

Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření

Tereza Pospíšilová (Katedra studií občanské společnosti FHS UK)

říjen 2014 (doplněná v březnu 2015)

Úvod

Studie vznikla podle zadání Sekretariátu Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) jako dílčí podklad pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020, týkající se problematiky síťování, sítí a střech v neziskovém sektoru. Studie se měla konkrétně zabývat:

- Vznikem, vývojem a současností sítí a střechových NNO v ČR po roce 1990;
- Typy a rolemi a činnostmi sítí a střech v ČR v současnosti, tendencemi k síťování uvnitř neziskového sektoru, a problémy tohoto procesu;
- Vztahem sítí a střech ke své členské základně, získáváním členů a prací s nimi;
- Legitimitou, důvěryhodností a kompetencí sítí a střech, zejména k zastupování NNO vůči veřejné správě (i v kontextu EU);
- Úvahou, zda je potřebné, aby stát tento proces podporoval, a pokud ano, pak důvody proč a návrhy na opatření státu v podpoře této oblasti.

Studie byla vypracována na základě dat z výzkumu Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru ČR, který proběhl v roce 2005 a týkal se 29 oborových střech¹. Některá data byla pro studii nově analyzována, jiná byla aktualizována podle současného stavu, zadání však neumožňovalo kompletní novou analýzu těchto dat ani nový výzkum. Novější systematické výzkumy síťování v neziskovém sektoru zpracovány nebyly a celkově je o této problematice nedostatek dat. Studie dále stojí na rešerši existující odborné literatury a na průzkumu internetových zdrojů.

Studie byla doplněna a upřesněna na základě zpětné vazby od představitelů některých zastřešujících organizací a v reakci na diskusi a témata na semináři se sítěmi a střechami NNO, který se konal dne 17. února 2015 v budově Úřadu vlády ČR v Praze.

Přehled 60 oborových střech v příloze 1 vychází ze seznamu z roku 2005 (Pospíšilová 2005), který byl doplněn o současné údaje.² Kompletní aktuální seznam by vyžadoval nový systematický průzkum. V příloze 2 je seznam současných 13 krajských asociací NNO.

¹ V rámci výzkumu bylo realizováno 29 standardizovaných rozhovorů s představiteli střech z databáze obsažené v Příloze 1. Podrobnější popis vzorku a metodologie viz Pospíšilová (2005).

² Nově byly z elektronických zdrojů ověřeny názvy a sídlo. Ve studii jsem řešila problém, kdy účastníkem výzkumu v roce 2005 byla organizace, která se od té doby transformovala do jiné organizace s jiným jménem (avšak jednoznačně se k následnictví původní organizace hlásí). To byl případ České rady humanitárních organizací, která se změnila na Českou radu sociálních služeb, a Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV), který se změnil na Českou unii sportu. V těchto případech ve studii uvádím současné jméno ve vztahu k tehdejšímu datům, přestože to je poněkud sporné.

1. Definice a typy zastřešujících organizací

Neziskový sektor tvoří různorodé organizace a jejich asociace. Přestože často hovoříme o neziskovém sektoru jako o celku, jeho základním rysem je heterogenita. Organizace mají odlišnou strukturu, financování, právní formu, počet zaměstnanců atd. Především však různé NNO spojují odlišné skupiny občanů a vyjadřují odlišné zájmy, mnohost témat a cílů v občanské společnosti. Tuto různorodost oceňují někteří odborníci jako jeden z hlavních kladů neziskového sektoru, tedy jeho **pluralitu**. Řada těchto odlišností si našla cestu do typologií a kategorizací, s nimiž odborníci pracují. Například rozlišení NNO podle oblasti činnosti v tzv. Mezinárodní kategorizaci neziskových organizací (Salamon, Anheier 1997)³ nebo rozlišení NNO podle funkcí, které ve společnosti plní (Pospíšil et al. 2009; Skovajsa a kol. 2010), kde mezi základní rozlišení patří dělení na servisní a advokační organizace (Frič, Goulli 2001). Neziskový sektor je na jedné straně sférou **spolupráce** mezi organizacemi a jednotlivci, kde se vytváří sociální kapitál (důvěra, vzájemnost a sociální síť; viz Putnam 1993), ale je v mnoha ohledech také **konkurenčním** prostředím, kde spolu NNO soupeří o zdroje, o klienty, o přístup k veřejné správě, o podíl na poskytovaných službách apod. (Holmén 2002). To jsou hlavní premisy, ze kterých tato podkladová studie vychází.

Zastřešující organizace v neziskovém sektoru jsou nejen v českém prostředí, ale i z hlediska zahraniční literatury velmi málo probádané téma (Melville, 2010). Můžeme je označit za podstatnou součást **infrastruktury** či vnitřní organizace **neziskového sektoru** (Vajdová, 2005: 33-35). Níže uvedení autoři si všímají obtížnosti nebo dokonce nemožnosti vytvořit jasnou definici zastřešujících organizací a oblast síťování označují za amorfní a složitou. Například studie pro USAID (Liebler a Ferri, 2004) se zabývá sítěmi (*networks*) v neziskovém sektoru chápanými velmi široce - od neformálních skupin po velké formalizované organizace se sekretariátem a placenými zaměstnanci, kde může formalizace vést k větší centralizaci a hierarchii. I když společné projekty či sdílení informací a vědomostí jsou pro podstatu sítě důležité, za klíčový definiční znak a skutečné jádro sítě považují **vztah mezi jejími členy**.

Studie severoirské národní střechy neziskových organizací NICVA⁴ z hlediska infrastruktury neziskového sektoru rozlišuje (1) zastřešující organizace (*umbrella organisations*), (2) síť (*networks*) a (3) zdrojová centra (*resource bodies, resource centres*) (Knox, 2003; McCarron, 2003). Podle autorů je pro zdrojová centra charakteristické to, že nejsou založené primárně na členství organizací. Střechy od sítí potom odlišili podle větší míry formálnosti střech. Sami však toto odlišení považovali za poněkud problematické, protože obtížně zachycuje různorodost forem těchto infrastrukturních organizací neziskového sektoru (*infrastructure organisations*). Přestože se zde tedy nebudu snažit rozřadit existující střechy a sítě do předem vymezených kategorií, má smysl uvedené tři typy infrastrukturních organizací neziskového sektoru alespoň blíže osvětlit:

Sít' je patrně nejširší pojem ze všech tří uvedených a u některých autorů zahrnuje i zastřešující organizace. Kdybychom ji však měli od střech odlišit, pak tím, že je typicky horizontálně uspořádaná a oproti střechám je síť obvykle méně formální. Síť může mít členy i statut, ale může to být i prostý adresář e-mailových adres.

³ Tuto klasifikaci určenou přímo pro neziskové instituce, která definuje 12 hlavních kategorií a 29 podkategorií jejich činnosti, využívá satelitní účet neziskových institucí Českého statistického úřadu (CVNS nedat.)

⁴ Northern Ireland Council for Voluntary Action (Severoírská rada dobrovolných aktivit).

Střecha má na rozdíl od sítě vždy formální podobu. Střechy mají členské organizace a poskytují služby především svým členům či hájí jejich zájmy. V Austrálii se zastřešujícím organizacím neziskových organizací obvykle říká „vrcholné rady“ nebo „vrcholné orgány“. Podle definice, kterou cituje Melville, má jít o „reprezentativní organizace, které poskytují svým členům služby spojené s šířením informací, členskou podporu a služby spojené s koordinací, advokační činností, reprezentací, výzkumem a tvorbou politik“ (Melville, 2010: 1577).

Zdrojová centra jsou organizace, které nejsou na rozdíl od prvních dvou primárně organizované na členském principu (i když mohou mít i členy). Především poskytují technickou, odbornou a informační oporu širšímu okruhu organizací neziskového sektoru.

Ve studii budu používat pojem „zastřešující organizace“ jako obecnější pojem zahrnující jak méně formalizované a nehierarchizované sítě, tak formálnější a víc hierarchicky strukturované střechy. Za východisko pro studii zde vezmeme jednoduchou definici zastřešující organizace jako „neziskové asociace, jejímiž členy jsou samotné neziskové organizace“ (Young, 2001: 290). Tato definice vylučuje z pojetí střech spolky založené na bázi organizačních jednotek (viz dále). I taková jednoduchá definice nás však staví před potřebu zjišťovat u každé potenciální zastřešující organizace NNO, jakou právní formu mají její členové, a posuzovat, zda tvoří v rámci střechy NNO většinu. Není výjimečné, že členy střech a sítí nejsou jen a pouze NNO, ale také příspěvkové organizace a jiné právní formy a dále fyzické osoby. Abychom však mohli hovořit o zastřešující organizaci NNO, musí být mezi členy většina NNO a dále bychom očekávali, že se asociace sama prezentuje jako zastřešující organizace NNO.

Pro zastřešující organizace NNO je charakteristická různorodost podob. Můžeme je rozlišovat podle řady kritérií, například:

- do jaké míry jsou formální či neformální
- zda vznikly jako trvalé nebo jako dočasné uskupení
- zda zastupují jedno úzké téma, celý obor nebo obecně neziskový sektor
- zda se věnují advokační činnosti či nikoli (a pokud ano, zda lobují za zájmy svých členských organizací nebo i za zájmy jejich klientů či specifický veřejný zájem) apod.

Některá z těchto rozlišení popíši níže a budu je ve studii používat.

Podle toho, na základě čeho síť nebo střecha spojuje členské NNO, je můžeme rozdělit na dva typy. Jako **oborové střechy** můžeme označit ty, které spojují neziskové organizace věnující se určité specifické oblasti uvnitř neziskového sektoru. Jejich oborové zaměření je vždy patrné již z jejich názvu. Taková oblast či obor může být velmi **široká** (vzdělávání, sociální služby, sport apod.) nebo naopak poměrně **úzká** (ekologická výchova; mateřská centra, badminton apod.). Může tematicky ve velké míře patřit k **agendě konkrétního ministerstva** (děti a mládež k Ministerstvu mládeže, tělovýchovy a sportu, ochrana přírody k Ministerstvu životního prostředí, sociální služby k Ministerstvu práce a sociálních věcí apod.) nebo může jít o téma **průřezové**, které se naopak svojí povahou týká činnosti několika ministerstev a nedá se jednoduše přiřadit k jednomu (např. dobrovolnictví). Jako východisko pro základní rozlišení „oborů“ střech a sítí se v odborné literatuře obvykle používá Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO, která rozlišuje 11 obsahových kategorií a řadu pod-kategorií (viz např. Skovajsa a kol., 2010: 130). V tomto smyslu bychom za „obor“ považovali i činnosti zaměřené na rozvoj dárcovství (tedy např. asociace nadací Fóra dárců) či dobrovolnictví (tedy např. Koalici dobrovolnických iniciativ při HESTIA).

Když hovořím o oborovém principu sdružování NNO, mám „oborem“ na mysli konkrétní oblast činnosti, která může být užší i širší (riziková mládež, ochrana přírody, humanitární pomoc apod.). Kolem ní se utváří určitá oborová komunita („*policy community*“) jednotlivců a organizací z neziskového sektoru, ale i z veřejné správy, akademických institucí a někdy i ze ziskového sektoru, které spojuje zájem o určité téma, problematiku. Takové oborové komunity fungují obvykle na národní rovině, ale pořád jde o specifická témata, která neřeší všeobecné otázky sektoru jako celku. Podstatné je, že oborové komunity spojují vedle společného problému i určité normy, hodnoty, zavedená praxe a vazby. Obvykle jsou oborové komunity navázané na určité ministerstvo, které má agendu na starosti, a to si s komunitou během času vybuduje určitý druh spolupráce, založený na specifických očekáváníích o roli NNO (Laforest 2011; Heitzmann 2010).

Na rozdíl od střešů specializovaných na určitou oblast činnosti či téma potom existují zastřešující organizace, kterým oborová specializace chybí - jinými slovy se zaměřují na **neziskový sektor jako celek** v určitém území. Protože se zaměřují na neziskový sektor všeobecně, můžeme je označit jako **všeobecné** či všeoborové sítě NNO. V současné zahraniční literatuře nacházíme oporu spíše obtížně, protože se obvykle prostě píše o „národní zastřešující organizaci NNO“, bez dalšího upřesnění. Přestože i pro oborové střešy a sítě je územní působnost důležitá (některé působí na krajské, většina na celostátní úrovni), pro všeobecné sítě se právě územní vymezení stává tím klíčovým (viz např. síťování na regionálním principu (Dohnalová, 2004: 84). Z toho hlediska bychom všeobecné sítě a střešy mohli jinak označovat také jako územní zastřešující organizace NNO.

