



)(glopolis

STRONGER
OTS

Jak zapojovat členy do fungování sítě

Druhá část:

Od strategie ke konkrétním výsledkům:

Jak zajistit, aby zapojení členů mělo dopad

Metodický materiál pro sítě 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.

Author: Petr Lebeda

glopolis.org

2026

Obsah

Úvod	4
1) Strategie jako nástroj, který posiluje participaci a společné směřování	6
2) Akční plán: zaměřte se na předvídatelnost a jasné rozdělení rolí	8
3) Plánujte zapojení členů s ročním výhledem	9
4) Vyhodnocujte zapojení jednoduše a smysluplně	11
5) Reagujte na změny, ať neztratíte relevanci	12
Závěr	14
Otázky k reflexi	14
Pracovní listy	15
1. Zformulujte svou strategii jednoduše a prakticky	16
2. Vytvořte jednoduchý akční plán s jasně rozdělenými rolemi	21
3. Sledujte, co zapojení členům přináší	24
Klíčové zdroje	27

Úvod

Dobře nastavené interní procesy jsou klíčem k tomu, aby sítě nevládních organizací mohly **dosahovat konkrétních výsledků**. Řada sítí řeší, jak udržet spolupráci uvnitř sítě živou. Pokud ovšem členové vnímají, že jejich účast nevede k viditelnému posunu, jejich ochota investovat svůj čas přirozeně slábne.

Efektivní systém fungování sítě pomůže zajistit, že čas a kapacity členů nepřijdou vniveč. Tento materiál přibližuje, jak přistupovat ke **strategickému plánování**, tak aby bylo dostatečně participativní, ale zároveň ne příliš zahrnující. Věnuje se také tomu, jak **převést strategii do realistických kroků** a jakým způsobem sledovat pokrok, aby bylo zřejmé, v čem je skutečná hodnota sítě pro členy. Zároveň se zabývá tím, jak vhodně **reagovat na měnící se okolnosti**, aby síť neztratila svou relevanci.

Co se dozvíte?

Jak vést **strategické plánování** a zohledňovat při tom kapacity členů?

Jak nastavit **roční rytmus** fungování sítě tak, aby byly možnosti zapojení pro členy předvídatelné?

Jak převést strategii do **akčního plánu** s jasně rozdělenými rolami, termíny a možnostmi zapojení?

Jak **sledovat míru zapojení i dosažené výsledky** jednoduchým a praktickým způsobem, kterému členové budou rozumět?

Jak si zachovat **schopnost reagovat na změny** díky pravidelné zpětné vazbě, průběžnému učení a kratším plánovacím cyklům?

1) Strategie jako nástroj, který posiluje participaci a společné směřování

Strategie patří mezi klíčové nástroje, jak udržet členy aktivně zapojené do fungování sítě. Odpovídá totiž na klíčovou otázku: **Co chtějí členské organizace dělat společně, protože jednotlivě by to samy nezvládly?** Pokud strategie chybí nebo je nejasná, členové mají pocit, že jsou tlačeni do různých směrů, s nimiž nemusí vždy souhlasit. Pokud je přehnaně ambiciózní, může vyvolávat únavu a pocit, že očekávání jsou nerealistická. A pokud ji utváří jen úzký okruh lidí, ostatní ztrácejí motivaci se dál účastnit.

Strategické plánování pomáhá sladit členy kolem společného cíle a konkrétních priorit. Mělo by být participativní, zároveň by však nemělo klást nepřiměřené nároky na čas a kapacitu. Nejde jen o formální přípravu dokumentu, ale o proces, který může **posílit důvěru** a ochotu členů převzít spoluzodpovědnost – nebo je naopak od sítě odcizit, pokud se vyvíjí nevhodným způsobem.

Klíčové milníky:

- Revize poslání a vize.
- Zmapování vnějšího kontextu a nových příležitostí.
- Stanovení strategických priorit.
- Příprava akčního plánu s jasně určenými rolemi, časovým harmonogramem a s více i méně intenzivními možnostmi zapojení.

Na co si dát pozor:

- **Inkluzivita a zastoupení různých členů**
 - Dbejte na to, aby v procesu byly zastoupeny hlasy různých členů – větší i menší organizace, členové s různým tematickým zaměřením, aktivnější i méně aktivní členové.
 - Zabraňte tomu, aby strategické plánování ovládlo jen několik nejhlasitějších členů. Využívejte facilitační nástroje (například práci ve skupinách nebo anonymní hlasování), které pomáhají vyvážit různé hlasy.

