

Program semináře

„Vnitřní rozpory občanské společnosti II. “

29. května 2015, 10:00–16:30 hodin, Vila Čerych, Česká Skalice

Moderuje: Jan Jiráček, člen správní rady NROS

10:00–10:10 Hana Šilhánová, ředitelka NROS, zahájení

10:10–12:00 BLOK 1: Členové versus experti (čím je zaručena legitimita aktérů občanské společnosti a zejména NNO k účasti na řešení veřejných záležitostí)

* Kateřina Jechová, členka zastupitelstva Městské části Praha 2

* Michal Komárek, Literární noviny

* diskuze

12:00–13:00 oběd

13:00–14:30 BLOK 2: Diverzita versus exkluzivita (Nakolik jsou v rámci občanské společnosti a NNO nutné a nakolik škodlivé monopoly? Jak se liší exkluzivita od monopolu?)

* Petra Vitoušová, Bílý kruh bezpečí

* Lukáš Hanus, Anthropictures

* Miroslav Kundera, Nadace Partnerství

* diskuze

14:30–14:45 přestávka

14:45–16:15 BLOK 3: Suverenita jednotlivých subjektů občanské společnosti versus delegování pravomocí na vyšší celky (sítě NNO a proces síťování)

* Tereza Pospíšilová, Fakulta humanitních studií UK

* Georgina Steinsky, Kanada

* Andrea Matušáková, Zastoupení Evropské komise v ČR

* Diskuze

16:15 Závěr semináře

Představení Jana Jiráka, člena správní rady NROS a moderátora setkání

Úvodní přivítání. Ve skladbě programu došlo k určitým úpravám v důsledku nepřítomnosti profesora Josefa Alana, který se bohužel setkání nemohl zúčastnit.

Zahájení: Hana Šilhánová, ředitelky NROS

Přivítání. Letošní ročník je již 11. ročníkem seminářů o občanské společnosti. První seminář se konal už v roce 2004. Semináře se konají díky Ladislavu Čerychovi, který jejich vznik inicioval a velmi rád se jich účastnil. NROS chápe semináře jako příležitost k představení aktuálních problémů občanského sektoru a jako možnou inspiraci i pro to, na co se ve své podpoře zaměřit, jaká témata podpořit ve svých grantových programech i ve své činnosti. Ředitelka NROS, paní Hana Šilhánová, omlouvá pana profesora Josefa Alana, který tradičně semináře zahajuje, ale tentokrát se bohužel nemohl zúčastnit. Letošní seminář plynule navazuje na loňský seminář, jenž téma rozporů v občanské společnosti otevřel.

Úvodní slovo Hany Frišenské

Zdůvodnění výběru tématu semináře. Neziskové organizace při své činnosti a usilování o své cíle a to, co považují za správné, jsou stavěny před otázku legitimacy svého jednání. Každý ze tří tematických bloků pak nahlíží na téma legitimacy z jiného úhlu. První tematický blok semináře se věnuje tomu, kde a jak se rodí legitimita neziskových organizací a zda je jejím zdrojem spíše členská základna organizace či její expertíza. Diskutována budou témata odpoutávání se od občanů, profesionalizace a menšího sepejetí s občany. Jednou z otázek je tak i to, zda občané vůbec nadále využívají neziskové organizace k tomu, aby prosazovali své zájmy. Druhý tematický blok se věnuje tématu exkluzivity a diverzity. Klade si otázku po diverzifikaci v oblasti organizací občanské společnosti, co znamená pro organizaci vydobytí si exkluzivity nebo monopolního postavení v tomto poli a zda je vůbec tato exkluzivita či monopolizace žádoucí. Třetí blok se věnuje tématu síťování. Klade si otázku, zda je síťování pro neziskové organizace přínosem, zda jsou sítě skutečně reprezentanty neziskových organizací a zda je tedy pro neziskové organizace výhodné vzdání se části své zodpovědnosti ve prospěch sítě. Neexistuje zde riziko likvidace variability neziskového sektoru a jeho názorů?

Jak je patrné z úvodu, je zde řada otázek souvisejících s legitimitou v oblasti občanské společnosti. Dnešní seminář by tak rád dal prostor pro jejich řešení a diskuzi a snad alespoň částečně odpověděl na zmíněné otázky.

BLOK 1: Členové versus experti

Čím je zaručena legitimita aktérů občanské společnosti a zejména NNO k účasti na řešení věcí veřejných? Jak se tato legitimita formuje? Je jejím zdrojem spíše expertní vědění neziskových organizací či spíše pramení z členské základny organizace?

Hosté:

- **Kateřina Jechová**, členka zastupitelstva Městské části Praha 2
- **Michal Komárek**, redaktor Literárních novin

Kateřina Jechová, členka zastupitelstva Městské části Praha 2

- Mám za sebou řadu let zkušeností ze spolupráce s neziskovým sektorem. V minulosti jsem působila v Agentuře pro sociální začleňování. V současnosti jsem v intenzivním kontaktu s neziskovým sektorem při své práci v zastupitelstvu. Jsem přesvědčena, že bez spolupráce

s neziskovými organizacemi by sociální služby nebylo možné poskytovat v takovém rozsahu a šíři, neboť stát, kraj ani obec je v takovém rozsahu nabídnout nemohou.