Oborové zastřešující organizace mají obvykle právní formu spolku.⁵ Mezi všeobecnými krajskými asociacemi NNO převažují zájmová sdružení právnických osob.⁶ Všeobecné celostátní zastřešující organizace představuje v současnosti především Asociace neziskových organizací v České republice (ANNO ČR), která je podle dostupných údajů zájmovým sdružením právnických osob, a snad bychom sem mohli zařadit i poněkud úžeji vymezenou Asociaci veřejně prospěšných organizací Česká republika (AVPO ČR), která je spolkem.

Z hlediska územní roviny spolupráce můžeme zastřešující organizace dělit na:

- místní (město, okres),
- krajské,
- celostátní,
- mezinárodní (mezi několika státy) či evropské (mezi státy EU).

Pojem „zastřešující organizace“ se v zahraniční literatuře nejčastěji pojí s celostátním nebo mezinárodním (evropským, globálním) sdružováním NNO. Jako „střešy“ NNO pak sdružení vystupuje za NNO vůči určitým institucím – národní vládě, ministerstvům, institucím Evropské

⁵ V roce 2005 mělo 90% zkoumaných oborových střešů právní formu občanského sdružení; tato forma je nyní podle nového občanského zákoníku spolkem. Občanská sdružení se však mohla rozhodnout proměnit na ústav nebo sociální družstvo, proto tento údaj nemusí být přesný. V roce 2005 byly pouze 2 střešy zájmové sdružení právnických osob (České fórum pro rozvojovou spolupráci a Iniciativa pro kulturu) a dvě byly bez právní subjektivity (Fórum nevládních organizací v prevenci HIV/AIDS a Koalice dobrovolnických iniciativ). Tyto neformální organizace zdůrazňovaly svoji otevřenost nebo charakter hnutí svázaného jen programem (Pospíšilová 2005).

⁶ Podle webových stránek krajských asociací jsem dohledala 7 zájmových sdružení právnických osob, 3 spolky a ve 3 případech jsem právnickou formu nedohledala. Přesnější údaje by si vyžádaly systematictější aktuální průzkum.

unie nebo vůči mezinárodním/globálním institucím (Světová banka, Spojené národy, různé rozvojové agentury).

Zastřešující organizace dále můžeme rozdělit podle toho, kdo je jejich členem:

- pouze právnické osoby, tj. organizace (a to buď pouze NNO, nebo i jiné typy organizací⁷);
- právnické i fyzické osoby, tj. i jednotlivci.

V této studii se podle zadání zaměřuji na zastřešující organizace, které sdružují hlavně NNO. Tím ze záběru studie vypadávají asociace, které samy mají právní formu spolku, ale jejich členové jsou převážně firmy (s.r.o.) nebo jiné typy organizací, které mezi NNO podle definice Rady vlády pro nestátní neziskové organizace neřadíme.⁸ Když zastřešující organizace spojuje NNO, které jsou samy sítě či střechy, potom vznikají jakési „střechy střech“, běžné hlavně na evropské úrovni, ale mohou existovat i na celostátní úrovni.

Zastřešující organizace autonomních NNO versus celostátní spolky

Mezi střechy zahraniční odborná literatura někdy řadí i celonárodní organizace strukturované na bázi organizačních jednotek (Young 2001; Melville 1999). V českém neziskovém sektoru existuje celá řada takových masových spolků, strukturovaných od základních či místních organizací, přes okresní či krajské až po celostátní výbory a rady. Obvykle jde o spolek s pobočnými spolky (dříve organizační jednotky). Ty mají vlastní právní subjektivitu, jsou však vázány stanovami a některými omezeními uvedenými ve stanovách hlavního spolku. Tento typ organizací převládá v oblasti zájmových aktivit (např. Český rybářský svaz čítá téměř 500 místních organizací, Český svaz chovatelů asi 1 400 základních organizací a Český zahrádkářský svaz – dle svých slov největší zájmové sdružení v ČR - přes 4 000 základních organizací a téměř 170 tisíc členů) a v oblasti mládežnických aktivit (např. Pionýr nebo Junák).

V praxi Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a obecně při budování neziskového sektoru po roce 1989 se pozornost soustředila na střechy a sítě autonomních NNO (tedy nikoli občanská sdružení s organizačními jednotkami, dnes spolky s pobočnými spolky). Přestože v celostátních spolcích s propracovanou strukturou a kapacitou spojovat tisíce občanů nebo dětí můžeme právem spatřovat obdivuhodný příklad spolupráce a koordinace, jsou zde i důvody, proč se na uvedené typy celostátních organizací dívat odlišně. NNO tohoto typu jsou v podstatě jednotné organizace s hierarchickou strukturou, která jim usnadňuje zastupování a koordinování tisíců členů. Naproti tomu sítě autonomních NNO zajišťují vzájemnou koordinaci a spolupráci nezávislých organizací mnohem obtížněji a jinými mechanismy. Odlišnosti pomůže pochopit teoretický model fungování zastřešujících NNO podle Denise Younga. Podle něj souvisí způsob fungování zastřešující organizace s mírou, do jaké se její členové shodují na společných cílech. Odlišuje tři ideální typy střech, tj. teoretické modely, které se v realitě v „čistě“ podobě nevyskytují (Young 2001):

⁷ Výzkum v roce 2005 ukázal, že polovina oborových střech formálně připouští členství i jiných organizací, než NNO, tedy především příspěvkové organizace či organizace zřizované veřejnou správou, ale též firmy. Tato situace se tehdy týkala pouze 8 oborových střech a jiné organizace než NNO tvořily mezi jejich členy menšinu.

⁸ Mezi NNO řadíme právní formy: spolek a pobočný spolek (dříve občanské sdružení a organizační jednotka sdružení), nadace, nadační fond, ústav, o.p.s., církevní právnická osoba.

Střecha jako **jednotný systém**: členové střechy mají jasné společné cíle, na nichž se bez větších problémů shodnou. Proto může střecha fungovat jako efektivní servisní organizace s hierarchickou strukturou řízení a dělbou práce.⁹

Střecha jako **hospodářský spolek**: účelem střechy je pomáhat členům se zajištěním zboží a služeb (informace, vzdělávání, dodávky určitého zboží, PR apod.), které je výhodnější řešit ve velkém, než by bylo pro každého člena jednotlivě. Struktura střechy je volná, založená na vzájemných protislužbách a sdílení mezi členy.

Střecha jako **politická komunita**: členové střechy mají podobné zájmy, ale různé přístupy a priority při jejich řešení. Střecha funguje jako fórum, kde lze vytvářet společné strategie a to na bázi diskuse a hledání konsensu. Její struktura musí zohlednit odlišnosti a nevyhne se otázce volby zástupců a reprezentace.¹⁰

Tabulka 1 Model fungování celostátních střeč NNO

Typ střechy	Shoda na cílech	Styl fungování, struktura
Jednotný systém	Vysoká	Hierarchie a dělba práce
Hospodářský spolek	Nízká	Reciprocita a sdílení
Politická komunita	Střední	Diskuse a konsensus

Zdroj: vytvořeno autorkou podle Young 2001

Když je shoda na společných cílech mezi členy vysoká, je podle Younga pro střechu efektivní fungovat jako jednotný systém založený na přidělování úkolů, psaných pravidlech, stanovování dílčích cílů shora a dělbě práce. Když je shoda na cílech nízká a ani jí není zapotřebí, je nejefektivnější volná struktura. A v situaci, kdy je sice značná rozdílnost názorů, ale je potřeba najít společné řešení, je potom nejúčinnější diskuse a hledání konsensu. Je zřejmé, že v realitě „čisté“ typy neexistují a že zastřešující organizace kombinují prvky všech tří modelů. Na druhé straně Young přesvědčivě ukazuje, že pro organizaci a její rozvoj má smysl si ujasnit, který model je pro ni hlavní a tomu uzpůsobit svá očekávání i způsob fungování.

Jsem toho názoru, že odlišnost ve způsobu fungování celostátních spolků s pobočnými spolky na straně jedné a celostátních oborových nebo všeobecných střeč autonomních NNO na straně druhé opodstatňuje odlišný přístup k těmto dvěma typům celostátních „střeč“. Ve studii se zaměřuji na druhý typ „střeč“, tedy na zastřešující organizace autonomních NNO, které čelí ve zvýšené míře problémům budování „politické komunity“, otázkám reprezentativnosti a výzvám spojeným s vedením diskuse a hledáním konsensu u konfliktních témat (viz model výše).

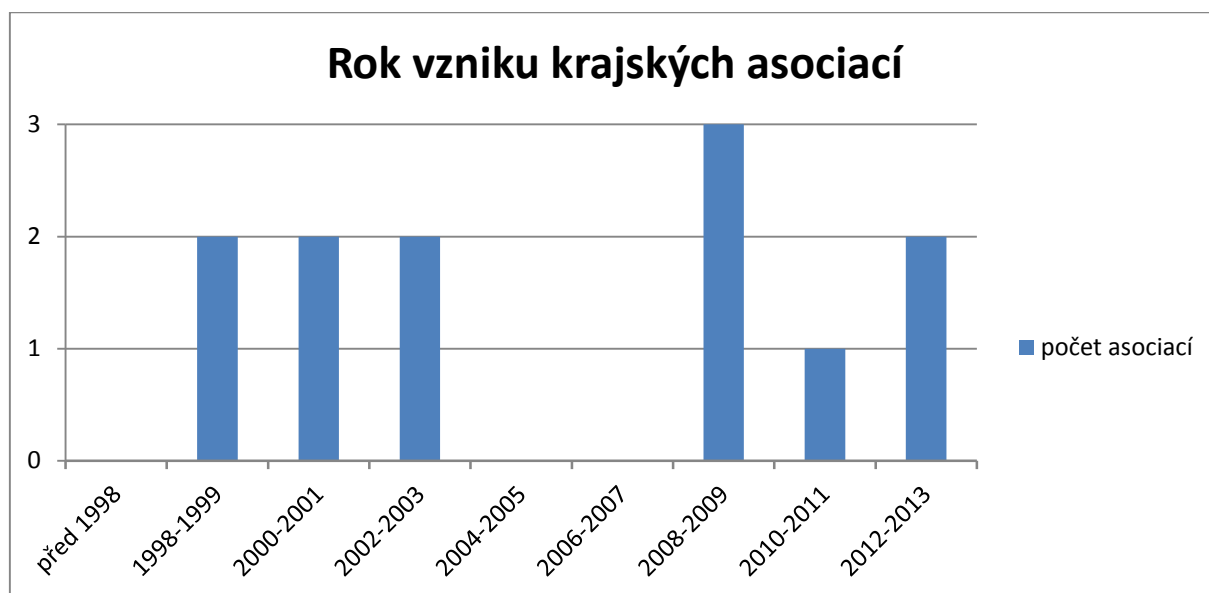
⁹ Příkladem v USA jsou organizace jako *United Way* nebo *Boy Scouts*.

¹⁰ Příkladem v USA je *Independent Sector* nebo *International Council of Voluntary Agencies*, které především slouží k tomu, aby se zde diskutovaly odlišné postoje na věci společného zájmu, jako je podpora neziskového sektoru nebo dobrovolnictví.

2. Vývoj a současnost

Vznik všeobecných regionálních zastřešujících organizací

Regionální síťování začalo od roku 1998 v souvislosti s přípravou regionální politiky ČR a s vytvářením podmínek pro přijetí finanční pomoci ze strukturálních fondů EU. Tyto dva paralelní plánovací procesy začaly v době, kdy ještě nebyla zvolena krajská zastupitelstva. Nevládní organizace si brzy uvědomily význam probíhajících aktivit a v některých krajích se jim podařilo do plánování částečně zapojit. Právě v souvislosti se snahou nominovat a prosadit zástupce do pracovních skupin a výborů na území krajů¹¹ byla možná poprvé nastolena otázka reprezentativnosti zástupců neziskového sektoru a začaly se rozbíhat první snahy síťovat NNO v krajích. V roce 1998 vznikla Oborová konference aktivit místních, regionálních a komunitních (OKAMRK), roku 1999 při Centru pro komunitní práci vznikla pracovní síť „NNO a regionální rozvoj“ a v témže roce se v Senátu Parlamentu ČR konal seminář „Zapojení NNO do přípravy a posuzování regionálních rozvojových strategií“. Současně s tím se ve druhé polovině 90. let začalo jednat o ustavení celorepublikové Rady neziskových organizací (Vajdová 2001 a, b, c, d).