- **Respektování kapacit členů**
 - Udržujte proces časově efektivní a předvídatelný – například formou kratších, tematicky zaměřených workshopů místo dlouhých a otevřených debat.
 - Klíčové diskuze je vhodné vést osobně, v bezpečném prostředí a s dostatečnou časovou rezervou.
 - Nabídněte různé možnosti, jak se vyjádřit (například dotazník k prioritám nebo sdílené dokumenty pro připomínky), aby se mohli zapojit i ti, kteří mají omezený čas a nemůžou se účastnit osobně.
- **Transparentnost a komunikace**
 - Vysvětlete, proč je celý proces důležitý a co mohou členové očekávat.
 - Sdílejte pracovní verze dokumentů a průběžné informace o postupu, aby bylo zřejmé, jak se podněty členů promítají do výsledku.
- **Vyvážení ambicí a reality**
 - Vyhněte se příliš ambiciózním plánům, na které síť nemá kapacitu. Předejdete tím zbytečné frustraci a problémům.
 - Opírejte diskusi o data z průběžného sledování a vyhodnocování činnosti sítě, ne jen o jednotlivé zkušenosti či dojmy.
- **Spory a hledání konsenzu**
 - Počítejte s tím, že při stanovování priorit může docházet ke sporům (zejména v případě heterogenních sítí).
 - Využívejte participativní metody pro rozhodování (například workshopy zaměřené na hledání konsenzu), které pomáhají dojít k rozhodnutím, jež mají širokou podporu.
- **Co následuje po schválení strategie**
 - Zapojte členy nejen do formulace vize a cílů, ale také do plánování konkrétních kroků a rozdělení odpovědností.
 - Naplánujte, kdy se ke strategii společně vrátíte, zhodnotíte ji a podle potřeby upravíte.

Praktické kroky:

Zamyslete se nad „minimální životaschopnou strategií“, která bude stručná a použitelná v praxi. Zaměřte se na:

- Účel (proč síť existuje).
- 2–3 strategické priority (na co se nyní soustředit nejvíc).
- Klíčové cílové skupiny.
- Způsob spolupráce (zásady zapojování členů a principy rozhodování).
- Plán, kdy se ke strategii vrátíte a ověříte, zda je stále relevantní.

Tip: K tomuto cvičení využijte [pracovní list č. 1](#) na konci tohoto materiálu. Cílem je, aby byla strategie pro členy dostatečně srozumitelná a praktická.

2) Akční plán: zaměřte se na předvídatelnost a jasné rozdělení rolí

Jakmile je strategie dohodnutá a srozumitelná, je potřeba ji převést do konkrétní praxe – aniž by se fungování sítě zbytečně zkomplikovalo.

Akční plán funguje tehdy, pokud splňuje **tři základní podmínky**:

1. Převádí strategické priority do konkrétních aktivit.
2. Jasně rozděluje role, aniž by přetěžoval stejné lidi.
3. Nabízí různé úrovně zapojení, aby se mohli zapojit i členové s menšími kapacitami.

Praktické kroky:

U každé strategické priority si ujasněte:

- 3–6 konkrétních aktivit s jasně definovanými výstupy.
- Kdo za danou oblast odpovídá, kdo se na ní podílí a kdy proběhnou klíčová rozhodnutí.
- Odhad časové náročnosti a možnosti méně i více intenzivního zapojení.
- Na čem daná aktivita závisí (co musí proběhnout nejdříve, aby bylo možné pokračovat).
- Jak a kdy budou členové dostávat průběžné informace.

Užitečné pravidlo zní: Pokud členská organizace během několika minut pročítání plánu nepochopí, jak se může zapojit, je plán příliš složitý.

Tip: Využijte [pracovní list č. 2](#) na konci tohoto materiálu k vytvoření jednoduchého akčního plánu s jasně rozdělenými rolemi.

3) Plánujte zapojení členů s ročním výhledem

Celý proces strategického plánování a tvorby akčního plánu se stává mnohem snazší, pokud síť funguje podle **předvídatelného ročního rytmu**. Aby strategie mohla v praxi fungovat, je důležité naplánovat také to, **jak, kdy a jakými způsoby se mohou členové do činnosti sítě zapojit**. Jasně nastavený a předvídatelný rytmus umožňuje vytíženým členům plánovat své zapojení dopředu a vnímat ho jako zvládnutelné, nikoli zahlcující.

