Co potřebují soukromí donoři, aby investovali do environmentálního sektoru

Závěrečná zpráva z rozhovorů a společného dialogu donorů a environmentálních nevládních neziskových organizací

Petr Lebeda

VIA CLARITA

Dáváme bohatství smysl

Executive summary

V projektu Via Clarita jsme na přelomu let 2025–2026 vedli tři hloubkové rozhovory a dvě kratší konzultace s reprezentanty soukromé filantropie, navazující konzultace s donory a environmentálními NNO zvlášť a následně zorganizovali finální společné setkání donorů a NNO. Celý proces probíhal od 16. 12. 2025 do 17. 3. 2026 a postupně doplnil donorskou perspektivu o zkušenost sektoru, který dnes funguje v podmínkách politického, finančního i personálního stresu.

Zpráva proto nabízí téma strategického financování v širším kontextu. Environmentální agenda se dnes pohybuje v prostředí oslabující politické podpory, polarizované veřejné debaty, dezinformací a vlivových operací, které zpochybňují fakta i legitimitu enviro práce. Pro část organizací už systémová změna neznamená jen prosazovat nové politiky, ale také bránit dosažené, udržet odborné a organizační kapacity, funkční zákony či instituce a hledat nové cesty, jak reagovat na dlouhodobější společenské a institucionální posuny. Zúčastnění donoři měli silnou preferenci pro systémový dopad – často na národní úrovni, někdy s „EU pákou“ – a pro témata s logikou prevence či adaptace (voda, krajina, půda), u nichž je vidět cesta od návrhu přes pravidla až do praxe. Filantropii nevnímají jako náhradu státu, spíš jako kapitál pro ověření a rozběh řešení (seed funding) s ambicí následného škálování veřejnými prostředky. NNO však upozorňují, že v dnešní situaci tento model často naráží na realitu: veřejné zdroje ubývají, stát v řadě oblastí roli nepřebírá a některé typy enviro práce budou spíše dlouhodobě potřebovat soukromou nebo kombinovanou podporu.

Opakující se bariéry na straně enviro NNO souvisejí se „systémovou řemeslností“: slabá nebo špatně vysvětlená teorie změny, nedostatečné datové a ekonomické ukotvení, roztříštěnost části sektoru a křehkost týmů s vysokou závislostí na jedné osobě. Zároveň však konzultace s NNO ukázaly, že část těchto slabin souvisí také s kapacitní realitou: dlouhodobě podfinancované týmy, nedostatek lidí pro advokacii, komunikaci, práci s daty i spolupráci a tlak dodávat ambiciózní výsledky v krátkých cyklech.

V dokumentu proto nově vystupují do popředí čtyři průběžné otázky, které se v rozhovorech, konzultacích i společném setkání vracely nejčastěji: jak sladit dlouhodobost práce s krátkými finančními horizonty; jak vyvažovat roli silného lídra a robustní organizace; jak pracovat s daty, důkazy a srozumitelností; a jak kombinovat tah na branku s nutnou spoluprací, koalicemi a někdy i konfliktnějšími formami veřejné a politické práce. Závěrečné setkání navíc silně otevřelo i pátou praktickou otázku: jak uchopit financování a koordinaci samotného „ekosystému změny“, pokud nemá zůstat jen u další platformy pro sdílení.

Pro environmentální NNO i dárce z toho plyne společná výzva: hledat přesnější jazyk pro různé typy dopadu a různou povahu systémové změny – od legislativy a implementace přes změnu společenského vnímání až po obranu institucí či řízenou disrupci tam, kde stávající rámce přestávají stačit. Růst dlouhodobého a systémového financování nebude stát jen na lepších projektech, ale i na schopnosti obou stran budovat vztahy, sdílet riziko a postupně si vyjednávat reálnější očekávání. Z finálního setkání navíc vyplynulo, že další krok nebude spočívat v abstraktním volání po „ekosystému“, ale spíše v jeho lepším mapování, v určení rolí a odpovědností a v hledání legitimního modelu koordinace a financování.