- **Kvalita poskytovaných služeb ze strany neziskových organizací se často různí**, přesto je podle mě jejich legitimita z hlediska poskytování veřejných služeb nezpochybnitelná. Níže se pokusím jejich význam doložit na několika příkladech z praxe.
- **Co opravňuje neziskové organizace, neformální seskupení i individuální aktivisty prosazovat svoje postoje v otázkách veřejného zájmu?** Listinou základních práv a svobod garantované právo občanů podílet se na správě věcí veřejných, a to přímo nebo prostřednictvím svých zástupců. Příklad iniciativy z Prahy 2 Belgická žije, iniciovaná aktivistou Martinem Švihlou, za záchranu stromořadí v Belgické ulici. Iniciativa podnítila diskusi o veřejném prostoru, zaktivizovala sousedskou obec, iniciovala vznik petice, sdílení zkušenosti mezi občany, kteří podobný problém už řešili, a společenskou diskusi a jednání s politiky. Výsledkem bylo probuzení zájmu o osud Belgické ulice nejen v bezprostředním okolí, ale i v celé samotné Praze. V současnosti tak existují naděje na záchranu stromořadí.
- **Kdy se stávají neziskové organizace, neformální seskupení i individuální aktivisté legitimními reprezentanty občanské společnosti?** Zde bude využito negativního příkladu z praxe pro doložení toho, že neziskové organizace mohou působit i bez této legitimacy a zneužívat svého postavení pro hájení vlastních zájmů. Příkladem je spolek Občané za spokojené bydlení, usilující o privatizaci bytového fondu Prahy 2. Spolek vzniknul v roce 2008, aktivní byl zejména v souvislosti s volbami do zastupitelstva v roce 2010, kdy požadovali další kolo privatizace a možnosti odkupu obecních bytů i zastupiteli městské části, což doposud nebylo z důvodu možného střetu zájmů možné. Požadavky spolku jsou v rozporu se zájmy městské části Prahy 2. V současné době žije v obecních bytech zhruba 15 % občanů, přičemž městská část si potřebuje pro realizaci své bytové a sociální politiky ponechat minimálně 12 % bytů. Spolek má spíše charakter politického seskupení než občanské iniciativy. To dokládá i jeho účast ve volbách do zastupitelstva, kde se mu podařilo získat šest mandátů. Z hlediska městské části je tento požadavek nevhodný, neboť realizace další privatizace bytového fondu by ohrozila naplňování cílů sociální a bytové politiky městské části, navíc odprodej by měl probíhat za ceny výrazně nižší, než jsou ceny běžné na realitním trhu. Příklad dokládá znepokojivé propojování spolků s politickými záměry, které bylo možné sledovat v průběhu voleb do zastupitelstva v roce 2014 i v dalších městských částech. To představuje překračování pomyslné, i když ne zcela jasně vymezené hranice mezi občanským postojem a politickou angažovaností a politickou agitací.
- **Legitimizuje činnost neziskových organizací spíše členská základna nebo expertíza organizace a zájem podílet se na veřejných záležitostech?** Vyvolává otázku, nakolik mohou nečlenské neziskové organizace reprezentovat zájmy občanů. Jako problematické jsou z mé strany vnímány zejména nedostatečné zkušenosti s vymáháním práv nečlenů spolku. Příkladem může být existující spolek na Praze 2 provozující dětský klub zajišťující hlídání dětí. Tento spolek neumožňuje aktivní zapojení rodičů do rozhodování o věcech fungování spolku a je rovněž značně netransparentní. Rodičům je umožněno být pouze členy klubu, nemohou se však stát členy spolku a nemají tak formální způsob, jak se podílet na chodu spolku. V podobné situaci se nachází rovněž i spolek provozující na Praze 2 komunitní zahradu. Zde se však tuto problematiku participace členů podařilo lépe nastavit. Podobně jako v předchozím případě i zde je fungování spolku rozděleno na činnost samotného spolku a klubu. Členové klubu se rovněž nemohou stát členy spolku a nemají tak zdánlivě žádnou formální možnost podílet se na činnosti spolku. Spolek si je však vědom významu participace a umožňuje neformální podílení se na činnosti spolku. Členové klubu byli nejdříve zváni na schůze výboru spolku, postupně pak byli do spolku kooptováni. Přitom je respektována skutečnost, že řada členů klubu ani nemá zájem se do spolkové administrativy zapojovat a členství v klubu chápe jen jako možnost trávení volného času a rozvíjení vlastního zájmu. Avšak těm, již o něj mají zájem, je třeba umožnit neformální cestou zapojit se do činnosti spolku, a to navzdory tomu, že nejsou nastavena oficiální pravidla pro působení členů klubu v oblasti řízení spolku.

- Spolek uvedený v příkladu jsem spoluzaložila s manželem a přáteli a doufám, že nadále bude docházet k posilování legitimizujícího prvku ve fungování spolku a posilování participace nečlenů.
- U neziskových organizací působících na nečlenském základu je v některých případech dostatečným legitimizujícím prvkem postačujícím k hájení veřejného zájmu jejich expertíza. Jelikož tomu tak však není vždy, je nutné posuzovat každý příklad zvlášť. Nečlenská organizace může mít zaměstnance, kteří pak mají daleko více času a informací ovládat činnost organizace než statutární orgány, jež svoji činnost vykonávají zpravidla převážně ve svém volném čase. Ředitel OPS má tak více času a informací než člen správní rady nebo předsednictva. Tajemník má zase více prostoru než předseda nebo prezident spolku.
- Poděkování za příležitost zamyslet se nad tím, jak a kde se v obci a komunitách rodí zájem měnit věci veřejné, a přemýšlet, jak hledat zdroje této pozitivní a trvale udržitelné energie.

Kontakt Komunitní zahrada Na Smetance: <http://www.zahradasmetanka.cz/cz/>

Michal Komárek, redaktor Literárních novin

- V rámci projektu Roku jinak působím jako šéfredaktor v Romea.cz, v rámci organizace jsem v současnosti zapojen do projektu, který usiluje o přinášení nestranného novinářského pohledu na problematiku. **Mým osobním přesvědčením je, že prezentace neziskových organizací je často na nedobré úrovni, navíc mnohdy dochází k problémům se zkreslováním informací.**
- Legitimita neziskových organizací nepramení ani z členské základny a ani z expertízy.
- Před čtyřmi lety v Londýně vznikla koalice nevládních organizací a občanských sdružení Smart CSOs. Tato koalice je složená z velkých celosvětově působících organizací i z malých odborně zaměřených sdružení. Důvodem vzniku byl pocit, že nevládní organizace se nacházejí v krizi, nedaří se jim naplňovat jejich cíl, jímž je pozitivně měnit a ovlivňovat společnost. Podle zakladatelů jsou současné nevládní organizace příliš pragmatické, podléhají metodám moderního marketingu, jež je učí být pozitivní, tlumí jejich kritičnost a odrazuje je od vytváření varovných prognóz, protože ty nejsou ze strany donorů vítané. Problémem je rovněž přílišná specializace a profesionalizace, jejímž důsledkem je zvyšující se závislost na fondech a ztráta politické nezávislosti. Problémem je rovněž posílení konkurenčního principu a v jeho důsledku ztráta schopnosti organizací vzájemně spolupracovat. U organizací rovněž dochází k zabředávání do povrchního marketingu a podléhání jednoduchým řešením. Podle zakladatelů Smart CSOs je tak důsledkem skutečnost, že **neziskové organizace přestávají být reprezentanty občanské společnosti a přicházejí tak o možnost být partnerem pro dialog s politickými reprezentanty a korporacemi.** Nejsou pro ně partnerem a navíc svým současným působením paradoxně přispívají k legitimizaci tohoto stavu. Dokážou legitimizovat jak jednotlivé korporace, tak životní styl současné společnosti, čímž v podstatě rezignují na své původní poslání. Koalice si zatím spíše klade otázky, než že by nacházela efektivní řešení tohoto stavu. (Podrobnější informace v programovém dokumentu Great Transition.)
- Otázky budou zodpovězeny na základě zkušenosti ze současného působení v Romea.cz a předchozího působení v Greenpeace (jako programový ředitel).
- **Problém současných neziskových organizací vychází zejména z přílišného přizpůsobování se požadavkům společnosti.** Pro popsání tohoto stavu lze použít koncept Values Based Segmentation sociologa Chrise Rose. Ten rozděluje společnost z hlediska hodnot na tři skupiny: 1. Konzervativce, 2. sledovatele trendů (pokročilí konzumenti), 3. nositele nových myšlenek (pokrokaři). Neziskové organizace se tradičně ztotožňují s třetí skupinou, avšak ve snaze získat podporu mají zájem o oslovení celé společnosti. Pro oslovení každé skupiny musí zvolit jinou strategii a rétoriku. Příkladem může být ekologická organizace usilující o zvýšení využívání obnovitelných zdrojů, jež chce podpořit prodej solárních panelů. V případě konzervativců bude argumentováno výhodností a bezpečností za předpokladu, že velké zdroje energie zkrachují a bude velká celosvětová energetická krize. V případě sledovatelů trendů bude argumentováno tím, že se