Základní prvky plánu zapojení členů

- **Příležitosti k účasti** – Dejte dohromady přehled všech momentů, kdy se mohou členové zapojit (například valná hromada, pracovní skupiny, dotazníky, konzultace).
- **Role a odpovědnosti** – Jasně určete, kdo vede jednotlivé procesy (správní rada, sekretariát nebo sami členové).
- **Plánování zdrojů** – Vyčleňte kapacity a finance na aktivity spojené se zapojováním členů.
- **Propojení s komunikačním plánem** – Sdílení přehledu příležitostí k účasti vhodně naplánujte s dalším informováním členů a sběrem dat.
- **Zpětná vazba** – Zaveďte pravidelné momenty, kdy se sbírají podněty od členů, a podle nich plán upravujte.

Příklad ročního rozvržení zapojení členů

Období	Typ aktivity	Účel
1. čtvrtletí	Výroční členské setkání a workshop ke strategickému plánování	Zhodnocení uplynulého roku a stanovení priorit
2. čtvrtletí	Zahájení práce pracovních skupin	Detailní rozpracování prioritních témat
3. čtvrtletí	Dotazník pro členy v polovině roku + webinář ke společné reflexi dosavadního posunu	Zhodnocení dosavadního postupu a sběr zpětné vazby
4. čtvrtletí	Setkání zaměřené na sdílení zkušeností / setkání k společné oslavě úspěchů	Prezentace výsledků a posílení vztahů mezi členy
Průběžně	Měsíční newsletter + skupinový chat	Udržování informovanosti a propojení členů

Praktická doporučení

- **Střídejte formáty zapojení:** Kombinujte online a osobní setkání, synchronní i asynchronní formy spolupráce, abyste respektovali rozdílné kapacity členů.
- **Vytvořte si rituály:** Například retreat jednou za rok, tematické akce zaměřené na sdílení zkušeností nebo oslavu úspěchů, zpráva o stavu sítě, měsíční přehled novinek či představení některého ze členů – to vše posiluje kontinuitu a společnou identitu.
- **Udržujte procesy jednoduché a přehledné:** Využívejte digitální nástroje pro usnadnění organizace (například online hlasování o termínech, hybridní účast přes videokonference, sdílené dokumenty pro společnou práci).
- **Spojujte účast s konkrétním přínosem:** Každá aktivita by měla členům odpovídat na otázku: „Co nám to konkrétně přinese?“

Příklad: Síť zaměřená na podporu duševního zdraví každoročně vydává stručný dvoustránkový přehled „Co se nám společně podařilo“, který shrnuje hlavní úspěchy v přehledné grafické podobě. Tento materiál slouží jako úvod k výroční členské schůzi a pomáhá členům vidět konkrétní dopady společného úsilí.

4) Vyhodnocujte zapojení jednoduše a smysluplně

Sítě se často zdráhají systematicky sledovat a vyhodnocovat zapojení členů, protože mají obavy, že tento proces bude příliš složitý a časově náročný. Pokud ale chybí jasný **přehled o tom, jaké přínosy spolupráce uvnitř sítě má**, motivace členů časem oslabuje – zejména v situaci, kdy jsou jejich kapacity i finance omezené.

Praktická doporučení, jak udržet proces vyhodnocení jednoduchý

Zaměřte se na tři úrovně:

- **Ukazatele zapojení** členů – například míra účasti členů, aktivita pracovních skupin.
- **Ukazatele výstupů** – počet připravených podkladů, společných stanovisek nebo uskutečněných akcí.
- **Signály dopadu** – například prosazené změny veřejných politik, nová partnerství, posílení kapacit členů či konkrétní příběhy o přínosu.

Výsledky prezentujte přehledně a stručně, aby jim členové snadno porozuměli. Může to být například:

- dvoustránkový přehled „co se podařilo“,
- 3–5 klíčových čísel,
- dva krátké příběhy, které ukazují konkrétní přínos.

Hlavním smyslem sledování dopadů není jen reportování. Jde především o nástroj, který síti umožňuje, aby se učila a zlepšovala na základě konkrétních dat.

Tip: Využijte [pracovní list č. 3](#) na konci tohoto materiálu k posouzení míry zapojení členů a toho, co vzájemná spolupráce členům přináší.

