



) (glopolis

**STRONGER
OTS**

Ako zapájať členov do fungovania siete

Druhá časť:

Od stratégie ku konkrétnym výsledkom:

Ako zabezpečiť, aby malo zapojenie členov dopad

Metodický materiál pre siete
mimovládnych neziskových organizácií

Tento metodický materiál vypracovala organizácia Glopolis v rámci programu Stronger Roots, ktorý je financovaný z programu Európskej únie Občania, rovnosť, práva a hodnoty (CERV). Za názory vyjadrené v tomto článku sú zodpovední výlučne autori a nemusia nevyhnutne vyjadrovať názory Európskej únie. Európska únia ani poskytovateľ grantu nenesú zodpovednosť za akékoľvek použitie týchto informácií.

Cieľom programu Stronger Roots je zvýšiť odolnosť organizácií občianskej spoločnosti a ich sietí, posilniť ich sociálny kapitál a integrovať ich do komunit a spoločností, v ktorých pôsobia. Realizujú ho Nadace OSF Praha, NIOK Foundation, Nadácia otvorenej spoločnosti Bratislava a Glopolis.

Autor: Petr Lebeda

Preklad: Text bol preložený z češtiny do slovenčiny pomocou nástrojov umelej inteligencie a redigovaný tímom Nadácie otvorenej spoločnosti Bratislava. Text neprešiel odbornou jazykovou úpravou.

glopolis.org

2026

Obsah

Úvod	4
1) Stratégia ako nástroj, ktorý posilňuje participáciu a spoločné smerovanie	6
2) Akčný plán: zamerajte sa na predvídateľnosť a jasné rozdelenie úloh	8
3) Plán zapojenia členov s výhľadom na jeden rok	9
4) Vyhodnocujte zapojenie jednoducho a zmysluplne	11
5) Reagujte na zmeny, aby ste nestratili význam	12
Záver	14
Otázky na zamyslenie	14
Pracovné listy	15
1. Sformulujte svoju stratégiu jednoducho a prakticky	16
2. Vytvorte jednoduchý akčný plán s jasne definovanými úlohami	21
3. Sledujte, čo zapojenie prináša členom	24
Kľúčové zdroje	27

Úvod

Dobre nastavené interné procesy sú kľúčom k tomu, aby siete mimovládnych organizácií mohli dosahovať konkrétne výsledky. Mnohé siete riešia, ako udržať spoluprácu v rámci siete živú. Ak však členovia vnímajú, že ich účasť nevedie k viditeľnému posunu, ich ochota investovať svoj čas prirodzene slabne.

Efektívny systém fungovania siete pomôže zabezpečiť, aby sa čas a kapacita členov nepremárnili. Tento materiál vysvetľuje, **ako pristupovať k strategickému plánovaniu** spôsobom, ktorý je dostatočne participatívny, ale nie príliš zahlcujúci. Venuje sa aj tomu, ako pretaviť stratégiu do realistických krokov a akým spôsobom **sledovať pokrok**, aby bolo zrejmé, **v čom spočíva skutočná hodnota siete pre jej členov**. Zároveň sa zaoberá tým, **ako vhodne reagovať na meniace sa okolnosti**, aby si sieť zachovala svoju relevanciu.

Čo sa dozviete

Ako viesť **strategické plánovanie** s prihliadnutím na kapacity členov?

Ako pretaviť stratégiu do **akčného plánu** s jasne rozdelenými úlohami, termínmi a možnosťami zapojenia?

Ako nastaviť **ročný rytmus** siete tak, aby boli príležitosti na zapojenie sa pre členov predvídateľné?

Ako **sledovať úroveň zapojenia a dosiahnuté výsledky** jednoduchým a praktickým spôsobom, ktorý je pre členov zrozumiteľný?

Ako si zachovať **schopnosť reagovať na zmeny** prostredníctvom pravidelnej spätnej väzby, priebežného učenia sa a kratších plánovacích cyklov?

1) Stratégia ako nástroj, ktorý posilňuje participáciu a spoločné smerovanie

Stratégia je jedným z kľúčových nástrojov na udržanie aktívnej účasti členov v sieti. Odpovedá na kľúčovú otázku: **Čo chcú členské organizácie robiť spoločne, pretože samé by to jednotlivo nedokázali?** Ak stratégia chýba alebo je nejasná, členovia sa cítia byť tlačení rôznymi smermi, s ktorými nemusia vždy súhlasiť. Ak je príliš ambiciózna, môže spôsobiť únavu a pocit, že očakávania sú nereálne. A ak ju formuje len úzky okruh ľudí, ostatní strácajú motiváciu, aby sa na nej ďalej podieľali.

