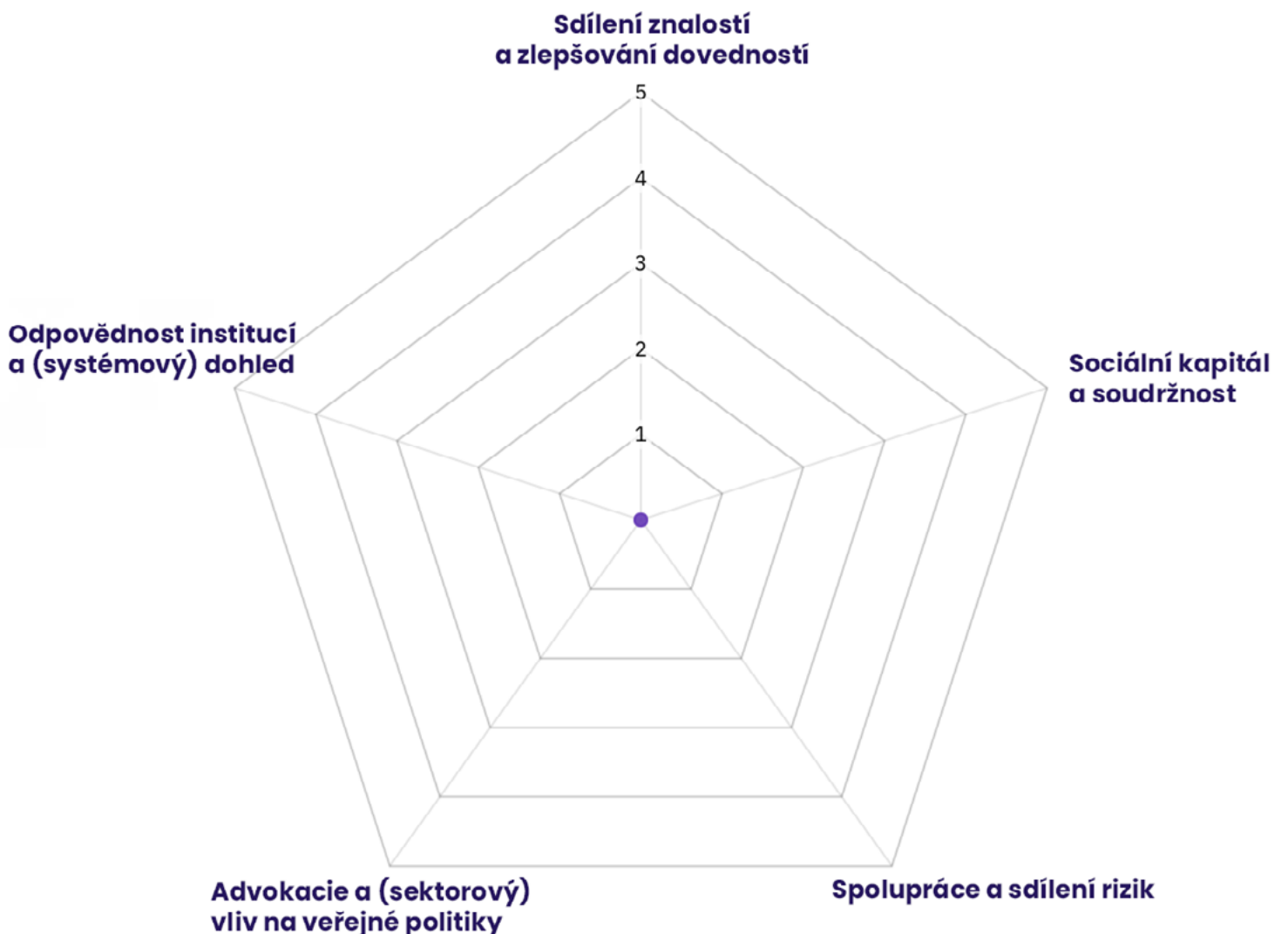
Nejprve si společně ujasněte, jak se jednotlivé funkce ve vaší síti konkrétně projevují. Pro vytvoření sdíleného porozumění si krátce odpovězte například na tyto otázky:

- Jaké aktivity ve vaší síti k této funkci obvykle přispívají?

- Jaké výsledky byste očekávali, pokud by tato funkce byla skutečně silná?
- Co by členové řekli, že jim tato funkce přináší – co z ní konkrétně „získávají“?

