

**The Central and Eastern European
Working Group
on Nonprofit Governance**

**Jak spravovat
nevladní neziskové
organizace:
Správní rady
a předsednictva**

Marilyn Wyatt

© Marilyn Wyatt. Všechna práva vyhrazena.

**Vydavatel: The European Center for Not-for-Profit Law, Apáczai Csere János u. 17,
Budapest 1052 Hungary**



Design: Grzegorz Laszuk

© Česká verze:

Překlad: Hana Hercherová

Redakční úprava textu: Jolana Turnerová

Jazykové korektury: Eva Němečková, Kateřina Ducháčková

Sazba: Jan Plesl

Své připomínky a požadavky na zaslání dalších výtisků posílejte prosím na adresu: judit@ecnl.org.hu

ISBN 963-216-963-8

Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance (Pracovní skupina se zaměřením na vedení neziskových organizací ve střední a východní Evropě) je skupina odborníků a pracovníků, kteří se specializují na oblast vedení neziskových organizací v regionu střední a východní Evropy. V r. 2001 založili účastníci Mezinárodního partnerského programu pro rozvoj správních rad neziskových organizací (BoardSource International Fellowship Program on Nonprofit Governance) pracovní skupinu, která prosazuje zásady odpovědného vedení neziskových organizací a přispívá ke zlepšování podmínek pro vznik a rozvoj správních rad.

Členové pracovní skupiny:

Nilda Bullain, European Center for Not-for-Profit Law, Budapešť
Natalia Cebotarenco, Association „Drugs“, Kišinev
Vasylyna Dybaylo, GURT NGO Resource Center, Kyjev
Darina Kadunkova, European Institute, Sofia
Vladimir Korzh, Counterpart International, Minsk
Bohdan Maslych, Ukraine Citizen Action Network, Kyjev
Zoran Puljic, NGO Development Foundation, Sarajevo
Balazs Sator, Civil Society Development Foundation Hungary, Budapešť
Emils Stalis, konzultant, Riga
Raymond Stephens, konzultant, Riga
Yulia Tykomyrova, Counterpart Creative Center, Kyjev
Marilyn Wyatt, konzultant, Varšava
Kelmend Zajazi, Macedonia Local Government Reform Project, Skopje

Více informací o Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance můžete získat na www.ngogovernance.org.

Obsah

* □	Poděkování	3b
* *	Úvod	4a-4b
* □	Jak pracovat s touto příručkou	5a
	Zásady a pravidla odpovědného vedení neziskové organizace	5b-29b
1 □	Neziskové organizace jsou odpovědné svému okolí	5b
1 1	Neziskové organizace se zavazují k odpovědnému chování	5b
2 □	Dobré vedení je základním projevem odpovědnosti organizace	6a-6b
2 1	Odpovědně vedená organizace má fungující systém vnitřní kontroly	6a-6b
3 □	Odpovědně vedená organizace má formálně ustanovenou strukturu	7a-11a
3 1	Struktura neziskové organizace je formálně zakotvena v organizačních dokumentech	7a-8a
3 2	Rada je hlavním správním orgánem	8b
3 3	Rada činí svá rozhodnutí kolektivně	9a-9b
3 4	Jednotliví členové rady mají konkrétní povinnosti	10a-10b
3 5	Rada má předsedu	11a
4 □	Odpovědná organizace má oddělené vedení a řízení	11b-16b
4 1	Členové rady by neměli být zároveň zaměstnanci	11b-12b



4	2	Rada vede, zaměstnanci řídí	13a-13b
4	3	Rada uděluje pravomoci výkonnému řediteli	14a-14b
4	4	Rada a výkonný ředitel jsou si navzájem oporou	15a
4	5	Rada pravidelně hodnotí činnost ředitele	15b
4	6	Rada volí a odvolává výkonného ředitele	16a-16b
5		Základ neziskové organizace tvoří její poslání	17a-18b
5	1	Rada střeží poslání organizace	17a-17b
5	2	Rada střeží poslání prostřednictvím účinného plánování	18a
5	3	Rada střeží poslání prostřednictvím pravidelného hodnocení	18b
6		Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy	19a-25a
6	1	Rada stanovuje normy profesionálního a etického chování organizace	19a-19b
6	2	Členství v radě je dobrovolné	20a-20b
6	3	Rada stanovuje pravidla pro řešení střetu zájmů	21a-21b
6	4	Rada stanovuje pravidla profesionálního chování	22a-23b
6	4 1	Rada stanovuje pravidla pro vlastní práci	22a
6	4 2	Rada se rozhoduje na základě faktů	22a-22b
6	4 3	Rada se pravidelně schází na jednáních	22b-23a
6	4 4	Rada pořizuje zápis ze svých jednání	23a
6	4 5	Rada určuje své cíle a plán činnosti na jeden rok	23a-23b
6	4 6	Rada má účelnou strukturu výborů	23b
6	5	Rada pečuje o svůj vlastní rozvoj	24a-25a



7	Neziskové organizace odpovědně hospodaří se získanými zdroji	25b-27b
7 1	Rada dohlíží na finanční záležitosti organizace	25b-26a
7 2	Rada určuje vnitřní finanční předpisy	26b
7 3	Rada se aktivně podílí na získávání zdrojů	27a-27b
8	Neziskové organizace jsou odpovědné za svou práci veřejnosti, které slouží	28a-29b
8 1	Rada propojuje zájmy organizace a místní komunity	28a
8 2	Rada prosazuje transparentní komunikaci	28b
8 3	Rada dohlíží na zpracování výroční zprávy	29a
8 4	Rada slouží jako most mezi organizací a jejími příznivci	29b

Od teorie k praxi 6a-28a

Co je odpovědnost?	5b	1 1
Co znamená odpovědné vedení?	6a	2 1
Překlad slova „governance“ do jazyků střední a východní Evropy	6b	2 1
Základní formy neziskových organizací ve střední a východní Evropě	7a-7b	3 1
Co by mělo být uvedeno v organizačních dokumentech ohledně správních orgánů?	8a	3 1
Více než jeden správní orgán? Jak mohou spolupracovat	8b-9a	3 2
Příklad postupu: rozhodnutí rady mimo řádnou schůzi	9b	3 3
Popis práce člena rady	10a	3 4
Zvláštní úloha zakladatelů	10a-10b	3 4
Povinnosti předsedy	11a	3 5
Proč dochází u zaměstnance a zároveň člena rady ke střetu zájmů	11b	4 1
Výsledky průzkumu: zaměstnanci jako členové rady	12a	4 1



Pochybnosti výkonného ředitele: „K čemu je mi správní rada?“ (1. část)	12b	4 1
Hlavní povinnosti rady	13a	4 2
Měl by být výkonný ředitel členem rady s hlasovacím právem?	13b	4 2
Popis práce výkonného ředitele	14a	4 3
Modelový příklad vztahu rady a zaměstnanců	14b	4 3
Klíčové partnerství: výkonný ředitel a předseda rady	15a-15b	4 4
Když ředitel odejde	16a-16b	4 6
Nemáte definované poslání? Můžete začít zde	17a-17b	5 1
Zapojení správní rady do plánování	18a	5 2
Úloha rady při hodnocení	18b	5 3
Příklad postupu: etický kodex	19a	6 1
Pochybnosti výkonného ředitele: „K čemu je mi správní rada?“ (2. část)	19b	6 1
Proč se stát členem správní rady?	20a	6 2
Příklad postupu: možnosti odměňování členů rady	20b	6 2
Co je střet zájmů?	21a	6 3
Příklad postupu: střet zájmů	21b	6 3
Manuál pravidel pro práci rady	22a	6 4 1
Informační „potrava“ pro vaši radu	22b	6 4 2
Příklad programu jednání	23a	6 4 3
Každoroční náplň práce rady	23b	6 4 5
Doporučení, jak získat nové členy rady	24a-24b	6 5

2b



Činnost výboru pro rozvoj rady	25a	6	5
Klíčové finanční ukazatele	25b	7	1
Činnost finančního výboru	26a	7	1
Důležitost auditu	26b	7	2
Zapojte radu do fundraisingu	27a-27b	7	3
Pochybnosti výkonného ředitele: „K čemu je mi správní rada?“ (3. část)	28a	8	1
Příklad postupu: komunikace	28a-28b	8	2
Výsledek průzkumu: výroční zpráva	29a	8	3
Dobry začátek: zaškolení člena rady	29a-29b	8	4

Závěr: Jak začít s dobrou správou? 30a-31b

* **Realizační dotazník** 32a-33b

* **Literatura** 34a

Poděkování

Tuto publikaci napsala Marilyn Wyatt s využitím regionálních zkušeností, názorů a výsledků koncepční práce členů Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance (dále CEE Working Group).

CEE Working Group děkuje všem prvotním čtenářům této publikace, zejména těmto osobám:

Laurie Ball, Elitza Barakova, Jiří Bárta, Anna Belia, Nathalie Bolgert, Adám Cziboly, Katalin Erstey, Rayna Gavrilova, Dragan Golubovic, Jenny Hyatt, Serhiy Ivanyuk, Biruté Jatautaitė, Lidia Kołucka-Żuk, Medina Korda, Bohdan Krawchenko, John Kubiniec, Irina Kulitane, Nóra Kuntz, Annette Laborey, Kristina Mänd, Barbara Mozdierz, Maria Prohaska, Anna Rozicka, Lyudmyla Rudenko-Kardash, Niraj Saraf, Raisa Sinelnikova, Cathy Shea, Marina Starodubska, Rebecca Tolson, Marianna Török, András F. Tóth, Zoltán Valcsicsák a Jacek Wojnarowski.

Tato knížka vznikla z podnětu organizace Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe a její vydání bylo umožněno díky laskavé podpoře nadací Charles Stewart Mott Foundation a Freedom House.

Od svého založení v roce 2001 se CEE Working Group zabývá úkoly, které musí řešit vedení neziskové organizace. Využívá zkušeností odborníků a pracovníků z neziskového sektoru v devíti zemích střední a východní Evropy a pohlíží na činnost nevládních neziskových organizací (NNO) z hlediska odpovědnosti jejich správních rad.

Výsledky výzkumných studií o fungování správních rad ve Spojených státech amerických ukázaly, že západní modely se často zcela liší od běžné reality v našich zemích. Neziskové organizace v zemích střední a východní Evropy působí ve specifickém prostředí, které je charakteristické komunistickou minulostí a obtížným obdobím politické, sociální a ekonomické transformace. Potřeby a podmínky jednotlivých organizací se výrazně liší v závislosti na jejich zkušenostech, cílech a místních zvyklostech, a tudíž je obtížné nalézt styčné body. Přesto bychom se rádi pokusili posílit neziskový sektor v tomto regionu tím, že mu nabídneme určitý univerzální návod, jak vést neziskovou organizaci. Domníváme se, že informace zde uvedené budou užitečné nejen pro každodenní fungování organizace, ale i pro budoucnost neziskového sektoru. Pomohou neziskovým organizacím pracovat efektivněji a současně přispějí k větší transparentnosti a důvěryhodnosti neziskového sektoru jako celku.

Pokusíme se zde ukázat, jak abstraktní teorii proměnit v každodenní praxi. Nastíníme obecně platné principy, které by mohly přispět ke shodě ve vnímání pojmu „odpovědné vedení“ v různých zemích. Tato příručka obsahuje osm základních pravidel pro odpovědné vedení neziskové organizace, které považujeme za nejpodstatnější. Tato pravidla tvoří nadpisy jednotlivých kapitol a představují východiska pro další zásady, vyjádřené v podtitulech a popsané blíže v textu. Obsah kapitol, a zvláště postranních sloupců, odráží odlišnosti v zemích střední a východní Evropy ve srovnání se situací ve Spojených státech. V této příručce se snažíme nabídnout neziskovým organizacím středo- a východoevropského regionu řešení jejich každodenních problémů, s přihlédnutím k jejich specifickým podmínkám.

Pevně věříme, že tato příručka plně poslouží jako návod pro odpovědné a zcela profesionální vedení neziskové organizace ve všech zemích střední a východní Evropy bez ohledu na to, jak vyspělý je jejich neziskový sektor či jednotlivé organizace. Jsme si vědomi toho, že zásady zde uvedené se mohou zdát vhodné jen pro větší nezis-

kové organizace, které mají příznivé podmínky pro své fungování a již zaběhnuté rutinní postupy. Uvědomujeme si, že některá doporučení popsaná na následujících stránkách se mohou jevit příliš obtížná tam, kde chybí účinná legislativa a kde přístup státu k neziskovým organizacím neodpovídá jejich současným potřebám. Rozumíme také tomu, že malé a nově vzniklé organizace – na dobrovolné bázi, s omezenými rozpočty, neformálním vedením tvořeným dvěma či třemi přáteli – budou v pokušení odložit tento návod stranou jako příliš ambiciózní či náročný.

Zároveň se domníváme, že povinností každé neziskové organizace je včas a důkladně zvážit, jak má být vedena. K tomu, aby organizace byla dostatečně stabilní, musí začít uplatňovat zásady odpovědného vedení hned od začátku. Odpovědně vedené organizace přispívají nemalou měrou k důvěryhodnosti a transparentnosti neziskového sektoru jako celku.

Byli bychom rádi, aby tato příručka posloužila jak nově založeným, tak již zaběhnutým organizacím jako návod pro jejich další rozvoj. Vítejte vaši snahu posílit odpovědnost a úlohu neziskových organizací ve střední a východní Evropě a přejeme vám co největší úspěch v dosahování tohoto cíle.

The Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance

Neziskové organizace se zavazují k odpovědnému chování

Neziskové organizace jsou založeny na principu svobodného sdružování občanů. Většina zemí střední a východní Evropy má toto právo zakotveno ve své ústavě a v celém právním systému. Toto právo může být ze strany státu ještě dále posíleno přímou či nepřímou finanční podporou neziskovým organizacím, například plným nebo částečným osvobozením od daní. Na oplátku za tuto podporu se neziskové organizace zavazují věnovat se takovým činnostem, které uspokojují veřejné či komunitní zájmy, tedy nikoli soukromé zájmy vlastníků či akcionářů, jak je tomu v komerční sféře.

Pokud se neziskové organizace těší přímé či nepřímé podpoře ze strany veřejného sektoru, očekává se od nich vysoký stupeň odpovědnosti. Neziskové organizace mají odpovědnost vůči svým členům, klientům, dárcům, vládním orgánům a další příznivcům. I členské organizace jsou odpovědné širšímu okolí v tom smyslu, že jsou přímo či nepřímo závislé na jeho podpoře.

Neziskové organizace by se měly chovat odpovědně i v těch zemích, kde právní či politické prostředí není neziskovému sektoru příznivé nakloněno. V regionu střední a východní Evropy nejsou organizace vystaveny dostatečnému tlaku okolí, které by je přinutilo chovat se odpovědně. Dárci se neptají na to, jak byly jejich peníze použity, příjemci služeb se nezajímají, kdo organizaci financuje apod. Přesto se najdou organizace, které svým odpovědným chováním dokážou v každých podmínkách jít příkladem ostatním a sloužit veřejnému zájmu (viz **Co je odpovědnost?**).

Co je odpovědnost?

Výkladový slovník definuje „odpovědnost“ jako „závazek či ochotu nést následky svých činů“. První záznam o použití anglického slova „accountability“ v tomto smyslu vztahu ke společnosti je z roku 1794, čili z doby, kdy se začal rozvíjet nový pohled na veřejný zájem, občanskou společnost a charakter odpovědného vedení.

Převzít odpovědnost znamená pro neziskovou organizaci pravidelně dokazovat, že používá své zdroje přiměřeně a nezneužívá svých zvláštních výhod k provozování aktivit, které by byly v rozporu s jejím statutem. Odpovědná nezisková organizace je transparentní a je kdykoli připravena předložit své účty a záznamy k veřejné kontrole jak svým dárcům, tak příjemcům svých služeb a dalším.

Odpovědným chováním vyjadřuje nezisková organizace svou příslušnost k demokratickým hodnotám a v dlouhodobém horizontu přispívá k budování občanské společnosti ve střední a východní Evropě.

Dobré vedení je základním projevem odpovědnosti organizace

Odpovědně vedená organizace má fungující systém vnitřní kontroly

Anglické slovo „governance“ pochází z latinského „řídít, vést, směřovat“. Tento termín obecně vyjadřuje způsob, jakým je chápána, rozdělována a uplatňována moc ve společnosti nebo v organizaci. Podle západních politologů znamená tento pojem rozložení kompetencí tak, aby moc a zdroje nebyly shromážděny v ruce jedné osoby nebo skupiny.

Ve veřejném sektoru je „správa“ založena na systému kontroly a na rovném zastoupení jednotlivých složek státní moci (zákonodárné, výkonné a soudní). Pod pojmem „odpovědná správa“ se ve veřejném sektoru skrývá i pravidelná výměna informací mezi státními institucemi a veřejností. Občan musí mít možnost si kdykoli ověřit, že svou důvěru v tyto instituce vložil oprávněně a že je o jeho zájmy pečováno.

Podobně je tomu i v neziskovém sektoru.