Strategické plánovanie pomáha zjednotiť členov okolo spoločného cieľa a konkrétnych priorít. Malo by byť **participatívne**, ale zároveň by nemalo klástť neprimerané nároky na čas a kapacity. Nejde len o formálne vypracovanie dokumentu, ale o proces, ktorý môže **vybudovať dôveru a posilniť ochotu členov prevziať zodpovednosť** – alebo naopak, odcudziť ich od siete, ak sa vyvíja nevhodným spôsobom.

Kľúčové míľniky:

- Revízia poslania a vízie.
- Zmapovanie vonkajšieho kontextu a nových príležitostí.
- Stanovenie strategických priorít.
- Príprava akčného plánu s jasne definovanými úlohami, časovým harmonogramom a viac a menej intenzívnymi možnosťami zapojenia.

Na čo si treba dať pozor:

- **Inkluzívnosť a zastúpenie rôznych členov**
 - Uistite sa, že v procese sú zastúpené hlasy rôznych členov – väčších a menších organizácií, členov s rôznym tematickým zameraním, aktívnejších aj menej aktívnych členov.
 - Zabráňte tomu, aby strategickému plánovaniu dominovalo niekoľko najhlasnejších členov. Využívajte facilitačné nástroje (napríklad skupinovú prácu alebo anonymné hlasovanie), ktoré pomôžu vyvážiť rôzne hlasy.

- **Rešpektovanie kapacít členov**
 - Udržujte proces časovo efektívny a predvídateľný – napríklad prostredníctvom kratších workshopov zameraných na konkrétnu tému namiesto dlhých otvorených diskusií.
 - Kľúčové diskusie by sa mali viesť osobne, v bezpečnom prostredí a s dostatočnou časovou rezervou.
 - Ponúknite rôzne možnosti vyjadrenia svojich názorov (napr. dotazník o prioritách alebo zdieľané dokumenty na pripomienkovanie), aby sa mohli zúčastniť aj tí, ktorí majú málo času a nemôžu sa zúčastniť osobne.
- **Transparentnosť a komunikácia**
 - Vysvetlite, prečo je proces dôležitý a čo môžu členovia očakávať.
 - Zdieľajte pracovné verzie dokumentov a aktualizácie o pokroku, aby bolo jasné, ako sa podnety členov premietajú do výsledku.
- **Vyvážte ambíciu a realitu**
 - Vyhnite sa príliš ambicióznym plánom, ktoré sieť nie je schopná zrealizovať. Predídete tak zbytočnej frustrácii a problému.
 - Diskusiu založte na údajoch z priebežného monitorovania a hodnotenia siete, nielen na individuálnych skúsenostiach alebo dojmoch.
- **Spory a hľadanie konsenzu**
 - Očakávajte, že pri stanovovaní priorit môžu vzniknúť nezhody (najmä v heterogénnych sieťach).
 - Využívajte participatívne metódy rozhodovania (napr. workshopy zamerané na dosiahnutie konsenzu), aby ste pomohli dosiahnuť rozhodnutia, ktoré majú širokú podporu.
- **Čo nasleduje po schválení stratégie**
 - Zapojte členov nielen do formulovania vízie a cieľov, ale aj do plánovania konkrétnych krokov a rozdelenia zodpovednosti.
 - Naplánujte, kedy sa k stratégii spoločne vrátite, zhodnotíte ju a podľa potreby upravíte.

Praktické kroky: Premyslite si „minimálnu realizovateľnú stratégiu“, ktorá bude stručná a použiteľná v praxi.

Zamerajte sa na:

- Cieľ (prečo sieť existuje).
- 2-3 strategické priority (na čo sa teraz najviac zamerať).
- Kľúčové cieľové skupiny.
- Spôsob spolupráce (zásady zapojenia členov a zásady rozhodovania).
- Plán, kedy stratégiu opätovne prehodnotíte a skontrolujete, či je stále relevantná.

Tip: Na toto cvičenie použite **pracovní list č. 1** na konci tohto dokumentu. Cieľom je, aby bola stratégia pre členov dostatočne zrozumiteľná a praktická.