Úvod

Zpráva shrnuje vstupy z období 16. 12. 2025-17. 3. 2026. Vychází z pěti vstupů od zástupců soukromé filantropie působících v ČR (jeden globálně) – tří hloubkových rozhovorů a dvou kratších písemných konzultací k draftu – a následně ze dvou kol konzultací s donory a s environmentálními NNO, a konečně z finálního společného setkání donorů a NNO . Zpráva take shrnuje doplňující písemné reakce účastníků obou online konzultací. Vzorek zahrnuje různé typy dárců – od menšího individuálního dárcovství přes rodinné a tematické nadace až po firemní a mezinárodní nadaci. Společným jmenovatelem je důraz na systémovou změnu; nejde tedy o reprezentativní průřez celým „donorským trhem“, ale o perspektivu donorů, kteří chtějí posouvat pravidla a praxi.

Řád prostředků směřujících do environmentálních témat v ČR se u oslovených donorů liší od stovek tisíc Kč ročně u menších dárců po jednotky milionů Kč ročně u větších nadací; u části donorů je enviro zatím menší složkou portfolia, ale s deklarovaným růstovým potenciálem. Navazující konzultace s NNO, společné setkání donorů a NNO a následné písemné reakce účastníků doplnily donorovou perspektivu o praktickou zkušenost organizací, které o tyto zdroje usilují, a o společnou reflexi dilemat, pnutí a možností spolupráce.

Cílem zprávy je nabídnout ucelený podklad pro společnou diskusi a další kroky. Nečlení proto svět na „co si myslí donoři“ a „co si myslí NNO“, ale snaží se ukázat, kde se obě perspektivy potkávají, kde se míjejí a kde je třeba přesněji vyjednat společný jazyk, očekávání a typy podpory.

Co jsme sledovali (a co ne)

- zahrnuto: filantropické soukromé peníze – individuální donoři, soukromé nadace a korporátní nadace (grantová logika filantropie)
- nezahrnuto: CSR a přímé firemní sponzoringové/marketingové rozpočty (ad hoc komerční logika)

Co jsme chtěli zjistit

- identifikovat překážky a příležitosti k podpoře systémových změn v environmentálním sektoru
- formulovat doporučení pro enviro NNO: co donoři potřebují, aby mohli investovat více, déle a strategičtěji
- porovnat, kde donorům chybí přesvědčivost, profesionalita nebo srozumitelnost části sektoru, a kde naopak NNO narážejí na limity donorských modelů podpory
- připravit podklad pro společné setkání donorů a NNO zaměřené na dilemata, pnutí a hledání společného jazyka

Tato verze propojuje donorskou perspektivu s navazující reflexí NNO. Cílem není oddělovat dva protikladné pohledy, ale nabídnout jeden souvislý materiál pro společnou diskusi o tom, co dnes znamená strategická podpora environmentálního sektoru v podmínkách oslabené veřejné podpory, polarizace a rostoucí nejistoty.

VIA CLARITA

Současný kontext: proč je dnešní debata o financování enviro sektoru jiná

Konzultace s NNO ukázaly, že dnešní diskusi o financování nelze vést jen na úrovni jednotlivých projektů. Environmentální agenda se pohybuje v prostředí, kde slábne politická i veřejná opora pro část zelených témat, sílí polarizace a část veřejné debaty je podkopávána dezinformacemi, vlivovými operacemi a obecnou nedůvěrou k expertize. To mění nejen tón komunikace, ale i povahu práce, kterou jsou organizace nuceny dělat.

Pro část enviro sektoru dnes systémová změna neznamená primárně otevírat nové reformy, ale bránit dosažené, držet odborné a institucionální kapacity a hledat, jak se adaptovat na delší společenské trendy. V některých oblastech už nestačí uvažovat jen v kategorii legislativní změny; do hry vstupuje také změna společenského vnímání, práce s mentalitami a normami, případně otázka, zda některé typy změny nebudou vyžadovat i řízenou disrupci, tedy vědomé hledání nových modelů mimo stávající institucionální rámce.