Organizace je odpovědně vedená tehdy, když v ní existuje systém vnitřní kontroly a rovnoměrné rozložení rozhodovacích pravomocí mezi dvě oddělené organizační složky – řídicí a správní. Toto uspořádání brání případné snaze jediné osoby nebo skupiny ovládnout organizaci, a zajišťuje tak ochranu veřejného zájmu (viz **Co znamená odpovědné vedení?**).

Co znamená odpovědné vedení?

CEE Working Group definuje **odpovědné vedení** jako „transparentní rozhodovací proces, v jehož průběhu vedení neziskové organizace účelně a odpovědně spravuje své zdroje a vykonává své pravomoci na základě sdílených hodnot“.

Dobré vedení je základním projevem odpovědnosti organizace

Ve střední a východní Evropě je někdy téměř nemožné přeložit anglické slovo „governance“ (viz **Překlad slova „governance“ do jazyků střední a východní Evropy**). Význam tohoto slova se v naší terminologii leckdy zásadně liší od významu anglického, který má svou specifickou tradici. Další nejasnosti jsou způsobeny tím, že stejné slovo je často používáno k popisu dvou rozdílných činností – popisuje jak činnosti vykonávané zaměstnanci, tak činnosti realizované prostřednictvím správních orgánů. Prvním krokem středo- a východoevropských neziskových organizací k posílení úlohy vedení by tedy mělo být ujasnění používané terminologie.

Překlad slova „governance“ do jazyků střední a východní Evropy

Ke slovu „governance“ nelze s úspěchem nalézt ekvivalent v jazycích střední a východní Evropy. Hlavním problémem je, že překlad anglického slova „governance“ je často shodný s překladem slova „management“, čímž se stírá rozdíl mezi těmito dvěma pojmy.

Ačkoli anglický filozof John Locke charakterizoval odpovědné vedení jako „rozdělení moci“ již před třemi sty lety, její chápání v tomto smyslu bylo znovu zavedeno v zemích střední a východní Evropy teprve před necelými dvěma desetiletími. Proto slova používaná k překladu „governance“ (jako například bulharské „upravlenie“ nebo jeho obdoby v ruštině a dalších slovanských jazycích) vycházejí z velice odlišných politických tradic a neodpovídají zcela původnímu významu.

Tyto nejasnosti mohou ztížit pochopení slova „vedení“ a zkomplikovat tak snahu důsledně odlišit úlohu správních orgánů od úlohy zaměstnanců.

Poznámky:

Odovědně vedená organizace má formálně ustanovenou strukturu

Struktura neziskové organizace je formálně zakotvena v organizačních dokumentech

Základní rámec fungování neziskové organizace určuje legislativa dané země. Příslušné zákony stanovují nezbytné požadavky podle typu organizace, které musí splňovat její správní a výkonné orgány (viz **Základní formy neziskových organizací ve střední a východní Evropě**). Správní orgány, jejich role a pravomoci musí být uvedeny v „základních organizačních dokumentech“, tedy v zakládací listině, stanovách a podobně. **Jasně definovaná organizační struktura je výrazem odpovědného chování organizace.**

V zemích střední a východní Evropy přispívá k nejasnostem ohledně struktury neziskových organizací více faktorů. Zákony týkající se neziskového sektoru se zde teprve dotvářejí, takže pokud vůbec se o úloze správních orgánů zmiňují, jsou tato ustanovení často nepřesná, nebo si dokonce někdy vzájemně protirečí. V některých případech sice zákony uvádějí různé typy správních orgánů, ale jejich účel ani pravomoci již blíže nespecifikují. Výsledkem je často ustanovení těchto orgánů pouze za účelem registrace.

→ Základní formy neziskových organizací ve střední a východní Evropě

Obecně lze říci, že v zemích střední a východní Evropy jsou dva základní typy neziskových organizací: sdružení a nadace.

Sdružení jsou členské organizace, jejichž nejvyšší správní orgán je tvořen širokou členskou základnou. Mohou být založeny za účelem uspokojování veřejně prospěšných zájmů nebo zájmů svých členů. Právní úprava v různých zemích se liší tím, kdo může organizaci založit a kolik může mít členů. V Rumunsku a Litvě mohou sdružení založit právnické osoby, v Makedonii nikoli. V Maďarsku je pro založení sdružení požadováno deset zakládajících členů, v Estonsku stačí dva.

Nadace jsou nečlenské organizace sdružující majitele, které slouží přesně vymezenému účelu. V jejich čele stojí správní rada, jejíž členové jsou jmenováni zakladatelem a nemusí být nutně obměňováni. V některých zemích mohou nadace sloužit soukromým zájmům, ale v mnoha jiných zemích mají povinnost sloužit pouze zájmům veřejným. Některé země určují minimální vklad nutný pro zaregistrování. Doba působnosti nada-

Řada nejasností vyplývá z charakteru činnosti sdružení a nadací. Mnoho sdružení v zemích střední a východní Evropy nefunguje jako členské organizace – volí tuto formu jen za účelem jednodušší registrace. I když je v zakládajících dokumentech ustanovena valná hromada jako nejvyšší orgán, ve skutečnosti se schází zřídka a není příliš aktivní. Mezi jednotlivými výročními zasedáními často přebírá její úlohu předsednictvo. Role a pravomoci těchto orgánů nejsou mnohdy přesně specifikovány. Členy valné hromady i předsednictva bývají navíc zaměstnanci organizace. Také v nadacích může docházet k nedorozuměním ohledně toho, kdo organizaci ve skutečnosti vede. Zakladatelé se snaží udržet si některá práva a výsady, jež jsou ve skutečnosti úlohou správních rad. Odpovědnost za vedení organizace se pak může přesouvat od jedné skupiny ke druhé a nakonec není dobře vykonáváno ani jednou z nich.

Neziskové organizace ve střední a východní Evropě mají po vzoru evropských firem dva typy správních orgánů. V organizaci existuje jednak dozorčí rada, která dohlíží zejména na finanční záležitosti organizace, a správní rada. Výhodou tohoto uspořádání je snazší každodenní fungování. Problémy v každodenním fungování organizace mohou nastat v případech, kdy zaměstnanci jsou zároveň členy správních orgánů. Přestože zaměstnanci dobře rozumějí činnosti své organizace, jejich přítomnost ve správním orgánu vede poměrně brzy ke střetu zájmů (viz oddíl 4.1).

Také dozorčí rada nemůže plnit svou úlohu vnitřní kontroly dostatečně odpovědně, pokud se schází pouze 1–2x ročně. Členové rady berou své členství na lehkou váhu, neplní řádně své povinnosti, tudíž nezajistí organizaci potřebnou vnitřní kontrolu.

ce se také může lišit: ve Slovinsku a Maďarsku není omezena, zatímco v Estonsku ano.

Další typy neziskových organizací

Asi tak v polovině zemí střední a východní Evropy existuje alespoň ještě jeden typ neziskové organizace. Jedná se o organizace poskytující veřejně prospěšné služby. Jsou financovány obvykle z grantů nebo z vlastních příjmů – např. soukromé nemocnice, instituty, školicí centra apod. Mají různá jména: od „obecně prospěšná společnost“ v České republice po „centrum“ v Albánii.

Všechny neziskové organizace podléhají přímo či nepřímo „zákazu distribuce zisku“, což znamená, že nesmějí rozdělovat čisté výnosy či zisk mezi žádné jednotlivce.

Odpovědně vedená organizace má formálně ustanovenou strukturu

Každá organizace by měla mít přehledně a srozumitelně definované vztahy mezi jednotlivými složkami svých správních a výkonných orgánů. I tam, kde je legislativa nedostatečná, leží odpovědnost na samotné organizaci. Základem jsou dobře zpracované organizační dokumenty (viz **Co by měly obsahovat organizační dokumenty?**). Nejasnosti ve vnitřním uspořádání organizace mohou vést k vážným konfliktům, či dokonce způsobit její zánik. Naopak dobře propracovaná struktura zaručuje organizaci efektivní fungování a stabilitu.

Co by měly obsahovat organizační dokumenty?

Základní dokumenty každé organizace, tedy zakládací listina, stanovy, organizační řád apod., by měly obsahovat následující údaje (nad rámec povinností daných zákonem):

- název správního orgánu či orgánů;
- nejvyšší a hlavní správní orgány a jejich vztahy k dalším složkám organizace;
- základní povinnosti a pravomoci;
- povinnosti jednotlivých členů správních orgánů (např. loajalita, zachování důvěrnosti);
- minimální počet členů správních orgánů;
- pravidla pro členství (včetně způsobilosti ke členství, pozastavení členství a vyloučení);
- výkon funkcí (délka trvání, možnosti znovuzvolení);
- minimální počet schůzí správních orgánů ročně;
- jednací řád (kdo svolává schůzi, kdo vypracovává program atd.);
- pravidla pro přijímání rozhodnutí (počet přítomných nutný pro usnášeníschopnost, způsob hlasování a rozhodování);
- ustanovení týkající se střetu zájmů.

Poznámky:

Rada je hlavním správním orgánem

Ať už je organizační struktura jakákoli, vždy by měl existovat jen jediný orgán, který nepřetržitě a důsledně rozhoduje a kontroluje činnost organizace. Tento hlavní správní orgán nemusí být vždy totožný s nejvyšším orgánem. Například u členských sdružení je nejvyšším správním orgánem valná hromada, jejíž rozhodnutí mají vždy největší váhu. Ale jestliže se valná hromada schází jen na několik hodin ročně, těžko může zároveň „nepřetržitě a důsledně“ vést organizaci. Proto je obvykle ustanoven ještě další správní orgán, který přebírá vedení organizace v době mezi jednotlivými schůzemi valné hromady. Takový orgán se obvykle nazývá výkonný výbor či rada sdružení; my mu v této příručce budeme říkat zjednodušeně „rada“.

Rozlišení nejvyššího správního orgánu od hlavního správního orgánu je důležité. Neziskové organizace ve střední a východní Evropě se často domnívají, že když mají valnou hromadu, nepotřebují – nebo dokonce nesmějí mít – žádný jiný správní orgán. Každý neziskový subjekt potřebuje operativní vedení v době mezi členskými schůzemi. Legislativa ve většině zemí existenci více správních orgánů umožňuje. V základních organizačních dokumentech musí být přesně specifikovány pravomoci jednotlivých orgánů a způsob delegování dílčích činností (viz **Více než jeden správní orgán? Jak mohou spolupracovat**). Pro přehlednost pomůže schematický náčrt struktury organizace s uvedením všech vzájemných vztahů (mezi správními a výkonnými orgány přes ředitele až po zaměstnance).

→ Více než jeden správní orgán? Jak mohou spolupracovat

Ve střední a východní Evropě je běžné, že neziskové organizace mají více než jeden správní orgán. Tyto orgány spolu mohou účinně spolupracovat, pokud zakládající dokumenty a pravidla organizace jasně stanoví, jaká je úloha a odpovědnost každého z nich, kdo má jaké pravomoci a jak spolu vzájemně komunikují. I když se jejich názvy mohou lišit, existují v podstatě čtyři druhy orgánů, které mají různé úlohy.

- **Nejvyšší správní orgán: valná hromada/členská schůze.** Ve sdruženích často činí nejdůležitější rozhodnutí členská schůze. Jedná se o rozhodnutí, která jsou pro život organizace zásadní, jako například stanovení poslání organizace nebo rozhodnutí o jejím zrušení. Právo činit tato rozhodnutí nemůže být přeneseno na žádnou jinou složku organizace. Nejvyšší správní orgán ale může pověřit hlavní správní orgán výkonem jiných pravomocí.
- **Hlavní správní orgán: rada/výkonný výbor.** Organizace má obvykle samostatný orgán, který ji průběžně vede, tj. vytváří strategii, stanovuje vnitřní pravidla fungování apod. Takovému orgánu obecně říkáme „rada“. Realizaci svých rozhodnutí může rada pověřit

Rada činí svá rozhodnutí kolektivně

Hlavní význam rady spočívá v tom, že je kolektivním správním orgánem. **Zastupuje zájmy všech zainteresovaných stran. Tím, že přijímá rozhodnutí kolektivně, je odolnější vůči prosazování ryze individuálních či skupinových zájmů.** Nese odpovědnost za činnost výkonného ředitele, který organizaci řídí.

Kolektivní vedení má své praktické důvody. Rada představuje širokou názorovou platformu pro vzájemné sdílení názorů, zkušeností a vizí, což předčí možnosti jednotlivce.

Kolektivní rozhodování však musí mít svá jasná pravidla. Mezi ně patří taková ustanovení, jako např. to, že rada činí rozhodnutí pouze na oficiálně svolaných schůzích. V základních dokumentech by mělo být konkrétně stanoveno, kolik členů musí být jednatí přítomno, aby byla rada usnášeníschopná, jak se schůze svolává, jakým způsobem probíhá hlasování a zápis apod. Taková ustanovení umožní radě, aby své úkoly plnila důsledně a vyhnula se pochybnostem ohledně platnosti svých rozhodnutí.

Kromě těchto základních pravidel se může způsob rozhodování rady v různých typech organizací značně odlišovat. Je obvykle součástí organizační kultury. Některé rady přijímají rozhodnutí na základě společného konsenzu, jiné o každé záležitosti hlasují. Oba způsoby i jejich kombinace jsou přijatelné, pokud umožňují rovnoprávné zapojení všech členů. Způsob rozhodování by měl být vždy zaznamenán spolu s výsledkem rozhodnutí v zápisu z jednání.

své zaměstnance či dobrovolníky. I když je rada zodpovědná nejvyššímu správnímu orgánu, je oprávněna činit za organizaci mnohá rozhodnutí samostatně.

- **Řízení: vedení organizace nebo výkonný ředitel.** Rozhodnutí nejvyššího a hlavního správního orgánu často vykonává a každodenní činnost organizace řídí samostatný orgán nebo jednotlivec. Ve sdruženích je tento orgán obvykle složen ze členů užšího vedení organizace, v nadacích tuto úlohu většinou vykonává výkonný ředitel. V obou případech je tento subjekt odpovědný nadřízenému správnímu orgánu.
- **Dohled a audit: dozorcí rada.** V některých neziskových organizacích existuje ještě další orgán, který má za úkol sledovat průběh rozhodovacích procesů, uvádění rozhodnutí do praxe, využívání finančních prostředků a to, jestli organizace dodržuje platné zákony. Tento kontrolní orgán je obvykle nezávislý na radě (např. v Maďarsku a Polsku) a je přímo odpovědný nejvyššímu správnímu orgánu. Aby mohl přijímat kvalifikovaná rozhodnutí, má obvykle právo účastnit se zasedání rady, prověřovat veškerou dokumentaci a kontrolovat činnost organizace. Jeho členové však nemají hlasovací právo. Zajistit, aby měla dozorcí rada všechny informace a byla schopna plnit své povinnosti, je obvykle úkolem předsedy rady.

Odpovědně vedená organizace má formálně ustanovenou strukturu

S výjimkou neodkladných záležitostí by se rozhodovací procesy měly odehrávat pouze na řádných schůzích. I když je někdy pohodlnější vyžádat si rozhodnutí e-mailem či jen od části členů rady, může takový postup porušit ustanovení základních organizačních dokumentů a zpochybnit tak výsledná rozhodnutí. V případě, že je nutné přijmout určité rozhodnutí mimo schůzi, musí rada postupovat v souladu s pravidly stanovenými předem a rozhodnutí oficiálně schválit na příštím zasedání (viz **Příklad postupu: rozhodnutí rady mimo řádné zasedání**).

Poznámky:

→ **Příklad postupu: rozhodnutí rady mimo řádné zasedání**

Ve většině organizačních dokumentů je zakotveno, že rada může přijímat rozhodnutí jen na řádných zasedáních, pokud se sejde usnášení-schopná většina členů. Ale co když se vyskytne nějaká naléhavá záležitost a je potřeba rychle rozhodnout?

Rada musí být schopna pružně reagovat i v naléhavých případech, kdy je třeba chránit zájmy organizace či zaměstnanců. Vhodné je mít pro tyto případy vypracovaný tzv. krizový scénář. Nouzové opatření může být přijato i po telefonické či e-mailové poradě členů rady, případně po dohodě na schůzi, která není usnášení-schopná.

Musí-li rada zvolit tento způsob řešení, mělo by být její rozhodnutí potvrzeno na příštím zasedání a uvedeno v zápisu.

Jednotliví členové rady mají konkrétní povinnosti

I když rada jako celek má kolektivní odpovědnost, každý jednotlivý člen má konkrétní povinnosti. V publikaci *Bezúhonnost, odpovědné vedení a transparentnost (Integrity, Good Governance and Transparency)* poukazuje Mezinárodní centrum pro legislativu neziskových organizací (International Center for Not-for-Profit Law) na to, že členové rady „jsou povinni být k organizaci loajální, plnit důsledně své povinnosti a chránit důvěrnost neveřejných informací, jež se jí týkají“ (viz www.icnl.org). V rámci plnění těchto povinností se od členů rady očekává, že se budou pravidelně účastnit zasedání rady, aktivně přispívat do diskuse a upřednostňovat zájmy neziskové organizace nad své osobní, profesní či jiné zájmy. Pokud vypracujete pro jednotlivé členy rady podrobný popis toho, co se od nich očekává, budou schopni lépe porozumět své úloze a odpovědně ji plnit (viz **Popis práce člena rady**).