5) Reagujte na změny, ať neztratíte relevanci

Zapojení členů není jen otázkou počtu účastníků na akcích. Jde o to, aby síť zůstávala pro členy **relevantní**, dokázala pracovat se svými zdroji a obstála i v proměnlivých a těžkých podmínkách. Pokud síť pracuje s **průběžnou zpětnou vazbou**, může se rychle učit a reagovat na změny způsobem, který bude **odpovídat měnícím se potřebám členů**.

Proč je adaptabilita důležitá

- **Vnější proměny:** Politická situace, financování nebo společenské priority se mohou rychle měnit. Síť pak potřebuje přehodnotit své cíle nebo upravit advokační postupy.
- **Vnitřní vývoj:** Složení, kapacity i priority členů se postupně proměňují. Proto je důležité pravidelně znovu promýšlet způsoby participace a přínosy členství.
- **Předcházení stagnaci:** Pokud se formáty aktivit dlouhodobě nemění, mohou po čase narážet na nízkou účast. Obnova témat, rolí a způsobů spolupráce pomáhá udržet energii a zájem členů.

Praktické způsoby, jak posilovat adaptabilitu

- **Průběžné naslouchání a práce se zpětnou vazbou:**
 - Pravidelné krátké dotazníky, online formuláře nebo individuální rozhovory se členy pomáhají sledovat, jak se mění jejich potřeby a priority.
 - Věnujte čas společné reflexi po klíčových aktivitách („co se stalo, proč se to stalo a co z toho plyne dál“).
- **Postupné a pravidelné přehodnocování strategie:**
 - Místo rigidních pětiletých plánů pracujte s kratšími, navazujícími cykly (například dvouletá strategie s každoroční aktualizací).

Příklad: Síť jednou za čtvrtletí rozesílá dotazník s třemi jednoduchými dotazy („Co je pro vás teď nejdůležitější? Co funguje? Co chybí?“) a podle odpovědí upravuje plán na další období.

Příklad: Každý rok síť pořádá setkání zaměřené na možné budoucí scénáře a ověřuje, zda její strategie obstojí i v měnících se podmínkách.

- **Flexibilní formáty zapojení členů:**
 - Nabízejte různé způsoby účasti (webináře, skupiny pro sdílení zkušeností, asynchronní online spolupráci), aby si členové mohli zvolit to, co odpovídá jejich kapacitám.
 - Testujte nové formáty a ty, o které dlouhodobě není zájem, postupně nahrazujte jinými.
- **Posilujte dovednosti členů:**
 - Nabízejte školení nebo příležitosti pro vzájemné učení, aby členové mohli zlepšovat své dovednosti a aktivněji přispívat k práci sítě.
- **Zlepšujte svou odolnost:**
 - Podporujte sdílené vedení (například rotující facilitaci nebo vedení setkání různými členy), aby fungování sítě nestálo na jednom či dvou lidech.
 - Vytvářejte kulturu důvěry a otevřenosti, kde mohou členové bez obav upozorňovat na problémy a navrhopvat změny, aniž by to bylo vnímáno jako ohrožení sítě.

Příklad: Síť zaměřená na práci s mládeží zaznamenala pokles účasti na pravidelných měsíčních hovorech. Po krátkém dotazníku mezi členy upravila formát – zavedla kratší setkání a doplnila je sdílenou online nástěnkou s aktualitami. Účast se v dalším čtvrtletí zvýšila o 40 procent.

Schopnost reagovat na změny je klíčová pro posilování odolnosti sítě. Zapojení členů pak nestojí na jednom lídrovi ani na jednom formátu spolupráce, ale stává se přirozenou součástí toho, jak síť dlouhodobě funguje.

Závěr

Aby společná práce členů mohla přinášet konkrétní výsledky, je potřeba, aby síť měla dobře nastavené interní procesy. **Strategické plánování** by mělo být dostatečně participativní, ale zároveň respektovat omezené kapacity členů. Jasně formulovaný **akční plán** pak zajišťuje, že priority nezůstanou jen na papíře. Převádí strategii do konkrétních kroků a určuje, kdo za co odpovídá.