Tento posun je důležitý i pro dárce. Donorská logika často předpokládá, že filantropie má něco odpilotovat a veřejný sektor to následně převezme a rozškáluje. To zůstává pro část agendy relevantní, ale konzultace s NNO upozorňují, že v současné situaci politického, finančního a personálního stresu to často není realistické: veřejné zdroje ubývají či mizí, stát v řadě oblastí roli nepřebírá a soukromé peníze tak mohou být nejen startovacím kapitálem, ale i podmínkou udržení kapacit a kontinuity

„Systémová změna dnes nemusí znamenat jen nový zákon. Někdy znamená udržet odbornou kapacitu, ubránit instituci nebo změnit společenské vnímání tak, aby bylo možné se k větší změně vrátit později.“

Tento kontext nepopírá donorská očekávání ohledně kvality, dat, teorie změny nebo důvěryhodného vedení. Spíše je zasazuje do reality, v níž je třeba přemýšlet o širším spektru legitimních dopadů – od legislativy a implementace přes obranu dosaženého až po vytváření nových společenských a institucionálních cest.

Současný stav

Koho donoři podporují (jaké subjekty)

- Zavedené enviro organizace se systémovou ambicí a silným nositelem: často zmiňují konkrétní lidi – tahouny, kampaně s výsledkem nebo tematické organizace zaměřené na dlouhodobý dopad.
- Větší, důvěryhodné značky schopné vést procesy s více aktéry (multi-stakeholder): například u adaptačních témat organizace, které umějí dostat ke stolu obce, vlastníky půdy, farmáře a další.
- Platformy a zastřešující struktury: objevují se u nich ambivalence – uznání jejich důležitosti i skepse k viditelnosti výsledků a modernosti přístupu.

> **„Když v tom není spolehlivý nositel, systémovou změnu to neutáhne.“**

Co podporují (tematické okruhy)

- Krajina, voda a adaptace (sucho, povodně, retence; prevence škod a rizik).
- Zemědělství a půda (eroze, potravinová bezpečnost, hospodaření v krajině).
- Odpady a cirkulární ekonomika (zálohování, efektivita odpadového hospodářství, využití dřeva ve stavebnictví).
- Energetika se objevuje spíše jako „tvrdé“ politicko-společenské téma – kontroverzní, vyžadující schopnost pracovat s veřejným míněním a konsensem.
- Biodiverzita (rezervace, nákupy pozemků) je vnímána jako viditelná, ale ne vždy jako prioritní; někdy jako logisticky a personálně náročná na dlouhodobou péči.

> **„Dává smysl financovat prevenci – je levnější než řešit důsledky.“**

Ambice (místní – národní – mezinárodní; dílčí – systémové)

- Dominuje preference systémové změny: dotažení změn až na úroveň trvalejší změny legislativy, praxe či chování významného segmentu (nejčastěji národní úroveň, někdy EU).
- Zároveň je přítomná pragmatická linka: pilot nebo důkaz funkčnosti na omezeném území, který je přenositelný a může se škálovat.
- Mezinárodní a EU rovina se objevuje jako potenciál pro větší dopad, protože právě tam často vznikají rámce, které se následně překlápějí do ČR.

„Potřebujeme vidět, že je to ucelený postup, ne jen jednotlivé výstřely.“

Typy aktivit: co rezonuje a co budí skepsi

- Nejlépe rezonuje kombinace více funkcí – analýza a data, advokacie a lobbying, práce se stakeholdery a komunikace navázaná na jasný cíl.
- Skepticky vnímané jsou osvěta a kampaně bez jasné cesty k systémové změně a aktivismus „zkratkou“ – petice, demonstrace nebo stunty bez koordinovaného postupu a bez práce s širším konsensem.

„Nechceme platit jen osvětu – chceme doprovodit změnu systému až do konce.“

Rizika a nejistoty při podpoře

- Nejistota dosažení výsledku (politické klima, proměnlivé veřejné mínění).
- Tříštění energie do podružných aktivit nebo oportunismus.
- Leadership risk: odchod tahouna, vyhoření, přílišná závislost na jednom člověku.
- Reputační rizika: vazby na politiky, partikulární zájmy, netransparentní pozadí.
- Vášeň a expertnost bez dostatečně profesionálního řízení či komunikace.

Délka podpory a řády financování

Běžný model je roční podpora s každoročním vyhodnocením, výjimečně dvouletý rámec; dlouhodobé vztahy vznikají spíše opakovaným prodlužováním a postupným navyšováním. Donoři chtějí být flexibilní a mít možnost korekcí, ale zároveň vnímají, že systémové změny vyžadují delší horizont – někdy i pět až deset let. Rozptyl částek je velký: od stovek tisíc po nižší jednotky milionů korun u menších donorů až po řádově miliony ročně u větších nadací.