Nad rámec těchto základních povinností může rada své jednotlivé členy ještě pověřit dalšími úkoly. Finanční odborník může například dohlížet na sestavování ročního rozpočtu a právník může konzultovat právní záležitosti organizace. Tato očekávání však musí rada jasně vyslovit a nemůže je u členů rady automaticky předpokládat. A samozřejmě, odbornost není to jediné, čím by měli členové naplňovat úlohu rady. Hlavní a nejdůležitější povinností každého z nich je zapojit se do společných diskusí rady jako kolektivního orgánu.

→ Popis práce člena rady

Ačkoliv by členové rady neměli být za svou práci placeni, měli by přesto dostat svůj „popis práce“. Díky němu lépe porozumějí, jak rada pracuje a co se od jednotlivých členů rady očekává. Podle obvyklého popisu práce by měl člen rady:

1. Znat a přispívat k naplňování poslání organizace.
2. Pravidelně se účastnit zasedání rady.
3. Přicházet na jednání připraven.
4. Zachovávat důvěrnost.
5. Poskytovat odborné a nezávislé poradenství.
6. Vyhnout se střetu zájmů.
7. Zapojit se do činnosti výborů a účastnit se speciálních akcí organizace.
8. Podporovat výkonného ředitele.
9. Zapojit se do vyhledávání a získávání zdrojů.
10. Propagovat organizaci v komunitě.

Odpovědně vedená organizace má formálně ustanovenou strukturu

Pro řadové členy rady je někdy obtížné přijmout to, že nedisponují žádnými individuálními pravomocemi. Samostatnou kapitolou jsou zakladatelé organizace, protože jejich pravomoci jsou větší než ostatních členů rady (viz **Výjimečné postavení zakladatelů**).

Výkonný ředitel ve spolupráci s předsedou rady má prvořadý úkol vyjasnit úlohu a pravomoci jednotlivých členů. K tomu může vhodně posloužit proces sebehodnocení na zasedání rady (viz oddíl 6.5.)

Poznámky:

Výjimečné postavení zakladatelů

Postavení zakladatelů organizace je mnohdy velmi problematickou záležitostí. Řada neziskových organizací ve střední a východní Evropě je na svých zakladatelích z různých důvodů stále závislá. Někde mají zakladatelé dokonce zvláštní práva daná zákonem (jako např. v Maďarsku), jinde zastávají klíčové pozice, např. výkonného ředitele či předsedy rady.

Zakladatelé mohou mít větší autoritu už z toho důvodu, že ostatní je vnímají jako „otce zakladatele“, nebo proto, že jsou uznávanými odborníky. Oni sami jsou často „své organizaci“ zcela oddáni a plánují s ní zůstat navždy. Jejich kolegové však s tímto zvláštním statutem zakladatelů nemusí být vždy srozuměni.

Pro zdravý vývoj organizace je potřebné, aby rozhodování probíhalo demokraticky, na základě platných a pro všechny členy stejných pravidel. Pokud výsadní postavení zakladatele není dáno přímo ze zákona, doporučuje se jmenovat zakladatele do funkce prestižní, jako je např. předseda poradního výboru.

Odpovědně vedená organizace má formálně ustanovenou strukturu

Rada má předsedu

Role předsedy je důležitá především pro efektivní práci rady. Předseda rady má na starosti hlavně koordinaci práce rady a propojuje zaměstnance s výkonným ředitelem. Mezi povinnosti předsedy obvykle patří svolávání a řízení zasedání a jmenování členů výborů (viz **Povinnosti předsedy**). Předseda nemá žádné zvláštní rozhodovací pravomoci, pokud mu nejsou radou výslovně uděleny.

Předseda může být zvolen různými způsoby – např. členskou základnou organizace nebo samotnou radou. Měl by to být člověk, který je schopen nestranně, ale energicky řídit diskusi, dodržovat stanovené postupy a postupovat podle předem dohodnutého programu jednání. Měl by být rovněž schopen dobře si zorganizovat svůj čas a mít strategickou vizi. Aby se předešlo nedorozuměním a konfliktům, měly by být jeho hlavní povinnosti stejně jako způsob jeho jmenování a odvolání popsány v organizačních dokumentech.

Povinnosti předsedy

Pro vyjasnění očekávání od předsedy rady může sloužit vypracovaný popis základních úkolů a povinností předsedy, kam může patřit:

1. Plánování jednání rady.
2. Sestavení programu jednání (spolu s výkonným ředitelem).
3. Řízení průběhu jednání schůze, zvláště pokud jde o respektování programu a dodržování všech pravidel.
4. Koordinace činnosti rady mimo zasedání.
5. Jmenování předsedů výborů a podle možnosti i účast na všech zasedáních výborů.
6. Dohled nad výběrem nového ředitele a hodnocení jeho výkonu.
7. Zajišťování efektivní práce rady a pravidelného hodnocení jejího výkonu.
8. Zastupování organizace na veřejnosti.

Poznámky:

Odovědná organizace má odděleno vedení a řízení

Členové rady by neměli být zároveň zaměstnanci

Základním principem odpovědného chování organizace je oddělení složky správní a řídicí.

K pochopení logiky uvedeného tvrzení může posloužit popis opačné situace. Radě, která je v podstatě totožná se zaměstnanci – má s nimi důvěrné vztahy nebo je jimi zcela či z velké části tvořena – hrozí nebezpečí, že bude hájit své vlastní zájmy. Tak se například může zaměstnanec v radě zúčastnit hlasování o vlastním platu, založeném na hodnocení jeho výkonu! **Rada, která nemá oddělen výkon od správy, se nachází v ustavičném nebezpečí střetu zájmů či dokonce přímo v něm, neboť kontrolní a výkonné funkce jsou vzájemně provázány (viz **Proč představují zaměstnanci v radě střet zájmů**).**

Rada dohlíží na řízení organizace, ale neřídí ji sama, ani přímo nehospodáří s jejími zdroji. Rozlišení vedení od řízení se stává tím důležitější, čím složitější je činnost organizace a čím většími zdroji organizace disponuje. Aktivní a nezávislá rada dává všem dárcům, partnerům a dalším příznivcům na srozuměnou, že její organizace je profesionálně vedená a má ošetřen střet zájmů. Z praktického hlediska bere aktivní rada na svá bedra důležité povinnosti spojené s vedením organizace, které nemůže výkonný ředitel dělat sám. Zabezpečení kontroly a vyváženosti vyplývající z oddělení řídicích a správních funkcí tak není jen filozofií organizace, ale má také své praktické výhody.

Proč představují zaměstnanci v radě střet zájmů

Představte si, že se nezisková organizace musí rozhodnout, zda se zúčastní důležité veřejné soutěže. Projekt, o němž se uchází, neodpovídá úplně stoprocentně dosavadnímu zaměření organizace, ale pokud by jej získala, byly by platy zaměstnanců zajištěny na několik let dopředu. Věc je předložena k rozhodnutí radě, protože se týká poslání organizace. Pokud v radě hlasují i zaměstnanci a bude rozhodnuto soutěžit se zúčastnit, může se objevit názor, ať už správný či mylný, že toto rozhodnutí bylo motivováno čistě přáním zaměstnanců zajistit si vlastní příjmy, nikoli snahou prospět organizaci.

Nebo jiný příklad: nezisková organizace má potíže související se službami, které nabízí. Zaměstnanci, kteří mají tyto služby na starosti – včetně výkonného ředitele – nejsou schopni uznat, že tyto problémy způsobují spíše oni sami než nějaké vnější vlivy. Nezávislí členové rady nejen vidí situaci jasněji, ale také mohou snáze učinit některá těžká rozhodnutí týkající se propuštění nevykonných zaměstnanců.

Výše popsané případy dokazují, proč nemůže rada složená byť jen částečně ze zaměstnanců přesvědčivě plnit svoji kontrolní roli a fungovat jako protiváha osobních zájmů. (V radách se vyskytují různé formy střetu zájmů. Více o tom v oddíle 6.3.)

Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

Bohužel, v neziskových organizacích v zemích střední a východní Evropy se těmto záležitostem dosud nevěnuje patřičná pozornost. Není výjimkou, že rady jsou složeny převážně nebo dokonce výlučně ze zaměstnanců (viz **Výsledky průzkumu: zaměstnanci v radách**). V menších nebo nově vzniklých organizacích je navíc často velmi obtížné vedení a řízení od sebe oddělit. Tam, kde není dostatek finančních a lidských zdrojů, totiž členové rady často dobrovolně vykonávají povinnosti zaměstnanců. Oddělení jednotlivých rolí a nalezení vhodných lidí, kteří by je mohli zastávat, se může pro mnohé neziskové organizace v zemích střední a východní Evropy zdát jako nespílitelný úkol: ve většině z nich převládá pocit, že na trhu práce nelze najít dostatek schopných a kvalifikovaných pracovníků jak do rady, tak pro výkonnou složku.

→ Výsledky průzkumu: zaměstnanci v radách

Pravděpodobně z důvodu jednodušší registrace vznikají neziskové organizace ve střední a východní Evropě v podmínkách, kdy roli zaměstnanců i členů rady zastávají stejní lidé. V tomto ohledu může sloužit jako příklad situace na Ukrajině: nedávný průzkum* ukázal, že výkonní ředitelé jsou členy správních orgánů ve více než 90 % organizací a více než tři čtvrtiny z nich dokonce zastávají funkci předsedy rady! Členy více než dvou třetin rad neziskových organizací jsou i další zaměstnanci, kteří mají téměř vždy hlasovací právo.

Po zkušenostech s různými formami zneužití se stále více dárců a partnerů, kteří přicházejí do kontaktu s neziskovou organizací, zajímá o to, jakým způsobem jsou tyto organizace vedeny. Ti, kdo poskytují finanční prostředky, vyžadují záruku, že jejich „investice“ bude účelně a efektivně vynaložena. A stejně jako v podnikatelské sféře, i v neziskovém sektoru považují dárci nezávislou radu za prvotní záruku transparentnosti a důvěryhodnosti organizace.

Zkušenost: dodržování zásad odpovědného vedení nejen zkvalitní činnost vaší organizace, ale přiláká i nové zdroje financování.

**Nonprofit Governance Practices in Ukraine (viz Literatura).*

Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

Pokud organizace samy necítí potřebu změny, považují změnu ve vedení za zbytečnou či příliš riskantní. A skutečně, ve středo- a východoevropských zemích zejména ti výkonní ředitelé, kteří byli při budování „své organizace“ velmi úspěšní, často nechápou, proč nad činností rady vůbec uvažovat (viz **Povzdech výkonného ředitele (1. část)**). Proto velmi často právě tito výkonní ředitelé nemají potřebu vytvářet aktivní a funkční radu.

V souvislosti s tím, jak organizace roste, je stále riskantnější setrvávání rady v nečinnosti. I dominantní ředitel nakonec zjistí, že čím větší je rozpočet, tím větší jsou nároky dárců a partnerů na kvalitní vedení. To platí zvláště tehdy, když se organizace musí přeorientovat z výhradně zahraničních nadačních zdrojů na místní sponzory a individuální dárcy. Při získávání místních sponzorů nebude příliš úspěšná, pokud je organizace nepřesvědčí o svém profesionálním vedení a respektování všech zásad veřejné prospěšnosti.

Pokud chce organizace být trvale udržitelná, musí začít s uplatňováním principů odpovědného chování, počínaje oddělením vedení od řízení.

Poznámky:

Povzdech výkonného ředitele: „K čemu mi je správní rada?“ (1. část)

Toto je vyjádření výkonného ředitele malé neziskové organizace v Polsku:

„Nikdy jsem neviděl žádný důvod pro existenci rady. Samozřejmě jsme radu měli – scházela se dvakrát ročně, ale jinak nic nedělala. A proč by měla? Naše programy běžely dobře a nikdy jsme neměli problémy se získáváním financí.“

Když však Polsko vstoupilo do EU, naše finanční toky se začaly měnit. Pokud jsme nechtěli zaniknout, museli jsme ‚upravit‘ své poslání a začít se poohlížet po nových zdrojích. Dárci se z ničeho nic začali ptát na náš strategický plán, logický rámec a hodnotící kritéria.

Nikdy jsem těmto věcem nepřikládal velkou důležitost, a tak jsem začal propadat panice. Naštěstí jsem zjistil, že dva členové naší rady mají praktické zkušenosti s evropskými projekty a jsou ochotni mi pomoci.

Společně jsme promysleli novou organizační strukturu, plán projektu, který odpovídal požadavkům EU a nastavili jsme systém hodnocení našich programů. Nevím, co bych si byl bez nich počal.“

4 | Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

4 | 2 | Rada vede, zaměstnanci řídí

Oddělení vedení od řízení spočívá v rozlišení jak jednotlivých povinností, tak úloh odpovědných osob. Obvyklým pravidlem je, že **zaměstnanci řídí každodenní chod organizace, zatímco rada určuje její obecné zásady, vykonává dohled a strategicky ji vede**. Většina modelů, které popisují odpovědné vedení organizace, považuje za hlavní oblasti práce rady (1) zabezpečení poslání organizace, (2) stanovení hodnot a norem, (3) zajištění zdrojů a (4) prezentaci organizace navenek (viz **Hlavní povinnosti rady**). To samozřejmě neznamená, že zaměstnanci nemají se strategií nic společného nebo že členové rady nikdy nepomáhají při běžné činnosti organizace. Znamená to však, že tu existuje jemná, ale důležitá hranice mezi těmito dvěma oblastmi, která musí být oběma stranami ostražitě strážena.

Jedním ze způsobů, jak udržet hranici mezi vedením a řízením, je zajistit, aby stejní lidé nebyli zapojeni do obou činností. Toto opatření se může zdát jako nepřilíživě prozravé, když uvážíme, že zaměstnanci obvykle vědí o organizaci více než rada, a proto by mohli zaslíbeněji určovat její dlouhodobou strategii či hodnotit její výkon a potřeby. Ale jak už bylo řečeno výše, jestliže zaměstnanci jako členové rady hlasují o rozpočtu a o svém vlastním platu, hodnotí vlastní programy a snaží se kontrolovat vlastní činnost, dochází k nebezpečnému střetu zájmů. A to je podstatný argument, proč by zaměstnanci za žádných okolností neměli být zároveň členy rady s hlasovacím právem.

→ **Hlavní povinnosti rady**

Ať jsou velikost, poslání, stáří či rozpočet neziskové organizace jakékoli, základními povinnostmi její rady je určovat dlouhodobý rozvoj, zajišťovat dohled a poskytovat strategické vedení v těchto oblastech:

- **Poslání:** rada střeží poslání organizace tím, že v organizaci zajišťuje povědomí o existenci srozumitelného, všemi sdíleného poslání, dohlíží na způsob prezentace poslání navenek, na vhodné plánování programů a služeb, jakož i na jejich hodnocení.
- **Hodnoty:** rada definuje hodnoty organizace a udává normy profesionálního jednání tím, že stanovuje zásady pro činnost organizace a zároveň jde sama svým chováním příkladem.
- **Zdroje:** rada zajišťuje, aby nezisková organizace měla k dispozici odpovídající zdroje – lidské, hmotné a finanční – tím, že najímá výkonného ředitele, sleduje finanční prosperitu organizace, zajišťuje dostatečný přísun zdrojů a pomáhá při jejich získávání.
- **Prezentace organizace navenek:** rada propaguje neziskovou organizaci v komunitě a působí jako spojka mezi členy, dárci, příjemci služeb a dalšími zainteresovanými stranami.

13a

Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

Přítomnost výkonného ředitele v radách je pro mnoho organizací velmi citlivou záležitostí. Existuje dost argumentů pro a proti zapojení ředitele do činnosti rady (viz **Měl by být výkonný ředitel členem rady s hlasovacím právem?**). Neziskové organizace často zvolí kompromis – ředitel se stane členem rady bez hlasovacího práva. V takovém případě se samozřejmě nebude moci účastnit diskusí o věcech, které se jej bezprostředně týkají, jako například jeho plat nebo hodnocení jeho výkonu. Za žádných okolností by však neměl zároveň zastávat funkci předsedy rady; taková koncentrace moci v rukou jedné osoby je pro organizaci nebezpečná.

Poznámky:

→ Měl by být výkonný ředitel členem rady s hlasovacím právem?

Lze najít důvody pro i proti tomuto uspořádání. Toto jsou některé z nich:

Pro:

1. Umožňuje zapojení rady do „běžné“ práce organizace.
2. Zajišťuje propojení strategie a realizace.
3. Podporuje partnerství mezi vedením a řízením.
4. Rozšiřuje kompetence ředitele a nutí jej přemýšlet strategicky.

Proti:

1. Způsobuje střet zájmů v případech, kdy ředitel hlasuje o věcech, na kterých je osobně zainteresován.
2. Vytváří napětí mezi ředitelem a ostatními členy rady v otázkách, kdy ředitel zastává opačný názor.
3. Nedostatečně rozlišuje mezi povinnostmi člena rady a povinnostmi výkonného ředitele.
4. Přispívá k tomu, že dárci a další příznivci považují organizaci za méně důvěryhodnou.