Pokud dává ve vašem kontextu větší smysl jiná sada funkcí, můžete ji použít. Snažte se však počet funkcí udržet omezený, aby diagram zůstal čitelný a přehledný.

Pusťte se do hodnocení (1–5): U každé funkce vyhodnoťte, jak silně ji vaše síť aktuálně naplňuje, na škále od **1 (velmi slabě) do 5 (velmi silně)**. Výsledek zaznamenejte u příslušné kategorie do grafu. Hodnocení opírejte o skutečné aktivity, dosažené výsledky a zkušenost členů – nikoli o záměry či ambice. Jakmile označíte všech pět kategorií, propojte body do výsledného tvaru.



(Volitelně) Pokud je to pro vás užitečné, u každé funkce si poznamenejte jeden až dva konkrétní příklady, které vaše hodnocení odůvodňují – například konkrétní aktivitu, dosažený výsledek nebo zpětnou vazbu od členů.

Otázky k diskusi:

- Které funkce jsou nejvíce rozvinuté? A které naopak zůstávají nejslabší?
- Jsou případné rozdíly záměrné, nebo upozorňují na oblasti, kterým je třeba věnovat větší pozornost?
- Odpovídá tento profil poslání sítě, její strategii a potřebám členů?
- Nepřetěžuje se síť v některých oblastech, zatímco jiné – možná klíčové – zanedbává?
- Co by bylo do budoucna vhodné posílit, co stabilizovat a co případně vědomě upozadit?

Cílem rozhodně není dosáhnout co nejvyššího hodnocení ve všech funkcích. Neexistuje jeden ideální model sítě. Toto cvičení spíše nabízí **strukturovaný způsob, jak se kriticky podívat na celkové fungování sítě a ověřit, zda skutečně odpovídá jejímu poslání, strategii i reálným kapacitám.**

Příklad:

Regionální síť poskytovatelů sociálních služeb sdružuje přibližně 25 organizací napříč několika kraji.

Její nejsilnější funkcí je **sociální kapitál a soudržnost**. Členové se navzájem dobře znají, pravidelně se setkávají osobně a vnímají síť jako bezpečný prostor pro vzájemnou podporu. Uvnitř panuje vysoká míra důvěry, běžné jsou neformální konzultace a menší organizace se bez obav obracejí na ostatní s žádostí o radu nebo sdílejí obtížné situace. Síť tak snižuje pocit izolace a udržuje členy v pravidelném kontaktu.