Principy podpory a rozhodování

Proč podporují a jak o podpoře uvažují

Motivací je často prevence a veřejný zájem: levnější je předcházet škodám než řešit důsledky. Důležitá je orientace na dotažení změny – k legislativní koncovce, do praxe a implementace. Soukromé peníze jsou vnímány jako nástroj k nastartování, k vykrývání bílých míst a ke zvýšení agility oproti veřejným penězům.

> **„Filantropie má platit pilot a nastartování – veřejné peníze mají škálovat.“**

Logika a proces rozhodování

Procesy bývají méně formální, ale intenzivně vztahové: reference, první screening, rozhovor s organizací, test komunikace a reakce na dotazy, rozpočet a varianty podpory, a pak delší „ladění“ společných cílů.
U některých donorů může tato fáze trvat i řadu měsíců.

Dovětek: sociální kapitál jako bariéra i předpoklad financování

V českém prostředí často nerozhoduje jen kvalita projektu, ale i to, zda existuje osobní známost, reference a důvěra mezi organizací a konkrétním dárcem. Zdroje dlouhodobějšího financování jsou koncentrované v poměrně malé síti filantropů a nadací; kdo se do této sítě nedostane, získává dlouhé peníze obtížněji. To ukazuje na systémový úkol zvyšovat oboustranný sociální kapitál mezi dárci a hybateli změny v environmentálním sektoru.

Kritéria rozhodování: co donoři hledají

- Nositel a lídr: tah na branku, reputace, schopnost držet vizi a strhnout tým i partnery.
- Systémovost a ambice s realistickou cestou: ne úzká výseč, ale jasný cíl, cesta a role v ekosystému.
- Datový a odborný základ spojený se schopností nabídnout řešení a být partnerem pro stát či obce.
- Komunikace, otevřenost a důvěra: transparentní jednání, sdílení toho, co se daří i nedaří, práce se zpětnou vazbou.
- Kooperace a ekosystémové myšlení: schopnost sáhnout si pro know-how, navazovat partnerství a netříštit sektor.

Co znamená důvěra, kontakt a reporting

Donoři nechtějí „šikanovat reporty“, ale očekávají lidský a srozumitelný popis, průběžnou otevřenost, včasné hlášení změn a schopnost přiznat chybu i poučení. Prakticky fungují spíše krátké průběžné check-iny než těžká byrokracie. Vedle obsahu hraje roli i základní profesionalita komunikace: rychlá reakce, jasné vysvětlení, co se změnilo a proč.

V enviro tématech navíc často platí, že dopad se neškáluje bez komunikace. I kvalitní projekt může zůstat uzavřený uvnitř „eko-bubliny“, pokud po realizaci nezbude čas, lidé ani rozpočet na srozumitelné odkomunikování výsledků a jejich přenos do širší veřejné nebo profesní debaty.

Poslední online vstupy po konzultaci s NNO zároveň připomněly, že nesouhlas dárce nemusí být jen překážkou, ale i důležitou zpětnou vazbou pro organizaci. Zkušenost části sektoru je, že větší dárci, kteří už poskytují významnější podporu, většinou potřebám organizací rozumějí a zásadní hodnotový nesoulad bývá spíše výjimečný. Současně ale zaznělo, že u systémových změn mohou mít někteří dárci nerealistická očekávání, co dokáže větší dar do advokační práce jedné organizace změnit v celém systému. Skutečný dopad vyžaduje mnohaletou práci, více zdrojů a nese vysokou míru nejistoty – mimo jiné kvůli proměnám politického kontextu po volbách. I proto je legitimní, že se dárci ptají na transparentnost, efektivitu a spolupráci s dalšími organizacemi; zároveň je však potřeba otevřeně vést debatu o přiměřenosti administrativních a transakčních nákladů, které taková kontrola vytváří.