2) Akčný plán: zamerajte sa na predvídateľnosť a jasné rozdelenie úloh

Keď je stratégia odsúhlasená, je potrebné ju previesť do konkrétnej praxe – bez zbytočného komplikovania fungovania siete.

Akčný plán funguje, ak spĺňa **tri základné podmienky:**

- 1.** Prevádza strategické priority do konkrétnych opatrení.
- 2.** Jasne rozdeľuje úlohy bez nadmerného zaťaženia tých istých ľudí.
- 3.** Ponúka rôzne úrovne zapojenia, aby sa mohli zapojiť aj členovia s menšími kapacitami.

Praktické kroky:

- Pri každej strategickej prioritě si ujasnite:
- 3-6 konkrétnych aktivít s jasne definovanými výsledkami.
- Kto je za danú oblasť zodpovedný, kto je do nej zapojený a kedy sa budú prijímať kľúčové rozhodnutia.
- Odhadnite časovú náročnosť a možnosti menej a viac intenzívneho zapojenia.
- Od čoho daná aktivita závisí (čo sa musí stať ako prvé, aby sa mohlo pokračovať).
- Ako a kedy budú členovia dostávať priebežné informácie.

Užitočné pravidlo znie: ak členská organizácia nepochopí, ako sa môže zapojiť do niekoľkých minút po prečítaní plánu, je plán príliš zložitý.

Tip: Na vytvorenie jednoduchého akčného plánu s jasne rozdelenými úlohami použite **pracovný list č. 2** na konci tohto dokumentu.

3) Plán zapojenia členov s výhľadom na jeden rok

Celý proces strategického plánovania a tvorby akčného plánu je oveľa jednoduchší, keď sieť funguje **v predvídateľnom ročnom rytme**. Aby stratégia fungovala v praxi, je tiež dôležité naplánovať, **ako, kedy a akým spôsobom sa môžu členovia do činnosti siete zapojiť**. Jasný a predvídateľný rytmus umožňuje zaneprázdneným členom plánovať dopredu a vnímať svoje zapojenie ako zvládnuteľné, nie ako zahlcujúce.

Základné prvky plánu zapojenia členov:

- **Príležitosti na zapojenie** – Zostavte zoznam všetkých momentov, kedy sa členovia môžu zapojiť (napr. valné zhromaždenie, pracovné skupiny, dotazníky, konzultácie).
- **Úlohy a zodpovednosti** – Jasne určte, kto vedie jednotlivé procesy (správna rada, sekretariát alebo samotní členovia).

- **Plánovanie zdrojov** – Vyčleňte kapacity a finančné prostriedky na činnosti súvisiace so zapojením členov.
- **Prepojenie s komunikačným plánom** – Vhodne naplánujte zdieľanie prehľadu možností zapojenia sa s ďalšími aktivitami pre členov a zberom údajov.
- **Spätná väzba** – Stanovte pravidelné momenty na zhromažďovanie podnetov od členov a podľa toho upravte plán.

Príklad ročného plánu zapojenia členov

Obdobie	Typ činnosti	Účel
1. štvrťrok	Výročné stretnutie členov a seminár o strategickom plánovaní	Zhodnotenie uplynulého roka a stanovenie priorít
2. štvrťrok	Spustenie činnosti pracovných skupín	Podrobné vypracovanie prioritných tém
3. štvrťrok	Dotazník pre členov v polovici roka + webinár na spoločné posúdenie doterajšieho pokroku	Preskúmanie doterajšieho pokroku a zber spätnej väzby
4. štvrťrok	Stretnutie na výmenu skúseností/ stretnutie na spoločnú oslavu úspechov	Prezentácia výsledkov a posilnenie vzťahov medzi členmi
Priebežne	Mesačný newsletter + skupinový chat	Udržiavanie informovanosti a prepojenia členov

Praktické odporúčania:

- **Striedajte formy zapojenia:** Kombinujte online a osobné stretnutia, synchrónne a asynchrónne formy spolupráce s cieľom rešpektovať rôzne možnosti členov.
- **Vytvorte rituály:** Napríklad výjazdové zasadnutie raz ročne, tematické podujatia zamerané na výmenu skúseností alebo oslavu úspechov, správa o stave siete, mesačný prehľad noviniek alebo predstavenie člena – to všetko posilňuje kontinuitu a spoločnú identitu.
- **Udržujte procesy jednoduché a jasné:** Využívajte digitálne nástroje na uľahčenie organizácie (napr. online hlasovanie o termínoch, hybridná účasť prostredníctvom videokonferencií, zdieľané dokumenty na spoločnú prácu).
- **Spojte účasť s konkrétnymi prínosmi:** Každá činnosť by mala členom odpovedať na otázku: „Čo konkrétne z toho budeme mať?“

Príklad: Sieť na podporu duševného zdravia každoročne zverejňuje stručnú dvojstranovú správu „Čo sa nám spoločne podarilo“, ktorá v prehľadnej grafickej podobe sumarizuje kľúčové úspechy. Tento materiál slúži ako úvod k výročnej členskej schôdzi a pomáha členom vidieť hmatateľné dopady ich spoločného úsilia.

4) Vyhodnocujte zapojenie jednoducho a zmysluplne

Siete sa často zdráhajú systematicky sledovať a vyhodnocovať zapojenie členov, pretože sa obávajú, že tento proces bude príliš zložitý a časovo náročný. Ak však neexistuje jasný **prehľad o prínosoch spolupráce v rámci siete**, motivácia členov časom slabne – najmä ak sú ich kapacity a financie obmedzené.

Praktické odporúčania ako udržať proces hodnotenia jednoduchý:

Zamerajte sa na tri úrovne:

- **Ukazovatele zapojenia členov** – napríklad miera účasti členov na stretnutiach, aktivita pracovných skupín, role atď.
- **Ukazovatele výstupov** – počet vypracovaných dokumentov, spoločných stanovísk alebo uskutočnených aktivít.
- **Signály dopadu** – napríklad presadené zmeny verejných politík, nové partnerstvá, posilnenie kapacít členov alebo konkrétne príbehy o prínosoch.

Výsledky prezentujte prehľadne a stručne, aby im členovia ľahko porozumeli. Môže to byť napríklad:

- Dvojstranové zhrnutie toho, „čo sa podarilo“,
- 3–5 kľúčových číselných údajov,
- dva krátke príbehy, ktoré ukazujú konkrétne prínosy.

Hlavným zmyslom sledovania dopadov nie je len reportovanie. Je to predovšetkým nástroj, ktorý umožňuje sieti učiť sa a zlepšovať na základe konkrétnych údajov.

Tip: Použite **pracovný list č. 3** na konci tohto dokumentu na posúdenie miery zapojenia členov a toho, čo vzájomná spolupráca členom prináša.

5) Reagujte na zmeny, aby ste nestratili význam

Zapojenie členov nie je len otázkou počtu účastníkov podujatí. Ide o to, aby sieť zostala pre členov **relevantná**, dokázala pracovať so svojimi zdrojmi a odolala meniacim sa a zložitým podmienkam. Ak sieť pracuje s **priebežnou spätnou väzbou**, môže sa **rýchlo učiť a reagovať na zmeny** spôsobom, ktorý zodpovedá **meniacim sa potrebám členov**.

Prečo je adaptabilita dôležitá:

- **Vonkajšie zmeny:** Politická situácia, financovanie alebo spoločenské priority sa môžu rýchlo zmeniť. Sieť potom musí prehodnotiť svoje ciele alebo upraviť svoje postupy advokácie.
- **Vnútorň vývoj:** Zloženie, kapacity a priority členov sa časom menia. Preto je dôležité pravidelne prehodnocovať spôsoby účasti a prínosy členstva.
- **Vyhýbanie sa stagnácii:** Ak sa formáty aktivít dlhodobo nemenia, môžu časom narážať na nízku účasť. Obnovovanie tém, rolí a spôsobov spolupráce pomáha udržať energiu a záujem členov.

Praktické spôsoby podpory adaptability:

- **Počúvanie a práca so spätnou väzbou:**
 - Pravidelné krátke dotazníky, online formuláre alebo individuálne rozhovory s členmi pomáhajú sledovať, ako sa menia ich potreby a priority.
 - Stráviť čas spoločnou reflexiou po kľúčových aktivitách („čo sa stalo, prečo sa to stalo a čo ďalej“).

Príklad: Raz za štvrtok sieť rozošle dotazník s tromi jednoduchými otázkami („Čo je pre vás teraz najdôležitejšie? Čo funguje? Čo vám chýba?“) a na základe odpovedí upraví plán na ďalšie obdobie.

