

METODIKA PRO PRÁCI SE SPRÁVNÍ RADOU

Metodika pro práci se správní radou vznikla v rámci projektu „Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR) – zdroj profesionálních služeb pro neziskové organizace servisního typu, zejména v oblasti sociálních služeb a sociálního začleňování.“

Registrační číslo projektu CZ.03.2.63/0.0/0.0/99_041/0002239.

Cílem metodiky je poskytnout základní rámec pro účinné fungování správních rad především lektorům a konzultantům, kteří se tématem řízení neziskových organizací zabývají.

Zpracoval:

Marek Šedivý

Srpen 2018



OBSAH

Legislativní zakotvení správní rady v neziskových organizacích a povinnosti definované zákonem	4
Právní formy neziskových organizací, kde je působnost správní rady upravena zákonem.	4
Obecně prospěšná společnost.....	4
Ústav	5
Nadace	6
Nadační fond	6
Právní formy neziskových organizací, kde je působnost správní rady upravena zakládacími listinami.	6
Spolek	6
Odpovědnost členů správní rady	6
Pojištění členů správní rady	7
Odměňování členů správní rady.....	7
Hlavní hodnoty a principy dobré správy neziskových organizací.....	8
Naplnění poslání na prvním místě	8
Peníze a další zdroje jsou předpokladem k naplnění poslání.....	8
Vyváženost.....	9
Hlavní pravidla pro dobrou správu neziskové organizace	10
Správní rada vykonává svoji práci s nadšením.....	10
Správní rada se dostatečně věnuje strategickým záležitostem.	10
Správní rada vykonává kontrolu.	10
Správní rada pracuje na důvěryhodnosti organizace.	10
Hlavní úkoly a povinnosti správní rady jako celku	11
Naplnění poslání.....	11
Definice strategického rámce	11
Odpovědnost za plnění požadavků vyplývajících ze zákona	11
Kontrolní činnost	12
Ambadorská role	12
Spolupráce s ředitelem organizace	12
Získávání nových členů správní rady.....	13
Darování peněz a jejich zajišťování.....	13
Dobrovolnická práce.....	14



Složení správní rady a základní popis práce jednotlivých pozic	15
Předseda správní rady	15
Místopředseda správní rady	17
Člen správní rady s odpovědností za finance	17
Tajemník	17
Pracovní skupiny	17
Úkoly a povinnosti ředitele a pracovníků organizace ve vztahu ke správní radě	18
Včasné zajištění relevantních informací	18
Pravidelné zprávy o plnění rozpočtu a dalších finančních záležitostech	18
Informování správní rady o nových událostech.....	18
Spolupráce na náboru nových členů správní rady	19
Jednání správní rady	20
Včasné podklady	20
Předem stanovený program a jeho dodržování včetně začátku a konce.	20
Pořízení dobrého zápisu	20
Zaměření na plnění poslání.....	21
Doporučení pro dobrou práci správních rad	22
Délka a periodičita funkčního období členů správní rady	22
Ošetření střetů zájmů	22
Zaměření na strategické záležitosti	23
Definovaná očekávání na práci a zapojení jednotlivých členů správní rady (popis práce).....	23
Hodnocení správní rady	23



LEGISLATIVNÍ ZAKOTVENÍ SPRÁVNÍ RADY V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH A POVINNOSTI DEFINOVANÉ ZÁKONEM

Právní formy neziskových organizací, kde je působnost správní rady upravena zákonem

Obecně prospěšná společnost

Řídí se zrušeným zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Obecně prospěšné společnosti mohly vznikat pouze do konce roku 2013.

Správní rada je nejvyšším orgánem obecně prospěšné společnosti.

Ze zákona vydává předchozí písemný souhlas k těmto úkonům:

- nabývá, zcizuje nebo zatěžuje nemovitou věc,
- nabývá nebo zcizuje movitou věc, zřizuje věcné břemeno nebo předkupní právo u movité věci, jejíž cena je vyšší než hodnota veřejné zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky,
- nabývá nebo zcizuje autorská práva nebo průmyslová práva,
- zakládá jinou právnickou osobu a vkládá peněžitý nebo nepeněžitý majetek do této právnické osoby.

Správní rada schvaluje:

- rozpočet obecně prospěšné společnosti,
- řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,
- předmět doplňkových činností.