Ideální stav a co v sektoru chybí

Co v enviro oblasti donorům i NNO chybí

V rozhovorech a konzultacích se silně opakovala potřeba „robustních systémových aktérů“: organizací s jasnou teorií změny, schopností být pro stát i veřejnost důvěryhodným partnerem a kapacitou pro podloženou, dotaženou advokacii. Zároveň se ukazuje, že takového aktéra nelze redukovat jen na jedno organizační “archetypální” řešení. Enviro sektor je rozrůzněný: vedle advokačních organizací zahrnuje expertní a watchdogové subjekty, lokální demonstrační projekty, ochranářské instituce, vzdělávací či komunitní aktéry i platformy a koalice. Ne všechny je možné měřit stejným metrem ani od všech čekat tutéž formu dopadu.

Tato rozrůzněnost je důležitá i pro donory: část práce je zaměřena na legislativu a public affairs, jiná na piloty a implementaci v terénu, jiná na data, veřejnou debatu nebo budování legitimity a společenské poptávky. Smysluplné financování proto vyžaduje nejen hledat „nejlepší organizaci“, ale také rozumět tomu, jaké články řetězce změny v daném tématu chybějí a které typy organizací v něm hrají klíčovou roli.

Finální společné setkání donorů a NNO tento motiv ještě posílilo. Ukázalo se, že „enviro ekosystém“ není samozřejmý ani jednotný celek, ale spíše soubor dílčích tematických řetězců změny – například kolem energetiky, půdy, klimatu nebo biodiverzity. Praktickým úkolem proto není jen volat po větším „ekosystémovém financování“, ale vyjasnit, co přesně má být jeho předmětem: kdo v systému hraje jakou roli, kde jsou bílá místa, jaké platformy a kapacity je třeba držet při životě a kdo má nést odpovědnost za “delivery”. Právě odtud se odvíjí i poptávka po mapě ekosystému, větší čitelnosti pro donory i NNO a po nějaké formě “task force” nebo jiné koordinační struktury, která by nefungovala jen jako platforma pro sdílení, ale i jako nositel dalšího postupu.

- Koordinace a společná řešení napříč NNO – ne roztříštěné, ultimativní cíle.
- Propojování oborů a sdílení dat, analýz a expertizy.
- Zahraniční partnerství a silnější vazba na EU úroveň.
- Větší důraz na témata typu povodně, záplavy, nevhodná výstavba v rizikových územích a další praktická „slepá místa“.
- Modernější, adaptabilní styl práce a komunikace tam, kde část struktur působí setrvačně nebo „90tkově“.

Kapacitní realita sektoru

Konzultace s NNO významně doplnily donorový pohled o kapacitní realitu sektoru. Organizace dnes často fungují s omezenými týmy, v prostředí úbytku veřejných zdrojů a rostoucího personálního vyčerpání. Donoři přitom legitimně čekají silnou teorii změny, práci s daty, komunikaci, kooperaci i kvalitní leadership. Pokud vak tyto požadavky nejsou doprovázeny ochotou financovat lidi, koordinaci, průřezové expertizy a institucionální zázemí, vzniká strukturální napětí: sektor má dodávat „robustní systémovost“ bez odpovídajících kapacit.

To neznamená rezignovat na profesionalitu. Spíše to znamená přesněji pojmenovat, že systémová změna je personálně a organizačně náročná disciplína: vyžaduje právní expertizu, vyjednávání, práci s daty, komunikaci, síťování, někdy i zahraniční vazby a trpělivost v horizontu let. V některých případech je proto samo udržení odborného týmu a institucionální kontinuity legitimním předpokladem budoucího dopadu, nikoli jen „režií“.

Role soukromých peněz

Soukromé peníze jsou nadále chápány jako “seed funding” a “proof of concept”, jako zdroj flexibility a jako možnost financovat kroky, které stát neumí nebo nezvládá. Aktualizovaná debata však ukazuje, že v některých oblastech mohou plnit i stabilizační roli: pomoci udržet instituce, lidi a dlouhodobé procesy v době, kdy se veřejný sektor stahuje, váhá nebo není schopen převzít odpovědnost za škálování.