- **Postupné a pravidelné prehodnocovanie stratégie:**
 - Namiesto rigidných päťročných plánov pracujte s kratšími, priebežnými cyklami (napríklad dvojročná stratégia s každoročnou aktualizáciou).

Príklad: Sieť každoročne organizuje stretnutie, na ktorom sa zaoberá možnými budúcimi scenármi a testuje, či jej stratégia odolá meniacim sa podmienkam.

- **Flexibilné formáty zapojenia členov:**
 - Ponúkajte rôzne spôsoby účasti (webináre, skupiny na výmenu skúseností, asynchrónna online spolupráca), aby si členovia mohli vybrať, čo vyhovuje ich kapacitám a možnostiam.
 - Testujte nové formáty a tie, o ktoré nie je dlhodobý záujem, postupne nahraďte inými.
- **Posilňujte zručnosti členov:**
 - Ponúkajte školenia alebo možnosti vzájomného vzdelávania, aby si členovia mohli zlepšiť svoje zručnosti a aktívnejšie prispievať k práci siete.
- **Zlepšujte svoju odolnosť:**
 - Podporujte zdieľané vedenie (napríklad rotujúcu facilitáciu alebo vedenie stretnutí rôznymi členmi), aby fungovanie siete nestálo na jednom alebo dvoch ľuďoch.
 - Vytvorte kultúru dôvery a otvorenosti, v ktorej môžu členovia bezpečne upozorňovať na problémy a navrhovať zmeny bez toho, aby to bolo vnímané ako ohrozenie pre sieť.

Príklad: Sieť zameraná na prácu s mládežou zaznamenala pokles účasti na svojich pravidelných mesačných rozhovoroch. Po krátkom prieskume medzi členmi upravila formát – zaviedla kratšie stretnutia a doplnila ich zdieľanou online nástenkou s aktualitami. V nasledujúcom štvrtroku sa účasť zvýšila o 40 percent.

Schopnosť reagovať na zmeny je kľúčovou pre posilneniu odolnosti siete. Zapájanie členov potom nestojí na jednom lídrovi alebo na jednom formáte spolupráce, ale stáva sa prirodzenou súčasťou dlhodobého fungovania siete.

Záver

Aby členovia mohli spolupracovať na dosahovaní konkrétnych výsledkov, musí mať sieť dobre zavedené vnútorné procesy. Strategické plánovanie by malo byť dostatočne participatívne, ale zároveň by malo rešpektovať obmedzené kapacity členov. Jasne formulovaný akčný plán zabezpečí, že priority nezostanú len na papieri. Stratégia sa v ňom premieta do konkrétnych krokov a určuje sa, kto je za čo zodpovedný.

Členovia sa môžu aktívnejšie zapojiť, ak sieť ponúka **rôzne formáty spolupráce** s rôznymi nárokmi na čas a zodpovednosť. Príležitosti na zapojenie by nemali prichádzať náhodne a na poslednú chvíľu, ale mali by mať pre členov **predvídateľný rytmus**. Plánovanie a nastavenie procesov by malo vychádzať z konkrétnych údajov. **Hodnotenie zapojenia členov** nemusí byť zložité a môže sieti poskytnúť cenné poznatky. Ak sieť pravidelne nesleduje, **ako sa vyvíja spolupráca v rámci siete a ako sa menia potreby členov**, môže postupne stratiť svoj význam. **Schopnosť reagovať na zmeny je preto kľúčom k dlhodobej odolnosti a vplyvu siete.** Vďaka tomu môže spoločné úsilie členov viesť k výsledkom, ktoré by jednotlivé organizácie ťažko dosiahli samostatne.

Otázky na zamyslenie

- Žiadate členov o spätnú väzbu spôsobom, ktorý je pre nich zmysluplný a časovo vhodný?
- Je členom jasné, aké sú priority siete a ako sa môžu zapojiť?
- Máte predvídateľný ročný rytmus aktivít, alebo skôr neustále improvizujete?
- Darí sa vám monitorovať a vyhodnocovať zapojenie členov spôsobom, ktorý podporuje ďalšie učenie, a nie len ďalšiu byrokraciu?