Zdroj: webové stránky asociací (2014), zpracovala autorka

Druhá etapa vzniku krajských asociací NNO začala po delší odmlce v roce 2008. Do roku 2013 vzniklo během šesti let dalších šest krajských asociací NNO. Jedním z podnětů byla činnost Výboru pro regiony Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. Ve dvou třetinách případů (8 ze 13) jsem dohledala údaj o tom, že mezi krajem a asociací je uzavřena dohoda o spolupráci (viz Příloha 2).

¹¹ Šlo zejména o Regionální koordinační skupiny a Řídící a monitorovací výbory (1998-2000). Členy jmenovalo Ministerstvo pro místní rozvoj, mimo jiné na základě evropského principu partnerství, který byl do jisté míry oporou úsilí nevládních organizací o členství.

Vznik všeobecných celostátních zastřešujících organizací

Od počátku 90. let byly snahy propojovat neziskový sektor jako celek. Proběhlo několik celostátních „všeoborových“ konferencí NNO a v souvislosti s tím fungovala Stálá komise konference nadací a jiných nevládních neziskových organizací (SKK). Pátá celostátní konference, která se konala v roce 1997, zrušila Stálou komisi a ustavila celorepublikovou **Radu neziskových organizací v České republice** (RANO ČR) jako otevřenou platformu pro spolupráci NNO. Rada neměla právní subjektivitu a měla reprezentovat neziskový sektor jako celek. Podle jednatelů RANO však většina z 20 osob, zvolených pro budování této zastřešující organizace, nebyla schopna dlouhodobější spolupráce a formální asociaci NNO v ČR tak nakonec po pracovní konferenci, která se konala v roce 2001, připravilo jen několik málo jedinců.¹² Vznik **Asociace nestátních neziskových organizací v ČR** (ANNO ČR) a souběžně s tím ukončení činnosti RANO ČR bylo oznámeno na šesté celostátní konferenci NNO, která se konala v Praze v říjnu 2003 pod názvem „Fórum NNO před vstupem do Evropské unie“.¹³

Tuto konferenci uspořádala ještě Rada neziskových organizací (RANO) spolu s Centrem pro komunitní práci (CpKP), Českou radou dětí a mládeže (ČRD), Památkovou komorou, Spolkem oborové konference nestátních neziskových organizací působících v sociální a zdravotně sociální oblasti (SKOK) a regionálními a oborovými asociacemi NNO. Ze spoluorganizátorů konference, kde byl oznámen vznik ANNO ČR, jsou dnes jejími členy jen někteří. Mezi účastníky konference¹⁴ bylo dále 7 nadací, přesto dnes mezi členy ANNO ČR není žádná nadace. Mezi účastníky byla také jedna ekologická střecha (Zelený kruh) a jedna sportovní (Všesportovní kolegium), přičemž jak ekologie, tak sport dnes mezi členy ANNO ČR na celostátní rovině chybí. Počet členů ANNO ČR se v roce 2013 ve srovnání s rokem 2003 téměř nezměnil. Podle předsedy přípravného výboru ANNO ČR Karla Schwarze přijalo v roce 2003 návrh Zakladatelské smlouvy Asociace NNO 43 nestátních neziskových organizací (Schwarz 2004). Počet členů na konci roku 2013 je téměř totožný, tj. 44 NNO. Za holými čísly se skrývá interní vývoj, kdy se asociace zbavovala dlouhodobě neaktivních členů¹⁵ (více ke členství v ANNO ČR v části „Zasíťování střech v rámci České republiky“ níže).

Další celostátní asociace s cílem zastřešovat část neziskového sektoru bez oborového zaměření vznikla v roce 2010 s názvem **Asociace veřejně prospěšných organizací Česká republika** (AVPO ČR). Podmínkou členství v asociaci je vykonávání veřejně prospěšné činnosti. Její vymezení tak sice není oborové, ale přesto je užší, než v případě ANNO ČR. Tomu odpovídá i fakt, že Asociace veřejně prospěšných organizací je členem ANNO ČR. Počet členů od založení podle údajů ve výročních zprávách rychle narostl z 8 zakládajících členů v roce 2010 na 89 členů v roce 2012; v roce 2013 počet členů již dále nevzrostl.

Nelze zde alespoň nezmínit **Radu vlády pro nestátní neziskové organizace** (RVNNO), která je poradním orgánem vlády. Byla zřízena usnesením vlády č. 428 ze dne 10. 6. 1992 jako Rada pro nadace a usnesením č. 223 ze dne 30. 3. 1998 byla transformována na Radu vlády pro nestátní neziskové organizace. RVNNO je orgánem vlády a nikoli výrazem síťování

¹² Liška, Karel, Ladislav Krajdl, Eva Svobodná (2004). „Fórum NNO – Prohlášení RANO“. <http://crdm.cz/clanky/aktuality/forum-nno-prohlaseni-rano/> (15.10.2014), dokument vloženo 25. 2. 2004 na stránkách ČRD.

¹³ Kompletní sada dokumentů k této konferenci je ke stažení na adrese: <http://crdm.cz/clanky/aktuality/forum-nno-pred-vstupem-do-eu/> (15. 10. 2014)

¹⁴ http://www.crdm.cz/download/forum_NNO/forum_NNO_ucastnici.pdf

¹⁵ Dle informace výkonné předsedkyně ANNO ČR, M. Berdychové ze dne 7. 1. 2015

v neziskovém sektoru, na druhou stranu je dosud patrně „jedinou funkční platformou, která se zabývá vytvářením podmínek pro práci nestátních neziskových organizací jako celku“ (Haken 2005: 11). Činnost, role a způsob fungování Rady ve vztahu k neziskovému sektoru již nepatří do zadání předkládané studie. Přesto podle mého názoru každá snaha o vybudování funkční celostátní asociace NNO bude muset vycházet z vyhodnocení činnosti Rady a z nalezení účinného způsobu spolupráce a dělby práce.

Vznik oborových zastřešujících organizací

Na rozdíl od krajských asociací NNO, které začaly vznikat až v přímé souvislosti se vznikem krajů, existuje řada oborových střeš od samého počátku 90. let 20. století. První rozmach oborových střeš NNO nastal na samotném počátku 90. let. Na jedné straně řada střeš vznikla transformací již existujících organizací z doby minulého režimu. Byly zde finanční důvody (spravovat majetek svazu, finanční osamostatnění od svazu) či nápady, jak využít finanční prostředky pro podporu určité veřejně prospěšné oblasti po zániku Národní fronty (např. Česká rada humanitárních organizací, tehdy Československá rada pro humanitární spolupráci, dnes Česká rada sociálních služeb). Pro jiné byla důležitá demokratizace původní organizace (tehdejší Český svaz tělesné výchovy, dnes Česká unie sportu), oddělení od ní (Česká asociace Sport pro všechny) nebo její rozdělení v souvislosti s dělením státu (Český svaz vědeckotechnických společností). Jiné střešy, vzniklé v tomto období, uvádějí vliv revoluční nálady a událostí (např. Zelený kruh vznikl již v rámci Občanského fóra).



Zdroj: Pospíšilová (2005), pro studii upravila autorka

Druhý vzestup počtu oborových střeš nastal v polovině 90. let, kdy řada střeš vznikla vlivem zahraničních modelů (zahraniční model, zahraniční know-how nebo grant, zahraniční iniciativa a inspirace, zájem stát se partnerem zahraniční střešy za Českou republiku). Častěji se objevuje snaha a potřeba být partnerem veřejné správy, tedy cíl, který je jeden z hlavních pro většinu oborových střeš. Tento impuls ještě sílí u zastřešujících organizací vzniklých v následujících letech. Připojuje se k němu potřeba být partnerem organizací na úrovni Evropské unie.

Ze střech sledovaných v rámci výzkumu v roce 2005 většina trvá dodnes, byť některé se transformovaly do jiné organizace. Řada oborových střech tak již prokázala svou udržitelnost v období 20 let. Některé střechy přitom existovaly jako neformální sdružení po několik let, než se ustavily jako organizace s právní subjektivitou.¹⁶

Zázemí a zdroje zastřešujících organizací

Střechy mohou využívat celou řadu zdrojů, které můžeme obecněji rozdělit na (a) organizační zázemí (ať již jejich vlastní nebo jiné instituce), (b) materiální zdroje (především finanční prostředky), (c) lidské zdroje (zaměstnanci, dobrovolníci, členové), (d) morální zdroje (legitimita, podpora ze strany celebrit a morálních autorit), (e) kulturní zdroje (Císař, Navrátil, Vráblíková 2011).

Situace krajských asociací NNO je specifická, protože téměř v polovině krajů má agendu NNO na starosti k tomu určený zaměstnanec – koordinátor či metodik (např. Zlínský kraj, Kraj Vysočina, Pardubický kraj, Plzeňský kraj, Zlínský kraj¹⁷). Nemám k dispozici systematická data, ale pravděpodobně alespoň část z nich udržuje v chodu krajskou asociaci NNO. Kromě toho sídlí přinejmenším některé krajské asociace v prostorách krajského úřadu (opět nejsou k dispozici systematická data).

Podívejme se na zaměstnance a majetek oborových zastřešujících organizací, kde můžeme vyjít z existujícího výzkumu (Pospíšilová 2005). Třetina zkoumaných oborových střech (10 z 29) tehdy neměla zaměstnance. Mnoha to vyhovovalo a ladilo to s jejich způsobem fungování; výhody viděli v menší zátěži při vykazování a administrativě. Další velká část oborových střech si vystačila s jedním či dvěma zaměstnanci¹⁸ (8 z 29) a další čtvrtina měla tři až deset zaměstnanců (7 z 29). Nad deset zaměstnanců měly jen 4 oborové střechy (dvě střechy měly 11 až 30 zaměstnanců a dvě měly 30 – 60 zaměstnanců). Přítomnost placených zaměstnanců na jednu stranu rozšiřuje možnosti střechy (např. větší kvalita a širší služeb pro členy nebo vůbec jejich zavedení, generování příjmů skrze fundraising a projekty, oddělení aparátu střechy od členských organizací a tím řešení potenciální rivality mezi členskými organizacemi, kvalita služeb ve vztahu k veřejné správě), ale na druhou stranu zaměstnanci posouvají organizaci směrem k určité míře byrokracie a ke zvýšeným nárokům na financování. Model fungování zastřešující organizace se zaměstnanci nebo bez nich je strategickým rozhodnutím, které má jednoznačně důsledky pro způsob fungování střechy.

Více než polovina oborových střech (16 z 29) měla v roce 2005 majetek¹⁹ do 100 tisíc Kč (především kancelářské vybavení, PC) a dalších 5 mělo majetek mezi 100 a 600 tisíc Kč. Jen 3 oborové střechy tehdy měly majetek nad 50 milionů Kč. Šlo o střechy, které vznikly

¹⁶ Např. SKOK existoval neformálně od roku 1996 do roku 2002; Síť mateřských center vznikla v roce 1992, do roku 1999 fungovala neformálně pod sdružením Pražské matky.

¹⁷ Zde vycházím z průzkumu na internetu a e-mailového dotazování představitelů kraje, který provedla Sosvorová (2013). Odpověď z Karlovarského a Ústeckého kraje však nebyla zaslána.