Správní rada rozhoduje o:

- zrušení obecně prospěšné společnosti, případně rozhoduje o určení obecně prospěšné společnosti, na kterou se převede likvidační zůstatek,



- přechodu práv a povinností zakladatele na jinou osobu, zanikne-li jediný zakladatel bez právního nástupce nebo zemře-li jediný zakladatel a nestanoví-li zakládací listina jinak.

Ústav

Řídí se zákonem 89/2012 Sb. občanský zákoník.

Správní rada je nejvyšším orgánem ústavu.

Správní rada volí i odvolává ředitele, dohlíží na výkon jeho působnosti a rozhoduje o právních jednáních ústavu vůči řediteli. Pokud není určeno jinak, jedná v právních věcech s ředitelem předseda správní rady.

Správní rada schvaluje rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu ústavu.

Správní rada rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti ústavu nebo o změně jejího předmětu, pokud zakladatelské právní jednání neurčí něco jiného.

Není-li to upraveno v zakládací listině jinak, uděluje správní rada předchozí souhlas k právnímu jednání, kterým ústav:

- nabývá nebo pozbývá vlastnického práva k nemovité věci,
- vlastní nemovitou věc zatěžuje,
- nabývá nebo pozbývá vlastnické právo k movité věci, jejíž hodnota je vyšší než hodnota zakázky malého rozsahu podle zákona upravujícího veřejné zakázky,
- nabývá nebo pozbývá právo autorské nebo průmyslové nebo
- zakládá jinou právnickou osobu nebo se na takové osobě podílí vkladem.



Nadace

Řídí se zákonem 89/2012 Sb. občanský zákoník.

Správní rada je statutárním orgánem nadace, který má alespoň tři členy. Správní rada jedná jménem právnické osoby navenek a řídí činnost nadace. Vykonává pravomoci, které nenáleží dozorčí radě nebo revizorovi.

Nadační fond

Řídí se zákonem 89/2012 Sb. občanský zákoník.

Správní rada je kolektivním statutárním orgánem nadačního fondu. Správní rada jedná jménem právnické osoby navenek a řídí činnost nadačního fondu. Vykonává pravomoci, které nenáleží dozorčí radě nebo revizorovi.

Právní formy neziskových organizací, kde je působnost správní rady upravena zakládacími listinami

Spolek

Řídí se zákonem 89/2012 Sb. občanský zákoník.

V případě spolku je působnost správní rady nebo podobného orgánu určena stanovami spolku. V praxi se setkáváme s nejrůznějšími názvy těchto orgánů.

Odpovědnost členů správní rady

Působnost členů správní rady lze přirovnat k tzv. fiduciářům – lidem, kteří mají zmocnění ke správě. S tím souvisí i míra odpovědnosti za fungování celé organizace, kterou by podle zákona měli vykonávat s péčí řádného hospodáře.



Občanský zákoník říká: „Kdo přijme funkci člena voleného orgánu, zavazuje se, že ji bude vykonávat s nezbytnou loajalitou i s potřebnými znalostmi a pečlivostí. Má se za to, že jedná nedbale, kdo není této péče řádného hospodáře schopen, ač to musel zjistit při přijetí funkce nebo při jejím výkonu, a nevyvodí z toho pro sebe důsledky.“

Pojištění členů správní rady

Zákon pojištění členů správních rad nevyžaduje ani nedefinuje. V praxi je v českém prostředí pojištění členů správních rad výjimkou. Některé pojišťovací společnosti nabízí pojištění odpovědnosti členů orgánů společnosti, které lze aplikovat také na orgány neziskové organizace.

Odměňování členů správní rady

Odměňování výkonu členů správní rady zákon nezakazuje. V rámci dobré praxe po celém světě ale z etických důvodů členové správní rady nepobírají za výkon své funkce žádnou odměnu. Běžnou praxí je proplácení nákladů souvisejících s výkonem funkce člena správní rady, jako jsou např. cestovní náklady apod.



HLAVNÍ HODNOTY A PRINCIPY DOBRÉ SPRÁVY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Naplňování poslání na prvním místě

Poslání je základním stavebním kamenem pro každou neziskovou organizaci. Je to praktický účel, pro který byla nezisková organizace založena. Proto je nutné na tyto skutečnosti nezapomínat především na jednáních správních rady.

Každé rozhodnutí správní rady by mělo přispívat k naplňování poslání, k jeho rozvoji, efektivitě a lepší kvalitě.