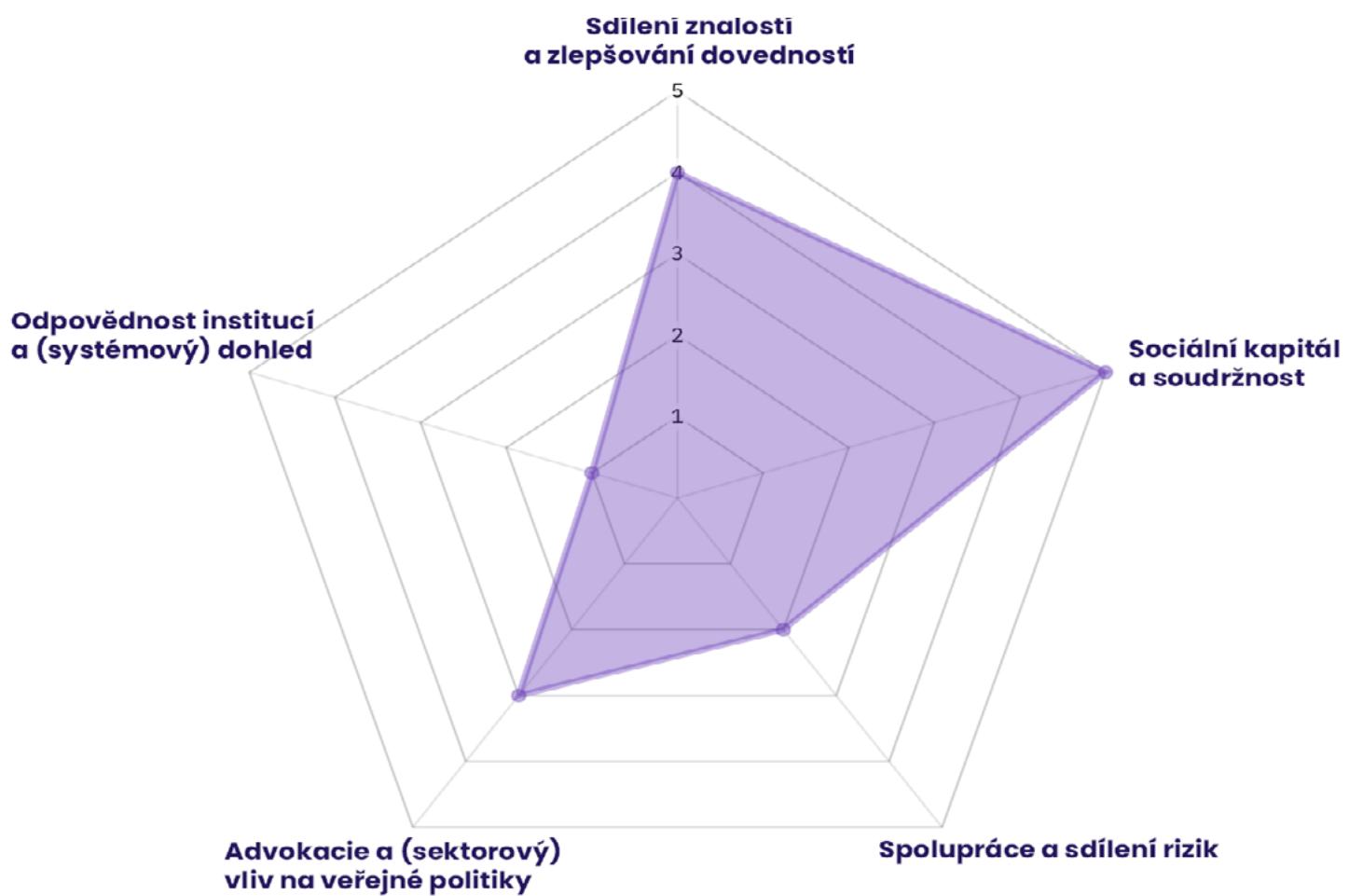
Dobře funguje také **sdílení znalostí a zlepšování dovedností**, které probíhá zejména prostřednictvím vzájemného učení. Členové si předávají praktické zkušenosti, vzory dokumentů i postupy při jednání s veřejnou správou. Občas síť organizuje školení nebo zve externí odborníky, ale rozvoj probíhá především na základě sdílené praxe, nikoli systematického vzdělávacího programu.

V oblasti **advokacie a vlivu na veřejné politiky** dosahuje síť střední úrovně. Koordinuje společné postoje k vybraným tématům, která přímo ovlivňují fungování sociálních služeb (například pravidla financování či standardy kvality), a zapojuje se do konzultací, pokud se změny bezprostředně dotýkají jejích členů. Advokační činnost je však spíše reaktivní a soustředí se více na aktuální otázky než na dlouhodobé nastavování agendy.

Naopak oblast **spolupráce a sdílení rizik** zůstává méně rozvinutá. Organizace sice občas pracují na společných projektech nebo stanoviscích, spolupráce ale neprobíhá systematicky, takže odpovědnost a rizika nejsou efektivně rozloženy mezi členy.

Nejslabší je v kategorii zaměřující se na **odpovědnost institucí a systémový dohled**. Síť primárně nezastává watchdogovou roli vůči veřejným institucím a nevěnuje se systematickému monitorování poskytování služeb. Analytická práce či strategické podněty zůstávají převážně v kompetenci jiných specializovaných organizací.

Možný další krok: Síť se do budoucna bude muset rozhodnout, jestli se spokojí s rolí podpůrné platformy, jejíž hlavní hodnotou je vzájemné učení, nebo začne cíleně investovat do kapacit pro skutečnou společnou akci. Jako další krok si může stanovit pilotní spolupráci v konkrétní oblasti během následujících šesti měsíců – například realizovat menší společný projekt nebo vyzkoušet sdílenou službu – a následně společně vyhodnotit, co bylo potřeba k tomu, aby taková spolupráce fungovala, a jaké podmínky je nezbytné ještě vytvořit.



3. V jaké fázi vývoje se vaše síť nachází?

Toto jednoduché cvičení vám pomůže posoudit, zda se vaše síť nachází ve fázi iniciace, formování, implementace, růstu nebo transformace – případně zda jí hrozí útlum či postupné ukončení činnosti.