Dalším, neméně často vyskytujícím se kompromisem je členství ředitele v radě bez hlasovacího práva. Neměl by se totiž účastnit žádných rozhodování, při nichž se projednávají záležitosti, na kterých má vlastní zájem, jako je například jeho plat či osobní výhody.

4 | Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

4 | 3 | Rada uděluje pravomoci výkonnému řediteli

Rada je oprávněna vést organizaci a monitorovat její činnost. Schází se však jen občas a její členové jsou často velmi vytíženi. Proto je třeba povinnosti rady co možná nejvíce zredukovat. Jedním z nejběžnějších způsobů, které lze použít, je udělení pravomocí výkonnému řediteli.

Delegováním pravomocí se rada nevzdává své vlastní zodpovědnosti za určování zásad, poskytování strategického vedení nebo vykonávání kontroly. Má hlavní rozhodovací pravomoc a výkonný ředitel je jí odpovědný za svou činnost. V rámci jasného vymezení pravomocí udělených radou však může výkonný ředitel řídit organizaci podle svého uvážení a činit všechna potřebná rozhodnutí související s její každodenní činností.

Doporučuje se písemně zpracovat výčet pravomocí udělených výkonnému řediteli do organizačních dokumentů. Důvody jsou dva: rada si ponechává své vlastní rozhodovací právo a zároveň chrání výkonného ředitele. Výslovné pověření může být též zopakováno v písemném popisu práce výkonného ředitele (viz **Popis práce výkonného ředitele**). Vyjasnění hierarchického vztahu mezi radou a výkonným ředitelem napomůže k jejich účinnější spolupráci a je prevencí proti konfliktům, které mohou časem nastat i v těch nejlepších vztazích. Zřetelné vymezení pravomocí také zabrání tomu, aby rada nakládala na ředitele příliš mnoha povinností či se zabývala přílišnými detaily v každodenní činnosti organizace.

→ **Popis práce výkonného ředitele**

Doporučuje se shrnout požadavky rady na výkonného ředitele do písemného dokumentu. V popisech práce většiny výkonných ředitelů najdeme tyto povinnosti:

1. Výběr a odvolání zaměstnanců a dohled nad nimi.
2. Řízení činnosti organizace a jejích programů včetně hodnocení.
3. Vyhledávání, získávání a řízení zdrojů.
4. Příprava ročního rozpočtu.
5. Navrhování vhodné strategie a postupů radě.
6. Komunikace se zainteresovanými stranami.
7. Prezentace organizace navenek.
8. Podpora práce rady.

Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

Stanovení této hranice pravomocí je v neziskových organizacích ve střední a východní Evropě poměrně těžké. Velmi často ředitel vykonává rozhodovací pravomoci a supluje tak činnost rady. Přestože ve stanovách jsou úlohy jednotlivých orgánů řádně zpracovány, v praxi nastávají paradoxně situace, kdy ředitel úkoluje radu.

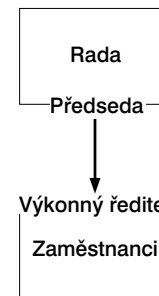
Je na řediteli, aby si vyjasnil vztahy s radou a přiřadil jí odpovídající roli. Pro názornost všech vztahů v organizaci může sloužit jednoduché grafické schéma (viz **Typický vztah rady a zaměstnanců**).

Často se ovšem oficiální a neoficiální hranice pravomocí upraví až tehdy, kdy rada sama zrealizuje výběr a odvolání výkonného ředitele. Osvícený ředitel dokáže radu přimět k tomu, aby jeho výkon pravidelně hodnotila, případně sám vyhledá svého nástupce (viz oddíl 4.6. níže).

Poznámky:

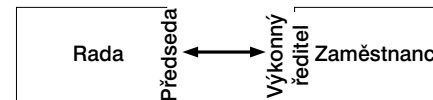
Typický vztah rady a zaměstnanců

Vztahy uvnitř organizace lze znázornit následujícím schématem:



14b

Někdy však vzájemné vazby mezi radou a zaměstnanci mohou být popsány takto:



Oba tyto modely mohou fungovat zároveň a v ideálním případě tato kombinace vytváří zdravé napětí, které přispívá k vyšší výkonnosti organizace.

4 | Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

4 | Rada a výkonný ředitel jsou si navzájem oporou

I když v organizaci platí vertikální rozložení pravomocí, v praxi funguje spolupráce rady a ředitele nejlépe tehdy, jsou-li jejich vztahy otevřené a partnerské. Vytvoření takového vztahu vyžaduje systematickou práci, trpělivost a vzájemný respekt. K zajištění tolik potřebného nadhledu může v některých situacích vhodně posloužit i humor. Obě strany by se měly navzájem podporovat, radit se a povzbuzovat. Klíčem k úspěchu je dobrá komunikace, za kterou nesou ředitel i rada, zvláště její předseda, rovný díl odpovědnosti (viz **Klíčové partnerství: výkonný ředitel a předseda rady**).

Ředitel musí radě poskytovat přesné, úplné a aktuální informace o činnosti organizace i vnějších podmínkách, v nichž působí. Musí být schopen radě otevřeně sdělit, kdy od ní potřebuje větší míru zapojení do činnosti a kdy naopak stačí pouze obvyklá podpora. Rada je naopak povinna řediteli určovat jasné a srozumitelné úkoly, poskytovat jednoznačné vedení a zpětnou vazbu. Členové rady by měli činnost ředitele pravidelně monitorovat, hodnotit a poskytovat mu konstruktivní zpětnou vazbu. Výkonný ředitel musí vědět, co se od něj očekává, aby mohl co nejlépe plnit svoji funkci.

Poznámky:

→ Klíčové partnerství: výkonný ředitel a předseda rady

Úspěšnost a stabilita organizace je podstatnou měrou závislá na vztahu mezi jejím výkonným ředitelem a předsedou rady.

Následující doporučení naznačují, jak je možné vytvořit optimální vztah mezi těmito dvěma klíčovými osobami v organizaci:

1. Plánujte si pravidelné společné rozhovory, nejlépe osobní.
2. Na telefonáty či e-maily vašeho partnera odpovídejte rychle – je to nejen základní slušnost, ale také důkaz, že vám na jeho názorech záleží.
3. Pokud nejde o opravdu důvěrnou záležitost, pošlete si navzájem kopie svých e-mailů s ostatními členy rady. Nikdo nechce být vyloučen z projednávání důležitých věcí.
- 4. Pro předsedu rady:** Zajistěte, aby práce výkonného ředitele byla hodnocena pravidelně a objektivně. V tomto procesu byste měl hrát vedoucí úlohu – pomáhat řediteli stanovit si roční cíle a zprostředkovat mu zpětnou vazbu od ostatních členů rady.

Rada pravidelně hodnotí činnost ředitele

Součástí zpětné vazby, kterou poskytuje rada výkonnému řediteli, by mělo být pravidelné hodnocení jeho práce, nejlépe každoroční. Hodnocení by mělo být založeno na předem stanovených kritériích, jako jsou písemný popis práce a stanovení ročních cílů. Hodnotící proces řediteli pomůže pochopit, co od něj rada očekává a co by mohl ve své práci zlepšit. Proces hodnocení je důležitý také pro odměňování či případné sankce za neplnění povinností.

Z praktických důvodů má na starosti proces hodnocení výkonného ředitele obvykle předseda rady. Je však důležité, aby rada rozhodovala o těchto záležitostech kolektivně. Členové rady mohou zhodnotit ředitelův výkon podle jeho popisu práce a předem stanovených ročních cílů v průběhu zasedání. Poté může sdělit výsledky hodnocení buď sám předseda, nebo rada jako celek včetně doporučení dalšího postupu.

5. Pro výkonného ředitele: Važte si názorů předsedy rady. Budete-li předsedu pravidelně žádat o rady a hodnocení, získáte přehled o názoru celé rady na vaši činnost.

Poznámky:

4 | Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

4 | 6 | Rada volí a odvolává výkonného ředitele

Nábor a výběr výkonného ředitele je další z důležitých povinností rady. **Řada neziskových organizací je řízena charismatickým ředitelem a jeho odchod může vážně ohrozit další fungování organizace.** Je důležitým úkolem rady takové situaci zabránit (viz **Když ředitel odejde**).

Prozíravá rada si uvědomuje, že ať má k výkonnému řediteli jakkoli velkou důvěru, musí umět reagovat dostatečně pružně v situaci, kdy je třeba najít odpovídající náhradu. Rada by měla mít vytvořen pro tento případ seznam potenciálních kandidátů na toto místo nebo alespoň znát způsob, jak v takových případech postupovat. Rada může také připravovat na možné převzetí této funkce někoho z vedení organizace. Pro tyto účely by měl být vypracován aktuální popis práce výkonného ředitele v písemné formě.

Pokud je vztah mezi ředitelem a radou otevřený a partnerský, může ředitel sehrát ve výběru svého nástupce důležitou úlohu. Může například definovat požadované kompetence svého nástupce, navrhnout vhodné kandidáty a případně připravit na výkon této funkce někoho z vedení organizace.

→ Když ředitel odejde

Jedna nezisková organizace v Bulharsku byla známá svou charismatickou výkonnou ředitelkou. Po dobu sedmi let se těšila přízni zaměstnanců a „její organizace“ byla velmi úspěšná. Není těžké si představit úžas správní rady, když ředitelka náhle oznámila s okamžitou platností svou rezignaci.

„Mám prostě pocit, že musím jít dál,“ vysvětlila. Naskytl se jí příliš lákavá příležitost na to, aby ji mohla odmítnout. Zanechala za sebou organizaci, která budila zdání, že velmi dobře prosperuje, dokud se nezačal rýsovat docela jiný obraz.

První problém nastal ve chvíli, kdy programový ředitel, jenž byl požádán o dočasné vedení, oznámil předsedovi rady, že finanční záznamy organizace jsou pravděpodobně neúplné. Bývalá ředitelka vedla účetnictví sama, často pracovala doma a programový ředitel se obával, že v organizaci nejsou všechny potřebné finanční podklady. Šlo o vážný problém, neboť organizace měla odevzdat průběžnou zprávu o vyúčtování grantu.

Předseda požádal programového ředitele, aby v hledání potřebných podkladů pokračoval a informoval radu, jakmile zjistí něco nového. Během několika dnů ředitel sdělil předsedovi,

4

Odpovědná organizace má odděleno vedení a řízení

4 6

Pokud výkonný ředitel odejde náhle, nedoporučuje se z důvodu možného střetu zájmů, aby ho nahradil předseda. Není ani dobré, aby se výkonný ředitel opouštějící svou funkci stal členem rady. Bývalí ředitelé mají totiž sklony zpochybňovat rozhodnutí druhých a zapomínají, že už organizaci neřídí. Vhodnějším řešením pro odstupujícího ředitele může být například některá z čestných poradních funkcí.

Poznámky:

že bývalá ředitelka má stále výhradní dispoziční právo ke všem účtům organizace. Navíc byl již zaměstnanci upozorněn na to, že se blíží datum výplat a plateb nájemného a organizace nedisponeje odpovídajícími finančními prostředky. Zároveň oznámil, že našel dopis, v němž dárce žádá vysvětlení ohledně využití grantových prostředků, ale v organizaci o tomto grantu nejsou žádné záznamy.

V tomto okamžiku si rada uvědomila, že bývalá ředitelka nedbale zacházela s finančními prostředky a granty, čímž vážně poškodila jméno organizace. Bylo potřeba rychle jednat, aby se dobré vztahy s dárci obnovily a mohlo se začít s plněním povinností vůči zaměstnancům a dalším subjektům.

Tento příběh má šťastný konec. Během několika týdnů programový ředitel shromáždil nezbytné finanční podklady. Předseda rady spolu s programovým ředitelem získali od banky podpisové právo. Průběžné zprávy byly odevzdány, zaměstnancům i partnerům byly uhrazeny pohledávky. Rada jmenovala programového ředitele výkonným ředitelem.

Jedním z jeho prvních počínů v roli výkonného ředitele bylo to, že vypracoval vlastní popis práce a definoval pravidla pro práci s financemi.

16b

Rada střeží poslání organizace

Neziskové organizace na rozdíl od podnikatelských subjektů nejsou založeny za účelem distribuce zisku jednotlivcům, ale prostřednictvím svého poslání řeší společenské potřeby. Poslání neziskových organizací je obvykle spojeno s takovými hodnotami, jako jsou například úcta k přírodě nebo pomoc sociálně vyloučeným. Tyto hodnoty a poslání jsou motivací pro zaměstnance a zároveň stmelujícím prvkem pro uskutečňování cílů organizace. Deklarace poslání organizace je obvykle součástí organizačních dokumentů.

Jednou ze základních povinností rady je stanovit, střežit a propagovat poslání neziskové organizace (viz **Nemáte dosud zformulované poslání? Můžete začít zde**). **Tím, že rada střeží poslání, chrání v určitém smyslu samotnou podstatu organizace.** Nejdůležitější povinností rady v tomto ohledu je zajistit, aby poslání odpovídalo potřebám dané komunity či členů a aby nezisková organizace vyvíjela činnost v souladu s posláním. Rada se musí také přesvědčit o tom, že je poslání z hlediska rozsahu, nákladů a očekávaného dopadu uskutečnitelné.

Správní rada má dohlédnout na to, aby formulace poslání byla výstižná a přesvědčivá. Formulace poslání musí být dostatečně motivační pro všechny zainteresované strany, kterými jsou příjemci služeb organizace, dobrovolníci, dárci, média i vlastní zaměstnanci. Poslání tvoří základ pro plánování a rozvoj organizace. Jedním z prvořadých úkolů rady je zajistit, aby každý zaměstnanec, dobrovolník i člen rady znal poslání a ztotožňoval se s ním.

→ Nemáte dosud zformulované poslání? Můžete začít zde

Pokud vaše organizace dosud nemá zformulované poslání, požádejte radu, aby se do tohoto procesu aktivně zapojila. Je to velmi dobrý způsob, jak pomocí společné vize radu sjednotit. Postup při formulaci poslání může být takto jednoduchý:

1. krok: Vyčleňte si dvě hodiny na diskusi, v ideálním případě vedenou zkušeným facilitátorem. Schůzky by se rozhodně měly účastnit výkonný ředitel a zástupci vedení.

2. krok: Na schůzce si nejdříve každý zvlášť a poté společně položte následující otázky:

- Jaký typ organizace jsme?
- Jaké společenské potřeby uspokojujeme?
- Kdo jsou naši klienti?
- Co je předmětem naší činnosti?
- Kde a jak kvalitně a efektivně realizujeme naše programy?
- Proč to všechno děláme?

Rada by měla pravidelně ověřovat, zda se poslání organizace stále shoduje se současnými nebo plánovanými činnostmi. Z různých důvodů může totiž nastat situace, kdy se poslání a programy začnou rozcházet. Například proto, že se naplní původní potřeba, kvůli níž organizace vznikla, nebo třeba z toho důvodu, že se objeví nové možnosti financování organizace. Organizace se také může začít věnovat činnostem, které jsou vzhledem k jejímu poslání pouze okrajové. Rada by se proto měla čas od času ujistit, že je organizace stále věrná svému původnímu poslání vyjádřeném v základních dokumentech a že neprovozuje žádné nezákonné, neetické či nedovolené aktivity. Pokud bude rada shodu poslání s programovou činností sledovat pravidelně, může v případě jejich nesouladu včas zahájit kroky vedoucí k nápravě.

Poznámky:

3. krok: Snažte se v diskusi dosáhnout konsenzu. Pokud ho nelze docílit, možná jste právě objevili zdroj napětí ve vaší organizaci, který musíte začít řešit.

4. krok: Vyjádřete vzájemnou shodu v jedné nebo dvou krátkých, výstižných větách.

5. krok: Ukažte výsledek své práce někomu z klientů, zaměstnanců či laické veřejnosti. Oslovuje je vaše poslání? Rozumějí mu? Zdá se jim dostatečně působivé? Pokud odpovédí na tyto otázky ano, máte formulaci poslání hotovou. Pokud ne, potřebujete ji ještě dopracovat.

Rada střeží poslání prostřednictvím účinného plánování

Plánování je činnost vycházející z poslání a vyjadřuje odpovědné chování organizace. Plánování je proces určování cílů, jakož i způsobů jejich dosažení za pomoci daných zdrojů. Proces plánování může vypadat různě: může mít podobu ročního rozpočtu zaměstnanecké politiky či přímo strategického plánu. Ať už je plánování jakkoli rozsáhlé a má jakoukoli podobu, jedním ze základních úkolů rady je zajistit, aby se uskutečňovalo pravidelně a efektivně (viz **Zapojení správní rady do plánování**).

Proto musí rada vždy dohlédnout na to, aby si zaměstnanci vytyčili uskutečnitelné cíle a naplánovali v přiměřeném časovém období logické kroky k jejich dosažení. Rada tedy není do podrobného plánování přímo zapojena, ale jen na tento proces dohlíží.