Pracovné listy

Tieto pracovné listy môžete použiť ako základ pre spoločnú reflexiu v rámci vašej siete. Sú vhodné napríklad na interaktívnu časť valného zhromaždenia, výročné stretnutie, strategické plánovanie alebo pracovné stretnutie vedenia či tematických pracovných skupín.

1. Sformulujte svoju stratégiu jednoducho a prakticky	16
2. Vytvorte jednoduchý akčný plán s jasne definovanými úlohami	21
3. Sledujte, čo zapojenie prináša členom	24

2. Strategické priority

Uveďte 2-3 strategické priority na nasledujúce obdobie (napríklad na nasledujúcich 6-12 mesiacov). Priority by mali byť dostatočne konkrétne a realistické, aby viedli ku konkrétnym krokom v praxi.

- Priorita 1:

- Priorita 2:

- Priorita 3:

3. Kľúčové cieľové skupiny

Uveďte hlavné skupiny aktérov, ktoré chce vaša sieť podporovať, aktívne zapájať alebo s nimi nejakým spôsobom spolupracovať. Zamerajte sa na tie, ktoré sú najdôležitejšie pre napĺňanie poslania a strategických priorít siete.

4. Ukazovatele úspechu

Opíšte, aké viditeľné zmeny by naznačovali pokrok v danej strategickej oblasti. Ako zistíte, či sa veci posúvajú vpred? Zamerajte sa na to, čo je objektívne pozorovateľné.

Príklad

Celonárodná sieť organizácií zameraných na ochranu občianskeho priestoru a právneho štátu chce objasniť svoje smerovanie na nasledujúcich 12 mesiacov. Sieť má celkovo 32 členov – advokačných organizácií, právnych expertov a zastrešujúcich organizácií.

1. Cieľ siete: Chrániť a posilňovať občiansky priestor prostredníctvom koordinácie a posilňovania hlasu mimovládnych neziskových organizácií a presadzovania priaznivého právneho a politického prostredia.

2. Strategické priority

- **Priorita 1:** Zlepšiť kvalitu účasti občianskej spoločnosti na tvorbe verejnej politiky.
- **Priorita 2:** Posilniť vzájomnú podporu a rýchlu koordináciu pri reakcii na ohrozenie občianskeho priestoru.
- **Priorita 3:** Zvyšovať povedomie o prínosoch silného občianskeho sektora pre spoločnosť.

3. Cieľové skupiny

- Ministerstvá a poslanci/poslankyne parlamentu
- Média (a prostredníctvom nich verejnosť)
- Inštitúcie EÚ a medzinárodní partneri
- Členské organizácie

4. Ukazovatele úspechu/pokroku

- Najmenej tri koordinované spoločné stanoviská predložené v rámci legislatívnych konzultácií.
- Dva z návrhov siete sa premietnu do návrhov politík.
- Zvýšená účasť na koordinačných stretnutiach (počas roka sa na nich zúčastňuje aspoň 50 % členov).
- Pozitívna spätná väzba od členov na koordináciu a schopnosť siete rýchlo reagovať.

5. Spôsoby spolupráce

- Koordinačné jadro pripravuje návrhy stanovísk, ktoré následne schvaľuje širšia členská základňa.
- Existujú jasne vymedzené možnosti zapojenia s rôznou časovou náročnosťou: od poskytovania spätnej väzby cez účasť v pracovnej skupine až po prevzatie vedúcej úlohy.
- Každý mesiac sa koná online koordinačné stretnutie s vopred stanoveným programom a stručným zápisom s hlavnými závermi.
- Komunikácia je transparentná a všetky dokumenty sa zdieľajú na prehľadnom online úložisku.

6. Plán revízie (kedy a ako?)

Priebežná revízia sa uskutoční v polovici roka (jún) a záverečné preskúmanie v decembri. Pokrok sa bude posudzovať na základe dosiahnutých výsledkov v oblasti verejných politík, krátkeho dotazníkového prieskumu medzi členmi a údajov o účasti. Ak sa ukáže, že kapacita siete je preťažená, priority sa môžu znížiť z troch na dve.

2. Vytvorte jednoduchý akčný plán s jasne definovanými úlohami

Praktický nástroj na pretavenie stratégie do konkrétnych a realistických krokov.

Tento pracovný list vám pomôže premeniť strategické priority na konkrétne aktivity s jasne definovanými zodpovednosťami. Cieľom nie je vytvoriť podrobný plán projektu, ale zabezpečiť realizáciu, ktorá zapojí členov podľa ich schopností. Pomocou tzv. matice zodpovednosti si môžete ujasniť, kto čo robí a v akom časovom rámci.