Instrukce:

Začněte tím, že si projdete popisy jednotlivých fází vývoje:

- **Iniciace** – síť se sjednocuje kolem tématu, formuluje své poslání, vytváří společnou vizi a stanovuje hlavní cíle.
- **Formování** – síť nastavuje interní procesy, buduje základní infrastrukturu a domlouvá způsob řízení a koordinace.
- **Implementace (uvádění do praxe)** – síť začíná naplno fungovat podle nastaveného modelu, převádí plán do konkrétních činností a ověřuje, zda zvolený způsob spolupráce funguje.
- **Růst a konsolidace** – síť vylepšuje svou výkonnost, stabilizuje provoz, prohlubuje spolupráci a rozšiřuje aktivity či členskou základnu.
- **Transformace** – síť reaguje na nové okolnosti, přehodnocuje svou relevanci, efektivitu a udržitelnost, případně mění směřování nebo svou činnost uzavírá.

Zvažte, která fáze nejlépe vystihuje současnou realitu vaší sítě – podle toho, jak funguje, na co se soustředí a jak stabilně působí.

Zakreslete bod na časovou osu v místě, které považujete za nejnvýstižnější.

Pokud máte pocit, že se síť nachází mezi dvěma fázemi, můžete tomu umístění bodu přizpůsobit nebo nejprve prodiskutovat s ostatními členy týmu různé pohledy, než dospějete ke společnému závěru.

Fáze vývoje

✕ Současná fáze



Otázky k diskuzi:

- **Odpovídá zvolená fáze vaší každodenní zkušenosti?**
Jak konkrétně se to projevuje (například v nedávných rozhodnutích, míře stability, typech aktivit nebo předvídatelnosti práce)?
- **Směřujete vědomě k další fázi, nebo jste se v určitém bodě zasekli?**
Pokud ano, čím je to způsobeno (například nedostatkem kapacit, nejasným mandátem, způsobem řízení, omezenými zdroji, slabším zapojením členů nebo vnějšími okolnostmi)?
- **Co pro vás znamená „připravenost na další fázi“?** Co byste potřebovali, abyste se mohli posunout dál (například jasnější role, pracovní skupiny, financování, koordinaci, pravidla rozhodování, komunikační návyky)?
- **Co byste měli změnit, aby vaše fungování lépe odpovídalo dané fázi?**
Například nějaké aktivity ukončit, nebo naopak začít dělat něco nově či lépe? (Nejde vždy o to „posouvat se dál“, ale spíš fungovat v současné fázi opravdu dobře.)

Neexistuje správné nebo špatné místo na časové ose. Mnohé sítě se nacházejí v raných fázích vývoje a toto cvičení vytváří prostor pro společnou **diskuzi o tom, kam a jak rychle se chtějí posunout – a jaké podmínky k tomu potřebují.**

U pokročilejších sítí se diskuze často zaměřuje na to, **jak předejít stagnaci nebo útlumu**, jak obnovit energii a legitimitu a kterou cestou se vydat dál: prohloubit kvalitu spolupráce, rozšířit dosah, diverzifikovat aktivity, nebo naopak konsolidovat a profesionalizovat fungování.

Je to také vhodná chvíle, kdy otevřít méně příjemné, ale strategicky důležité otázky: **Změnil se kontext natolik, že je třeba přehodnotit váš model fungování?** Naplnila síť své poslání do takové míry, že dává smysl významná transformace či ukončení činnosti? Potřebujete zásadní proměnu členské základny, vedení, financování nebo tematického zaměření, abyste zůstali relevantní? Transformace totiž nemusí představovat selhání, ale zodpovědnou reakci na změněné podmínky – případně plánované uzavření určité kapitoly.

Příklad:

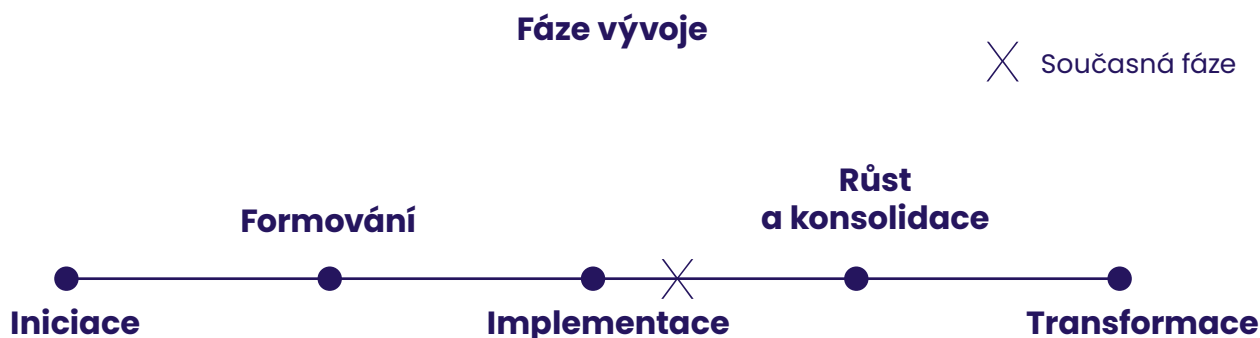
Síť komunitních nadací funguje již pět let. Má jasně formulované poslání, pokrývá přibližně 60 procent okresů či regionů v zemi a právě dokončila druhý strategický cyklus. Disponuje malým koordinačním týmem a pravidelně vytváří příležitosti pro vzájemné učení, společné kampaně a občas i společné fundraisingové aktivity.