Shrnutí a doporučení

Co by nejvíc pomohlo

- Umět mluvit jazykem dopadu a efektivity: převést enviro témata do čísel, nákladů, prevence škod a společenského přínosu – ale zároveň poctivě pojmenovat i limity kvantifikace.
- Mít dlouhodobou vizi a plán etap: i malý projekt může dávat smysl, pokud je zasazený do širší cesty a ambice.
- Otevřenost a schopnost pracovat s různými pohledy: méně dogmatu, více realismu, vědeckého ukotvení a práce s pluralitou stakeholderů.
- Promýšlet více typů systémové změny: nejen legislativní změnu, ale i obranu dosaženého, změnu společenského vnímání, budování nových institucí či řízenou disrupci tam, kde to situace vyžaduje.

Souhrn doporučení pro environmentální NNO

- Postavte srozumitelnou teorii změny: co je cílová změna, jaká je cesta, jaké jsou milníky a jaká je vaše role v širším ekosystému.
- Mluvte nejen projektově, ale i ekonomicky: ukažte logiku investice, prevenci škod, náklady nečinnosti, cost-effectiveness a společenské přínosy.
- Připravte rozpočet s variantami a jasnou logikou využití peněz: min/max varianta, co je nutné, co je nice-to-have, jaký je pákový efekt.
- Plánujte „druhý poločas“ projektu: jak po realizaci dostanete výsledky mimo vlastní bublinu a přenesete je do praxe, veřejné debaty nebo dalších institucí.
- Investujte do leadershipu i týmového zázemí: snižujte závislost na jednom člověku, budujte nástupnictví, role a prevenci vyhoření.
- Doplňte chybějící profese a úrovně: právní expertizu, vyjednávání, datovou analytiku, PR a komunikační kapacity nebo zahraniční spolupráci.
- Buďte důvěryhodný partner: přiznávejte chyby, oznamujte změny včas, neprodávejte vše „na růžovo“.
- Kooperujte a ukažte, že znáte ekosystém: donorům vadí solitérství; popište, kdo dělá co, s kým spolupracujete a proč jste v tom řetězci potřební.
- Budujte sociální kapitál a důvěryhodné reference: záměrně investujte do vztahů, procesů a mostů mezi enviro a filantropickým světem.
- Zvládněte komunikaci v polarizovaném prostředí: vysvětlujte komplexní věci stručně, s metaforami, vizualizacemi a konkrétními vstupními body; pracujte s lokálními tématy jako mostem k těm složitějším.

Závěr – co z toho plyne pro NNO i donory

Z rozhovorů, navazujících konzultací i finálního společného setkání donorů a NNO je zřejmé, že překážky strategičtějšího financování nevznikají jen „na jedné straně“. Donoři pojmenovávají slabiny části environmentálního sektoru – nesrozumitelnost, roztříštěnost, slabší datové ukotvení či reputační nejistoty. Zároveň ale platí i opačná věc: strategická filantropie stojí čas, expertizu a kapacitu i na straně donorů – vyžaduje dlouhé „namlouvání“, ladění cílů, průběžnou práci s partnerem i ochotu nést delší horizont nejistoty. Deklarovaná ambice podporovat systémovou změnu se tak ne vždy potkává s tím, jak je podpora v praxi nastavená. Převládající model donorům umožňuje průběžně snižovat riziko a držet vysokou míru kontroly, zatímco pro NNO znamená vysoké nároky na stabilní týmy, data, koordinaci a dlouhodobou strategii i v situaci, kdy víceleté financování bývá spíše výjimkou.

Právě společné setkání donorů a NNO ale potvrdilo, že mezi oběma stranami existuje větší shoda na směru, než by se mohlo zdát. Hlavním problémem není rozdílný cíl, ale spíše chybějící společný jazyk pro systémovou změnu, pro různé typy dopadu a pro to, co v českém prostředí znamená „efektivní ekosystém“. Debata rámovaná čtyřmi dilematy ukázala, že tato napětí nejsou abstraktní, ale velmi praktická: promítají se do rozhodování o délce podpory, do vztahu mezi lídrem a organizací, do očekávání na data i do toho, jak se vyvažuje výkonnost a spolupráce. Otevřený dialog o těchto dilematech se ukázal jako důležitý předpoklad k tomu, aby obě strany přesněji rozuměly tomu, co je v dnešním kontextu realistické, legitimní a hodné podpory.