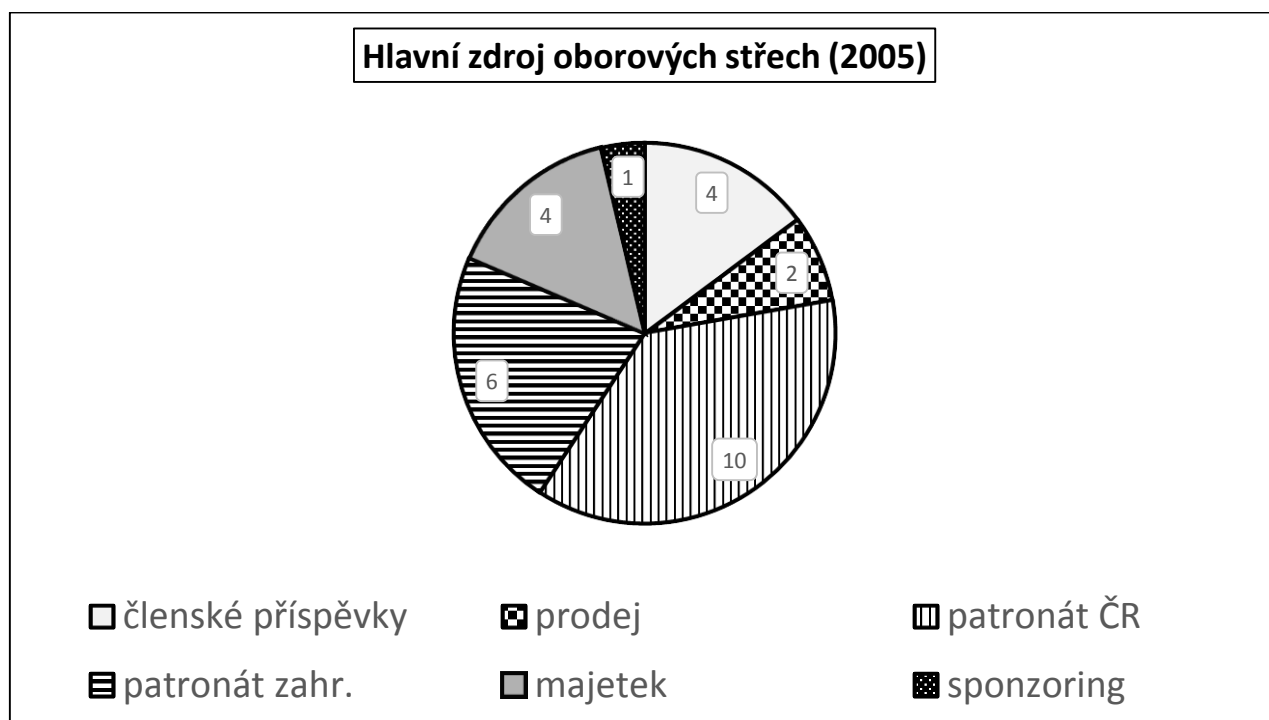
¹⁸ Vzhledem k nastavení výzkumu se jednalo o počet zaměstnanců, kteří pracovali na aktivitách spojených s činností zastřešující organizace (zastupování zájmů, servis pro členy), nikoli na jiných provozech organizace, údržbě majetku apod. Rozdíly tohoto typu uvedlo jen 5 oborových střech; opravdu markantní byl rozdíl v případě tehdejšího Českého svazu tělesné výchovy, který jako organizace zaměstnával přibližně 280 zaměstnanců, ale na aktivitách ČSTV jako střechy nepracovala ani pětina z nich (Pospíšilová 2005).

¹⁹ Pro některé respondenty bylo obtížné nebo nemožné majetek vyčíslit. Ve většině případů se tedy jedná pouze o orientační odhady majetku z hlediska představitelů střechního.

transformací nebo oddělením od organizací existujících před rokem 1989 nebo majetkově navázaly na zanikající organizace Národní fronty. Majetek některým zastřešujícím organizacím umožňuje pro své členy vyhlášovat granty na podporu činnosti apod., což činí jejich situaci velmi specifickou. Na druhou stranu správa a provoz majetku představuje finanční a administrativní zátěž, kterou střecha musí nést.

V zásadě lze uvažovat pět způsobů, jak mohou zastřešující organizace získávat zdroje, především finanční:

- (1) Střechy se dokáží financovat samy formou členských příspěvků.
- (2) Střechy získají prostředky z jiných individuálních zdrojů (individuální dary od nečlenů, sympatizantů, v rámci sbírek a kampaní).
- (3) Střechy získají prostředky prodejem produktů (služby, zboží).
- (4) Střechu zaplatí patronát (prostředky z veřejných rozpočtů státu, krajů, prostředky z fondů a od institucí Evropské unie, české a zahraniční nadace).
- (5) Střechy budou žít přivlastněním zdrojů svých členů, tj. z dobrovolné práce a organizačního zázemí svých členů („žití na žíle“ svých členských organizací).²⁰



V rámci výzkumu v roce 2005 jsme použili jiné kategorie, přesto jsou s těmi výše částečně souměřitelné.²¹ Zaměříme se nyní pouze na ty oborové střechy, které vůbec s nějakými

²⁰ Vycházím z typologie, kterou uvádí Císař, Navrátil a Vráblíková (2011), kterou jsem upravila podle situace oborových střech (Pospíšilová 2005).

²¹ Kategorie použité ve výzkumu (Pospíšilová 2005) byly definovány takto: (a) členové (členské příspěvky; poplatky za služby od členů; projektové náklady členů); (b) prodej služeb a výrobků; (c) český patronát (státní dotace; jiné veřejné finance; granty od nadací v ČR); (d) zahraniční patronát (zahraniční zdroje); (e) sponzorské příspěvky nebo dary od subjektů v ČR; (f) jiné (zde se potom objevoval vlastní majetek).

vlastními prostředky operovaly (těch bylo celkem 27 z 29 zkoumaných oborových střechech). Patronát z českých veřejných rozpočtů nebo českých nadací představoval hlavní zdroj²² pro 10 oborových střechech, zatímco zahraniční patronát byl hlavní pro 6 oborových střechech. Celkem byl tedy patronát hlavním způsobem získávání prostředků pro 16 oborových střechech z 27, to jsou téměř dvě třetiny. Pro 4 střechech byl hlavním zdrojem prostředků jejich majetek a pro další 4 střechech to byly členské příspěvky a jiné poplatky od členů. Jen 2 střechech získaly většinu svých prostředků z prodeje zboží a služeb a 1 ze sponzoringu (viz graf výše).

Když se podíváme na to, kolika oborových střechech se dané zdroje příjmů týkaly (ať již z něj získaly velkou nebo malou část svých prostředků), pak dojdeme k tomu, že téměř všechny zkoumané oborové zastřešující organizace získaly část svých zdrojů formou patronátu (25 z 27), přičemž patronát tvořil v průměru 52% jejich rozpočtu. **Patronát je tedy nejrozšířenějším způsobem získávání zdrojů pro oborové střechech, který navíc představuje v průměru největší díl jejich prostředků.** Patronát z českých zdrojů se týkal téměř všech oborových střechech (23 z 27, které s nějakými finančními prostředky operují), zatímco zahraniční patronát se týkal více než jedné třetiny (12 z 27). Formou členských příspěvků získává zdroje také velká část oborových střechech (23 z 27), ale v průměru tvoří členské příspěvky jen 20 % jejich rozpočtu. Tato situace plně odpovídá rozdílu mezi tzv. starým a novým aktivismem. Podle výsledků dosavadních výzkumů (Císař, Navrátil a Vráblíková 2011: 149) neziskové organizace „starého“ aktivismu (jako jsou typicky odbory) spoléhají především na členské příspěvky a mobilizaci členů, zatímco „nové“ NNO, mezi které bychom mohli zařadit velkou část oborových zastřešujících organizací, spoléhají především na vnější patronát. Ne všechny oborové střechech samozřejmě odpovídají „novému“ aktivismu. Mezi ně patří i specifická skupina oborových střechech, kterým plynou zdroje z vlastního majetku (příjmy z pronájmu prostor, zařízení apod.), kde tyto zdroje potom představují v průměru téměř 70% jejich rozpočtu.²³

Zasíťování střechech do zahraničí

Více než polovina oborových zastřešujících organizací je členem zahraniční sítě nebo střechech (výsledky se vztahují k roku 2005, ale není důvod se domnívat, že by zasíťování do zahraničí od té doby pokleslo, spíše naopak). Téměř polovina z nich je přitom napojena na více než jednu zahraniční síť zároveň. Několik příkladů zapojení do zahraničních sítí pro ilustraci uvádím v Tabulce 2 níže.

Vysokou míru vzájemného zasíťování vnímají představitelé oborových střechech jako jednoznačné pozitivum. Více propojení je pro střechech zdrojem více informací. Také evropské grantové programy podle zkušeností představitelů střechech upřednostňují spolupráci více organizací na jednom projektu. Ze členství v zahraničních střechech plyne povědomí o širších souvislostech, zahraniční zkušenosti jsou podnětem pro rozvoj sítě, skrze síť lze hledat zahraniční partnery a inspiraci pro vlastní činnost. Napojení do zahraničí je dále zdrojem prestiže, legitimacy a argumentů – tedy „kapitálu“, který lze využít pro jednání a prosazování témat na české scéně (Pospíšilová 2005).

²² Tj. minimálně 50 % prostředků na krytí svých ročních výdajů (Pospíšilová 2005).

²³ Pro úplnost: Prodej zboží se týkal třetiny oborových střechech a tvořil v průměru pětinu jejich rozpočtu. Sponzoring se týkal také asi třetiny oborových střechech a získávaly z něj v průměru 16% prostředků (Pospíšilová 2005).

Tabulka 2: Příklady zapojení oborových střeš do mezinárodních sítí NNO

Oborová střeša	Zahraniční síť
Asociace občanských poraden	Zakládající člen evropské organizace sdružující občanské poradny Citizen Advice International.
Česká asociace pro psychické zdraví	Řádný člen Mental Health Europe a Světové federace pro duševní zdraví (WFMH)
Česká rada sociálních služeb	Zástupce rady je členem Evropského hospodářského a sociálního výboru EU.
Český svaz vědeckotechnických společností	Svaz je členem Světové federace inženýrských organizací (WFEO) a Evropské federace národních inženýrských asociací (FEANI).
FoRS - České fórum pro rozvojovou spolupráci	Zakládající člen CONCORD – Evropská konfederace NNO pro humanitární pomoc a rozvoj.
Národní rada zdravotně postižených	Člen FIMITIC – Mezinárodní federace osob s tělesným postižením, European Disability Forum - Evropské fórum zdravotně postižených a dalších střeš.
Síť Mateřských center	Spoluzakladatelka mezinárodní sítě MC MINE a členka celosvětového sdružení svépomocných ženských skupin GROOTS.
Zelený kruh	Člen European Environmental Bureau.

Zdroj: webové stránky asociací (2014)

Do zahraniční jsou zasíťovány i všeobecně zaměřené zastřešující organizace působící na celostátní úrovni. Asociace nestátních neziskových organizací je členem evropské sítě národních zastřešujících organizací European Council of Non-Profit Associations (CEDAG) a Evropského občanského fóra (ECF).²⁴ Asociace veřejně prospěšných organizací je členem European Network of National Civil Society Associations (ENNA Europe) a International Committee on Fundraising Organizations (ICFO).²⁵

V případě krajských asociací jsem členství v zahraniční střeše nedohledala (jen Asociace NNO Jihomoravského kraje má partnerství s regionální střešou v Rakousku v rámci projektu „Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007–2013“). Jistě to souvisí s jejich fungováním pouze na krajské úrovni.

Zasíťování střeš v rámci České republiky

V rámci České republiky je zasíťována polovina oborových střeš, ale propojení na více než jednu českou síť je méně časté, než v případě zasíťování do zahraničí. V rámci ČR můžeme sledovat jen omezené členství oborových střeš ve všeobecné celostátní Asociaci nestátních neziskových organizací v ČR (ANNO ČR). Z 29 oborových střeš, které jsme zkoumali v roce 2005, tehdy byly členy dvě (Asociace občanských poraden a SKOK²⁶). Za dobu téměř deseti let, která od výzkumu uplynula, se k nim přidala jen jedna další oborová střeša (Asociace Informačních center pro mládež).²⁷ Přestože vycházím jen z určitého vzorku, dá se

²⁴ Dle informace výkonné předsedkyně ANNO ČR, M. Berdychové ze dne 7. 1. 2015

²⁵ Dle informací z webových stránek AVPO ČR.

²⁶ Spolek Oborové Konference nestátních neziskových organizací působících v sociální a zdravotně sociální oblasti.