Inštrukcie:

- Vyberte si jednu z vašich súčasných strategických priorít.
- Určite **3-6 kľúčových aktivít**, ktoré sú vzhľadom na vaše súčasné kapacity realistické a prispievajú k dosiahnutiu strategického cieľa.
- Pre každú činnosť určte konkrétny výstup (čo sa konkrétne vytvorí?) a časový rámec (do kedy?).
- Rozdeľte úlohy podľa logiky RACI (Responsible, Accountable, Contributors, Informed) a dbajte na to, aby ste stále dokola nepreťažovali tých istých ľudí alebo organizácií.

R (Responsible) – Kto vedie prácu na úlohe a zabezpečuje jej realizáciu?

A (Accountable) – Kto nesie konečnú zodpovednosť za to, že úloha bude dokončená a bude v súlade so stratégiou?

C (Contributors) – Kto ďalší sa aktívne podieľa na realizácii?

I (Informed) – Kto je informovaný o postupe?

- Zahrňte aspoň jednu časovo menej náročnú činnosť (napr. spätná väzba, podpora stanoviska, krátky vstup), aby sa mohli zapojiť aj členovia s obmedzenými kapacitami. Výsledný akčný plán by mal byť dobre koordinovaný a zvládnuteľný v praxi.

Strategická priorita (jednou vetou):

Otázky na diskusiu:

- Sú zodpovednosti rozdelené spravodlivo?
- Nesnažíte sa zvládnuť príliš veľa naraz?
- Majú aj členovia s menšou kapacitou možnosť prispieť?
- V ktorých oblastiach môže proces uviaznuť? Čo by mohlo spomaliť alebo úplne zablokovať realizáciu?

Aktivity	Výstup	Časový rámec	R	A	C	I

Výstup (čo sa konkrétne vytvorí?) **Časový rámec** (do kedy?) **Responsible** (R) – Kto vedie prácu na úlohe a zabezpečuje jej realizáciu?
Accountable (A) – Kto nesie konečnú zodpovednosť za to, že úloha bude dokončená a bude v súlade so stratégiou?
Contributors (C) – Kto ďalší sa aktívne podieľa na realizácii? **Informed** (I) – Kto je informovaný o postupe?

Príklad

Strategická priorita: Posilniť spoločný vplyv na reformu inkluzívneho vzdelávania.

Aktivity	Výstup	Časový rámec	R	A	C	I
Príprava policy brief	Šesťstranový dokument predložený ministerstvu	Apríl	Vedúci pracovnej skupiny	Riadiaci výbor	3 členské organizácie	Všetci členovia
Online konzultačné stretnutie	90-minútová online konzultácia na potvrdenie kľúčových posolstiev	Marec	Koordinátor siete	Vedúci pracovnej skupiny	Záujemcovia z členov	Všetci členovia
Oslovenie poslancov/ poslankyň	5 bilaterálnych stretnutí s poslancami/ poslankyňami	Máj – jún	Vedúci advokácie siete	Riadiaci výbor	2 odborné organizácie	Všetci členovia

3. Sledujte, čo zapojenie prináša členom

Tento pracovný list vám pomôže vyhodnotiť, **čo vaša sieť a jej členovia získavajú zo vzájomnej spolupráce**. Podporuje reflexiu založenú na dátach a uľahčuje rozhodovanie o tom, **čo je vhodné posilniť, upraviť alebo naopak ukončiť**.

Inštrukcie:

1. Vyplňte tento prehľad raz za štvrtrok (reflexia je prínosná, ak sa pravidelne opakuje).
2. Ukazovatele by mali byť jednoduché a realistické. V ideálnom prípade vychádzajte z údajov, ktoré už aj tak zhromažďujete.
3. Kombinujte čísla (účasť, počet výstupov) s kvalitatívnymi poznatkami (príbehy o zmene, vnímanie/skúsenosti členov).
4. Výsledky prezentujte členom vo forme krátkeho „zhrnutia dopadu“ – ideálne na jednej strane.
5. Využite zistenia pri plánovaní ďalšieho štvrtroka.

Tento nástroj má najväčší zmysel vtedy, keď podporuje učenie a adaptáciu, nie len formálne vykazovanie. Pri jeho vyplňaní sa zamyslite aj nad tým, či monitorujete to, čo je pre členov dôležité.