Silně se zároveň potvrdilo, že financovat je třeba nejen jednotlivé projekty, ale i infrastrukturu ekosystému: existenci a řízení platforem, kapacitu lidí účastnit se jich, mapování aktérů a donorů, relevantní data, vzdělávání a sdílení know-how, zapojování do sítí, interní a komunikační systémy, fundraising, analytické kapacity a kvalitní týmy. Zazněla také potřeba financovat obranu toho, co už funguje – tedy nejen ofenzivní změnu, ale i udržování funkčních částí ekosystému a ochranu již dosažených veřejných statků, pravidel a institucí. V tomto ohledu se systémová změna neukazuje jen jako vytváření nového, ale i jako schopnost podržet a chránit to, co je v současném kontextu ohrožené.

Největší skepsi však vyvolala otázka implementace. Účastníci se shodovali, že samotné setkávání a sdílení nestačí, pokud z něj nevzniká struktura schopná skutečně dodat výsledky. Odtud se otevřelo klíčové napětí: kdo by se měl koordinace ekosystému ujmout, s jakou legitimitou, na jaké úrovni a podle jakého členění sektoru – a zároveň kdo má takovou koordinaci, mapování a infrastrukturu platit. Ve hře se objevily různé možnosti: jednotliví donoři, jejich koordinovaný alignment funding, společná platforma po vzoru Aliance pro moderní stát nebo samostatný nositel, který by propojoval donory a NNO. Diskuse zároveň ukázala, že právě zde naráží ambice na realitu vysokých transakčních nákladů, omezených kapacit a nejasnosti, jak vůbec uchopit víceletou podporu v prostředí, kde si donor musí vybírat, co a koho dlouhodobě podrží.

Závěr – co z toho plyne pro NNO i donory

Jako realistický závěr proto nevyšla představa jednoho sjednoceného enviro ekosystému, ale spíše potřeba lépe popsat jednotlivé dílčí value chains, určit v nich role, priority a odpovědnosti a teprve na této bázi hledat konkrétní model koordinace i financování. Doporučení z tohoto procesu tak míří na obě strany. Pro NNO z toho plyne potřeba být čitelnější, investovatelnější a lépe ukotvené v širším řetězci změny, umět přesvědčivěji popsat svou roli, spolupráce i realistický příspěvek k dopadu. Pro donory z toho vyplývá nutnost hledat způsoby, jak lépe nést dlouhodobost, koordinaci i náklady na skutečně systémovou podporu, a pracovat s širším pojetím dopadu, které zahrnuje nejen výsledky jednotlivých projektů, ale i budování kapacit a infrastruktury potřebné pro dlouhodobou změnu.

Jinými slovy: růst dlouhodobého a systémového financování vyžaduje jak posílení připravenosti environmentálních NNO, tak i schopnost donorů stimulovat strategická partnerství, financovat relevantní kapacity a vytvářet podmínky pro méně polarizovaný, praktičtější a dlouhodobější dialog. Právě ten může být jedním z klíčů k tomu, aby se větší shoda na směru dokázala proměnit i v konkrétní, důvěryhodnou a udržitelnou praxi.

Za rozhovory a konzultace děkujeme:
Milanu Medkovi, Petru Košťálovi, Vojtěchu Orlickému, Ondřeji Liškovi, Miroslavu Kundratovi, Janu Škampovi, Veronice Valentové, Lucii Štefánkové, Jiřímu Hlinkovi, Kateřině Klimešové, Barboře Semerákové, Michalu Bergovi, Daliboru Dostálovi, Zuzaně Szabó Lenhartové, Tomáši Jungwirthu Březovskému, Janu Smrčkovi, Lucii Hoškové, Zuzaně Benešové, Ondřeji Přibylovi, Jendovi Perlovi, Martinu Abelovi, Janě Dumkové, Richardu Gáborovi, Benjaminu Hagueovi, Tereze Herdové, Petru Kazdovi, Nikol Krejčové, Šimonu Michalčíkovi, Janě Miléřové, Tereze Špalkové, Kláře Sutlovičové a Petru Vítkovi.

Zpráva vznikla za podpory:

Kooperativa
VIENNA INSURANCE GROUP

NADACE

Strohmy.

NADACE
JABLOTRON

Nadační fond
KLADNÉ
NULY