Členové se zamýšlejí nad dvěma různými fázemi:

- **Proč je síť dál než ve fázi implementace:** Základní model fungování je stabilní a předvídatelný – setkání probíhají podle plánu, role jsou z větší části jasně rozdělené, existuje proces zapojování nových členů, pracovní skupiny přinášejí konkrétní výstupy a členové vědí, jak věci v síti chodí. Síť už znovu a znovu nemění své základní nastavení, ale běžně podle něj funguje.
- **Proč by mohla být ve fázi růstu a konsolidace:** Síť zároveň vidí prostor pro zvýšení kvality a rozšíření svého dosahu. Postupně zpřesňuje interní procesy (například týkající se rozhodování a komunikace), posiluje roli pracovních skupin, více investuje do podpory členů a zvažuje další růst – ať už zapojením nadací z dosud nepokrytých regionů, nebo rozšířením strukturovaných služeb (školení, sdílené nástroje, společná prezentace navenek).

Zástupci sítě proto umisťují značku mezi tyto dvě fáze. Diskuze se pak soustředí na otázku: **Co potřebujeme, abychom mohli růst, aniž bychom ztratili soudržnost?** (Například regionální skupiny, jasnější očekávání vůči členům, větší kapacitu pro facilitaci nebo posílení „páteře“ sítě v podobě stabilnější koordinace.)

Situace se však kvůli vnějším podmínkám může změnit. Například když síť ztratí klíčového dárce, díky němuž financovala koordinační tým, nebo se výrazně promění právní prostředí pro filantropii. Síť se tak může přiklonit k tomu, že se nachází blíže fázi transformace, protože se musí přizpůsobit novým okolnostem. To může znamenat změnu modelu financování, zúžení či predefinování služeb, úpravu členských příspěvků, nová partnerství, případně i postupné ukončení některých aktivit.



Klíčové zdroje

Collective Mind – Resources on Network Practice

Organizace poskytující poradenství a vzdělávací materiály zaměřené na zlepšování dopadu, fungování a řízení sítí napříč sektory.

Dostupné z: collectivemindglobal.org/readings

Grantmakers for Effective Organizations (GEO) – Catalyzing Networks for Social Change: A Funder's Guide

Praktická příručka široce využívaná donory i realizátory projektů, která nabízí doporučení, jak budovat, podporovat a dlouhodobě rozvíjet sítě usilující o systémovou změnu.

Dostupné z: geofunders.org/resource/catalyzing-networks-for-social-change-a-funders-guide/

iScale – Innovations for Scaling Impact

Globální vzdělávací iniciativa a komunita zaměřená na rozvoj, testování a šíření inovací, které pomáhají zvyšovat dopad aktivit směřujících ke společenské změně.

Dostupné z: global.comminit.com/content/innovations-scaling-impact-iscale

ODI Global – Understanding Networks: The Functions of Research Policy Networks (Working Paper 271, Enrique Mendizabal)

Základní analytický text popisující klíčové funkce sítí, který významně ovlivnil další práci v oblasti analýzy a designu sítí.

Dostupné z: odi.org/en/publications/understanding-networks-the-functions-of-research-policy-networks/

EPDN – Understanding Civil Society Networks (Handout 5)

Stručný úvod do fungování sítí v rámci občanské společnosti, který přehledně shrnuje hlavní funkce, jako je sdílení zdrojů, výměna znalostí, sdílení rizik ad.

Dostupné z: epdn.org/Uploads/Training%20%20Handout%205_%20Understanding%20CSO%20networks_4c2f.pdf