jedná o módní novinku, hit a že mají poslední šanci je zakoupit, než je budou mít všichni. Třetí skupině pak už zpravidla není potřeba prodávat, neboť ta si jej v rámci své uvědomělosti už zakoupila. Tento příklad s určitou nadsázkou poukazuje na to, jak neziskové organizace ve snaze dosáhnout svých cílů účelově modifikují svou argumentaci. Odkrývá zároveň ale zásadní problém, jenž se skrývá ve skutečnosti, že neziskové organizace v této své snaze neřeší, že postoje prvních dvou skupin jsou v jiných ohledech v naprostém rozporu s jejich cíli a názory. Konzervativismus je v nesouladu s liberálními postoji organizací, silně konzumní způsob života zase v rozporu se snahou o trvalou udržitelnost. Ukazuje se tak, že zdánlivě dosažené úspěchy jsou jen dílčí a povrchní a nepřispívají k výraznější změně společnosti.

- Další příklad krátkozrakosti neziskových organizací. Jedna z iniciativ Greenpeace vyvíjí tlak na korporace, aby ve své výrobě přestaly používat určité druhy chemikálií. V okamžiku, kdy se korporace zaváže k nepoužívání těchto látek, dostane se jí ze strany organizace pochvaly. Tím zároveň dochází k určité legitimizaci dané korporace. Zásadní chybou však je, že organizace zcela opomíjí, že korporace se chová neeticky i v dalších rovinách: zneužívá ve svých továrnách dětskou práci, platí nízkou mzdu a jinými způsoby rozvrací normální hospodářský život v rozvojových zemích i v zemích vyspělého světa. Protože se však profiluje ve svém zájmu jen na ekologická témata, tak tuto otázku neřeší. Ostatní problémy pak řeší ve svých agendách jiné organizace, čímž se komplikovaná problematika tříští a nedochází k jejímu efektivnímu řešení.
Organizace spolu totiž nespolupracují, a dokonce jsou si naopak ve snaze získat finanční prostředky pro svou činnost spíše konkurenty. Důsledkem je tak ztráta legitimacy nevládních organizací.
- Ztráta legitimacy nevládních organizací není tak důsledkem špatné expertízy ani nedostatečné členské základny, ale jejich orientace pouze na dílčí a krátkodobé cíle a jejich přílišného pragmatismu a krátkozrakosti.
- Současné chování nevládních organizací lze označit jako „ohýbání mise“. Ve snaze získat zdroje nevládní organizace upravují svá poslání a cíle. Příkladem může být iniciativa Rekonstrukce státu. Její mluvčí Martin Hollan prohlásil, že je jedno, kdo zákon odhlasuje, hlavně pokud jej podpoří, a že není potřeba se zabývat tím, jak se dotyčný politik jinak chová či jaké názory zastává. To dokládá současný zcela pragmatický postoj některých organizací a zároveň dokresluje rezignaci na to, co by nevládní organizace chtěly dělat.
- Nadační fond Open Society Fund. Nadační fond realizuje stipendijní program pro romské studenty za podpory podnikatele Jana Barty. Jan Barta je mimo jiné majitelem serveru extra.cz, který dlouhodobě zneužívá romská témata pro zvyšování čtenosti svých článků. Kde končí a začíná hranice pragmatismu, který v podstatě říká, že jakékoliv peníze jsou dobré, pokud se použijí na dobrý účel? Ve svém okolí zaznamenávám hodně rozporuplné postoje k této problematice, sám své názory považuje za hodně vyhraněné, a proto pro mě tyto příklady nejsou přijatelné.
- Závěrečné shrnutí: Legimititu neziskové organizace nečerpají ani z členské základny, ani ze své expertízy, nýbrž z toho, že mají jasnou vizi, jasné hodnoty a morální postoje. Ty jim umožní, aby byly kritickými partnery politiků a korporací.

Diskuze

BLOK 2: Diverzita versus exkluzivita

Nakolik jsou v rámci občanské společnosti a NNO nutné a nakolik škodlivé monopoly? Představuje monopolní postavení riziko nebo je nevyhnutelným důsledkem určité profesionalizace? Jak se liší exkluzivita od monopolu?

Petra Vitoušová, Bílý kruh bezpečí

Lukáš Hanus, Anthropictures

Miroslav Kandrata, Nadace Partnerství

Petra Vitoušová, Bílý kruh bezpečí

- Ve snaze nalézt odpovědi na položené otázky vycházím ze zkušeností z naší vlastní organizace Bílý kruh bezpečí. Samotná problematika je složitá, nalezení jednoznačných odpovědí je náročné, neboť položené otázky spíše evokují otázky další.
- Bílý kruh bezpečí pomáhá obětem kriminality od roku 1991. Na počátku devadesátých let téma společností vnímáno jako nezajímavé. Společnost nechápala, jaké jiné potřeby mohou oběti trestné činnosti pociťovat vyjma potřeby, aby došlo ze strany státu k prošetření jejich případu a odsouzení pachatele. Otázka latentních obětí byla zcela opomíjena, považováno za chybu oběti, že čin neoznámí. Rovněž samotný problém nebyl nijak uceleně uchopen, postavení oběti bylo opravdu špatné. Jednalo se o dlouhou cestu a i při přípravě zákona o sociálních službách dalo organizaci velkou práci prosadit oběti trestných činů jako cílovou skupinu.
- Následek zařazení obětí trestné činnosti mezi cílové skupiny v zákoně o sociálních službách. Výsledkem zařazení bylo, že po zveřejnění v rejstříku sociálních služeb se k poskytování služeb pro oběti trestných činů ihned přihlásilo téměř sto subjektů. Nejednalo se o nově vzniklé subjekty, v naprosté většině se jednalo o subjekty již existující, jejichž mise a cíle byly zaměřeny jiným směrem, ale mezi poskytované služby přidaly i pomoc obětem trestných činů. Postupem času, spolu s tím, jak se objevila problematika obětí domácího násilí, si připsaly i tuto problematiku. Už toto ukazuje, jak doslova ze dne na den může dojít k fragmentaci služeb.
- Bílý kruh bezpečí byl v podstatě dlouho v monopolním postavení, navzdory spolupráci se řadou organizací. Před zařazením obětí trestných činů mezi cílové skupiny toto téma příliš nikoho nezajímalo.
- **V neziskovém sektoru existují činnosti, které získaly monopolní postavení. Je nutné ale rozlišit, zda dané postavení získaly přirozeně nebo vzniklo uměle (to pak úzce souvisí i s otázkou exkluzivity).** Na jedné straně je zde existence projektů, které jsou svou originalitou a zaměřením natolik specifické (v ČR například Lékaři bez hranic, Linka bezpečí; v zahraničí Mistrovství ve fotbale bezdomovců), že si nezaslouží, aby jejich činnost a využívané zdroje byly tříštěny, a to navzdory skutečnosti, že všechny tyto projekty by bylo možné disseminovat. Na druhé straně je však zde i existence nežádoucích druhů monopolizace. Jedná se o nepřirozeně vzniklou monopolizaci (např.: historická monopolizace).
- Historická monopolizace pramení ze skutečnosti, že původní poskytovatel služby udržuje přesvědčení, mnohdy opodstatněné, že v důsledku svých zkušeností, určité zavedenosti a vytvořené sítě profesionálů dokáže poskytovat službu nejlépe. Současný dotační systém je přitom