Členové se mohou zapojovat aktivněji tehdy, když síť nabízí různé formáty spolupráce s různými nároky na čas a odpovědnost. Příležitosti k zapojení by neměly přicházet nahodile a na poslední chvíli, ale měly by mít pro členy **předvídatelný rytmus**. Plánování i nastavování procesů je přitom dobré opírat o **konkrétní data**. **Vyhodnocování zapojení členů** nemusí být složité a může síti přinést cenné podněty. Pokud totiž síť pravidelně nesleduje, jak se spolupráce uvnitř sítě vyvíjí a jak se mění potřeby členů, může postupně ztrácet svou relevanci. **Schopnost reagovat na změny** je proto klíčová pro dlouhodobou odolnost i dopad sítě. Díky tomu může společné úsilí členů vést k výsledkům, kterých by jednotlivé organizace samy dosáhly jen obtížně.

Otázky k reflexi

- Žádáte členy o zpětnou vazbu způsobem, který je pro ně smysluplný a časově přiměřený?
- Je pro členy jasné, jaké jsou priority sítě a jak se mohou zapojit?
- Máte předvídatelný roční rytmus aktivit, nebo spíš neustále improvizujete?
- Daří se vám sledovat a vyhodnocovat zapojení členů způsobem, který podporuje především další učení a ne jen další byrokracii?

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 pracovní schůzky vedení či tematických pracovních skupin.

1. Zformulujte svou strategii jednoduše a prakticky	16
2. Vytvořte jednoduchý akční plán s jasně rozdělenými rolemi	21
3. Sledujte, co zapojení členům přináší	24

2. Strategické priority

Uveďte 2–3 strategické priority pro následující období (například 6–12 měsíců). Priority by měly být dostatečně specifické a realistické, aby mohly vést ke konkrétním krokům v praxi.

- Priorita 1:

- Priorita 2:

- Priorita 3:

3. Klíčové cílové skupiny

Pojmenujte hlavní skupiny aktérů, které chce vaše síť podporovat, aktivně zapojovat nebo s nimi nějakým způsobem spolupracovat. Zaměřte se na ty, které jsou pro naplňování poslání a strategických priorit sítě nejdůležitější.

4. Ukazatele úspěchu

Popište, jaké viditelné změny by naznačovaly pokrok v dané strategické oblasti. Jak poznáte, že se věc posouvá dopředu? Zaměřte se na to, co jde objektivně pozorovat.

5. Způsoby spolupráce (zásady zapojování členů a principy rozhodování)

Vyjasněte si, jak budete při realizaci této strategie uvnitř sítě spolupracovat. Zaměřte se například na to, kdo a jak bude dělat rozhodnutí, jaký bude rytmus komunikace, jak budete koordinovat společnou práci a jak mohou přispět členové s různými kapacitami (například prostřednictvím zpětné vazby, pracovních skupin atd.).

6. Plán revize

Ujasněte si, kdy a jak tuto strategii znovu otevřete a vyhodnotíte, zda je stále relevantní.

Termín revize nebo důležitý milník:

Jak budete posuzovat pokrok a případně strategii upravovat?

Otázky k diskusi:

- Jsou vaše priority realistické vzhledem k současným kapacitám sítě?
- Je strategie dostatečně jasná, aby pomáhala při každodenním rozhodování?
- Porozuměl by jí snadno i nový člen?
- Kdo by s tímto směřováním mohl nesouhlasit – a z jakého důvodu?

Příklad

Celostátní síť organizací zaměřená na obranu občanského prostoru a právního státu si chce ujasnit své směřování na následujících 12 měsících. Síť má celkem 32 členů – advokační organizace, právní experty i střešní organizace.

1. Účel sítě

Chránit a posilovat občanský prostor prostřednictvím koordinace a zesilování hlasu nevládních organizací a prosazování příznivého právního a politického prostředí.

2. Strategické priority

- **Priorita 1:** Zlepšit kvalitu zapojení občanské společnosti do tvorby veřejných politik.
- **Priorita 2:** Posílit vzájemnou podporu a rychlou koordinaci při reakcích na hrozby pro občanský prostor.
- **Priorita 3:** Zvyšovat povědomí o tom, jaký má silný občanský sektor přínos pro společnost.

3. Cílové skupiny

- Ministerstva a členové/ky parlamentu
- Média (a skrze ně veřejnost)
- Instituce EU a mezinárodní partneři
- Členské organizace

4. Ukazatele úspěchu/pokroku

- Alespoň tři koordinovaná společná stanoviska předložená v rámci legislativních konzultací.
- Dva podněty sítě se promítnou do návrhů politik.
- Vyšší účast na koordinačních setkáních (v průběhu roku se jich zúčastní alespoň 50 procent členů).
- Pozitivní zpětná vazba členů ohledně koordinace a schopnosti sítě rychle reagovat.