Peníze a další zdroje jsou předpokladem k naplňování poslání

Aby mohla nezisková organizace kvalitně naplňovat svoje poslání, potřebuje k tomu peníze a další zdroje, především ty lidské, ať již placené nebo na bázi dobrovolnictví.

Bez zdrojů to bohužel nelze. Pravdou je, že poslání je vždy na prvním místě. Peníze a další zdroje jsou hned na druhém místě za posláním.

Pro správní radu pracuje ředitel, pro ředitele ostatní pracovníci

Ředitele jako statutární orgán mají ze zákona dány pouze právní formy obecně prospěšná společnost a ústav. Správní rady nadací, nadačních fondů a spolků mohou ředitele zaměstnat a prostřednictvím plné moci mu svěřit odpovědnost za řízení organizace.

Ideálně by měli členové správní rady dohlížet na strategii a nikoli na každodenní řízení. To může být náročné zejména pro ty členy správní rady, kteří jsou zakladateli a na začátku museli veškerou práci provádět sami.

Zasahování správní rady do každodenního řízení organizace je jedním z hlavních příčin, které mohou způsobit neúspěch neziskové organizace.



Správní rada si vybírá svého ředitele, jehož odpovědností je fungování organizace, k čemuž si dále vybírá své podřízené a dobrovolníky. Členové správní rady by nikdy neměli vstupovat mezi ředitele a jeho podřízené.

Vyváženost

Vyváženost je důležitou hodnotou, kterou lze aplikovat na více oblastí správného fungování neziskové organizace: vyváženost mezi potřebami poslání a dostupnými zdroji, mezi potřebami pracovníků a požadavky správní rady, mezi očekáváními komunity a strategickými rozhodnutími organizace.

Vyváženost je ale důležitou hodnotou při sestavování správní rady. Jde o to, aby správní rada byla vyvážená z pohledu genderu a věku, ale i z ostatních hledisek – osoby z prostředí businessu, akademického prostředí, neziskové sféry, zástupci klientů apod.



HLAVNÍ PRAVIDLA PRO DOBROU SPRÁVU NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Správní rada vykonává svoji práci s nadšením

Správní rady by měly dbát na to, aby jejich členové byli lidé, kteří rozumí poslání neziskové organizace a hlavně – práce ve správní radě je baví. Vysoká míra angažovanosti členů správní rady je pro úspěšné fungování neziskové organizace nezbytná.

Správní rada se dostatečně věnuje strategickým záležitostem

Správní rady úspěšných neziskových organizací se zabývají pouze strategickými záležitostmi a aktivitami, které mohou významně prospět dané neziskové organizaci, jako je například fundraising nebo budování dobrého jména a prestiže. Mezi hlavní strategické záležitosti patří roční rozpočet, strategický plán a strategické záležitosti v rámci realizace poslání.

Správní rada vykonává kontrolu

Správní rady by měly kontrolovat plnění ročního rozpočtu. Měly by dohlížet na to, aby byly naplňovány povinnosti, které vyžaduje zákon. Do agendy správní rady patří také zajištění externího auditu a kontrola plnění strategických cílů organizace. To ale neznamená, že správní rada kontroluje každodenně práci ředitele.

Správní rada pracuje na důvěryhodnosti organizace

Členové správní rady by měli aktivně komunikovat se svými přáteli, kolegy, známými i na veřejnosti, že jsou členy správní rady dané neziskové organizace. Členové správní rady jsou určitou zárukou kredibility a autenticity organizace a měli by pomáhat s její komunikací navenek.



HLAVNÍ ÚKOLY A POVINNOSTI SPRÁVNÍ RADY JAKO CELKU

Naplňování poslání

Klíčové je porozumění a pochopení jednotlivých členů správní rady, co je posláním neziskové organizace. Zní to jednoduše, ale každý člen správní rady do ní přichází s vlastními předem vytvořenými představami o tom, co organizace dělá.

Pro každého člena správní rady je důležité, aby pochopil poslání v celém jeho rozsahu a následně pak přijímal rozhodnutí, která důsledně směřují k jeho naplňování.

V rámci péče řádného hospodáře je, aby každý člen správní rady cítil povinnost informovat se dostatečně o poslání a službách organizace.

Definice strategického rámce

Správní rada stanovuje strategii obsahující strategické cíle a další strategické záležitosti. Ředitel s týmem pracovníků zajišťují realizaci strategie a současně dbají na řádné hospodaření.