1. Ukazovatele zapojenia (Ako sa členovia zapájajú do činnosti siete?)
Príklady: miera účasti na stretnutiach (v percentách), počet aktívnych prispievateľov, zapojenie do pracovných skupín, miera zapojenia do konzultácií, role.

2. Ukazovatele výstupov (Čo sieť vytvorila?)

Príklady: policy briefs, podujatia a stretnutia, spoločné vyhlásenia, koordinované kroky.

3. Signály dopadu (Čo sa vďaka sieti zmenilo?)

Príklady: posun v politických rozhodnutiach, nové partnerstvá, zvýšená viditeľnosť, posilnenie zručností členov.

4. Dva príbehy o prínose: Opíšte dva krátke príklady toho, čo sa zmenilo v dôsledku práce siete, buď pre konkrétneho člena, alebo na úrovni siete. Zamerajte sa na konkrétnu skúsenosť a situáciu.

5. Čo ukončiť/začať/v čom pokračovať

Na základe ukazovateľov a opísaných skúseností o prínosoch pre členov sa zamyslite nad tým:

- Čo by mala sieť prestať robiť?

- Čo by mala sieť začať robiť nanovo?

- V čom by mala sieť rozhodne pokračovať alebo to ďalej rozvíjať?

Príklad

Ukazovatele zapojenia členov:

- Účasť na webinároch sa oproti minulému štvrťroku zvýšila o 20 % (z priemerného počtu približne 35 na 42 účastníkov).
- Do pracovnej skupiny sa zapojili dve nové organizácie.
- Miera reakcií na zaslané návrhy pozičných dokumentov zostala nízka (len 5 z 28 členov zaslalo pripomienky).

Ukazovatele výsledkov:

- Ministerstvu bol predložený 1 policy brief.
- Uskutočnili sa 2 online koordinačné stretnutia (priemerná účasť 12 členov).
- Bol uverejnený 1 praktický advokačný toolkit.

Signály dopadu:

- Jedno odporúčanie siete bolo zapracované do návrhu legislatívy.
- Vzniklo nové partnerstvo medzi dvoma členskými organizáciami.
- Traja členovia uviedli, že vo svojej práci využili advokačný toolkit.

2 príbehy o prínosoch:

- Malá regionálna organizácia využila advokačný toolkit na prípravu stretnutia s regionálnym úradom a podarilo sa jej dohodnúť nadväzujúcu spoluprácu.
- Dve organizácie, ktoré sa spojili počas koordinačnej výzvy, teraz spolupracujú na príprave projektovej žiadosti.

Čo ukončiť/začať/v čom pokračovať:

- **Ukončiť:** Zasielanie dlhých návrhov pozičných dokumentov bez stručného zhrnutia a jasného termínu (nízka miera odpovedí naznačuje, že tento formát demotivuje členov).
- **Začať:** Testovať kratšie zhrnutia návrhov pozičných dokumentov s tromi jasnými otázkami na pripomienkovanie s cieľom zvýšiť mieru zapojenia členov.
- **V čom pokračovať:**
 - Webináre (účasť sa výrazne zvýšila).
 - Vytvorenie praktických nástrojov (preukázateľné využívanie členmi).
 - Koordináčne stretnutia (viedli k vytvoreniu partnerstiev).

Kľúčové zdroje

FHI 360. *Supporting Civil Society Networks: Practical Guidance on Strengthening CSO Networks.*

Praktická príručka na posilnenie sietí organizácií občianskej spoločnosti vrátane modelov členstva, základov riadenia a prevádzkových aspektov fungovania sietí.

<https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/drupal/documents/Supporting%20Civil%20Society%20Networks%20.pdf>

Urban Sustainability Directors Network (USDN).

Network Governance & Leadership Structure Worksheet.

https://www.usdn.org/uploads/cms/documents/usdn_network_practice_2_-_governance_-_worksheet.pdf

EPDN. *Handout 5: Understanding CSO Networks.*

Stručný úvodný materiál vysvetľujúci účel, úlohy a funkcie sietí organizácií občianskej spoločnosti. Vhodný ako základ pre strategické diskusie. https://www.epdn.org/Uploads/Training%201%20Handout%205_%20Understanding%20CSO%20networks_4c2f.pdf