dnes nastaven tak, že by měl být schopen posoudit, nakolik je toto jeho přesvědčení oprávněné, a měl by být schopen vyhodnotit, která ze služeb je hodna podpory. Zadavatelé v současnosti stanovují podmínky, jimiž usilují o zajištění rovnosti při výběru. Další selekce probíhá i ze strany příjemců (klientů dané služby), kteří na základě své zkušenosti hodnotí úroveň a kvalitu poskytované služby. Problémem může být určité zkreslení tohoto hodnocení v důsledku nemožnosti srovnání vícera služeb, v obecném postoji k bezplatné službě (část občanů má stále tendenci vnímat službu poskytovanou bezplatně jako něco méně kvalitního), dále rovněž hodně rozhoduje blízkost a dostupnost služby. Historická a umělá monopolizace se rovněž hodně opírá v argumentaci o vlastnictví nemovitosti a služeb (v případě pobytových služeb a péče), jako důkazu toho, že zde bylo něco vybudováno a dlouhodobě existuje. Tato argumentace je hodně rigidní a představuje značnou překážku.

- Nastavení kritérií pro překonávání sklonu k monopolizaci. Kritéria, jež by předcházela monopolizaci, stále nejsou dokonale nastavená, což potvrzuje MPSV i krajské úřady. Velkým problémem tak nadále je, jak je nastavit, aby dobře hodnotila a nastolila rovnost mezi organizacemi, jež vznikají, a těmi již vzniklými. Současným problémem je, že nové služby mají často uzavřené cesty k dotacím, což bylo dále podpořeno ještě přechodem dotační politiky z MPSV na kraje.
- **Rozdíl mezi monopolním postavením a exkluzivitou.** Podobně jako u monopolního postavení tak i u exkluzivity je potřeba rozlišit přirozenou a uměle vytvořenou exkluzivitu.
- **Přirozená exkluzivita.** Doloženy na příkladu zkušeností z organizace Bílý kruh bezpečí. Bílý kruh bezpečí při poskytování pomoci obětem trestné činnosti nebo jejich pozůstalým rozlišuje tři formy spolupráce s dalšími subjekty:
 - 1) informační – podání informací o službě, která je například nejbližší a ve spolupráci s organizací může poskytovat pomoc;
 - 2) doporučení služby – jedná se o vyšší kvalitu spolupráce, zde už je organizace seznámena s několika poskytovateli služby v daném segmentu, přičemž některou z nich může na základě předchozí zkušenosti doporučit;
 - 3) zprostředkování – nejvyšší forma spolupráce, jedná se o exkluzivní poskytovatele dané služby, s níž je organizace ráda, že může spolupracovat.Jak je tedy patrné, exkluzivita může mít i pozitivní konotaci. Jedná se o organizace, které si zaslouží důvěru a exkluzivitu tím, že se jedná o skutečné odborníky a kvalitně poskytované služby. Například Klinika psychosociální pomoci, jež je složená z odborníků poskytujících pro bono služby nejvyšší kvality. Nespátřuji důvod, proč danou službu nepodpořit, když je organizace přesvědčena o vysoké kvalitě dané služby.
- **Příklad nežádoucí exkluzivity.** Možným příkladem komunitní plánování. Problémem zde je, že jednání se nezúčastňují všechny zainteresované subjekty. To staví zúčastněné do výhodnější pozice a dává jim na některých úrovních monopolní právo rozhodovat. Hodnocení a rozhodování o dlouhodobé podpoře tak může přispívat k posilování monopolizace.
- **Postoj k exkluzivitě.** Exkluzivitu lze tolerovat, avšak jen za předpokladu, že tento subjekt nebude své pozice zneužívat. Ty subjekty, jež se díky svým schopnostem a kvalitám přirozeně dostanou do postavení exkluzivního poskytovatele, by neměly představovat riziko. Možné ohrožení by snad mohlo nastat jen v případě výměny managementu v organizaci či výměně generací.
- **Podpora exkluzivity ze strany státu.** Bílý kruh bezpečí byl dlouho často uváděným příkladem monopolizace a exkluzivity v rovině sociálních služeb. Při přípravě zákona na ochranu obětí domácího násilí, na jehož přípravě se Bílý kruh bezpečí podílel, byly stanoveny tři pilíře ochrany: 1. policie, 2. civilní soudy, 3. intervenční centra. Zákon tehdy doporučil, aby v každém kraji vzniklo jedno intervenční centrum pro řešení problematiky, což lze považovat za určitou zákonem posvěcenou exkluzivitu. Praxe však ukázala, že ani tady k žádné monopolizaci a exkluzivitě nedojde, neboť už se objevují a jsou využívána, akceptovaná a podporovaná další intervenční centra. Na začátku tedy bylo nutné jen zaručení existence alespoň jednoho centra v kraji, ale od té

doby vznikly spontánně další subjekty. To znamená, že ani taková zákonem podpořená exkluzivita nemusí být finálním stavem a že ani té není nutné se tedy obávat.

- Na závěr ještě zdůraznění, že stále ještě nemáme nástroje pro to, abychom dokázali posoudit kvalitu služeb, které z veřejných prostředků podporujeme.