Mezi hlavní strategické činnosti patří vytváření, aktualizace a kontrola strategického plánu organizace, spolupráce na sestavování a následném schválení ročního rozpočtu, přijímání a aktualizaci strategických zásad jako jsou například etické kodexy, zásady upravující fundraising, zásady upravující střet zájmů apod.

Obecně se dá říci, že správní rada určuje směr a stanovuje zásady organizace, ale nenese odpovědnost za každodenní provoz pobočky. Ta je svěřena zaměstnancům případně dobrovolníkům.

Odpovědnost za plnění požadavků vyplývajících ze zákona

Členové správní rady by měli být seznámeni s tím, jaké jsou pro danou neziskovou organizaci povinnosti ze zákona, případně je více než vhodné, aby



jeden z členů správní rady měl přímo tyto záležitosti na starosti. Jedná se o veškeré povinnosti vyplývající ze zákonů upravujících fungování neziskové organizace – výkaznictví, účetní a daňové povinnosti, vydávání výročních zpráv apod.

Kontrolní činnost

Správní rada by měla pravidelně sledovat čerpání ročního rozpočtu, plnění strategických cílů a měla by hodnotit činnost organizace na základě pravidelných zpráv od ředitele a zaměstnanců.

Správní rada je odpovědná za zajištění externího auditu.

Ambadorská role

Členové správní rady dávají na veřejnosti aktivně vědět, že jsou součástí dané neziskové organizace. Je důležité, aby si uvědomili, že jsou se zaměstnanci součástí „jednoho marketingového týmu“ a že pozitivní komunikace začínající již u rodinných příslušníků a známých je velmi důležitá.

Samozřejmostí by měla být aktivní účast členů správní rady na akcích, pořádaných organizací.

Spolupráce s ředitelem organizace

Správní rada najímá, dozoruje, hodnotí a ve vzácných případech odvolává ředitele organizace. Samozřejmostí by měla být celoroční podpora motivace ředitele.

Většina spolupráce probíhá mezi správní radou a ředitelem, ale nikoli výhradně s ním. Je žádoucí, aby ředitel nechal své podřízené prezentovat na jednáních správní rady o oblastech, za které jsou zodpovědní a na které jsou odborníci, jako například fundraising, péče o klienty apod.



Získávání nových členů správní rady

Získávání členů správní rady je průběžná práce, na které by měla ideálně spolupracovat správní rada se zaměstnanci organizace.

Dobrou praxí je vytvoření pracovní skupiny, která má na starost vypracování souboru dovedností, které správní rada potřebuje, vytipování potencionálních členů správní rady, návrhy na zvolení a jejich následné zaškolování. Tato pracovní skupina hlídá funkční období jednotlivých členů správní rady a předkládá správní radě návrhy na volbu členů.

Darování peněz a jejich zajišťování

Získávání finančních prostředků nebo dalších zdrojů je důležitou, ale ne hlavní natož jedinou povinností správní rady. Pozor na představu, že nejlepší správní radou je ta, která je složená pouze z osob, jejichž hlavním úkolem je shánět peníze! Tyto správní rady se na svých zasedáních soustředí na získávání finančních prostředků a nikoli na jiné klíčové otázky strategie nebo hodnocení naplňování poslání.

Ideální je vyvážené a různorodé složení správní rady.

Přes výše uvedená upozornění je ale žádoucí, aby se všichni členové správní rady podle svých možností na zajišťování finančních prostředků podíleli. Může jít o pomoc s plánováním akcí, jejichž cílem je získávání financí, s aktivní propagací těchto akcí apod. Všichni členové správní rady by se měli účastnit co největšího počtu akcí, jejichž účelem je získat finance.

Všichni členové správní rady by měli své organizaci každý rok věnovat finanční dar. Výše tohoto daru se může lišit podle individuálních možností jednotlivých členů - dobrým přístupem je, že poskytnuté dary nejsou rovnocenné, ale měly by pro členy správní rady být rovnocennou obětí. Dar od člena správní rady je projevem dobrého vedení i dobrého hospodaření organizace.



Někteří z dárců z řad nadací a firem se zajímají o to, zda členové správní rady sami organizaci přispívají.

Vzhledem k tomu, že fundraising bývá často pro členy správní rady stresující záležitostí, je dobré nastavit pro každého člena správní rady jasná očekávání, co se od něj v průběhu roku v této oblasti čeká.