²⁷ Výroční zpráva ANNO ČR (údaje k 31. 12. 2013).

předpokládat, že mezi členy ANNO ČR je přinejlepším necelých 10 % oborových střeč.²⁸ Jestliže měla v době svého založení asociace směřovat k podobě celostátního sdružení regionálních i oborových asociací NNO,²⁹ pak se tento ideál naplnit nepodařilo. Je otázka, nakolik je to však ideál realistický, protože oborové sítě a střechy mají ze své podstaty nejdůležitější vazby na svoji oborovou komunitu a členství ve všeobecné asociaci pro ně proto pravděpodobně není prioritou.

Přestože členství oborových střeč v Asociaci nestátních neziskových organizací v ČR je omezené, Asociace spolupracuje s národními oborovými střečami a sítěmi v konkrétní oblasti programování fondů EU. Asociace koordinuje a administruje Pracovní skupinu NNO, která sdružuje 34 oborových a 12 krajských sítí NNO a v rámci níž proběhl v roce 2013 nominační proces zástupců NNO do operačních programů ze strukturálních fondů Evropské unie (ANNO ČR 2014).

Mezi krajskými asociacemi NNO je členství v ANNO ČR mnohem častější. Asociace NNO v ČR je v regionálním síťování aktivní, v roce 2009 podepsala Memorandum o spolupráci s Asociací krajů ČR a podporovala uzavírání dohod krajských asociací NNO s kraji. Přestože ani krajské asociace se v ANNO ČR nespojují všechny,³⁰ tři čtvrtiny jsou v celorepublikové střeše zapojeny. Zapojení jim možná usnadňuje fakt, že sdružují své členy, stejně jako ANNO ČR, na všeobecném principu.

3. Členská základna

Polovina oborových střeč měla v roce 2005 v řadách svých členů do 30 organizací. Sedm dalších střeč mělo mezi 30 a 70 členy. Tři organizace měly kolem sta členů (Česká rada dětí a mládeže, Národní rada zdravotně postižených a Síť mateřských center) a čtyři další měly více než 200 členů (Folklorní sdružení, Unie českých pěveckých sborů, tehdejší Český svaz tělesné výchovy a tehdejší Česká rada humanitárních organizací³¹). Člensky početné organizace jsou v mnohém specifické a často čelí podobným problémům. Můžeme říci, že **oborovým střečám se daří udržovat či rozšiřovat svoji členskou základnu**. Velká většina střeč v době posledního průzkumu (Pospíšilová 2005) hovořila o nárůstu počtu členů a žádná nepozorovala jejich úbytek. Dohledání současného počtu členů u vybraných střeč tento trend potvrzuje (viz Tabulka 3).

Tabulka 3: Počet členů vybraných oborových zastřešujících organizací³²

²⁸ Vycházím z toho, že do výzkumu bylo zahrnuto 29 z 50 oborových střeč, které jsme tehdy popsali. Již tehdy jsme si byli vědomi toho, že v oblasti sportu a kultury existuje mnohem více oborových střeč, takže celkový počet oborových zastřešujících organizací autonomních NNO jsme odhadovali na 80 (Pospíšilová 2005). Při zkoumání seznamů členů ANNO ČR je přitom zřejmé, že oborových asociací NNO obsahuje jen minimum.

²⁹ Jak tehdy psal předseda přípravného výboru ANNO ČR a následně dlouholetý předseda asociace, Karel Schwarz, „V některých zemích existují asociace NNO výhradně jako sdružení regionálních a oborových asociací NNO. Přípravný výbor předpokládá, že se tímto směrem pravděpodobně vyvine i zakládaná asociace.“ (Schwarz 2004).

³⁰ K datu 31. 12. 2013 nebyly členem tyto: Unie nestátních neziskových organizací Olomouckého kraje, Koordinační uskupení NNO Vysočina, Královéhradecká asociace NNO a Koalice nevládek Pardubicka.

³¹ Dnes Česká unie sportu a Česká rada sociálních služeb.

³² Vycházím z výzkumu Oborové zastřešující organizace (Pospíšilová 2005); současný počet členů byl dohledán na webových stránkách organizací (vyšla jsem z poslední výroční zprávy, pokud byla k dispozici).

Organizace	Počet členů (2005)	Počet členů (31. 12. 2013)
Česká rada humanitárních organizací, dnes Česká rada sociálních služeb	197	Seznam členů se aktualizuje
Národní rada zdravotně postižených	79	105
Síť mateřských center	88	291
Asociace křesťanských sdružení mládeže	10	11
Asociace Informačních center pro mládež	22	Nedohledáno
Česká rada dětí a mládeže	90	98
Česká asociace pro psychické zdraví	32	36
Zelený kruh	26	27
SSEV Pavučina	31	35

Zdroj: Pospíšilová (2005), webové stránky asociací (2014)

Důvody a meze vstupování NNO do zastřešujících organizací

Někdy se zapomíná na to, že NNO musí mít důvod vstupovat do sítě. Můžeme si představit, že potenciální členové zvažují zisky a náklady spojené se členstvím a vstoupí tehdy, když zisky převáží nad náklady. Možný prospěch ze členství v zastřešující organizaci lze rozdělit do tří modelových kategorií:

- **Konkrétní** zisk ze členství (finance, informace, odborné zdroje, školení)
- **Solidární** zisk ze členství (společenský život uvnitř sítě, kolegiální opora, prestiž)
- Cílový zisk v podobě **obhajoby zájmů** určité skupiny (nejen členů sítě)³³

Mnoho kolektivních akcí v tom smyslu představuje problém, protože přináší některé zisky nejen členům, ale širší skupině, která se společně akce neúčastní. Vzniká zde tak prostředí pro „černé pasažéry“ – nejsou členy a tedy nenesou náklady členství, ale vyjednané benefity (v podobě vstřícné legislativy apod.) jsou přínosem i pro ně. Když se zamýšlíme nad tím, proč většina NNO do žádné sítě nevstoupí, můžeme tedy uvažovat dva důvody: (a) mají jiné zájmy, které se neshodují s cíli sítě, (b) mají sice stejné zájmy, ale případný zisk se jich bude týkat stejně, i když členy sítě nebudou („černý pasažér“).

V obou případech samotné finance pro síť navíc naznamenají zvýšení počtu členů. Finance by přilákaly členy jen tehdy, pokud by byly využity na zajištění výhod a služeb pouze pro členy. Síť by se tím však posunula víc do roviny uzavřeného klubu. Vystupňování lobování za obecnější zájmy sektoru nové členy pravděpodobně nepřiláká, protože nečlenské NNO mohou předpokládat čerpání výhod i bez participace. Pro aktivizaci těch NNO, které nejsou členy, protože mají jiné zájmy než střecha, jsou potom na místě propracované metody, které zajistí diskusi napříč rozdílnými a mnohdy již konfliktními skupinami NNO (např. metody kulatých stolů, deliberativních konferencí a podobně), spíše než rovnou členství v síti.

Důvodem pro vstup do oborové střechy, který jejich členové uvádějí nejčastěji, je přístup k informacím a spolupráce a sdílení zkušeností s ostatními členy. Těmto ziskům bychom mohli ve shodě s uvedenou typologií říkat **konkrétní** (informace, poradenství, školení, finanční

³³ Zde vycházím z typologie Linka a Kunce (Linek a Kunc 2005: 192).

přínosy³⁴) a **solidární** (sdílení, opora). Dalším častým důvodem vstupu je **zastupování zájmů** a lobování vůči veřejné správě, respektive společný postup při jednání s úřady, ať již za členské organizace a/nebo přímo za cílovou skupinu.

Představitelé oborových střeč viděli ve výzkumu v roce 2005 prospěch pro své členy podobně jako jejich členské organizace. Až na výjimku regulace (více níže) zde nebyl žádný rozpor. Poskytování a předávání informací byla hlavní činnost, kterou střechy dle svých představitelů plní pro své členy. Ke **konkrétním přínosům** pro členy bychom mohli ještě přiřadit vzdělávání (pořádání školení), odbornou pomoc (zpracování analýz, odborná rada z hlediska legislativy nebo financí) či finanční pomoc (zprostředkování přístupu k financím nebo poskytování grantů). **Solidární zisky** byly méně často jmenované (výměna zkušeností a sdílení know-how). Zato důležitým ziskem bylo z hlediska představitelů asi třetiny střeč **zastupování zájmů** a lobování, a to především v jednání s veřejnou správou (připomínkování zákonů, práce v poradních komisích orgánů veřejné správy), ale i vůči firmám, zahraničním institucím, parlamentu, médiím a jiným NNO.

Zatímco konkrétní zisky především ve formě informací jsou stejně důležité pro všechny oborové střechy, v důrazu na jiné typy zisků se mezi sebou odlišují. Pro některé je prioritním přínosem zastupování zájmů (Národní rada zdravotně postižených, Česká rada sociálních služeb aj.), zatímco solidární přínosy ze společných kontaktů a sdílení zkušeností jsou pro ně méně podstatné. Pro jiné jsou podstatným přínosem naopak solidární zisky, zatímco lobování je méně důležité (Síť mateřských center). Ukazuje se, že právě tyto dvě kategorie zisků mají potenciál mezi typy střeč účinně rozlišovat, a to jak z hlediska členů, tak z hlediska představitelů střeč (Pospíšilová 2005).

Zajímavou oblastí přínosů oborových střeč z hlediska jejich představitelů je regulace oboru. Podle představitelů některých střeč je důležité, že regulují činnost v dané oblasti tím, že vydávají předpisy, pravidla a standardy, certifikace a etický kodex pro své členy. Tento „zisk“ pro členy v podstatě nezapadá do výše uvedené typologie. Mohli bychom diskutovat o tom, zda to skutečně je „zisk“, který by členy ke vstupu do sítě motivoval. A skutečně, členové střeč regulaci jako přínos členství v síti neuvádí. Regulaci lze totiž považovat za zisk jen tehdy, pokud ji vnímáme jako „seberegulaci“ v protikladu k méně pozitivně vnímané státní regulaci. Potom je seberegulace ziskem v tom smyslu, že je lepší se regulovat „sami“, než se nechat regulovat státem. Přínosem regulace by však také zprostředkovaně mohla být legitimita a prestiž sdružených organizací.

Vedle zisků, které střecha přináší výlučně svým členům, jsou i nevýlučné zisky, které přináší širší skupině. Všichni představitelé oborových střeč a sítě tyto širší přínosy vidí jako důležité (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Širší (nevýlučné) přínosy oborových střeč pro neziskový sektor³⁵

Rozvoj dané oblasti činnosti

- Metodická práce v oblasti činnosti (např. dobrovolnictví, sociální služby)
- Organizace akcí pro široké publikum v dané oblasti (např. kultura, sport, děti a mládež) a celková osvěta o tématu (např. boj proti AIDS),

³⁴ Možnost získat finanční podporu byla jako důležitý důvod vstupu uváděna pouze v případě tehdejší České rady humanitárních organizací. Zdaleka nejčastějším přínosem byly právě informace, a to jak z hlediska střechy, tak z hlediska členů (Pospíšilová 2005).

³⁵ Tabulka shrnuje volné odpovědi představitelů střeč na otevřenou otázku (Pospíšilová 2005).

- Pořádání seminářů a konferencí v oblasti činnosti (např. rozvojová spolupráce, spotřebitelské a ekologické aktivity),

Konkrétní služby nejen pro členy

- Konkrétní služby nejen pro členy (např. pojištění v oblasti práce s dětmi)

Všeobecné zaměření na neziskový sektor

- Prosazování zájmů neziskového sektoru jako celku (působení v RNNO, výborech EU)
- Poskytování informací (např. knihovna pro neziskový sektor, informace o legislativě)

Právě fakt, že z existence střechy profituje širší okruh lidí a organizací, aniž se na ní podílí, vede k tomu, že samotné členství není tak atraktivní a členů nakonec není mnoho. Zastřešující organizace proto nemůžeme vnímat jako exkluzivně vzájemně prospěšná sdružení, která by se měla financovat ze členských příspěvků. Nějaká míra podpory ze strany veřejných rozpočtů pro síťování v sektoru je zcela legitimní.