Lukáš Hanus, Anthropictures

- Působím ve spolku Anthropictures a na Západočeské univerzitě. Spolek Anthropictures se zaměřuje na realizaci aplikovaného sociálního výzkumu na poli komunitního rozvoje. Tato oblast není u nás příliš běžná, problémem je rovněž vágní nakládání s pojmem aplikované vědy v oblasti antropologie. Impulsem pro vznik byla tedy snaha etablovat přístupy kvalitativní sociální vědy (především antropologie), podpořit oblast daty z výzkumu a v přímé konfrontaci s příjemci a zadavateli naší činnosti společně definovat to, zda je občanská společnost schopná zpracovat výsledky aplikované antropologie.
- Projekt je postavený na úzké spolupráci s místní samosprávou. Hlavní projekt v současnosti probíhá na Praze 14. Zaměřujeme se na dlouhodobý výzkum komunitního chování ve všech jeho projevech a na sledování témat komunitní diskuze, tak jak ji vnímají samotní aktéři, s nimiž hovoříme. Sociální antropologii nejde o hodnocení a syntézy, ale zajímá ji motivace a témata, jež se snaží nahlížet prostřednictvím samotných aktérů a zapojených osob. Zajímají nás tak lokální projevy určité pospolitosti, komunitní aktivity a potřeby.
- Téma potřeb je zde tématem nosným, okolo něž je konstruován celý projekt. V praxi tak usilujeme o dodávání témat, sledování komunitního života ve všech jeho projevech a spolupráci s konkrétním partnerem – příspěvkovou organizací Praha 14 kulturní. Ta na základě dat z výzkumu a ve spolupráci s veřejností dané městské části zrealizuje aktivitu, která reaguje na onu zjištěnou potřebu a snaží se jí tímto způsobem nějak naplnit (např. komunitní happeningy, sousedské slavnosti, aktivity upozorňující na urbanistické problémy). Jádrem činnosti spolku je tak určitá mediátorská činnost a zprostředkování informací.
- **Zkušenosti s exkluzivitou.** Otázka exkluzivity předcházela už samotnému založení spolku. Při zakládání bylo vizí založení neakademického výzkumného pracoviště, které se silně identifikuje s oblastí sociální antropologie. V návaznosti na tento záměr zjištěno, že **v českém prostředí je oblast sociální antropologie silně monopolizována českou akademickou sférou a že snaha aplikovat tyto znalosti a metodologii mimo akademické prostředí je nahlížena se silnou nevolí.** Spolek nakonec vzniknul, avšak do současnosti je jediným pracovištěm tohoto typu a problém v komunikaci s akademickou sférou nadále přetrvává. Organizace na mimoakademickém poli nabízí velice exkluzivní službu. Přímá a dlouhodobá práce s komunitním prostředím totiž v současnosti není žádným jiným subjektem nabízena.
- **Legitimita.** V oblasti Prahy 14 zastáváme roli dominantního interpretátora komunitního života. Organizace je tak postavena před otázkou legitimacy působení v roli mluvčího a interpretátora komunitního života. Hodně patrné je to zejména v diskuzích s politiky, kteří organizaci tlačí do role politického subjektu. V této roli organizace rozhodně nechce působit, a je tedy potřeba roli organizace stále vysvětlovat. Neujasněné postavení v rámci komunity umožňuje politické sféře organizaci vytlačovat do marginální pozice, neboť nevědí, jak k ní přistupovat (a zároveň se jí i obávají).
- **Informace jako moc.** V důsledku informací, kterými organizace disponuje, je jí přisuzována určitá moc, o kterou však organizace nestojí. Informace chce zprostředkovávat (role mediátora), nikoliv si na ně činit monopol.
- **Nástroje pro předcházení monopolizaci.** Klíčovými nástroji jsou vyjednávání a participace. V praxi realizováno tak, že na jakékoli jednání s radnicí si organizace přizývá místní zainteresované aktéry (participační prvek), důležitá je totiž diskuze a vnímání komunitního plánování jako procesu. Komunitní plánování probíhá třístupňově. V první fázi organizace vyvolá

diskuzi, do níž se pokusí zapojit co nejvíce zájemců z dané komunity. V následné diskuzi je pak usilováno o dosažení určité shody. V poslední fázi jsou pak výsledky diskuze delegovány na zastupitelstvo či občanskou společnost, která s těmito výsledky dále pracuje. V komunitním rozvoji jsme zastánci kooperace zastupitelstva s občanskou společností a jejich neustálého sbližování.

- **Komunikace.** Neustálé sbližování komunity je důležité, přičemž klíčovými nástroji pro jeho dosažení je určité vědění a vzájemné pochopení. Akcentace existence komunitní diskuze je nástrojem, jak rozbít mocenský monopol radnice, a zároveň otevírání možnosti diskuze mezi komunitou a zastupitelstvem. Umožňuje tak narušit představu o mlčící většině a otevírá cestu ke spolupráci.
- Shrnutí: **Exkluzivita neziskové organizace nemusí být vždy špatná, naopak může být nástrojem, jak v určitých ohledech dosahovat efektivněji jejích cílů. Ovšem skrývá v sobě vždy riziko zneužití.** Důležité je uvědomit si, že i exkluzivita je něco, co je stabilně vyjednáváno, nelze ji brát jako fakt a je potřeba k ní tedy takto přistupovat.

Miroslav Kundera, Nadace Partnerství

- **V současnosti je v EU plánovaná revize některých agend týkajících se neziskových organizací za účelem zlepšení konkurenceschopnosti a zmírnění některých norem.** Ze strany neziskových organizací vnímáno s obavami. Obava, že dojde ke snižování role Evropské komise a EU, jež byla doposud velmi důležitá, neboť nastavovala vysoký standard norem v různých oblastech.
- **Donátoři.** Doposud trvající stav ze strany donátorů a reformátorů vnímám jako žádoucí, neboť silný dohled ze strany EU a nastavení norem dávalo určitou jistotu.
- Nyní vzniká hrozba, že zákony, jak byly doposud nastaveny, vznikly v určité době a neziskovým organizacím nyní dochází, že už se možná neopírají o důvěru občanů, a je tedy nutné opětovně navázat s občany komunikaci a znovuzískat od nich mandát, jestliže chtějí udržet stávající legislativu.
- **Demokratický deficit.** Tato odtrženost a demokratický deficit neziskového sektoru jsou reflektovány na celoevropské úrovni. Vzniká potřeba vrátit se zpět k lidem a navázat s nimi opětovně komunikaci. Pro fundace znamená komunikovat s jednotlivými dárci, vysvětlit jim, co je předmětem činnosti nadace, a znovu získat jejich důvěru a v návaznosti na to i vlastní legitimitu.
- **Monopolizace ze strany státu.** V oblasti neziskového sektoru se nezdá otázka monopolizace příliš relevantní. Největším problémem stále zůstává, že jediný skutečný monopol zde má stále stát (na všech svých úrovních). Neziskový sektor do určité míry funguje jako trh, a tak pragmatičtější organizace mají tendenci se napojovat na stát, čerpat z něj a přizpůsobovat své struktury a cíle fungování státu. **Za nebezpečný trend pak považují tendenci vytvářet nějaké zastřešující asociace organizací v rámci krajů, reprezentanty všech subjektů v kraji působících, které by se měly stát pro stát jediným partnerem v diskuzi.** To v sobě skrývá značná rizika pro demokracii a schopnost dosahování konsenzu. Stát představuje stále problém a nadále problémem pravděpodobně bude. Jako příklad lze uvést současnou tendenci zakládat kvazineziskové organizace přímo resorty (např. resorty MŠMT, MPSV). To představuje určité riziko.
- **Exkluzivita.** Exkluzivitu nahlížím (podobně jako paní Vitoušová) spíše z pozitivního hlediska. Posun ve společnosti je vždy spojen s určitými elitami, schopností reflektovat situaci a přinášet inovace. Na tomto základě pak vzniká určitá pozitivní forma exkluzivity. Touto exkluzivitou mohou disponovat jak organizace působící zde dlouhodobě (Bílý kruh bezpečí, Člověk v tísni) a které mají ve svém oboru oprávněnou exkluzivitu, tak organizace nově vzniklé, ale novým způsobem uchopující nějaké téma. Příkladem EDUin, který vznikl v reakci na současný stav českého vzdělávacího systému a otevřel velmi kvalifikovanou debatu o reformaci školství a získal

oprávněné uznání. To je oprávněná exkluzivita, jež do společnosti patří, a neshledávám na ní nic špatného. Za předpokladu zachování rovného přístupu k příležitostem souhlasím s tím, ať je zde příležitost pro vyniknutí těch nejlepších. Za předpokladu, že se nakonec ukáže, že to nebyla dobrá volba, veřejnost se postará o to, aby této neoprávněně nabyté exkluzivity pozbyli.