5. Způsoby spolupráce

- Koordinační jádro připravuje návrhy stanovisek, které následně schvaluje širší členská základna.
- Jsou jasně vymezené možnosti zapojení s různou časovou náročností: od poskytnutí zpětné vazby přes účast v pracovní skupině až po vedoucí roli.
- Každý měsíc probíhá koordinační online setkání s předem stanoveným programem a stručným zápisem s hlavními závěry.
- Komunikace je transparentní a všechny dokumenty jsou sdíleny na přehledném online úložišti.

6. Plán revize (kdy a jak?)

Průběžná revize proběhne v polovině roku (červen) a závěrečná v prosinci. Pokrok bude vyhodnocen na základě dosažených výsledků v oblasti veřejných politik, krátkého dotazníku mezi členy a dat o účasti. Pokud by se ukázalo, že kapacity sítě jsou přetížené, může dojít k zúžení priorit ze tří na dvě.

2. Vytvořte jednoduchý akční plán s jasně rozdělenými rolemi

Praktický nástroj, jak převést strategii do konkrétních a realistických kroků.

Tento pracovní list vám pomůže proměnit strategické priority v konkrétní aktivity s jasně určenou odpovědností. Cílem není vytvářet detailní projektový plán, ale zajistit realizaci, která zapojuje členy podle jejich kapacit. Pomocí takzvané matice odpovědnosti si můžete ujasnit, kdo co dělá a v jakém časovém rozmezí.

Instrukce:

1. Vyberte si jednu ze svých aktuálních strategických priorit.
2. Určete **3–6 klíčových aktivit**, které jsou vzhledem k vašim současným kapacitám realistické a přispějí k naplnění strategického cíle.
3. U každé aktivity stanovte konkrétní výstup (co bude konkrétně vytvořeno?) a časový rámec (do kdy?).
4. Rozdělte role podle logiky RACI (Responsible, Accountable, Contributors, Informed) a dbejte na to, aby nedošlo k přetížení stále stejných osob či organizací.
5. Zařaďte alespoň jednu méně časově náročnou aktivitu (např. zpětná vazba, podpora stanoviska, krátký vstup), aby se mohli zapojit i členové s omezenou kapacitou. Výsledný akční plán by měl být dobře koordinovaný a zvládnutelný v praxi.

Strategická priorita (v jedné větě): _____

Otázky k diskusi:

- Jsou odpovědnosti rozděleny spravedlivě?
- Nesnažíte se toho zvládnout příliš mnoho najednou?
- Mají i členové s menší kapacitou možnost přispět?
- Kde by se proces mohl zadrhnout? Co by mohlo realizaci zpomalit nebo zcela zablokovat?

Activities **Deliverable** **Timeline** **Responsible** **Accountable** **Contributors** **Informed**

Výsstup (co bude vytvořeno?) **Časový rámec** (Do kdy?) **Responsible** (R) – Kdo práci na úkolu vede a zajišťuje jeho realizaci? **Accountable** (A) – Kdo nese konečnou odpovědnost za to, že je úkol splněn a odpovídá strategii? **Contributors** (C) – Kdo dále se na realizaci aktivně podílí? **Informed** (I) – Kdo je průběžně informován o postupu?

Příklad

Strategická priorita: Posílit společný vliv na reformu inkluzivního vzdělávání.

Aktivity	Výstup	Časový rámec	R	A	C	I
Zpracování policy briefu	Šestistránkový policy brief předložený ministerstvu	Duben	Vedoucí pracovní skupiny	Řídící výbor	3 členské organizace	Všichni členové
Konzultační online setkání	90minutová online konzultace k potvrzení klíčových sdělení	Březen	Koordinátor sítě	Vedoucí pracovní skupiny	Zájemci z řad členů	Všichni členové
Oslovení poslanců	5 bilaterálních schůzek s poslanci	Květen–červen	Vedoucí advokační práce sítě	Řídící výbor	2 expertní organizace	Všichni členové

3. Sledujte, co zapojení členům přináší

Tento pracovní list vám pomůže vyhodnotit, co vaše síť i její členové získávají ze vzájemné spolupráce. Podporuje reflexi založenou na datech a usnadňuje rozhodování o tom, co je vhodné posílit, upravit nebo naopak ukončit.