Vedle přínosů může členství ve střeše nebo síti představovat i určité náklady. Mezi náklady můžeme řadit: (a) placení členských příspěvků; (b) placení dalších konkrétních poplatků, například za odbornou pomoc; (c) obtížná/nákladná dostupnost z regionů/obcí; (d) náklady týkající se aktivní účasti člena (zátěž, spojená s psaním reakcí a komentářů) nebo obecněji komunikace v síti. Zatímco některé sítě se jeví jako relativně nákladné (např. nějaký náklad spojený se členstvím uvedly v roce 2005 tři čtvrtiny členů Síť mateřských center), jiné se členům jako nákladné nejeví (např. v případě Národní rady zdravotně postižených uvedla tehdy nějaký náklad jen pětina členů³⁶).

V USA se odhaduje, že 20 % neziskových organizací je členem nějaké národní zastřešující organizace (Melville 1999). Když tento údaj vezmeme jako přibližný orientační bod, můžeme se zamýšlet nad tím, jaký podíl NNO je ve srovnání s tím členem nějaké zastřešující organizace v České republice. V rámci podkladové studie nebylo možné z časových důvodů takový propočet udělat (bylo by totiž nutné na úrovni jednotlivých NNO zjišťovat, zda nejsou členy více sítí zároveň). Níže jako podnět k úvaze ukazují propočet míry zasíťování ve všeobecné krajské asociaci v Kraji Vysočina, který jsem vybrala jako příklad kraje s velmi dobrými předpoklady pro síťování NNO.³⁷

Kraj Vysočina patří ke krajům s nadprůměrnou mírou důvěry a sociálního kapitálu (Majerová, Kostelecký, Sýkora 2011) a relativně vysokou mírou vzdělanosti (Stachová 2008). Je to kraj, kde již mnoho let existuje pracovní pozice koordinátora pro neziskový sektor. Krajská asociace NNO zde podle všech zpráv funguje nadstandardním způsobem – například jako jediná převedla obecnou dohodu o spolupráci s krajem do akčního plánu, který je průběžně vyhodnocován, kraj financuje řadu aktivit asociace, asociace aktivně oslovuje potenciální členy (Sosvorová 2013). Můžeme tedy předpokládat, že pokud nebude podíl členů na celkovém počtu NNO vysoký v Kraji Vysočina, pak už nikde. V roce 2012 měla krajská

³⁶ Vycházím zde z ankety mezi členy vybraných střech v rámci výzkumu Oborové střechy (Pospíšilová 2005). Střechy, kde si členové byli vědomi nákladů, jsou zároveň ty, které mají víc aktivních členů. Také náš průzkum měl mezi nimi dvakrát až čtyřikrát vyšší návratnost (např. ze členů tehdejší České rady humanitárních organizací a Národní rady zdravotně postižených odpovědělo 11 %, kdežto ze členů jiných střech až 39 %).

³⁷ Jako příklad vysokého stupně politické a občanské participace byl tento kraj vybrán i v jiných studiích (např. Stachová 2008).

asociace „KOUS Vysočina“ 144 členů, což představuje necelá 3 % z NNO v kraji.³⁸ Můžeme tedy říci, že ty NNO, které se ve všeobecných krajských sítích sdružují, představují z hlediska počtu zcela zanedbatelnou skupinu v rámci kraje. Sítě proto stěží mohou zakládat svoji legitimitu pouze na počtu členů, které zastupují.

Víme nyní, že **i v té nejlepší situaci se v krajské asociaci sdružují jen asi 3 % NNO**. To znamená, že valná většina NNO o sdružování na územním principu neví nebo o něj nemá zájem. Důvodem může být to, že mají jiné zájmy (ne nutně konfliktní), nebo že jako „černí pasažéři“ přijímají možná pozitiva plynoucí z existence sítě, aniž by se sami zapojili. Pokud vůbec o existenci krajské zastřešující organizace ví, převažují pro ně v kalkulaci nákladů a zisků participace náklady. Je proto pravděpodobně utopie doufat ve výrazně širší zastřešení (ledaže by sítě dokázaly nabídnout větší benefity svým členům na bázi exkluzivního přístupu, což však jde proti některým hodnotám občanské společnosti, jako je otevřenost/inkluze).

4. Legitimita

Spolupráce se státem

V mnoha vyspělých zemích prochází od 70. let veřejná správa proměnami, jejichž součástí je delegování řady zodpovědností na jiné aktéry (deregulace, zeštíhlování veřejné správy). Zároveň jsou vlády v soudobých demokraciích pod vzrůstajícím tlakem na kvalitu a otevřenost vládnutí. Výsledkem je proměňující se vztah mezi vládou a občany, kde se objevuje snaha občany do vládnutí zapojovat i mimo volební cyklus. Ve zjednodušené podobě můžeme rozdělit vztahy mezi občany a veřejnou správou do tří skupin:

1. Informování (jednosměrný tok informací směrem od státu k občanům/NNO, který můžeme rozdělit podle role státu na pasivní – stát reaguje na požadavky na informace, a aktivní – stát se snaží sám informovat občany)
2. Konzultování (dvoucestný vztah, kde občané/NNO připomínají legislativní návrhy, zpětná vazba od občanů)
3. Aktivní účast (vztah založený na partnerství, kde občané/NNO přicházejí s vlastními tématy a strategiemi) (Linek a Turek 2005: 42 - 43).

Legitimitu střež a sítí NNO ve vztahu k veřejné správě můžeme možná trochu zjednodušeně vyvozovat ze dvou typů úvah:

- logika dobrého vládnutí (efektivita veřejné správy);
- logika zapojování veřejnosti, kde sítě NNO fungují jako prostředník mezi občany a státem (demokratické vládnutí).

V řadě zemí mají zastřešující organizace NNO výsadní postavení a stát k nim přistupuje jako k potřebným partnerům při utváření veřejné politiky (např. Velká Británie, USA, Kanada, Austrálie). Na druhou stranu podpora ze strany státu se proměňuje (její formy, rozsah a celková legitimita) v souvislosti s vývojem ekonomiky i společenských představ o roli státu (Melville 1999). Při studování zahraničních inspirací je proto potřeba věnovat čas jak analýze

³⁸ V Kraji Vysočina bylo v roce 2011 podle Českého statistického úřadu 5 575 NNO, což zahrnovalo tehdejší právní formy NNO (nadace a nadační fond, o.p.s., o.s., organizační jednotky o.s., církevní právnické osoby) (Sosvorová 2013: 57-58). Počet 144 představuje z celkového počtu NNO **2,6 %**.

důvodů a úspěšnosti konkrétních mechanismů v době jejich zavedení, tak jejich následným proměnám a současnému stavu.

Evropská unie

Důležitým faktorem proměny postoje české veřejné správy ke střečám NNO v posledních patnácti letech je Evropská unie. Jde na jedné straně o to, že instituce EU požadují po české veřejné správě úkoly a postupy, kterým lze vyhovět jen s pomocí sítí NNO (podávat výkazy za určitou problematiku, kde správa nedisponuje informacemi, nebo je přímo vyžadováno stanovisko NNO). Na straně druhé jsou instituce EU pro sítě a střechy zdrojem legitimacy, protože k nim přistupují jako k legitimním reprezentantům evropské občanské společnosti.³⁹

V Evropské unii začal růst počet sítí NNO od 80. let 20. století, kdy se začala rozšiřovat agenda evropské spolupráce z ekonomiky do oblasti životního prostředí, ochrany spotřebitelů a sociální oblasti. Především Evropská komise využívá kapacity NNO jednak jako zdroje expertízy a zástupce názorů občanů při tvorbě evropských politik a jednak jako jeden ze zdrojů legitimacy evropského vládnutí, tj. k řešení tzv. demokratického deficitu. Dnes databáze CONECCS (*The database for Consultation, the European Commission and Civil Society*) uvádí téměř 750 „neziskových organizací občanské společnosti“ organizovaných na evropské (nebo světové) úrovni.⁴⁰ Přestože většina zastupuje nejrůznější zájmy průmyslu, výrobců či profesí, jsou mezi nimi desítky až stovky NNO, jak jim rozumíme v této studii.

Pojem „občanský dialog“ („*civil dialogue*“) zavedl direktorát Evropské komise zodpovědný za sociální politiku v roce 1996. Z hlediska Evropské komise zastupuje evropskou občanskou společnost Ekonomický a sociální výbor (ECOSOC) a evropské asociace sítí a střech, s nimiž může na evropské úrovni přímo jednat. Komise přitom vychází z ideje **participace** (NNO přispívají k lepšímu vládnutí, když jednak poskytují expertízu a jednak pomáhají s implementací dohodnutých politik) a ideje **reprezentace** (NNO reprezentují pluralitu zájmů v EU).⁴¹ Kritici těchto postupů tvrdí, že evropské sítě jsou příliš vzdálené od občanské společnosti na místní úrovni, že se příliš zaměřují na expertní vědění a lobování a že k jejich odtržení od „kořenů“ přispívá i financování z fondů EU a fakt, že mnohé vznikly na základě impulsu shora (Smismans 2003). Napětí mezi expertně a lobisticky založenými střechami nebo velkými NNO na centrální úrovni a místním občanským aktivismem je téma, které opakovaně zaznívá jak ve vztahu k evropskému vládnutí (Kohler-Koch a Quittkat 2009), tak ve vztahu k občanské společnosti a jejímu síťování v rámci státu.

5. Doporučení

V návrzích doporučení nevycházím primárně z toho, co by mohlo být průchodné v rámci každodennosti politického systému, současných nálad v neziskovém sektoru či „reálného“

³⁹ Různí se samozřejmě názory na to, zda existuje evropská občanská společnost nebo zda vůbec *má* existovat; to však nic nemění na faktu, že instituce EU k evropským sítím NNO přistupují jako k reprezentantům občanů na evropské úrovni, což ztělesňuje tzv. princip partnerství.

⁴⁰ http://powerbase.info/index.php/European_Commission_CONECCS_Database (cit. 6. 10. 2014).

⁴¹ Tyto ideje jsou obsaženy v dokumentu Evropské komise Bílá kniha o evropském vládnutí (*White Paper on European Governance*) z roku 2001.

fungování státní správy. To nechám na těch, kdo budou ze studie vycházet a pracovat s ní dál. Zde navrhuji s trochou volnosti řešení, která odpovídají znalostem a úvahám obsaženým ve studii. Při formulaci doporučení vycházím z rozdělení zastřešujících organizací na **oborové** a **všeobecné**.

Nestátní neziskové organizace se často sít'ují neformálně *ad hoc* k různým událostem, při prosazování svých zájmů ve vládě a parlamentu nebo při oslovování veřejnosti. Tyto sítě jsou flexibilní, trvají kratší dobu, ale znovu se mohou oživit při jiné příležitosti atd. Postihnout toto neformální síťování v sektoru nebylo cílem studie. V doporučeních jde o podporu formálnějšího síťování – zastřešujících organizací, které mohou vytvořit stabilnější platformu pro spolupráci NNO.

Oborové zastřešující organizace

Národní (celostátní) oborové platformy reprezentují určité oborové komunity a jako takové jsou klíčovými partnery ministerstev i vlády jako celku. Oborové střechy jsou vyústěním i základnou pro další rozvíjení spolupráce uvnitř neziskového sektoru i partnerství s veřejnou správou. Téměř všichni představitelé oborových střech a sítí vidí význam své činnosti pro veřejnou správu (Tabulka 5).

Tabulka 5: Činnost oborových střech pro veřejnou správu⁴²

- Připomínkování zákonů
- Příprava odborných analýz, posudků, koncepcí
- Účast ve správním řízení
- Účast v poradních orgánech
- Zprostředkování zahraničních kontaktů, zkušeností a znalostí
- Pořádání konferencí, seminářů, besed, slyšení ve spolupráci s veřejnou správou
- Pořádání vzdělávacích akcí pro veřejnou správu (jako zakázka)
- Poskytování a rozesílání informací, vedení databází apod.
- Levnější servis v daném oboru (např. servis volnočasových aktivit – sport)
- Osvěta a rozvoj v daném oboru činnosti
- Celkově pozitivní působení na společnost (např. prevence negativních jevů mezi mládeží)

Oborové střechy se typicky váží na „své“ ministerstvo. Každé ministerstvo by mělo mít dotační titul pro „své“ zastřešující organizace, který by umožňoval jejich stabilní fungování a další rozvoj, nezávisle na členských příspěvcích, které vybírají. Je otázka, jak přesně by systém ministerských dotací pro oborové střechy vypadal. Mohl by například vyžadovat splnění určitých indikátorů postavení střechy jako legitimního zástupce určitého oboru. Některé indikátory by mohly vypovídat o **reprezentativnosti** střechy (nejen počet členů, ale např. také význam členů v rámci oborové komunity, dále by byly důležité demokratické mechanismy rozhodování a tvorby názorů uvnitř střechy a její otevřenost vůči oborové komunitě), další indikátory by se týkaly jejího významu jako **partnera dobrého vládnutí**

⁴² Vycházím z volných odpovědí představitel oborových střech (Pospíšilová 2005).