Diskuze

BLOK 3: Suverenita jednotlivých subjektů občanské společnosti versus delegování pravomocí na vyšší celky (sítě NNO a proces síťování)

Nakolik je vhodné vytváření sítí a zastřešujících organizací? Na kolik je vhodné delegování části svých aktivit či kompetencí na zastřešující organizace?

- **Tereza Pospíšilová**, Fakulta humanitních studií UK
- **Georgina Steinsky**, Kanada
- **Andrea Matusáková**, Zastoupení Evropské komise v ČR

Tereza Pospíšilová, Fakulta humanitních studií UK

- Před deseti lety jsem zpracovávala výzkum týkající se sítí a síťování, realizovaný z iniciativy Nadace Via. Dodnes se jedná v podstatě o jediný výzkum oborových střeš a oborového síťování v České republice. Nedávno jsem se pak podílela na tvorbě podkladové studie pro Státní politiku vůči NNO, jež se rovněž věnovala tématu sítí a síťování.
- **Síťování je projevem moderní společnosti.** Dobrovolné sdružování lidí do spolků/sdružení je podle klasických sociologů (např. Maxe Webera) jádrem moderní společnosti. Podobně pak rovněž sdružování neziskových organizací do větších celků, ať už horizontálních (sítě), nebo spíše hierarchických (zastřešující organizace), lze považovat za další krok projevu svobody sdružovat se. Takže nakolik žijeme ve společnosti, která se dá považovat za společnost moderní, tak k ní síťování prostě patří. Lze si pak ale spíše klást otázku, zda už nežijeme ve společnosti postmoderní, kterou autoři charakterizují zvýšenou individualizací a neochotou lidí vstupovat do organizací a stávat se členy. Lidé se sice nadále občansky angažují, ale činí tak dobrovolně a nejsou ochotni stávat se členy organizací. Pavlo Fryč často v této souvislosti pak hovoří i o virtuálním dobrovolnictví. Celkově jsou s postmoderní společností spojeny nové modely sdružování, spojování a angažovanosti. Je otázkou, nakolik jsou ale tyto nové modely sdružování se v české společnosti rozšířené. Částečně jsme se tomuto tématu věnovali právě s P. Fryčem, když jsme zkoumali dobrovolnictví. Výsledky však ukázaly poměrně marginální zastoupení tohoto postmoderního typu dobrovolnictví v české společnosti. I tak ale mohou mít vliv na síťování neziskových organizací, jakou má legitimitu a jak se k němu jednotlivé neziskové organizace staví.
- **Hierarchický model síťování.** Hierarchický model síťování, kdy se jednotlivé neziskové organizace sdružují v celky, ty pak ve větší celky a celá síť je zastoupena nějakým vrcholným orgánem schopným jednat s národní vládou je v mnoha sférách občanské společnosti zastaralý.
- **Je vytváření sítí účelné a potřebné?** Domnívám se, že ano, a to hned ze dvou hledisek. Z prvního hlediska umožňuje menším neziskovým organizacím, které jinak nemají kapacitu na to, aby participovaly na utváření veřejné politiky se do tohoto procesu prostřednictvím platformy, sítě, střešy zapojit a získat hlas při vytváření veřejné politiky. Příkladem může být například síť Zelený kruh, již se takto daří efektivně se podílet na řešení ekologických otázek. Druhý pohled pak považuje síťování za účelné, neboť je projevem nějakého pohybu a integrace, který jde proti určitým paralelním procesům dezintegrace a lhostejné koexistence. Odráží schopnost neziskových

organizací spojit se a spolupracovat na nějakém společném záměru a zároveň se společensky integrují.

- **Je síťování vždy dobré?** Samozřejmě nelze síťování připsat nějakou absolutní hodnotu, tvrdit, že síťování je vždy dobré. Důležité je posuzovat, jaký má daná síť cíl, jaké k jeho dosahování volí prostředky. Takovým příkladem negativního síťování může být velký rozmach síťování v předválečném Německu před nástupem Hitlera k moci, kdy tento intenzivní občanský život nakonec ve výsledku umožnil nástup nacistické ideologie k moci. Lze tedy shrnout tak, že stejně jako nelze říct o občanské společnosti, že je a priori dobrá a že přispívá k nějakému pozitivnímu vývoji, tak podobně nelze říct, že samotné síťování je vždy správné. Jednotlivé příklady sítí musejí být posuzovány individuálně.
- **Ohrožuje členství ve střechních organizacích pluralitu názorů a demokratičnost neziskových organizací?** Ano, zde se domnívám, že ohrožuje. Jedná se však o obecný problém, kdy jakákoliv organizace, ať je jakkoliv horizontální a rovnostářská, je formou určité nadvlády. Mocenská otázka se aktualizuje v každé síti, v každé střeše. Přičemž je zde obsažen ten paradox, jehož si byli vědomi klasici sociálních věd, jímž je železný zákon oligarchie, kdy v každé organizaci dojde dříve nebo později k určité oligarchizaci moci. Přičemž mocí zde nemíním nějaké násilné uplatňování moci či nadvlády, ale v podstatě fungování nadvlády jako určitého smysluplného vztahu, v němž jeden poslouchá a druhý říká, co se bude dít. Neumím si představit organizaci, kde by otázka moci nebyla řešena, spíše je pak otázkou, jak je tam pak ona moc řešena a jaká má pravidla a jak s nimi průběžně pracuje.
- **Jak zabránit tomu, aby vznikaly „národní fronty“?** To riziko je zde vždycky, proto je potřeba spíše nalézt procesy zabráňující jejich vzniku. Je potřeba řešit i to, v jaké oblasti daná síť působí, neboť to do značné míry může ovlivňovat i jejich úhel pohledu. Například organizace poskytující sociální služby jsou často v úzké spolupráci se státem, která má však spíše formu partnerství, kde stát v podstatě od neziskové organizace nakupuje služby, jejichž zabezpečování není schopen sám poskytovat. Ve většině případů má však tento vztah skutečně charakteristiky partnerství a rovného vztahu. Jelikož jsou však tyto servisní organizace z velké části financovány státem, ze strany jiných organizací bývají mnohdy kritizovány za ztrátu nezávislosti a přílišné propojení se státem. Tyto odlišné kultury se pak odráží i v ochotě organizací sdružovat se, síťovat a mají dopad i na podobu a fungování těchto případných sítí. Důležité jsou pak i vnitřní mechanismy – způsoby, jimiž se v dané síti utváří společná vůle. Při pohledu do historie se jednalo o situaci, kdy stát přiměl spolky, které se chtěly sdružovat, aby se staly členy Národní fronty, v jejímž čele stála komunistická strana, což znamenalo faktické podřízení se všech zapojených spolků státu. Kdo v Národní frontě nebyl zapojen, neměl nárok na existenci. Tato situace nám sice v současnosti pravděpodobně nehrozí, ale zároveň tato metafora klade otázku po nastavení vztahů mezi vrcholnými organizacemi a státem. Spíše tak tedy vyvstává otázka, zda tyto vrcholné sítě mají nárok na nějakou míru privilegií ze strany státu a zda lze tato privilegia považovat za správná. Na tuto otázku s jistotou odpovědět neumím, ale pokud se na danou problematiku podíváme ze širšího koncepčního hlediska jako na problematiku vztahu mezi státem a neziskovými organizacemi, tak tu lze nahlížet různými způsoby. Přičemž jedním ze způsobů, jak nahlížet na neziskové organizace, je chápat je jako určité subjekty zprostředkující zájmy společnosti státu. Existují pak v podstatě dva modely náhledu na síťování organizací a zapojování neziskových organizací do této společenské diskuze.
- **Dva modely přístupu k síťování.** První model tzv. pluralistický typický pro USA a Velkou Británii nahlíží na tuto problematiku pluralisticky, kdy považuje za správné, že jednotlivé neziskové organizace spolu soutěží a snaží se prosadit svůj hlas. Síťování naopak považuje za možné riziko pokřivující tuto přirozenou soutěž. Druhý model, tzv. korporativistický, charakteristický pro Rakousko a Německo, považuje za ideál partnerství mezi státem a neziskovým sektorem, kde řada sítí má úzkou spolupráci se státem, stát jim deleguje část svých pravomocí a předjednává s ním svá rozhodnutí.