Protože se rada neúčastní každodenního provozu organizace, může jejím zaměstnancům poskytnout při procesu plánování užitečný „nadhled“ a zprostředkovat jim tak jiný úhel pohledu. Může také kontrolovat, jestli zaměstnanci postupují podle plánu a v případě potřeby jej zrevidovat. Čím je plánovací proces složitější, tím více je do něj rada obvykle zapojena. Zaměstnanci pak vypracovávají finální podobu plánu.

Poznámky:

Zapojení správní rady do plánování

Toto je zkušenost výkonného ředitele jedné neziskové organizace v Maďarsku:

„Jako ředitel středně velké neziskové organizace jsem si před několika lety uvědomil, že potřebujeme strategický plán. Dárci se o něj zajímali a i já jsem měl pocit, že je dobré mít dlouhodobou představu o naší činnosti. Myslel jsem si, že to bude úkol pro nás zaměstnance, ale konzultant, který nám pomáhal, mi doporučil, aby se do plánování zapojila i správní rada.

Věděl jsem, že to bude pro členy rady další zátěž a předpokládal jsem, že nebudou nijak nadšeni. Bylo už totiž dost náročné přimět je k tomu, aby přišli na zasedání! Ale na jednání, které řídil náš konzultant, byla rada překvapivě aktivní. K mému úžasu měla dobré nápady ohledně dalšího vývoje organizace a dokonce nabídla pomoc při fundraisingu.

Potom jsme společně s naším předsedou načrtli dlouhodobé cíle organizace. Zaměstnanci je rozpracovali do konkrétních úkolů a já a předseda jsme je pak společně předložili na dalším zasedání rady.

Od té doby trvá rada na tom, že se plánovacího procesu bude vždy zúčastňovat. Každý rok plán pročte a aktualizuje cíle podle potřeby. V naší organizaci se plánování stalo procesem, který iniciuje rada. A mně tato situace vyhovuje – vím, že se na radu mohu spolehnout a jsem rád, že celá zodpovědnost neleží jen na mé osobě.“

Rada střeží poslání prostřednictvím pravidelného hodnocení

Hodnocení je proces, kterým rada zjišťuje, jak efektivně naplňuje organizace své poslání. Hlavní přínos rady v tomto procesu spočívá stejně jako u plánování v určitém nasměrování a kontrole (viz **Úloha rady při hodnocení**).

I když vlastní hodnocení mohou vykonávat zaměstnanci nebo externí konzultant, rada má vždy zajistit, aby byly položeny ty správné otázky a aby byly odpovědi patřičně využity. Rada by se měla své úlohy v tomto procesu zhostit v každém případě, ať už probíhá celkové hodnocení, nebo jen hodnocení určité části organizace, například financí.

V průběhu hodnocení by měla rada objasnit všem zúčastněným, jaký je účel hodnocení, a stanovit odpovídající hodnotící kritéria. Rada by měla výsledky hodnocení zkontrolovat a ověřit si, že doporučení z něj vzešlá jsou uváděna do praxe.

Rada by rovněž měla zajistit, aby se výsledky hodnocení promítly do procesu plánování.

Poznámky:

Úloha rady při hodnocení

Jak může rada hodnotit práci neziskové organizace?

Práci neziskové organizace je obvykle těžké změřit – nejsou tu žádné finanční zisky, které by určily, jestli dělá organizace svou práci dobře. Nicméně stejně, jako je zisk měřítkem úspěchu v podnikání, „sociální zisk“ může měřit úspěšnost neziskové organizace. Proto mezi prvořadé úkoly rady patří stanovit „sociální zisk“, kterého chce nezisková organizace ve výsledku dosáhnout.

Rada může položit například tyto otázky: Co by se mělo změnit ve společnosti a jak můžeme k této změně přispět? Jakou přidanou hodnotu chceme v následujících letech vytvořit? Na jaké klíčové oblasti by se měla organizace zaměřit, aby zajistila co největší dopad svých aktivit? Diskusí nad těmito a podobnými otázkami rada zajistí, že všichni v organizaci směřují ke stejným cílům.

Dále by rada měla zvážit, jakým způsobem bude měřit výsledky činnosti organizace. K tomu jí mohou sloužit následující otázky: Jaké jsou klíčové ukazatele činnosti naší organizace? Jaké jsou zdroje informací pro hodnocení těchto ukazatelů? Jaká je současná hodnota ukazatelů a jaké hodnoty chceme dosáhnout? Jak budeme v průběhu času sledovat naše pokroky?

Vyspělejší organizace budou nejspíš využívat některý ze systémů zjišťování kvality, které zahrnují množství ukazatelů vztahujících se jak k plnění poslání, tak k řízení organizace.

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Rada stanovuje normy profesionálního a etického chování organizace

Chování neziskových organizací je často posuzováno přísnějšími měřítky, než je tomu u podnikatelských subjektů. Vzhledem k tomu, že požívají různých výhod jako například osvobození od daní, očekává se od nich vysoká odpovědnost vůči místní komunitě, členům i dalším příznivcům, která se projevuje příkladným chováním všech zaměstnanců organizace. Rada má zajišťovat to, aby hodnoty a zásady, jimiž se organizace prezentuje, byly totožné s těmi, které vyznává (viz **Příklad postupu: etický kodex**).

Nejdůležitějším měřítkem, podle něhož je nezisková organizace posuzována, je respektování platných zákonů. Správní rada musí znát zákony a vědět, zda organizace vyvíjí činnost v souladu se stávající legislativou. Pokud tomu tak není, musí zjednat okamžitou nápravu. Některými konkrétními úkoly může být pověřen i ředitel, ale téměř ve všech zemích střední a východní Evropy odpovídá za organizaci její správní rada.

→ Příklad postupu: etický kodex

Vhodným způsobem, jak si ujasnit hodnoty, na kterých stojí činnost vaší organizace, je vypracovat si etický kodex. Jde o soubor pravidel, na jehož základě můžete vybudovat dobré jméno vaší organizace.

To se vám samozřejmě nepodaří v případě, kdy existuje kodex jen jako „mrtvý“ dokument. Proto byste jej měli rozdat všem zaměstnancům a zveřejnit jej na svých internetových stránkách. Úkolem rady a výkonného ředitele je potom zajistit, aby byl kodex naplňován v každodenním životě organizace, a dbát na jeho dodržování.

Vzhledem ke své důležitosti by měl být vznik kodexu iniciován členy rady, i když může být zrovna tak napsán ve spolupráci se zaměstnanci. Rozhovory o obsahu kodexu jsou ve skutečnosti dobrou příležitostí k tomu, aby se zaměstnanci společně s radou zamysleli nad společnými hodnotami a cíli.

Na internetu si můžete vyhledat řadu dobře zpracovaných etických kodexů, které lze použít jako vzor. Většina z nich pojednává o:

- poslání neziskové organizace;
- odpovědnosti a transparentnosti;
- využití zdrojů;
- vůdčí úloze správní rady;
- způsobech řízení;
- vyhýbání se střetu zájmů.

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Rada dohlíží i na další způsoby prezentace neziskové organizace, podle nichž veřejnost posuzuje její důvěryhodnost. Například na kvalitu poskytovaných služeb, platy a odměny manažerů nebo na správnost zveřejňovaných informací. Rada musí dbát na to, aby neuvážené či špatné chování organizace v těchto oblastech její pověst nenávratně nepoškodilo. **Pochybují vaši klienti o tom, jestli skutečně využíváte všech zdrojů k plnění poslání, když vidí, že pracujete nedbale, ale své kanceláře jste si zařídili přepychově?** Pokud ano, měla by rada zahájit kroky k nápravě takového chování a zvrátit špatnou pověst, kterou organizace má (viz **Pochybnosti výkonného ředitele (2. část)**). I pouhé zdání, že vaše organizace nerespektuje deklarované hodnoty, může způsobit nevratnou ztrátu důvěry.

Členové rady často mají zpětnou vazbu na činnost organizace z jiných zdrojů než zaměstnanci, a proto by měli zaměstnancům naslouchat. I oni sami by svým chováním měli podporovat dobré jméno organizace. Nezisková organizace má právo od členů své správní rady očekávat, že se budou chovat příkladně, a to nejen v zasedací místnosti, ale v celém svém profesionálním životě. Některé správní rady mají dohodnutá pravidla, že člen, který se dopustí něčeho nezákonného, bude z rady automaticky vyloučen.

Poznámky:

→ **Pochybnosti výkonného ředitele: „K čemu je mi správní rada?“ (2. část)**

Toto je vyjádření ředitele celostátní neziskové organizace v jedné z vícehradských zemí:

„Jako ředitel významné neziskové organizace v naší zemi jsem navázal přátelské vztahy s důležitými zahraničními dárci podporujícími občanskou společnost. Zástupce jednoho z dárců náhle změnil své chování. Příkře a bez vysvětlení nás odmítl dále podporovat.

Nechtěl jsem se dárci ptát osobně, abych nevzbudil dojem, že se mi jedná pouze o můj plat. Proto jsem se obrátil na jednoho z členů naší správní rady, který byl s dárci v kontaktu, a požádal jej, aby s nimi promluvil. Ukázalo se, že šlo o nedorozumění, kdy dárci podezíral naši organizaci z neetického chování. Byl jsem velmi potěšen, že se členovi rady podařilo situaci vysvětlit a vztah s dárci opět obnovit.

Pomoc od člena rady nám nesmírně pomohla – bylo jasné, že on na získání podpory, která nám právem patřila, není přímo zainteresován. A dárci se nakonec rozhodl podporovat nás i nadále.“

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Členství v radě je dobrovolné

Zatímco v podnikatelském sektoru je členství ve správních radách honorováno, v neziskovém sektoru tomu tak není. Proč? Protože ochota lidí pracovat ve správní radě bez nároku na odměnu je chápána jako důkaz toho, že jejich motivací není osobní zisk.

Z tohoto hlediska je důležité, aby členové rady neměli žádný přímý ani nepřímý prospěch ze své práce v radě a aby nemohli být z takového prospěchu podezírání. Osobní prospěch členů rady by mohl převážit nad zájmy organizace a v organizaci by mohl vzniknout konflikt zájmů. Atraktivní služební cesty, pracovní příležitost pro rodinné příslušníky a další výhody (jakkoli malé) mohou také vyvolat dojem, že etické zásady organizace nejsou pevné nebo že jsou její zdroje využívány i k jiným cílům než k naplňování poslání. Členové rady, ale ani jejich rodinní příslušníci, přátelé či blízcí spolupracovníci by neměli být vnímáni jako osoby zainteresované přímo nebo nepřímo na činnosti organizace (viz oddíl 6.3.).

Organizace, která si zakládá na své profesionalitě a etických normách, se může rozhodnout (a mnohé tak učinily), že **o lidech, pro které je motivací ke členství ve správní radě osobní prospěch, nebude mít zájem**. Ve skutečnosti existuje mnoho důvodů, proč se stát členem rady neziskové organizace, když člověk pochopí její podstatu (viz **Proč se stát členem správní rady?**). Může to být pocit, že člověk přispívá k dobré věci, získává hlubší znalosti o určité oblasti nebo využívá osobní schopnosti ve prospěch druhých.

Proč se stát členem správní rady?

Toto jsou některé z odpovědí členů správních rad ze zemí střední a východní Evropy:

„Může to vypadat jako bláznovství, ale členové naší správní rady pracují pouze z přesvědčení. Nedostáváme za svou práci ani halíř.“
(Maďarsko)

„Profesionální nasazení a vysoká kvalita služeb této organizace byly hlavními důvody, proč jsem se stala členkou její správní rady.“ (Ukrajina)

„Pozorovat, jak se správní rada složená z příslušníků různých národností shodne na společných hodnotách, je pro mě ohromným potěšením. Osobně mě též zaujal dobrodružný duch těchto lidí, který je vede k poznávání světa za hranicemi jejich vlastní země.“ (Česká republika)

„Věřím tomu, že díky svému členství ve správní radě mám možnost pozitivně ovlivňovat naši organizaci i celou společnost. Chci se podílet na iniciování změn.“ (Litva)

„Moje práce v radě je snahou alespoň něco vrátit komunitě, ke které mám blízký vztah.“ (Polsko)

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Členové správní rady se někdy ptají, jestli by bylo přijatelné, aby dostali zapláceno za profesionální služby, které neziskové organizaci poskytují. Člen rady, který pracuje například jako právník, může nabídnout organizaci právní pomoc, za kterou by v běžné praxi dostal zapláceno. Obecně platí, že odměňování členů za jejich odborné služby není vhodné. Jestliže jsou pro odměnu závažné důvody, měla by proběhnout přísně v souladu se zásadou o vyhýbání se střetu zájmů. Důležité je, aby se dotýčný člen rady neúčastnil žádných diskusí, ve kterých se o náhradě či odměně za jeho profesionální služby rozhoduje.

Členům rady může být samozřejmě poskytnuta náhrada za výdaje spojené s výkonem povinností souvisejících s jejich prací pro organizaci (viz **Příklad postupu: náhrady placené členům rady**).

→ **Příklad postupu: náhrady placené členům rady**

I když jsou členové správní rady obvykle dobrovolníci, neznamená to, že musí náklady práce pro radu platit z vlastních zdrojů. Organizace mohou poskytnout členům správní rady například náhradu za cestovné, ubytování, speciální školení apod.

Jestliže není postup v těchto případech zakotven v organizačních dokumentech, měla by rada přijmout pravidla, určující, za co mohou členové rady obdržet náhradu, do jaké výše a jakým způsobem mají svůj nárok uplatnit. Existence těchto pravidel však členům nebrání v tom, aby svou náhradu věnovali zpět jako dar neziskové organizaci!

Poznámky:

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Rada stanovuje pravidla pro řešení střetu zájmů

Aby nebyly záležitosti týkající se etiky ponechány na okamžitě situaci, měla by si každá nezisková organizace vytvořit pravidla pro řešení střetu zájmů. Taková pravidla jsou zvláště důležitá v zemích střední a východní Evropy, kde je podle indexu úrovně občanské společnosti Civicus (Civicus Civil Society Index) odhadována poměrně vysoká míra špatného hospodaření a korupce (zprávy z jednotlivých zemí jsou dostupné na www.civicus.org). Když správní rada stanoví pravidla týkající se střetu zájmů, zlepšit tím pověst organizace, pokud jde o její odpovědnost a transparentnost, a může tím přilákat i nové zdroje financování. Tato pravidla se stanou zároveň návodem pro řešení situací, jež by mohly vrhnout špatné světlo na organizaci jako takovou či na lidi, kteří jsou s ní spojeni.

Ke střetu zájmů dochází ve chvíli, kdy jedinec může mít z dané situace nějaký osobní prospěch, a jsou tak ohroženy zájmy organizace. Dojde-li ke střetu zájmů, neznamená to automaticky, že šlo o neetické chování. Pro organizaci je důležité již to, jak působí navenek. Střet zájmů nastává často právě ve správních radách, jejíž členové jsou lidé s významným společenským postavením (viz **Co je střet zájmů?**).

Co je střet zájmů?

Střet zájmů nastává v situaci, kdy **osobní zájmy ovlivňují nebo mohou ovlivňovat schopnost jednotlivce učinit objektivní rozhodnutí ve prospěch neziskové organizace.** Za střet zájmů se považuje možnost získání osobní, profesní nebo jiné výhody pro dotyčnou osobu či její blízké spolupracovníky, známé či rodinné příslušníky. Střet zájmů může být jak **skutečný, tak domnělý**: zahrnuje i situace, kdy reálně k neetickému chování nedochází.

Střet zájmů obvykle nastane, když:

- je člen správní rady nadace, jež poskytuje grant, zároveň výkonným ředitelem organizace, která o grant žádá;
- je člen správní rady jedné organizace zároveň výkonným ředitelem jiné a obě spolu soutěží při získávání finančních prostředků;
- člen správní rady požívá zvláštních výhod, např. získá bezúročnou půjčku od organizace;
- je člen představenstva příbuzným či osobou blízkou některého ze zaměstnanců.

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Pravidla určující přístup ke střetu zájmů pomáhají správní radě nestranně řešit situace, kdy si různé zájmy určitého jednotlivce navzájem konkurují (viz **Příklad postupu: střet zájmů**). Tato pravidla obvykle zahrnují požadavek, aby se dotyčná osoba otevřeně přiznala k možnému nebo skutečnému střetu zájmů a zdržela se všech diskusí či rozhodování o věcech, na nichž má osobní zájem. Mnohé rady vyžadují od svých členů čestné prohlášení týkající se střetu zájmů. Pravidla pro řešení střetu zájmů by se měla týkat i zaměstnanců organizace, dobrovolníků a dalších osob s organizací nějak spojených, jako jsou rodinní příslušníci, obchodní partneři atd.

Samozřejmě nestačí, když se tato pravidla vyskytují pouze na papíře. Aby byla účinná, musí se správní rada postarat o jejich přísné dodržování.

Poznámky:

→ **Příklad postupu: střet zájmů**

Pravidla pro řešení střetu zájmů poskytují návod, jak ochránit pověst vaší neziskové organizace. Pokud chcete pro organizaci taková pravidla sepsat, můžete si jejich vzorovou podobu vyhledat na internetových stránkách organizace Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe (www.ceetrust.org) nebo Civil Society Development Foundation Hungary (www.ctf.hu).