(délka působení v oboru, předchozí spolupráce s ministerstvem, expertíza v oboru, mezinárodní kontakty, vzdělání a praxe zaměstnanců a členských organizací apod.).

Spíše než o dotaci bychom možná mohli uvažovat o určité dlouhodobější „smlouvě“ mezi ministerstvem a střechou, která by umožňovala stabilitu střechy v horizontu 3 – 5 let, ale na druhou stranu by třeba specifikovala očekávanou roli střech vůči ministerstvu, tj. jakési **minimální služby**, které mají poskytovat, aby měly nárok na tuto podporu. Umím si představit také to, že zástupce ministerstva bude členem vedení nebo rady zastřešující organizace.

Těmto opatřením by měl předcházet výzkum současné praxe na jednotlivých ministerstvech, který by zjistil, s jakými střechami ministerstvo spolupracuje a jakým způsobem, jak s nimi komunikuje, jak je finančně podporuje, jak je případně reguluje a jak je se stavem spokojeno ministerstvo a jak střechy. Praxe se totiž na ministerstvech velmi liší a některá ministerstva již mají určité způsoby nějak „zaběhané“ a z toho je třeba vyjít. Doporučuji nevnucovat stejnou šablonu spolupráce, raději v opatření definovat obecný rámec a pravidla financování. Na druhou stranu by bylo užitečné srovnat praxi na ministerstvech mezi sebou a využít zjištěnou „dobrou praxi“ pro formování spolupráce mezi střechami a ministerstvy i tam, kde spolupráce dosud chybí nebo je problematická.

Mezi způsoby, kterými by ministerstva mohla podpořit oborové střechy, patří příspěvek na pracovní *úvazek zaměstnance* určeného na řízení a rozvoj střechy. Jsem přesvědčená, že placený úvazek by způsobil lavinový efekt. Přítomnost člověka, který má rozvoj a fungování střechy na starosti, by umožnila fundraising, větší podporu síťování, nárůst počtu členů, větší přenos zahraničních inspirací a tolik potřebné kontakty do zahraničí, větší viditelnost i na veřejnosti či v oborové komunitě atd. Ministerstvo by mohlo přispívat také na *nájem prostor* nebo by je mohlo střechě poskytnout. Kromě toho by mohl existovat dotační titul na rozvoj střech, který by umožňoval střechám na kompetitivní bázi získávat *dodatečné prostředky* (např. na konference, výjezd do zahraničí, výzkum apod.). Mezi legitimní dotační položky by měly patřit *poplatky za členství v sítích* - ať již pro jednotlivé NNO za členství v české či zahraniční síti, nebo pro domácí celostátní střechy a sítě, když se sdružují na mezinárodní rovině.

Všeobecná celostátní zastřešující organizace NNO

Všeobecná celostátní střecha NNO má svoje opodstatnění jako pečlivě udržovaná a otevřená platforma pro výměnu názorů a diskusi mezi aktivními NNO, včetně oborových střech a nadací, a jako partner státu v otázkách, které se týkají neziskového sektoru jako celku. Existující Asociace nestátních neziskových organizací v ČR (ANNO ČR) má vzhledem k rozmanitosti neziskového sektoru (jak z hlediska oblastí činnosti, tak z hlediska právních forem NNO) relativně omezené členství. Posouzení vývoje, role a perspektivy ANNO ČR by vyžadovalo vlastní výzkum, proto se zde zaměřuji na důležité kroky při vytvoření funkční všeobecné celostátní střechy (ať již by to byla ANNO ČR, jiná existující platforma nebo nová platforma).

K fungování všeobecné celostátní střechy NNO se váže řada otázek. Například, měla by sdružovat jen celostátní a krajské střechy, zatímco jednotlivé organizace by byly jen

přidruženými členy (to byl model anglické Národní rady dobrovolných organizací⁴³ do roku 2000), nebo by měla otevřít plné členství všem NNO (model výše uvedené anglické střechy po roce 2000)? Z hlediska funkčnosti rozhodování by byla účelnější první varianta, ale z hlediska pádnosti argumentů o reprezentativnosti střechy vůči veřejné správě by byl důležitý „ohromující“ počet organizací, a toho jde dosáhnout jen druhým způsobem.

Vzhledem k tomu, že všeobecná střecha na této úrovni sdružuje nesmírně heterogenní zájmy a zájmové skupiny, mělo by se to projevit v její organizační struktuře a způsobech rozhodování. Jinými slovy, tato střecha by měla jednoznačně přijmout model „politické komunity“ (viz Tabulka 1) a zaměřit se na vytvoření struktur, které umožňují diskusi a které dokáží nejen vytvořit konsensus, ale také respektují a dokáží zprostředkovat odlišnost názorů, a které budou aktivně otevřené všem (tj. budou aktivně hledat členy všech názorů, ne jen určité vzájemně názorově a personálně spřízněné skupiny).

Celý proces by mohl začít Národním kulatým stolem NNO (podobně jako tomu bylo v Kanadě na konci 90. let), který by inicioval neziskový sektor zevnitř. Očekávala bych dva roky „práce“ uvnitř sektoru, která by vyústila v iniciativu, předloženou vládě. Tato iniciativa by měla legitimitu procesu, který byl inkluzivní, který trval dlouho a který si dokázal neziskový sektor vytvořit sám. Proces by zároveň poskytl čas pro diskutování a vytváření společné identity neziskového sektoru jako celku. V první fázi by tento proces měly podpořit české nadace, a to jak převzetím iniciativy a spoluzodpovědnosti (to považuji za klíčové), tak i finančně. S výstupy, které by mohly mít např. podobu akčního plánu rozvoje neziskového sektoru, by se zástupci neziskového sektoru obrátili na vládu. Vláda by se měla k výzvě postavit čelem a (podobně jako v Kanadě) alokovat signifikantní obnos prostředků, které by sloužily k další práci na identifikovaných prioritách.⁴⁴ Za důležité považuji to, aby stát celý proces nastartoval tím, že by v Konceptci státní politiky vůči neziskovému sektoru vyjádřil takovému procesu podporu a oznámil svoji připravenost na výzvu sektoru reagovat pozitivně.

V současnosti se české nadace na všeobecném síťování neziskového sektoru přímo nepodílí a vystupují jednotlivě, nebo se skupinou spřízněných organizací a odborníků. V USA či v Británii je přitom podpora všeobecného síťování ze strany nadací běžná. U nás nadace nejsou tak velké jako v USA a většina z nich si ze svých prostředků nemůže dovolit podporovat mnoho. I přesto by neměly být z koordinované akce na podporu síťování vynechány. Jejich zástupci by měli být ve správní radě (nebo jiném vůdčím orgánu) všeobecné celostátní platformy NNO, spolu s významnými osobnostmi se zkušenostmi z neziskového sektoru nebo z vlastní úspěšné filantropické činnosti v zahraničí i doma. Všeobecná celostátní platforma NNO by měla být dobře viditelná a srozumitelná i veřejnosti. Pokud neziskový sektor není takové iniciativy schopný, živá všeobecná národní platforma se vybuduje stěží.

⁴³ *National Council for Voluntary Organisations* (NCVO) je největší zastřešující organizace NNO v Anglii.

⁴⁴ Jak by konkrétně proces vypadal, o tom se dá diskutovat. Podobný proces se odehrál v Estonsku nebo v Kanadě.

Seznam použité literatury

ANNO ČR (2014). Výroční zpráva 2013. Praha: Asociace nestátní neziskových organizací v ČR.

CVNS (nedat.) *Satelitní účet neziskových institucí*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.

Císař, O., Navrátil J., Vráblíková K. (2011). „Staří, noví, radikální: politický aktivismus v České republice očima teorie sociálních hnutí“, *Sociologický časopis* 47(1): 137-167.

Dohnalová, M. (2004.) *Antropologie občanské společnosti*. Brno: Nadace Universitas Masarykiana v Brně, Akademické nakladatelství CERM v Brně.

Frič, P., Goulli, R. (2001). *Neziskový sektor v České republice*. Praga: Eurolex Bohemia.

Heitzmann, K. (2000). The role of third sector organizations in specific policy fields: contrasting nonprofit theory and empirical findings – the case of Austria. Příspěvek na čtvrté mezinárodní konferenci International Society for Third Sector Research: Evaluating the Impact of the Third Sector v Dublinu v červenci 2000. (on line). Dostupné z: http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_dublin/heitzmann.pdf (cit. 16. 2. 2015)

Haken, R. (2005). „Třetí sektor“. In S. Škarabelová (ed), *Definice neziskového sektoru*. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.

Holmén H., Jirström M. (2000): *Optimizing Efforts: A Practical Guide to NGO Networking*. UNSO/UNDP.

Holmén, H. (2002). NGOs, Networking, and Problems of Representation. *ICER Working Papers* 33-2002. <http://ideas.repec.org/p/icr/wpicer/33-2002.html> (cit. 10. 9. 2014).

Knox, C. (2003) *Resourcing the Voluntary and Community Sector*. Paper to the Task Force by Infrastructure Working Group. September 2003.

Kohler-Koch, B., Quittkat, Ch. (2009). „What is civil society and who represents civil society in teh EU?“ *Policy and Society* 28: 11-22.

Laforest, R. (2011). *Voluntary Sector Organizations and the State. Building New Relations*. UCB Press.

Liebler, C. a M. Ferri (2004) *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*. A Study supported by Bureau for Democracy, conflict and Humanitarian Assisstace, Office of Private and Voluntary Cooperation, USAID. November 2004.

Linek, L., S. Kunc. (2005). *Zájmové asociace územních samospráv*. In Mansfeldová, Z., A. Kroupa (eds) *Participace a zájmové organizace v ČR*. Praha: SLON.

Linek, L., D. Trnka (2005). *Nové způsoby vládnutí a proměna vztahu veřejné správy a občanů*. In Mansfeldová, Z., A. Kroupa (eds) *Participace a zájmové organizace v ČR*. Praha: SLON.

Majerová, V., T. Kostecký, L. Sýkora (2011). *Sociální kapitál a rozvoj regionu: Příklad kraje Vysočina*. Praha: Grada.

McCarron, J.J. (2003) *Squaring the Circle. Defining Networks in the voluntary and community sector*. Discussion paper, Research Unit. NICVA: February 2003.