Instrukce:

1. Vyplňte tento přehled jednou za čtvrtletí (reflexe je přínosná, pokud se periodicky opakuje).
2. Ukazatele by měly být jednoduché a realistické. Ideálně vycházejte z dat, která už stejně sbíráte.
3. Kombinujte čísla (účast, počet výstupů) s kvalitativními postřehy (příběhy změny, vnímání/zkušenost členů).
4. Výsledky představte členům ve formě krátkého „přehledu dopadu“ – ideálně na jedné stránce.
5. Zjištění využijte při plánování dalšího čtvrtletí.

Tento nástroj má největší smysl tehdy, když podporuje učení a adaptaci, nikoli jen formální vykazování. Při vyplňování se zamyslete také nad tím, zda monitorujete to, na čem členům záleží.

1. Ukazatele zapojení (Jak se členové do činnosti sítě zapojují?)

Příklady: míra účasti na setkáních (v procentech), počet aktivních přispěvatelů, zapojení do pracovních skupin, míra zapojení do konzultací.

2. Ukazatele výstupů (Co síť vyprodukovala?)

Příklady: policy briefs, akce a setkání, společná stanoviska, koordinované kroky.

3. Signály dopadu (Co se díky síti změnilo?)

Příklady: posun v politických rozhodnutích, nová partnerství, vyšší viditelnost, posílení dovedností členů.

4. Dva příběhy přínosu: Popište dva krátké příklady toho, co se díky činnosti sítě změnilo u konkrétního člena nebo na úrovni celé sítě. Zaměřte se na konkrétní zkušenost a situaci, nikoli na obecná tvrzení o dopadu.

5. Co ukončit / začít / v čem pokračovat

Na základě ukazatelů a popsaných zkušeností s přínosem pro členy se zamyslete nad tím:

- S čím by měla síť přestat?

- Co by měla síť začít dělat nového?

- V čem by síť určitě měla pokračovat nebo to dál rozvíjet?

Příklad

Ukazatele zapojení členů:

- Účast na webinářích se oproti minulému čtvrtletí zvýšila o 20 procent (v průměru z 35 na 42 účastníků).
- Dvě nové organizace se zapojily do pracovní skupiny.
- Míra reakce na zasílané návrhy stanovisek zůstala nízká (připomínky poslalo pouze 5 z 28 členů).

Ukazatele výstupů:

- Ministerstvu byl předložen 1 policy brief.
- Proběhly 2 koordinační online hovory (průměrná účast 12 členů).
- Byl zveřejněn 1 praktický advokační toolkit.

Signály dopadu:

- Jedno doporučení sítě bylo zapracováno do návrhu legislativy.
- Vzniklo nové partnerství mezi dvěma členskými organizacemi.
- Tři členové uvedli, že použili advokační toolkit ve své práci.

2 příběhy přínosu:

1. Malá regionální organizace využila advokační toolkit k přípravě na jednání s krajským úřadem a podařilo se jí domluvit navazující spolupráci.
2. Dvě organizace, které se propojily během koordinačního hovoru, nyní společně připravují projektovou žádost.

Co ukončit / začít / v čem pokračovat:

- **Ukončit:** Zasílání dlouhých návrhů stanovisek bez stručného shrnutí a jasného termínu (nízká míra reakce naznačuje, že tento formát členy demotivuje).
- **Začít:** Testovat kratší shrnutí návrhů stanovisek se třemi jasnými otázkami na připomínky s cílem zvýšit míru zapojení členů.
- **V čem pokračovat:**
 - Webináře (účast výrazně vzrostla).
 - Tvorba praktických nástrojů (prokazatelné využití členy).
 - Koordinační hovory (vedly ke vzniku partnerství).

Klíčové zdroje

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

Praktická příručka pro posilování sítí organizací občanské společnosti, včetně modelů členství, základů řízení a provozních aspektů fungování sítí.

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

USDN – Network Governance & Leadership Structure Worksheet.

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

EPDN – Handout 5: Understanding CSO Networks

Stručný úvodní materiál vysvětlující účel, role a funkce sítí organizací občanské společnosti. Vhodný jako základ pro strategické diskuze.

Dostupné z: https://www.epdn.org/Uploads/Training%201%20Handout%205_%20Understanding%20CSO%20networks_4c2f.pdf