Zásady řešení střetu zájmů by měly obsahovat následující body:

- 1. Definice.** Vysvětlení toho, co je střet zájmů a koho se může týkat.
- 2. Přístup.** Členové správní rady a zaměstnanci organizace musí zvážit každý skutečný či možný střet zájmů. Pravidla by měla stanovit, že tyto osoby se nesmějí účastnit žádných diskusí ani rozhodovacích procesů, na nichž mohou mít oni, jejich rodinní příslušníci či známí jakýkoli přímý či nepřímý prospěch.
- 3. Čestné prohlášení.** Členové rady a zaměstnanci podepisují každý rok prohlášení, jímž berou na vědomí pravidla pro střet zájmů a v němž se distancují od všech forem případného střetu zájmů.

6

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

6 4

Rada stanovuje pravidla profesionálního chování

Profesionální vystupování rady určuje úroveň profesionality organizace jako takové.

6 4

1

Rada stanovuje pravidla pro vlastní práci. Správní rada potřebuje také pravidla pro svou vlastní práci. Tato pravidla poskytují společné práci pevný rámec, zvyšují efektivitu a posilují odpovědnost rady. Základem jsou dobře zpracované organizační dokumenty, které upravují takové záležitosti, jako např. výběr členů rady, četnost zasedání rady či průběh rozhodovacích procesů. Rada může samozřejmě vypracovat i podrobnější pravidla pro dílčí činnosti. Všechna pravidla pro práci rady, ať už jsou vyjádřena v organizačních dokumentech nebo jsou součástí celkové strategie, by měla být shrnuta do jakéhosi manuálu, který by měl být k dispozici všem členům rady (viz **Manuál pravidel pro práci rady**). Předsedovi rady pomůže takový manuál při koordinaci práce rady.

Manuál pravidel pro práci rady

Následující výčet není vyčerpávající, ale poskytně vám představu o tom, co všechno by měl manuál upravovat.

1. Volby členů
2. Rezignace členů či způsob jejich odvolání
3. Doplnění členstva
4. Zaškolení nového člena
5. Výbory rady
6. Sebehodnocení rady
7. Svolávání jednání
8. Krizové scénáře
9. Příprava a způsob rozesílání programu jednání
10. Podmínky pro účast na jednáních
11. Podmínky pro usnášeníšopnost
12. Způsoby hlasování
13. Příprava a schvalování zápisu z jednání
14. Navrhování a schvalování nových pravidel činnosti rady
15. Systém odměňování členů rady

22a

6

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

6 4

2

Rada se rozhoduje na základě faktů

Zodpovědné rozhodování závisí na dvou faktorech: na přesných informacích a na schopnostech rady s nimi odpovědně naložit. Rady potřebují mít jednak přesné a včasné informace, ale i příslušné kompetence, aby mohly kvalifikovaně rozhodnout. Proto by si měly vždy s dostatečným předstihem před zasedáním vyžádat od zaměstnanců organizace všechny potřebné podklady. Zaměstnanci mohou též přispívat k informovanosti členů rady tím, že je budou podle potřeby informovat (viz **Informační „potrava“ pro vaši radu**). Členové rady by si měli v případě potřeby vyžádat informace například i od spolupracovníků, partnerů či klientů. Každý člen rady by měl být na jednání náležitě připraven. To zajistí, že jednání je konstruktivní diskusí, ne pouze prezentací faktů.

6 4

3

Rada se pravidelně schází na jednáních

Organizační dokumenty obvykle uvádějí minimální počet zasedání rady během roku. Jednou ročně většinou nestačí k tomu, aby rada splnila všechny své povinnosti. Některé rady se scházejí dvakrát třikrát ročně na delších jednáních, jiné zasedají častěji kratší dobu. V každém případě musí být členové rady o plánovaných termínech zasedání informováni s velkým předstihem, aby měli dostatek času se na ně připravit. Většina neziskových organizací zjišťuje, že účast na jednáních rady je větší, jestliže se jejich časový rozvrh stanoví už na začátku roku. Pokud mají jednání pečlivě připravený a dodržovaný program, bývají plodnější a mívají též větší účast (viz **Vzor programu jednání rady**).

Informační „potrava“ pro vaši radu

O čem potřebují být členové rady dobře informováni? Toto je pár příkladů „informační potravy“, kterou můžete vaši radu pravidelně zásobovat:

- měsíční nebo čtvrtletní přehledy činnosti vaší organizace (stručně – ne více než na jednu stránku!);
- časopisy a letáky (nejen vaše, ale také od konkurenčních a partnerských organizací!);
- výstřižky z novin a časopisů o vaší organizaci, o příjemcích vašich služeb a vašich dárcích, zprávy o filantropických trendech a vývoji programů ve vaší komunitě – články o oblasti působení vaší organizace nebo širším kontextu, jako je vstup do EU;
- seznam internetových stránek, kde mohou členové najít více informací.

22b

6

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

6 4

4

Rada pořizuje zápis ze svých jednání

Zápis z jednání rady je základním projevem odpovědného chování organizace. Zápisy z jednání slouží k tomu, aby organizace fungovala koncepčně a cíleně a zároveň zamezila riziku, že ji někdo bude zneužívat ke sledování svých zájmů nebo se jí bude snažit ovládat. Rada by měla určit osobu, která bude pořizovat zápis ze všech oficiálních jednání včetně místa a času konání, účasti, programu a přijatých rozhodnutí. Před rozesláním konečné verze zápisu musí být jeho návrh nejdříve schválen členy rady, kteří disponují hlasovacím právem. Strategická rozhodnutí rady by měla být shromážděna ve strategickém manuálu, který má být každému v organizaci dostupný. Výkonný ředitel pak spolu s předsedou rady zajišťuje, aby byl manuál podle potřeby aktualizován.

Rada určuje své cíle a plán činnosti na jeden rok

Stejně jako si organizace vypracovává svůj roční plán činnosti, měla by si i rada vyhradit vždy jedno zasedání ročně pro stanovení vlastních cílů. Ty se mohou vztahovat buď k rozvoji rady samotné, nebo k širšímu rozvoji organizace, který je vytyčen ve strategickém plánu. Když rada bude toto pravidlo dodržovat, bude moci daleko více času věnovat koncepčním a strategickým záležitostem a nebude vystavena pokušení zabývat se detaily ve fungování, případně setrvávat v nečinnosti. Profesionálně fungující rady chápou, že opakující se činnosti, jako např. schvalování rozpočtu, hodnocení programů či hodnocení práce výkonného ředitele, jsou

6 4

5

→ Příklad programu jednání rady

Jednání správní rady dne 22. září 2003,
18.00–21.00

- 17.30 Příchod a občerstvení
- 18.00 Úvodní slovo předsedy
- 18.15 Schválení zápisu z jednání dne 18. 6. (viz Příloha č. 1)
- 18.20 Zpráva výkonného ředitele (pouze otázky; celá zpráva – viz Příloha č. 2)
- 18.45 Zpráva rozvojového výboru
 - volba nových členů (životopisy – viz Příloha č. 3)
- 19.15 Zpráva finančního výboru
 - přehled klíčových ukazatelů
 - schválení pronájmu nových kancelářských prostor (viz Příloha č. 4)
- 19.45 Strategický plán
 - schválení strategických cílů na rok 2004 (viz Příloha č. 5)
- 20.30 Schválení cílů výkonného ředitele na rok 2004 (viz Příloha č. 6)
- 21.00 Závěr

23a

6

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

6 4

5

důležitou součástí práce rady (viz **Každoroční činnosti rady**). Úkolem předsedy je zařadit tyto činnosti do programu jednání včetně pravidelné kontroly plnění ročních cílů.

6 4

6

Rada má účelnou strukturu výborů

Má-li rada účelnou strukturu výborů, může pracovat daleko efektivněji. Výbory se zabývají úkoly, které jsou z nějakého důvodu urgentní, jako je například využití neopakovatelné příležitosti pro rozvoj organizace, shromažďování informací, které mají být předloženy celé radě (např. finančních podkladů), nebo příprava podmínek pro to, aby rada mohla vykonávat některé své povinnosti (např. volbu nových členů). Do práce výborů nemusí být zapojeni jen členové rady – je možné přizvat i zaměstnance nebo lidi zvenčí, třeba odborníky v oboru, kterým se výbor zabývá. Práce ve výborech může též plnit jakousi „testovací“ funkci pro případné budoucí členy rady. Stálé výbory jsou obvykle zapsány v organizačních dokumentech, zatímco dočasné výbory či úkolové skupiny ustavuje předseda podle potřeby. Každý výbor potřebuje mít jasné zadání cíle, jehož má dosáhnout. To má obvykle formu písemného mandátu, v němž jsou stanovena pravidla týkající se zasedání a členství, jakož i četnosti podávání zpráv radě. Důležité je, aby si výbory stále uvědomovaly, že jejich úkolem je pracovat pro radu, nikoli vykonávat vlastní rozhodnutí. Nejčastějšími výbory jsou finanční výbor a rozvojový výbor.

Každoroční činnosti rady

Aby měla rada jistotu, že jí žádné důležité povinnosti „neproklouzly mezi prsty“, sestaví si rozvrh pravidelných činností, které musí během roku uskutečnit. V kalendáři by se měly objevit následující činnosti:

- hodnocení výkonného ředitele;
- schválení ročního rozpočtu;
- jmenování a zaškolení nových členů;
- stanovení ročních cílů rady;
- aktualizace strategického plánu;
- fundraisingové aktivity členů rady;
- sebehodnocení rady;
- společenské aktivity pro členy rady.

Poznámky:

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Rada pečuje o svůj vlastní rozvoj

Střídání členů ve správní radě má své výhody i nevýhody. Hlavní nevýhodou je náročnost celého procesu. Nalézt společnou řeč a sladit se jako tým vyžaduje mnoho práce. S příchodem nového či odchodem starého člena se tato rovnováha vždy poruší. Nalezení vhodné náhrady se navíc může zdát nemožné – nejlepší lidé jsou příliš vytiženi a ti, kdo mají nejvíce času, zase nemají potřebné odborné dovednosti. Proto není překvapující, že mnohé rady v neziskových organizacích v regionu střední a východní Evropy zůstávají ve stejném složení po celá léta.

Pro obměnu členů existuje také mnoho důvodů. **Noví členové přinášejí neotřelý pohled na věc a nové zdroje, zabraňují stagnaci a umožňují neziskové organizaci proniknout do širší komunity.** Protože si správní rady organizací ve střední a východní Evropě tento přínos uvědomují, snaží se stále více o pravidelnou obměnu svých členů, a tím i o posílení vedoucí role. Nalezení lidí vhodných pro členství v radě vyžaduje značné úsilí, a proto by rada měla přistupovat k výběru nových členů jako k nepřetržitému procesu. Vyplatí se například, když se tomuto tématu na každém zasedání rady věnuje určitý čas.

Dokumenty organizace by měly stanovit pravidla pro výběr nových členů rady, délku jejich mandátu a počet funkčních období člena. Pokud nejsou pravidla v dokumentech uvedena, platí, že by organizace měla ve svém vlastním zájmu obměňovat členy rady po pěti až šesti letech. Organizační dokumenty by měly obsahovat některé podmínky pro členy rady, jako

Doporučení pro získávání členů rady

Jako nejčastější překážka pro sestavení efektivní správní rady se uvádí obtížnost při získávání nových členů. Je téměř pravidlem, že v rámci dané komunity je vhodných kandidátů zoufale málo. Neziskové organizace ale často dělají tu chybu, že za nevhodnější kandidáty na členy rady považují veřejně známé lidi. A tak se paradoxně snaží oslovovat právě ty nevytíženější. K sestavení prvotřídní rady by vám mohla pomoci následující doporučení:

1. U společensky významných lidí si všimněte též jejich schopností.

Neptejte se: „Jakou významnou osobnost bychom mohli získat?“, ale: „Jaké odborné schopnosti naše rada potřebuje?“. Pak můžete zjistit, že účetní na mateřské dovolené prospěje vaší radě více než bývalý premiér.

2. Stanovte si předem, jakou úlohu očekáváte, že by měla vaše rada plnit.

Rady složené převážně ze společensky významných osobností mají tu nevýhodu, že její členové nemají čas ani zájem organizaci skutečně vést. Pokud si však stanovíte, že právě toto je úkolem rady, raději získáte pro práci odborníka ochotného pracovat ve prospěch vaší organizace než celebrity.

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

například podmínku být též členem dané neziskové organizace (pokud je na členské bázi). K dalším kritériím, jež by měla rada zvážit, patří odbornost člena, jeho osobní hodnoty a vyloučení případného střetu zájmů (viz **Doporučení pro získávání členů rady**).

Stále důležitější se stává různorodost členů rady, a to nejen pokud jde o věk, pohlaví či etnickou příslušnost. V zemích střední a východní Evropy bývalo zvykem sestavovat radu výhradně ze zástupců neziskového sektoru. V současné době, kdy je důraz kladen především na fundraising a kdy se organizace snaží předejít střetu zájmů, stále více členů je ze soukromého a veřejného sektoru. Tito členové rady přinášejí obvykle nové kontakty a často prosazují i ambicióznější cíle.

Při výběru členů by měla rada kromě profesionálních dovedností přihlídnout též ke schopnostem kandidátů pracovat v týmu. Každá skupina má svůj charakter a správní rada není výjimkou. Noví členové by měli být vybíráni s ohledem na skutečnost, že rada funguje jako pracovní tým. Nový člen by se měl co nejrychleji zaškolit. Pokud věnujete čas tomu, abyste jej seznámili s programy, pravidly a strategickými cíli a očekáváními, budete odměněni větší efektivností práce rady a spokojeností všech zúčastněných.

Pokud k procesu zaškolování přistoupíte zodpovědně, umožníte členům rady, aby vzájemně poznali své úlohy a míru odpovědnosti a dozvěděli se, z jakého prostředí kdo přichází. Tím vytvoříte podmínky pro příjemnou pracovní atmosféru a týmovou práci.

3. Zaměřte se na podnikatelskou sféru.

Členy většiny správních rad neziskových organizací jsou opět lidé z neziskového sektoru. Jistě lze najít podnikatele v rámci vaší komunity, jejichž manažerské schopnosti můžete využít ve svůj prospěch. A kromě nich jsou tu i velké podniky, které rády přispějí k rozvoji dané komunity. Ty by mohly být ochotny vyslat do vaší rady některého ze svých vrcholových manažerů.

4. Bud'te při výběru vynalézaví.

Chcete-li být v získávání členů správní rady úspěšní, dobře si svou strategii promyslete. Nebojte se být vynalézaví – můžete například pořádat neobvyklé akce s prezentací vaší činnosti nebo vydávat skromný, ale poutavý časopis, který rozešlete potenciálním kandidátům. Některé neziskovky si dokonce našly členy rady na inzerát! Prostřednictvím netradičních metod se můžete dostat do neprobádaných kruhů zajímavých lidí, kteří mohou být pro vaši radu těmi pravými.

Neziskové organizace prosazují nejvyšší profesionální a etické normy

Zaškolení a další akce za účelem stmelení rady může mít na starosti rozvojový výbor (viz **Činnost rozvojového výboru**). Jeho dalším úkolem je pravidelné sebehodnocení rady, což je proces, kdy se rada ohlíží za svými činy a hodnotí svůj vlastní výkon. Sebehodnocení radě pomáhá ujasnit si představy o vedení organizace a stanovit, čím může organizaci dále prospět.

Sebehodnotící proces by měl v ideálním případě probíhat každoročně a měl by vycházet z ročních cílů, které si rada stanovila. Může mít podobu neformální a otevřené půlhodinové diskuse na téma dosavadního výkonu rady a plánů do budoucna, nebo se může odehrávat jako víkendové setkání pod vedením externího facilitátora. Na konci této příručky naleznete realizační dotazník, který lze k sebehodnocení použít.

Poznámky:

Činnost rozvojového výboru

Správní rady se obvykle přesvědčí o tom, že existence rozvojového výboru zkvalitňuje práci rady. Rozvojový výbor má tyto hlavní povinnosti:

- koordinace obměny členů;
- příprava zaškolení pro nové členy;
- dohled nad procesem stanovení ročních cílů radou;
- řízení sebehodnotícího procesu rady;
- kontrola plnění usnesení vzešlých ze sebehodnocení rady.

Výbor může také dohlížet na dodržování a aktualizaci pravidel pro práci rady, jako jsou například náhrady vynaložených nákladů nebo prohlášení týkající se střetu zájmů.

Rada dohlíží na finanční záležitosti organizace

Dohled nad finančním hospodařením organizace je hned po stanovení poslání druhým nejdůležitějším úkolem rady. Pozornost, kterou rada věnuje finančním záležitostem, se odrazí v prosperitě a dlouhodobé udržitelnosti organizace.

Hlavním úkolem rady je zajistit, aby měla organizace dostatek prostředků k naplňování svého poslání. Jestliže organizace nemá rozpočet, první povinností rady bude požádat výkonného ředitele, aby jej sestavil. Rada potom prověří, zda jsou náklady odůvodněné a přiměřené a jestli jsou prostředky vynakládány v souladu se schválenými pravidly. Zkontroluje, zda jsou investice uvážlivě spravovány, záznamy o finančních transakcích pečlivě vedeny a jestli jsou podnikány náležité kroky k získávání a spravování diverzifikovaných finančních zdrojů. U členských organizací může rada také určovat výši členského příspěvku.