- Melville, R. (1999). „Nonprofit Umbrella Organisations in a Contracting Regime: A Comparative Review of Australian, British and American Literature and Experiences“, *The International Journal of Not-for-Profit Law* 1(4).
http://www.icnl.org/research/journal/vol1iss4/art_2.htm (cit. 6. 10. 2014).
- Melville, R. (2010). „Umbrella organizations“ In Anheier, H.K., Toepler, S. (eds), *International Encyclopedia of Civil Society*. New York: Springer.
- Pospíšil, M. et al. (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.
- Pospíšilová, T. (2005). *Oborové zastřešující organizace v občanském sektoru v ČR 2005*. Zpráva z výzkumu. Praha: FHS UK a NROS.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Salamon, L.M., Anheier, H.K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector. A Cross-National Analysis*. Manchester and New York: Manchester University Press.
- Schwarz, K. (2004) „Fórum NNO – Příspěvek Karla Schwarze, předsedy přípravného výboru Asociace NNO“, <http://crdm.cz/clanky/aktuality/forum-nno-prispevek-karla-schwarze-predsedy-pripravneho-vyboru-asociace-nno/>, vloženo 25.2.2004 (ciz 15. 10. 2014).
- Skovajsa M. (2010). *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.
- Smismans, S. (2003). „European Civil Society: Shaped by Discourses and Institutional Interests“, *European Law Journal* 9(4): 482-504.
- Sosvorová, L. (2013) *Spolupráce a partnerství organizací občanské společnosti a samosprávy v Kraji Vysočina*. Diplomová práce. Praha: FHS UK.
- Stachová, J. (2008). *Občanská společnost v regionech České republiky*. Praha. Sociologický ústav AV ČR.
- Vajdová, T. (2005) *Česká občanská společnost 2004: Po patnácti letech rozvoje*. Praha: Akademické nakladatelství CERM.
- Vajdová, Z. (2001a) „Několik poznámek k anketě EWÍ a SoÚ v květnu a červnu 2001 na téma „účast NNO v regionálním plánování.““ *Grantis*.
- Vajdová, Z. (2001b) „Několik dalších poznámek k anketě EWÍ a SoÚ v květnu a červnu 2001 na téma „účast NNO v regionálním plánování“ - zkušenosti.“ *Grantis*.
- Vajdová, Z. (2001c) „Několik posledních poznámek k anketě EWÍ a SoÚ v květnu a červnu 2001 na téma „účast NNO v regionálním plánování“ – NNO v české společnosti.“ *Grantis*.
- Vajdová, Z. (2001d) *NNO v rozhodování o regionálním rozvoji*. Nepublikovaná studie. Praha: Sociologický ústav AVČR.
- Young, D.R. (2001). „Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations“, *Nonprofit Management and Leadership* 11(3): 289-304.

PŘÍLOHA 1: Databáze oborových zastřešujících organizací NNO⁴⁵

NÁZEV	ADRESA	WEB
Amatérská divadelní asociace (ADA)	Žitomířská 41, 100 01 Praha 10	http://www.ada-divadlo.cz/
Asociace křesťanských sdružení mládeže (AKSM)	Thákurova 676/3, 160 00 Praha 6	http://aksm.adam.cz/
Asociace informačních poradenských středisek (APIS)	Veverkova 1343, 50002 Hradec Králové	http://www.apis-os.cz – stránka není dostupná
Asociace národnostních sdružení (ANS)	Bronzová 2024, Praha 13, 15500	-
Asociace komunitních služeb v oblasti péče o duševní zdraví (AKS)	Řehořova 10, Praha 3	http://www.askos.cz
Asociace občanských poraden (AOP)	Sabinova 3, 130 00 Praha 3	http://www.obcanskeporadny.cz/
Asociace organizací neslyšících, nedoslýchavých a jejich přátel (ASNEP)	Hábova 1571, Praha 5, 155 00	http://www.asnep.cz/
Asociace poraden pro osoby se zdravotním postižením ČR	Karlínské náměstí č. 12, 186 00 Praha 8 - Karlín	http://www.apzp.cz/
Asociace pro podporu rozvoje informačních center pro mládež v ČR (AICM)	Zlatá stezka 145, 383 01 Prachatice	http://www.icmcr.cz/
Asociace pro rovné příležitosti	Gorazdova 20, 120 00 Praha 2	http://www.feminismus.cz/index.shtml?x=138694 http://www.rovneprilezitosti.cz/
Asociace spotřebitelských organizací (ASO)	Slezská 7, 120 00 Praha 2	-
Asociace školních sportovních klubů ČR (AŠSK ČR)	José Martího 31, 162 52 Praha 6	http://www.ftvs.cuni.cz/assk/pagenagen.asp
Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů České republiky (ATJSK)	Lomnického 1071/1 140 00 Praha 4	http://www.atjsk.cz
Česká asociace pro psychické zdraví (ČAPZ)	Vladislavova 12, 110 00 Praha 1	http://www.capz.cz/
Česká asociace Sport pro všechny (ČASPV)	Vaničkova 2, Praha 6, 160 17	www.caspv.cz
Česká asociace streetwork (ČAS)	Senovážné náměstí 24, 110 00 Praha 1	http://www.streetwork.cz/
Česká rada dětí a mládeže (ČRDM)	Senovážné nám. 977/24, 110 00 Praha 1	http://www.crdm.cz/
Česká rada sociálních služeb (ČRSS) je od roku 2011 pokračovatelem České rady humanitárních organizací (ČRHO)	Českobratrská 9, 130 00 Praha 3	http://www.crss.cz/index.php
Českomoravská kynologická unie (ČMKU)	Maškova 3, 182 53 Praha 8	http://www.cmku.cz/
Český střelecký svaz	U Pergamenky 3, 170 00, Praha 7	www.shooting.cz
Česká unie sportu (ČUS) vzniká transformací Českého svazu tělesné výchovy (ČSTV) v roce 2013	Zátokova 100/2, Praha 6, 160 17	http://www.cuscz.cz/uvod.html

⁴⁵ Přehled oborových střeš podle výzkumu v roce 2005, aktualizované adresy a odkazy na webové stránky.

Česká ženská lobby	Ostrovského 253/3, Praha 5	http://www.padesatprocent.cz
Český olympijský výbor	Benešovská 6, 101 00 Praha 10	http://www.olympic.cz
Český svaz vědeckotechnických společností (ČSVTS)	Praha 1, Novotného lávka 5	http://www.csvts.cz
DEMÁS – Asociace pro podporu demokracie a lidských práv	Pohořelec 6, 118 00 Praha 1	http://www.demas.cz
EAPN ČR, o.s. (European Anti Poverty Network Česká republika)	Senovážné náměstí 24, 110 00 Praha 1	www.eapncr.org
Federace klubů historických vozidel České republiky	Nad Okrouhlíkem 2294/11 Praha 8, 181 00	http://www.fkhv.cz
Folklorní sdružení ČR (FoS ČR)	Senovážné nám. 24, 116 47 Praha 1	http://www.folklorisdruzeni.cz/
FoRS - České fórum pro rozvojovou spolupráci	Vladislavova 1460/12, 110 00 Praha 1	http://www.fors.cz
Občanské sdružení Česká společnost AIDS pomoc (ČSAP)	Dům světla, Malého 3, Praha 8.	http://www.aids-pomoc.cz
Fórum dárců - Asociace nadací, Asociace nadačních fondů a Asociace firemních nadací a fondů	Štěpánská 61, 110 00, Praha 1	http://www.donorsforum.cz
Gay a lesbická liga (GLL)	Na Rybníčku 16, 120 00, Praha 2	web nedohledán
Iniciativa pro kulturu	Celetná 17, 110 00 Praha 1	www.iniciativaprokulturu.cz
Klub přátel umění v ČR (KPU ČR)	Musilova 2a, 614 00, Brno	http://www.redweb.cz/kpu
Koalice dobrovolnických iniciativ	Na Poříčí 12 (palác YMCA) 110 00 Praha 1	http://hestia.ecn.cz/koalicezkus.shtml
Koalice občanských spotřebitelských aktivit ČR - KOSA	Krátká 931/26 100 00 Praha 10	-
Koalice SOS Jizerské hory	Bažantí 3/378, 460 01 Liberec 1	Není možné dohledat
Koalice SOS Praha	Lublaňská 18, 120 00 Praha 2	http://www.sosp Praha.cz
Konsorciem nevládních organizací pracujících s migranty v ČR	Vladislavova 44/10, 110 00, Praha 1	http://www.konsorciem-nno.cz
Národní síť Místních akčních skupin České republiky	Hlavní 137, 788 33 Hanušovice	http://www.nsmascr.cz
Národní rada osob se zdravotním postižením (NRZP)	Partyzánská I/7, 170 00 Praha 7	http://www.nrzp.cz
Platforma pro sociální bydlení		http://www.socialnibydeni.org
PROUD – Platforma pro rovnoprávnost, uznání a diverzitu	Opatovická 18, 110 00 Praha 1	http://www.proudem.cz
Rada vědeckých společností České republiky (RVS ČR)	Národní 3, 117 20 Praha 1	http://rvs.avcr.cz/
Sdružení azylových domů (SAD)	Tusarova 60, Praha 7	http://www.azylovedomy.cz
Sdružení sportovních svazů ČR	U Pergamenky 3, 170 00 Praha 7 - Holešovice	http://www.sporty-cz.cz
Sdružení zdravotně postižených v ČR	Karlínské náměstí 12, 186 03 Praha 8	http://www.brailnet.cz/szpoajp/

Síť Mateřských center	Klimentská 34, 110 00 Praha 1	http://www.materska-centra.cz/sit-mc-v-cr/co-jsou-mc/
Sdružení středisek ekologické výchovy Pavučina (SSEV Pavučina)	Senovážné nám. 24, 116 47 Praha 1	http://www.pavucina-sev.cz
SKOK - Spolek Oborové Konference nestátních neziskových organizací působících v sociální a zdravotně sociální oblasti	Senovážné nám. 2, 110 00 Praha 1	http://www.skok.biz/
Stálá konference asociací ve vzdělávání (SKAV)	Kladenská 43, 252 68 Středokluky	http://www.skav.cz
Stálá oborová konference EVVO	Jiráskova 419, 755 01 Vsetín	
STEP-Síť ekologických poraden	Panská 9, 602 00 Brno	http://www.ekoporadna.cz
Tematická síť pro sociální ekonomiku TESSEA	Malátova 659/16, 150 00 Praha 5	http://www.p-p-p.cz
Unie českých pěveckých sborů (UČPS)	Masarykovo nábřeží 16, 110 00 Praha 1	http://www.ucps.cz
Unie pro řeku Moravu	Hrubá Voda 10, 783 61 Hlubočky	http://www.uprm.cz/
Unie školských asociací - CZESHA	Francouzská 1192, 742 21 Kopřivnice	http://www.czesha.cz
Volné sdružení nevládních neziskových organizací v kultuře a umění	Jirsíkova 540/4, Karlín, 186 00 Praha	
Všesportovní kolegium	Zátokova 100/2, P.O.BOX 40, 160 17 Praha 6	nedohledáno
Zelený kruh	Lublaňská 18, Praha 2	http://www.zelenykruh.cz

Příloha 2: Krajské asociace NNO a dohody uzavřené s kraji

Název asociace, rok založení	Název dohody
Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, 1998	Smlouva o spolupráci mezi Jihomoravským krajem a Asociací nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje
Krajská asociace nestátních neziskových organizací Libereckého kraje, 2002	Dohoda o spolupráci mezi Libereckým krajem a Asociací nestátních neziskových organizací Libereckého kraje
Asociace NNO Zlínského kraje, 2008	Memorandum o vzájemné spolupráci a vytvoření partnerství uzavřené mezi Zlínským krajem a Asociací nestátních neziskových organizací Zlínského kraje
Unie nestátních neziskových organizací Olomouckého kraje, 2012	nedohledáno
Koordinační uskupení NNO Vysočina , 2002	Dohoda o spolupráci uzavřená mezi krajem Vysočina a KOUS Vysočina
Asociace nestátních neziskových organizací Jihočeského kraje, 2010	nedohledáno
Asociace nevládních neziskových aktivit Karlovarského kraje, 2001	Dohoda o spolupráci mezi Karlovarským krajem a Asociací nevládních neziskových aktivit Karlovarského kraje
Společná asociace nestátních neziskových organizací hl. m. Prahy a Středočeského kraje, 2012	nedohledáno
Královéhradecká asociace nevládních neziskových organizací, 2009	nedohledáno

Koalice nevládek Pardubicka , 1998 (od roku 2004 jako právnická osoba)	Dohoda o spolupráci uzavřená mezi Pardubickým krajem a Koalicí nevládek Pardubicka, o.s.
Asociace nestátních neziskových organizací Plzeňského kraje	Dohoda o spolupráci uzavřená mezi smluvními stranami Plzeňský kraj a Asociace nestátních neziskových organizací Plzeňského kraje, Plzeňská krajská rada dětí a mládeže, AMARE ČHAVE – Asociace romských občanských iniciativ, Rada seniorů České republiky, Národní rada osob se zdravotním postižením České republiky, o.s.
Asociace neziskových organizací Ústeckého kraje , 2001	Prohlášení k setkání hejtmanky Ústeckého kraje Jany Vaňhové a zástupců Asociace neziskových organizací Ústeckého kraje
Asociace nestátních neziskových organizací Moravskoslezského kraje , 2009	nedohledáno

Zdroj: Úřad vlády a webové stránky asociací (2014)