- Český neziskový sektor osciluje mezi těmito dvěma modely, na jedné straně se zde prosazuje jistá soutěž mezi neziskovými organizacemi, na druhé straně zde působí velké organizace (např. Charita ČR, Diakonie), jimž je bližší spíše onen korporativistický model vztahu a snaží se prosazovat ten. V některých oblastech je tak dominantní spíše liberální model, pro jiné oblasti neziskového sektoru je pak spíše charakteristický model korporativistický. Nabízí se tak otázka, zda by bylo vhodné a vůbec možné přiklonit se plošně k jednomu z těchto modelů a jaké by to mělo dopady pro síťování.
- **Nakolik existuje ochota vzdát se části své suverenity ve prospěch zastřešující organizace?** Lze rozlišit dvě sféry. Do první patří neziskové organizace, které jsou tradičně zvyklé na vyšší míru organizované spolupráce (např. Pionýr, Junák, Ymca, sportovní svazy). Je to legitimní způsob fungování, na nějž je část z těchto organizací zvyklá, neboť takto fungovaly už za první republiky, v určité osekané podobě překonaly období socialismu a teď na tento způsob spolupráce plynule navázaly. Pak jsou tu zbylé organizace, jež jsou tradičně zvyklé fungovat samostatně. Tyto organizace je možné dále rozčlenit na ty, které díky specifčnosti svého zaměření, komplikované struktuře, vlastnictví majetku (nadace), filosofií považují spolupráci za obtížnou či dokonce nerealizovatelnou a snaží se jí vyhýbat. Pak jsou tu organizace, pro něž hodnoty participace, spolupráce a deliberace jsou stěžejní, pro něž je pak problém vstupovat do velkých střeš a vzdávat se části své suverenity. Tyto organizace, pokud se síťují, preferují sítě malé, neznamena to však, že pokud se jedná o nějakou výraznou příležitost, nejsou schopny vstoupit i do velkých sítí. Praxe nabízí řadu příkladů. Z poslední doby např. Platforma 2014+, vzniklá při nominačním procesu do výborů Operačních programů ESF.

Georgina Steinsky , Kanada

- **Téma sítí v Kanadě.** V letech 2008–2010 jsem zodpovídala za transformaci jedné zastřešující organizace v Kanadě. Specifická situace Kanady spočívá ve velké míře samostatnosti jednotlivých provincií, což má vliv na podobu neziskového sektoru. Kanada patří do anglosaského modelu systému neziskových organizací. Lze zde tak rozlišit dva typy organizací: 1. charity a 2. neziskové organizace. Charity mají přísně nastavené podmínky pro svůj vznik a existenci a podléhají přísné kontrole finančního úřadu, neboť jsou jim poskytovány významné daňové úlevy. Naproti tomu neziskové organizace mají daňové úlevy jen minimální a jejich existence není spojena s výraznějšími výhodami.
- **Výzkum neziskového sektoru.** Statistický úřad v Kanadě jednou za čtyři roky realizuje výzkum zabývající se stavem neziskového sektoru. Data z posledního výzkumu ukazují, že 11,5 milionů obyvatel se věnuje nějaké dobrovolnické činnosti. Pak zde existuje 80 tisíc sdružení nemajících žádnou právní formu. Neziskové organizace (charity, neziskové organizace) čítají dohromady 161 tisíc organizací, 56 % tvoří charity.
- **Síťování.** Tendenci ke sdružování mají hlavně větší organizace, které už mají zaměstnance a určité roční příjmy (nad 100 tisíc dolarů ročně). Neziskový sektor v Kanadě je odlišně strukturován, jeho vymezení je širší. Řadí se sem celá oblast školství a zdravotnictví. Síť se vytváří zejména podle oblastí činnosti. V Kanadě výzkum sítí zatím neexistuje, ale zdá se, že hlavním důvodem jejich vzniku je tlak na sdružování lidí. Tento tlak má řadu zdrojů.
 1. Stát: Jedním z nich je stát, pro nějž je snazší jednat s jedním subjektem, reprezentantem jedné oblasti než s jednotlivými organizacemi. Pokud organizace chtějí mít vliv, musí se tedy sjednotit a shodnout na určitém postoji.
 2. Školení a vzdělávání zaměstnanců. Druhým zdrojem tlaku je současný tlak na vzdělávání a školení pracovníků, která se snáz realizují v síti a ušetří se i finanční prostředky. Někdy školení v rámci sítí podporuje finančně i stát. Příkladem může být uhrazení nákladů na školení síti, která zajišťovala školení pro malé charity v oblasti vyplňování daňového přiznání, jež většina z těchto organizací nevládala.

3. Výzkumy. Tlak rovněž z hlediska realizace výzkumu. Pokud organizace své postoje chtějí podpořit nějakými daty z výzkumu, je snazší pro ně výzkum realizovat ve spolupráci.
4. Marketing. Spolupráce v sítích probíhá i v oblasti marketingu.
5. Dotace. Dalším z tlaků je i dotační tlak, kdy snaha státu šetřit na nákladech na dotační administrativu vede k tomu, že raději podpoří síť organizací, což pro něj představuje menší administrativní zátěž.
6. Efektivita a transparentnost. Rovněž současný požadavek ze strany dárců na efektivitu a transparentnost naložení s poskytnutými dary umožňuje lépe dostát těmto požadavkům v rámci sítě. Všechny výše uvedené důvody jsou příčinou toho, proč význam síťování roste a s ním i celkový počet sítí.