Pokud se vám zdá, že jsou na radu kladeny veliké nároky, nelze nic namítat! I když má organizace dozorčí radu, musí správní rada vykonávat též finanční dozor, a to průběžně, nejen jednou ročně. Rada si musí všimnout i takových signálů, jako jsou klesající příjmy či podezřelé záznamy v účetnictví. A musí pro ně žádat vysvětlení.

Tato práce je snadnější, když se rada zaměří na několik klíčových finančních ukazatelů (viz **Klíčové finanční ukazatele**), které mohou být rychle zkontrolovány na každé schůzi. Aby mohli členové rady dobře konat svou práci, musí obdržet finanční zprávu ještě

→ Klíčové finanční ukazatele

Vaše správní rada by měla být stále rámcově informována o finanční situaci organizace. Doporučuje se zbytečně nezatěžovat členy rady množstvím informací. Proto se mnohé rady nezabývají celým účetnictvím, ale na svých jednáních ověřují pouze několik základních ukazatelů. Mezi ně patří:

- stav hotovosti (kvůli zajištění plateb mezd a nákladů);
- plánování pohybu peněz (kvůli sledování přiměřenosti a uskutečnitelnosti finančních plánů);
- příjmy a výdaje (pro ověření, že organizace vydělává a utrácí v rozumné míře);
- vztah běžného rozpočtu k plánovanému (kvůli jistotě, že předpokládané příjmy a výdaje odpovídají skutečnosti, případně pro vysvětlení odchylek);
- stav rezerv (pro ověření, že neklesly pod stanovenou úroveň).

Neziskové organizace odpovědně hospodaří se získanými zdroji

před zasedáním rady, nikoli až na něm. **Jestliže nejsou finanční údaje úplné nebo snadno pochopitelné, má rada právo – a dokonce povinnost – vyžádat si je v dokonalejší podobě.** Všichni členové rady by měli samozřejmě vědět, jak údaje předložené výkonným ředitelem interpretovat. Pokud je to potřeba, měli by o tom být poučeni.

Často se rada rozhodne založit finanční výbor, který sleduje finanční toky na účtu organizace podrobněji (viz **Činnost finančního výboru**).

Poznámky:

Činnost finančního výboru

Finanční výbor obvykle dohlíží na tvorbu rozpočtu. Jedním z členů rady by měl být i finanční specialista. Pokud takovou osobu v radě nemáte, zvažte přizvání zkušeného odborníka zvenčí. Hlavní povinnosti výboru jsou:

- zajistit přípravu ročního rozpočtu a jeho předložení radě ke schválení;
- zajistit přípravu průběžných zpráv a jejich předložení radě ke schválení;
- sledovat příjmy a výdaje;
- porovnávat aktuální finanční situaci s finančními plány;
- zajistit auditorské služby.

Nezapomínejte, že členové výboru sice musí být dostatečně obeznámeni s děním v organizaci, aby mohli finanční situaci sledovat, ale zároveň nemají suplovat činnost zaměstnanců.

Rada určuje vnitřní finanční předpisy

Majetek neziskové organizace je strážěn vnitřními finančními předpisy, které upravují veškeré nakládání s finančními prostředky. Stanovením takových předpisů rada zvýší výkonnost organizace a zlepší její důvěryhodnost. Dárci i další příznivci budou mít jistotu, že zdroje organizace jsou vynakládány rozumně a poctivě.

Povinností rady je zajistit, aby byly vnitřní finanční předpisy nejen stanoveny, ale též dodržovány. K nejdůležitějším patří odborné účetní normy, oddělení transakčních pravomocí (například schválení faktury a uskutečnění bankovního převodu), volba vhodné investiční strategie a provádění ročního auditu (viz **Důležitost auditu**).

Rada by měla pravidelně kontrolovat, zda se zaměstnanci vnitřními finančními předpisy skutečně řídí.

Poznámky:

→ **Důležitost auditu**

Některé neziskové organizace mají povinnost každoročního auditu danou zákonem. Přesto jej mnohé organizace ve střední a východní Evropě neprovádějí, a to kvůli jeho vysokým finančním nárokům. Zatím není obvyklé, aby velké auditorské firmy v těchto zemích nabízely neziskovým organizacím své služby zdarma. A tak organizace často docházejí k závěru, že se jim náklady na externího auditora nevyplatí, protože představují značnou část jejich rozpočtu.

Audit je pro dárcé výrazem odpovědného a transparentního chování organizace. Dobrý auditor vaši uzávěrku nejen ověří, ale také vám poskytne další doporučení. Pokud nemůžete nalézt finančně dostupného auditora, obraťte se na odbornou asociaci auditorů a zkuste zjistit, jestli by vám někdo neposkytl audit zdarma. Někteří auditoři mohou též přistoupit na nižší cenu, pokud se na ně obrátí několik neziskových organizací společně.

Ať už bude váš auditor placený odborníkem, nebo dobrovolníkem, neměl by mít v žádném případě nějaké vazby na vaši organizaci. Audit by také neměli zadávat ani provádět zaměstnanci – to je úkol rady.

Rada se má rovněž postarat o to, aby byla uskutečněna všechna doporučení auditora a aby byla konečná uzávěrka po provedení auditu zveřejněna ve výroční zprávě.

Rada se aktivně podílí na získávání zdrojů

Většina členů správní rady je překvapena, když se dozví, že se od nich očekává také získávání finančních prostředků. Tato povinnost však přirozeně vyplývá z jejich obecného závazku zajistit pro organizaci dostatek zdrojů. Ve střední a východní Evropě nabývá zapojení rady do shánění prostředků stále více na významu. S odchodem mezinárodních nadací se stává největší prioritou neziskových organizací péče o místní dárce, a v tom mohou být členové rady těmi neúspěšnějšími.

To platí především z toho důvodu, že nejsou osobně zainteresováni na jakékoli získané podpoře. Neshánějí peníze na své vlastní platy, kancelářské prostory nebo jiné účely, které by pro ně mohly být přímo či nepřímo výhodné. Namísto toho **členové rady dávají najevo osobní oddanost poslání organizace, čímž posilují důvody pro její podporu.** Navíc svým působením rozšiřují okruh kontaktů organizace o takové potenciální dárce, ke kterým by se zaměstnanci běžně nedostali. Jejich účast na získávání finančních i nefinančních prostředků kromě toho dokazuje, že je rada aktivní, což budí větší důvěru v dobré vedení organizace, její odpovědnost a poctivost při využívání zdrojů.

Zapojení rady do získávání zdrojů neznamena, že členové musí nutně dárce o podporu „žádat“ přímo. To může být některým z nich příliš vzdálené. Členové rady tento úkol obvykle vykonávají cestou zprostředkování kontaktů, připojením svého podpisu k oslovení dárce, získáváním nefinančních darů nebo pořádáním společenských akcí. Při přijímání nových členů však rada může po poradě s výkonným ředitelem a dalšími zaměstnanci

Zapojte radu do fundraisingu

Zde jsou tři zásady pro úspěšný fundraising s pomocí vaší rady:

Zásada č. 1: Motivace

Abyste členy rady získali, budete jim muset vysvětlit, co jejich nová úloha obnáší a proč je důležité, aby se do fundraisingu zapojili (pokud jim nedokážete dát přesvědčivé důvody, možná ani není potřeba, aby se zapojovali!).

uvážít, jestli bude aktivní účast na fundraisingu od členů vyžadována (včetně přímé žádosti). Koordinace se zaměstnanci je důležitá, protože organizace by měla vystupovat navenek jednotně. Ředitel pak může zajistit, aby zaměstnanci poskytovali členům rady všechny potřebné materiály pro úspěšný fundraising (viz **Zapojte radu do fundraisingu**).

Povinností správní rady je rovněž dohlížet na rozvoj lidských zdrojů v organizaci. I když řízením zaměstnanců je pověřen výkonný ředitel, rada má zajistit, aby byly dodržovány platné zákony pracovního práva, aby byli zaměstnanci přiměřeně placeni a aby jim byla poskytnuta příležitost k profesionálnímu růstu. Rada by měla též stanovit pravidla pro případ sporů a pro řešení konfliktních situací.

Poznámky:

- Při vysvětlování, co od členů rady očekáváte, buďte konkrétní a nabídněte jim více možností. Můžete společně probrat, jakým způsobem by mohli být vaší organizaci užiteční: mohou zprostředkovat užitečný kontakt, pronést úvodní slovo, napsat dopis, doprovázet vás při schůzce s dárci, radit při přípravě propagačních materiálů nebo pro začátek jen pomáhat s maličkostmi.
- V mnoha zemích, kde existuje tzv. jednoprocentní či dvouprocentní zákon, mohou členové začít tím, že darují procento ze svých daní vaší organizaci!
- Buďte ve svém očekávání realističtí a informujte radu o každém úspěchu.

Zásada č. 2: Podpora

Při jednání s dárci byste měli podpořit členy rady konkrétní účinnou spoluprací, a to i ve fázi přípravy jednání či po jeho skončení. Můžete například pověřit zaměstnance, aby připravili veškeré informační materiály o vaší organizaci a jejích programech včetně návrhu toho, co je potřeba v rozhovoru s dárcem zdůraznit.

Zásada č. 3: Vděčnost

Poděkujte členům rady a dejte jim najevo, jak vám jejich práce pomáhá! Když budou hrdí na to, že pro vás pracují, budou o tom nadšeně vyprávět ostatním.

Neziskové organizace jsou odpovědné za svou práci veřejnosti, které slouží

Rada propojuje zájmy organizace a komunity

Dobře fungující správní rada spojuje zájmy organizace s místní komunitou. Tím, že zajišťuje zdroje, střeží poslání, určuje pravidla a hodnotí výsledky, představuje správní rada svou neziskovou organizaci jako spolehlivého a zodpovědného partnera, který pomáhá naplňovat potřeby celé komunity (viz **Pochybnosti výkonného ředitele (3. část)**).

V určitém smyslu představuje rada spojnicí mezi vnitřním světem organizace a vnějším světem – komunitou, které organizace slouží a na které je závislá. Tato spojnice je průchodná oběma směry. Rada dohlíží, aby nezisková organizace reagovala na potřeby okolní komunity a také pečuje o to, aby o těchto potřebách měla pravdivé informace. To je zvláště důležité, pokud jde o poslání a strategické vedení. Rada si musí neustále klást otázky, které se dotýkají samé podstaty existence organizace: Je naše poslání důležité? Uspokojujeme skutečnou potřebu? Rozumí veřejnost tomu, co děláme a proč?

Poznámky:

Pochybnosti výkonného ředitele: „K čemu je mi správní rada?“ (3. část)

Toto je zkušenost výkonného ředitele jedné organizace v jihovýchodní Evropě:

„Byl jsem nově jmenován ředitelem jedné z prvních nadací v naší postsocialistické poválečné zemi. V té době panovala všeobecná nedůvěra ke všemu novému a odlišnému. Když naše nadace udělila první granty, byl jsem několika osobami neoprávněně obviněn z protežování neziskových organizací zastupujících zájmy mé etnické skupiny.“

Správní rada naší nadace je velmi různorodá, pokud jde o politické názory, etnickou příslušnost a pohlaví. Tehdy mě celá rada ihned podpořila a všichni členové prohlásili hodnotící proces za zcela spravedlivý, objektivní a založený na pevných výběrových kritériích. Kdyby nebylo rady, naše nadace by zřejmě nemohla dál fungovat.“

28a

Příklad postupu: komunikace

Další klíčovou věcí, kterou se musí rada neziskové organizace zabývat, je způsob vnitřní a vnější komunikace. Rada by měla stanovit soubor zásad, jimiž se bude komunikace řídit, jako je poctivost, důvěryhodnost, loajalita a transparentnost, a zároveň vysvětlit, jakým způsobem by se tyto zásady měly uplatňovat. Je důležité například říci, které informace musí zůstat důvěrné,

Neziskové organizace jsou odpovědné za svou práci veřejnosti, které slouží

Rada prosazuje transparentní komunikaci

Odpovědnost neziskové organizace vůči veřejnosti má mnoho podob. Vůči vládě jsou to finanční záležitosti nebo registrace, vůči dárcům zprávy o využití finančních prostředků a o dopadu jednotlivých programů, vůči klientům prezentace služeb a hodnocení jejich dopadu na potřeby místní komunity.

Vzhledem k tomu, že organizace je odpovědná široké veřejnosti, očekává se od ní také vysoký stupeň transparentnosti. Nezisková organizace má povinnost poctivě a přesně informovat veřejnost o své činnosti.

Úkolem rady je zajistit, aby v organizaci platila základní pravidla pro komunikaci a aby všechny materiály, které organizaci opouštějí – propagační materiály, grantové projekty, žádosti o podporu, finanční uzávěrky, zprávy veřejným institucím, internetové stránky, popisy služeb atd. – byly správně a pravdivě zpracovány (viz **Příklad postupu: komunikace**). Je výhodou, pokud některý z členů rady má profesní zkušenosti se vztahy s veřejností a propagací. V případě dokumentů právní povahy musí rada zajistit, aby byly zpracovány v požadované kvalitě a doručeny v řádném termínu.

Poznámky:

i když chce být organizace plně transparentní. Zásady pro komunikaci mohou upravovat tyto otázky:

Základ komunikace. Jaké jsou minimální požadavky na komunikaci organizace směrem k veřejnosti? Může to být výroční zpráva, účast členů rady na různých akcích či souhlas příjemců služeb, že budou v materiálech použity jejich fotografie.

Povinnosti členů rady a pravomoci.

Jaké platí obecné požadavky (např. povinnost odpovědět na e-mail během tří pracovních dnů) a jaké má kdo pravomoci (např. že veškerý kontakt s médii musí odsouhlasit výkonný ředitel)?

Komunikace s radou. Jak komunikuje rada se zaměstnanci? Měli by mít členové rady svůj intranet? Mohou se zaměstnanci obrátit na člena rady přímo, pokud dojde k neshodám s výkonným ředitelem?

Komunikace v krizové situaci. Jak je organizace připravena na mimořádné situace? Kdo bude organizaci zastupovat navenek – výkonný ředitel, nebo předseda rady?

Fundraisingová komunikace. V čem by měl spočívat hlavní přínos členů rady? Mohou být členové rady uvedeny ve fundraisingových materiálech? Mohou reprezentovat organizaci před místní podnikatelskou komunitou? Pokud ano, mělo by být jejich zapojení upraveno určitými pravidly, aby bylo co nejúčinnější.

Neziskové organizace jsou odpovědné za svou práci veřejnosti, které slouží

Rada dohlíží na zpracování výroční zprávy

Výroční zpráva představuje způsob, jak informovat veřejnost o činnosti organizace a jejím finančním hospodaření. Uvádí se v ní, kolik peněz organizace získala, kdo je poskytl, jaké programy a s jakými náklady se během roku uskutečnily.

Úkolem rady je v tomto případě dohlédnout na to, aby byla výroční zpráva vydávána každoročně a zpřístupněna všem zájemcům v tištěné podobě nebo na internetu (viz **Výsledek průzkumu: výroční zpráva**).

Poznámky:

→ Výsledek průzkumu: výroční zpráva

Podle průzkumu uskutečněného v Maďarsku v roce 2002 vypracovává výroční zprávu 81 % neziskových organizací*. To je pozitivní výsledek, protože maďarské veřejně prospěšné společnosti (které tvořily 68 % respondentů v tomto průzkumu) mají tuto povinnost danou zákonem.

Autoři studie si však povšimli, že mnohé neziskové organizace sice tuto zákonnou povinnost plní, ale jinak mají spíše pasivní přístup k prezentaci vlastní organizace. Jen 32 % respondentů se totiž o distribuci své výroční zprávy aktivně snaží. Zdá se, že většina výročních zpráv zůstává v organizacích, a nikdo z těch, pro koho jsou původně určené, se o nich vůbec nedozví.

Ponaučení: rada by měla zajistit, aby se výroční zpráva – ať už v tištěné, nebo elektronické podobě – dostala do rukou veřejnosti, ke klientům, dárcům a ke všem třetím stranám.

**Nonprofit Governance Practices in Hungary (viz Literatura)*

→ Dobrý začátek: zaškolení člena rady

Zaškolení nového člena rady je rozhodně investicí, která se organizaci vyplatí. Nový člen získá možnost poznat budoucí spolupracovníky a zároveň blíže pochopit vaši činnost. Seznámí se s organizační kulturou a lépe porozumí

Neziskové organizace jsou odpovědné za svou práci veřejnosti, které slouží

Rada slouží jako most mezi organizací a jejími příznivci

I když se práce rady ponejvíce zaměřuje dovnitř organizace, projevuje se zásadním způsobem také navenek ve vztahu k okolní komunitě. Svým dotazováním se na názory lidí a pečlivým nasloucháním udržuje rada organizaci ve spojení s potřebami svých klientů. Členové rady vyslechnou ve srovnání se zaměstnanci často daleko otevřenější, upřímnější připomínky, které poskytují velmi cenné podněty ze zcela jiného úhlu pohledu. Tímto svým působením rada zprostředkovává proces výměny informací, který je charakteristickým znakem dobré správy.