Příklady sítí a jejich využití

1) **Síť jako nástroj zefektivnění hospodaření.** První příklad je příklad využití sítě pro veřejný účel a zefektivnění hospodaření. Nezisková organizace (síť) vytvořená finančním úřadem státu Ontario za účelem zefektivnění hospodaření školských zařízení. Vizí bylo, že by mohlo dojít k úspoře nákladů, pokud by se školy sdružily do společné sítě. Nezisková organizace vyjednala výhodnější ceny na nákup vybavení a spotřebního materiálu a následně kontaktovala veškerá školská zařízení ve státě Ontario s nabídkou zapojení se do sítě. Síť má v současnosti 30 zaměstnanců, zajišťuje školským zařízením výhodné nákupy vybavení, pomáhá jim s dodržením pravidel veřejných zakázek. Organizaci se podařilo dodnes ušetřit 50 milionů dolarů. Klíčem jejího úspěchu je profesionalita, zapojení škol do rozhodování a transparentnost výběru dodavatelů.

2) **Síť jako zdroj efektivity.** Další příklad odráží restrukturalizaci a reorganizaci v rámci sítě. Kanadská Ymca přistoupila k restrukturalizaci své organizace, snížila počet svých poboček (ze 72 na 45), což umožnilo finanční úsporu, a zároveň vytvořila centralizovanou pobočku, jež spojila všechny pobočky Ymcy v Kanadě za účelem spolupráce v několika oblastech. Oblastmi spolupráce bylo budování značky, společné školení vedení manažerů poboček, sjednocení kultury organizace a společné jednání organizace se státem a v mezinárodní oblasti. Tento proces restrukturalizace je v současnosti charakteristický pro řadu velkých kanadských organizací (např. Červený kříž).

3) **Síť jako partner státu.** Organizace Imagining Canada, na jejíž transformaci jsem se podílela. Jedná se o členskou organizaci tvořenou více než 1 200 neziskovými organizacemi různých velikostí a zaměření. Organizace vznikla za účelem jednání se státem a prosazování změn ve státní správě, jako například vyjednávání daňových úlev pro neziskový sektor. Zároveň provádí školení svých členů a zajišťuje certifikaci neziskových organizací. Problémem těchto velkých typů sítí je zajištění prosazování inkluzivního principu, zejména vůči malým členským organizacím. Organizace musí zajistit, jak umožnit, aby hlasy všech organizací byly slyšet a aby bylo umožněno společné dosažení konsenzu. Organizace má vytvořenou správní radu, složenou ze zástupců jednotlivých regionů a témat. Dále zde působí poradní sbory a pracovní týmy. Hodně využívá rovněž sociální média pro zajištění komunikace se všemi svými členy napříč celým státem.

4) **Síť pro řešení lokálních problémů.** Podobná síť působí i na provinciální úrovni. Zformovala se v Ontariu převážně z malých organizací v reakci na plánované prosazení nového zákona o neziskových organizacích, jenž by zkomplikoval existenci právě převážně těchto malých organizací. Organizace se spojily, aby pozastavily prosazení tohoto zákona, a uspěly – zákon byl odložen. V současnosti organizace v síti spolupracují na připomínkování nově vznikající podoby tohoto zákona.

- **Financování sítí.** Financování sítí je rovněž složitou otázkou. Imagining Canada vyřešil tím, že požádal o členský poplatek své největší členské organizace. Rovněž je financován i z prostředků nadací. V případě poslední jmenované sítě bylo nutné spolehnout se jen na dáorce, což ale staví organizaci před otázku dlouhodobé udržitelnosti.

- **Vzdání se suverenity.** Organizace tak sice rovněž činí nerady, ale vědomy si výhod zapojení v sítích na tuto nutnou podmínku přistupují.
- Shrnutí: Sítě rozhodně vznikají a jejich význam je značný. Sítě jsou si vědomy významu inkluзивity, kterou se snaží různými prostředky podporovat. Jedním z přístupů je intenzivní využívání sociálních médií, důležitá je participativní podoba správních rad a obecně zapojení členů.

Andrea Matušáková, Zastoupení Evropské komise v ČR

- Diskuze o síťování má velmi podobný základ s už řadu let probíhající debatou na úrovni členských států o otázkách suverenity a subsidiarity.
- **Síťování a spolupráce na národní i mezinárodní úrovni je jedním ze základních kamenů evropského společenství. Celá myšlenka EU je postavena na myšlence spolupráce, síťování a vytváření něčeho společného.** V Strategii Evropa 2020 je síťování podpořeno, neboť je zde uvedeno, že neziskové organizace jsou považovány za partnery při vytváření a vyhodnocování politik Evropské unie, ve spolupráci s národními a regionálními vládami a jinými zapojenými subjekty.
- Síťování osobně považuji za velmi důležité. Ze své zkušenosti z předchozí pozice, kde jsem působila v pozici koordinátorky pro vodu, jsem poznala, jak důležité je budování partnerství a sdílení informací se zapojenými organizacemi. Síťování pomáhá i na evropské úrovni, kde umožňuje, aby názor organizace mohl lépe zaznít.
- **Podpora síťování ze strany Evropské komise.** Evropská komise už v předchozím programovém období podpořila v rámci programu Progress vznik zastřešujících evropských sítí v různých oblastech. Sítě vznikly v oblasti boje proti chudobě (EAPN), v boji proti věkové diskriminaci (Age), romské problematice (ERIO), ochrany životního prostředí, rozvojové spolupráce atd. Všechny tyto sítě pak navázaly a udržují spolupráci s Evropskou komisí při řešení své problematiky. Současný rok 2015 je Evropský rok pro rozvoj, jímž je míněna rozvojová spolupráce. V tomto roce tak Evropská komise spolupracuje hlavně s evropskou konfederací CONCORD (za ČR je členem této konfederace česká síť FoRS).
- **Další způsoby spolupráce Evropské komise s neziskovými organizacemi.** Dalším způsobem, jak Evropská komise spolupracuje s neziskovými organizacemi, jsou veřejné konzultace. Veřejné konzultace umožňují vyjádřit názor k evropským politikám a umožňují ovlivnit směr utváření těchto politik. V současnosti běží řady konzultací na různá témata. Aktuálně například v oblasti životního prostředí, v oblasti politiky rovnosti. Komise rovněž spouští řadu diskuzí a chatů o aktuálních otázkách s vedoucími představiteli EU. Dalším nástrojem je Evropská občanská iniciativa, umožňující občanům ovlivňovat směr evropských právních předpisů. Spočívá v tom, že pokud se podaří shromáždit podpis na petici od 1 milionů občanů EU, tak by Evropská komise měla připravit návrh právního aktu, kterého se občané dožadují. Podmínkou je, aby se jednalo o oblast, která je v kompetenci Evropské unie, a požadavky mohou být předmětem právního předpisu Evropské unie. Tuto iniciativu sice nemohou vytvořit neziskové organizace, ale mohou ji podporovat a tím se podílet na jejím projednávání.
- Na závěr pozvání do Evropského domu. Možnost exkurze, ale i využití prostor pro pořádání diskuzí, seminářů či výstav.

ZÁVĚR

Poděkování za účast. V průběhu dne a zejména v průběhu diskuzí se objevilo hned několik témat, která by bylo možné dále rozvinout na některém z dalších setkání. Jedním ze zajímavých zmíněných

témat je otázka komunikace uvnitř neziskového sektoru, mezi neziskovým sektorem a jeho klienty, zadavateli a institucemi. Závěrečné slovo a poděkování Hany Šilhánové, ředitelky NROS.