Členové rady by se měli též podílet na prezentaci organizace na veřejnosti. Měli by organizaci reprezentovat před různými skupinami lidí – obchodními partnery, zájmovými sdruženími či veřejnými činiteli – a jejich zápal pro věc může činit zázraky. Tuto službu mohou organizaci poskytovat různými způsoby: telefonováním případným dárcům, komunikací s médii či zprostředkováním dosud nedostupných kontaktů. Důležité je, aby vystupovali jednotně a spojovala je stejná vize.

Při plnění této úlohy mohou členům rady účinně pomáhat zaměstnanci – mohou jim dodat témata, o nichž by se mělo hovořit, poskytnout organizační podporu. Význam úlohy člena rady jako vyslance organizace by měl být zdůrazněn již při zaškolování nových členů (viz **Dobry začátek: zaškolení člena rady**).

hodnotám, které sdílí vaše organizace. Pak bude určitě k práci přistupovat s větším nadšením.

V rámci zaškolení připravte pro nového člena složku důležitých informačních materiálů o organizaci. Může mít formu jakéhosi „manuálu člena rady“ a měla by obsahovat zakládající dokumenty, výňatky z relevantních zákonů (např. o povinnostech a odpovědnosti správních rad), zápisy z předchozích schůzí, popis práce výkonného ředitele, strategický plán, rozpočet současného roku a auditované účty roku předchozího. Program zaškolení by mohl vypadat například takto:

- 09.00 Uvítání (předseda)
- 09.30 Přehled programů a finanční informace (ředitel)
- 10.15 Představení dlouhodobých cílů (ředitel)
- 10.45 Přestávka
- 11.00 Úloha rady a povinnosti jejích členů (předseda)
- 11.30 Zásady a pravidla rady – rozvrh schůzí, požadavky na účast, požadavky na zapojení, střet zájmů (předseda)
- 12.15 Otázky a odpovědi (předseda/ředitel)
- 13.00 Závěr

Závěr: Jak začít s dobrou správou?

Správní rady neziskových organizací zásadním způsobem přispívají k naplnění společenských potřeb v transformujících se zemích.

Správní rady neziskových organizací ve střední a východní Evropě budou při hledání nových a trvalých zdrojů místní podpory hrát životně důležitou roli. Budou muset znovu ujistit všechny dárce, že cílem neziskového sektoru je naplnit potřeby celé komunity. Organizace, které se snaží budovat prosperující demokratickou společnost, budou muset prokázat, že odpovědnost leží na nich, resp. na jejich správních radách.

Ale jak s odpovědným vedením začít? Jak mohou vůdčí osobnosti neziskového sektoru, kteří mají dosud minimální zkušenosti se správními radami, začít zavádět novou myšlenku odpovědného přístupu při vedení organizace?

Možná se k této myšlence jako ředitel organizace nebo předseda rady stavíte skepticky. Ale stačí si uvědomit, že odpovědné vedení je často snadnější uplatňovat postupně, než zavádět všechny principy najednou. Když budete postupovat podle následujícího návodu, bude se vám tato cesta zdát schůdnější, nadějnější a bude pro vás inspirací.

30a

1 Promluvte si se svou správní radou o její úloze v organizaci. Někdy i započatá diskuse dokáže odhalit nové možnosti a umožnit radě změnit dosavadní praxi. Vysvětlíte členům, že nový způsob práce by upevnil postavení organizace a usnadnil výkonnému řediteli práci. Pokuste se zdůraznit, že jak v soukromém, tak v neziskovém sektoru se nyní na celém světě prosazuje trend posilování role správní rady. Potom se členů rady otevřeně zeptejte, jak si představují, že by mohli přispět k rozvoji vaší neziskové organizace.

2 Zjistěte, co členy správní rady motivuje k práci pro vaši organizaci. Bylo by dobré, kdybyste se hned na začátku shodli na požadovaných změnách. Samozřejmě se vždycky najdou lidé, kterým stávající situace vyhovuje, a proto se požadovaným změnám brání. Budete-li chtít obavy členů ze změny rozptýlit, budete je muset ujistit, že jejich dosavadní činnost se pouze mírně pozmění. Je-li členkou vaší rady například žena, jejíž motivací je bezprostřední práce s dětmi, může se stát, že začne vnímat nové požadavky na člena rady jako ohrožení své dosavadní činnosti. V tom případě byste ji měli ujistit, že i když se její činnost poněkud změní, bude se stále moci zapojovat do přímé práce s dětmi.

Závěr: Jak začít s dobrou správou?

3 Seřad'te si své cíle a postupujte krok za krokem. Na základě dlouhodobých potřeb vaší organizace se rozhodněte, které aspekty práce rady potřebujete změnit nejdříve. Je momentálně nejdůležitější fundraising? Navrhněte nějaké nenáročné úkoly, jimiž by mohli členové přispět ke zlepšení vaší finanční situace. Zajímají se dárci o to, jestli je vaše organizace dobře spravována? Popište přehledně strukturu vztahů v organizaci a dohlédněte na to, aby byla dodržována. Důležité je někde začít a pak využít malých úspěchů k dalšímu rozvoji.

4 Vyčleňte si dostatek času na to, aby si rada mohla promyslet plán vlastního rozvoje. Je lepší tomuto tématu věnovat speciální jednání, doporučuje se formou výjezdního zasedání. Diskuse je pak zaměřena více strategicky a je volnější a tvořivější než na běžném zasedání rady. Naplánujte si toto jednání dostatečně z předstihem, aby se mohli zúčastnit všichni členové. A připomeňte jim, aby si vypnuli své mobilní telefony! Někdy je též vhodné přizvat externího facilitátora. Pomoc při plánování rozvoje rady a definování její vedoucí úlohy vám nabízí realizační dotazník na konci této příručky.

5 Nezapomeňte na to, že rada i výkonný ředitel musí tento transformační proces chápat jako společné dílo. Ani jedna strana tuto změnu nedokáže provést sama. Motivování rady k vyššímu výkonu musí být výsledkem společného úsilí, jež je založeno na vzájemné úctě a podpoře. Předseda a ředitel by spolu měli na toto téma často hovořit, aby se co nejdříve shodli na společných cílech a vhodných postupech. Pokud ke shodě dlouho nedochází, znamená to, že změny se budou realizovat těžce.

6 Vyberte si do správní rady ty pravé lidi. Dobré vedení má sice základ v předem daných strukturách a postupech, ale začíná se uskutečňovat jako dynamický vůdčí proces teprve tehdy, když ji členové rady začnou chápat jako příležitost k osobnímu rozvoji. A prvním krokem k tomuto cíli je získání takových členů, kteří sdílejí hodnoty vaší organizace, umějí pracovat v týmu a jsou ochotni správu aktivně vykonávat. Lidé, kteří nemají čas ani energii se prací v radě zabývat, vás na cestě ke změnám budou spíše zdržovat.

* □ Závěr: Jak začít s dobrou správou?

7 Vyčleňte si na rozvoj rady potřebnou organizační kapacitu. Zavedení principu odpovědného vedení vás nemusí stát mnoho peněz, ale zasluhuje si věnovat mu patřičnou pozornost. Někdy stačí i tak málo, jako například zajištění občerstvení na jednání. Později si pravděpodobně vyčleníte pro práci rady samostatnou položku v rozpočtu, ze které můžete uhradit honorář facilitátora procesu sebehodnocení. Ať už budete muset obětovat pro práci rady jakoukoli částku, vždy bude investicí, která se vám vrátí.

8 Připusťte si skutečnost, že změny si vyžádají čas. Struktura organizace, rutinní postupy a celkový přístup se musí změnit zevnitř. Příliš mnoho změn najednou může působit rušivě. Lidé si musí na nový způsob myšlení zvyknout a sžít se s ním. Proto neváhejte představování nových myšlenek věnovat dostatek času.

Realizační dotazník na následujících stránkách vám pomůže zahájit diskusi s radou na téma, ve kterých oblastech by se její zapojení mohlo zintenzivnit. Požádejte členy rady, aby každý za sebe zodpověděl dané otázky, a pak jejich odpovědi porovnejte. Nebo na otázky odpovězte společně a snažte se dobrat shody v tom, co by mohla rada dělat jinak a proč. Dotazník si můžete upravit podle vaší konkrétní situace. Pokud vaše organizace právě vznikla nebo je malá, můžete některé otázky vynechat, a naopak, jestliže je větší, můžete jej podle potřeby rozšířit.

31a

Až rada projde tímto sebehodnocením, bude chtít asi začít krok za krokem zavádět nové postupy. Pořadí a rychlost, s jakou budete ve své organizaci předložené náměty uplatňovat, bude záviset na mnoha faktorech, jako jsou specifické potřeby vaší organizace a stupeň její rozvinutosti.

Pravidlo „Členové rady nejsou totožní se zaměstnanci“ (v rámci zásady „Odpovědný přístup znamená oddělení vedení od řízení“) by se mělo stát prvořadým cílem každé organizace. Naopak zavedení pravidla „Rada přemýšlí o náhradě za výkonného ředitele“ musí počkat až do doby, kdy rada nebude tvořena převážně zaměstnanci. Možná byste měli zvážit přizvání externího facilitátora, který by vám pomohl lépe strukturovat proces přeměny, definovat klíčové

Závěr: Jak začít s dobrou správou?

oblasti rozvoje či sestavit akční plán pro zavádění nových postupů. Dobrý facilitátor bude umět sladit případné rozdílnosti v názorech ve vaší organizaci a vyjasnit pravidla uvedená v této příručce, či je přizpůsobit vašim potřebám.

Nejdůležitější ale je si uvědomit, že každá organizace si musí sama proktestit vlastní cestu k dobré správě. Kladením otázek, diskutováním, vysvětlováním a tvořivým uplatňováním zásad uvedených v této příručce může vaše organizace skutečně dospět k dobré správě a významně tak podpořit rozvoj neziskového sektoru ve střední a východní Evropě. Bude to náročná, ale vzrušující cesta.

Přejeme vám mnoho úspěchů!

Realizační dotazník

Je vaše organizace dobře vedena? Ověřte si to zodpovězením otázek v následujícím dotazníku. Do prostoru mezi jednotlivými otázkami si napište své poznámky. Členové rady by si měli vzájemně porovnat své odpovědi a společně definovat silné a slabé stránky své práce. Pak si můžete sestavit akční plán s cílem práci rady zlepšit.

Ano Částečně Ne

1. Má vaše organizace oficiálně stanovenou organizační strukturu?
2. Přijímá správní rada všechna rozhodnutí společně?
3. Má vaše rada předsedu?
4. Má výkonný ředitel svůj popis práce, kde je uvedeno, co se od něj očekává a jakých cílů má dosáhnout?
5. Hodnotí vaše rada každoročně práci výkonného ředitele?
6. Mají všichni členové rady hlasovací právo?
7. Jsou výkonný ředitel a předseda rady dvě různé osoby?
8. Má vaše organizace definované poslání, se kterým jsou seznámeni všichni zainteresovaní v organizaci?
9. Zaměřuje se rada na strategické vedení a „dlouhodobý výhled“?

Realizační dotazník

Ano Částečně Ne

10. Snaží se rada vyhnout tomu, aby se zabývala detaily ve fungování a řešení provozních záležitostí?
11. Zajišťuje rada, aby se činnosti v organizaci náležitě plánovaly?
12. Zajišťuje rada, aby se prováděla pravidelná hodnocení programů a činností a vyvozovaly se z nich závěry?
13. Rozumí rada financování vaší organizace a sleduje pravidelně její finanční situaci?
14. Stanovuje rada finanční zásady hospodaření a sleduje jejich dodržování?
15. Zajišťuje rada, aby byly účty organizace pravidelně auditovány?
16. Zapojuje se vaše rada do fundraisingu?
17. Zajišťuje vaše rada každoroční vypracování výroční zprávy a její distribuci?
18. Jste si jisti, že členové správní rady nejen nepobírají za svou práci žádnou odměnu, ale ani nemají z práce v radě žádný přímý či nepřímý prospěch?
19. Stanovila vaše rada pravidla pro střet zájmů a vyžaduje jejich dodržování?
20. Splňuje rada vysoké profesionální a etické normy?

Realizační dotazník

Ano Částečně Ne

21. Stanovila si rada soubor pravidel pro vlastní činnost?
22. Schází se vaše rada pravidelně a stanovuje si datum zasedání vždy předem?
23. Přicházejí členové rady na schůze včas a připraveni na jednání?
24. Zaměřuje se vaše rada na stanovení zásad, dohled a strategické vedení?
25. Probíhá na zasedáních rady aktivní diskuse a rozhodování, nikoli jen prosté schvalování vašich návrhů a poslouchání zpráv zaměstnanců?
26. Umí předseda vést diskusi, udržet kázeň a zapojit všechny členy do práce?
27. Drží se rada při jednání programu schůze?
28. Pořizuje rada zápis ze všech svých zasedání?
29. Obdrželi všichni členové rady písemně, co se od nich očekává?
30. Pracuje vaše rada dobře jako tým?
31. Vytyčuje si rada pro svou práci roční cíle?
32. Hodnotí vaše rada pravidelně svou práci?

Realizační dotazník

Ano Částečně Ne

33. Mají členové rady v rámci pravidelné obměny členů určené funkční období?
34. Používá vaše rada při výběru svých členů určitou strategii?
35. Jsou členové rady na začátku své práce náležitě seznámeni s činnostmi organizace a s prací v radě?
36. Jsou členové rady nadšenými reprezentanty vaší organizace?

Literatura

BoardSource. **The BoardSource Governance Series.** (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. **Nonprofit Governance Practices in Ukraine.** (Washington: BoardSource, 2003). www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf

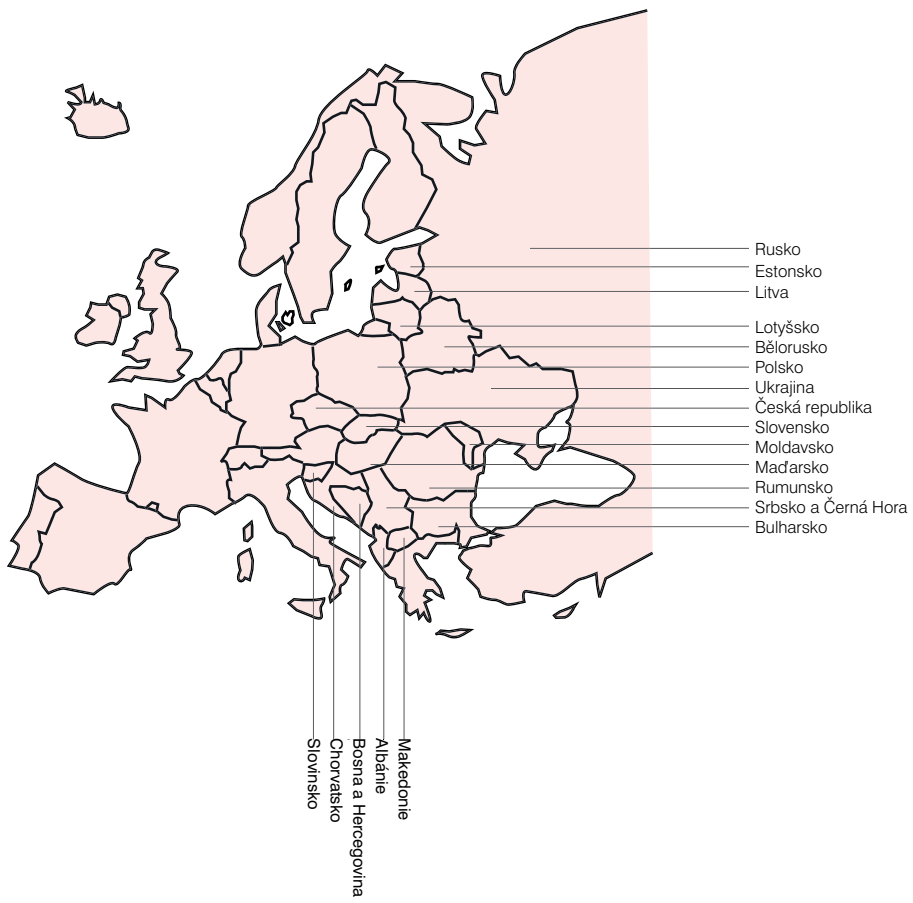
International Center for Not-for-Profit Law. **“Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.”** www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Saidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. **“Nonprofit Governance Practices in Hungary.”** (Washington: BoardSource, 2002). www.csdf.hu/angol/ngo.doc

Sátor, Balázs. **“Introducing the Concept of Governance.”** Alliance 8:4 (December 2003), 38-39. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29

Wyatt, Marilyn. **“Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.”** Global Connectios 4 (August 2002). www.resource-alliance.org/documents/issue_4_August_2002.pdf

----- **“New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe.”** Alliance 8:4 (December 2003), 36-37. www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28



ISBN 963-216-963-8