Dobrovolnická práce

Členové správní rady vykonávají svoji funkci na bázi dobrovolnické práce a vynakládají na to velké množství času a energie. Doporučujeme ale, aby se členové správní rady jednou nebo dvakrát do roka dobrovolně zapojili do běžné práce organizace – např. péče o klienty, plánování grantové žádosti, přípravy akce apod. Taková občasná praktická zkušenost z terénu poskytuje členům správní rady propojení s tím, co je vlastně smyslem práce celé organizace a jejího poslání.



SLOŽENÍ SPRÁVNÍ RADY A ZÁKLADNÍ POPIS PRÁCE JEDNOTLIVÝCH POZIC

Ideálním přístupem je mít správní radu, v jejímž složení se odráží jak poslání organizace tak složení komunity, které nezisková organizace slouží.

Nedostatek různorodosti a vyváženosti správní rady může být do budoucna významným nedostatkem pro dárce a poskytovatele dotací.

Mezi měřítko různorodosti lze považovat pohlaví, zeměpisnou lokalitu, společensko-ekonomické postavení a generační příslušnost.

Je důležité připomenout, že stanovení limitů pro funkční období členů správní rady usnadňuje zajištění různorodosti správní rady.

Obecně se dá celosvětově sledovat trend zmenšování správních rad. Je stále obtížnější získat a udržet motivované členy správní rady, které jejich práce v radě baví.

Menší správní rady (do deseti členů) se snadněji řídí, jsou akčnější a rychleji dosahují konkrétních rozhodnutí. Jsou také méně nákladné (občerstvení, úhrada cestovních nákladů atd.) a umožňují řediteli a pracovníkům organizace věnovat méně času práci se správní radou a více času přímé službě.

Na druhé straně je u menší správní rady mnohem obtížnější zajistit její různorodost, přináší také menší vnitřní propojenost s komunitou a může snadno sklouznout do stádního způsobu myšlení. Problémem může být situace, kdy jeden člen může snadněji narušit činnost menší, hladce fungující správní rady než činnost správní rady větší.

Předseda správní rady

Předseda je nejvyšším činitelem správní rady.

Předseda řídí správní radu jako celek a řídí i jednotlivá zasedání správní rady.

Předseda by měl vést, komunikovat se svými kolegy, motivovat je k co nejvyššímu výkonu.



Jeho role je i v takových „drobných“ záležitostech, jako je rozhovor se členem správní rady o jeho nízké účasti na zasedáních nebo o jeho špatném postoji v průběhu zasedání.

Předseda by se měl osobně sejit se všemi potenciální členy správní rady a pohovořit s nimi o jejich budoucí práci a očekáváních, která bude na ně správní rada mít.

Jedním z nejnáročnějších úkolů je řízení skupiny kolegů, kteří nejsou z pracovního hlediska jeho podřízení. Je tedy dobré hledat takového předsedu správní rady, který si získá respekt jejích ostatních členů, přichází na jednání správní rady připraven, předkládá svůj názor na různé záležitosti jako první a hlásí se jako dobrovolník pro práci v jakýkoli pracovních skupinách, které správní rada vytvoří.

Předseda správní rady by měl být příkladem pro ostatní, zejména pokud jde o dodržování toho, že by správní rada měla jednat o strategických záležitostech a nikoli o manažerské činnosti.

Přestože je předseda správní rady v úzkém vztahu s výkonným ředitelem organizace, musí se umět nejen držet mimo manažerské záležitosti (pokud nebude přímo požádán, aby do nich nějak zasáhl), ale také musí od tohoto směru odklánět diskusi na zasedáních správní rady.

Předseda správní rady je hlavním styčným bodem mezi správní radou a výkonným ředitelem. Tento vztah je klíčový pro správné fungování organizace. Přestože nemusejí být výkonný ředitel a předseda nejlepšími přáteli, musí být profesionálními kolegy, kteří se vzájemně respektují. Tito dva by spolu měli dobře komunikovat a důvěřovat si.

Předseda správní rady bývá z pohledu veřejnosti tím nejviditelnějším dobrovolníkem vykonávajícím řízení. Je vhodné, pokud je přítomen na akcích, pořádaných s cílem získat finance a na setkáních s poskytovateli dotací nebo s dárci.



Místopředseda správní rady

Místopředseda je obvykle budoucím předsedou, do doby konce funkčního období předsedy současného. Do té doby řídí místopředseda všechna zasedání správní rady, kterých se předseda nemůže zúčastnit, a obvykle má na starosti jednu nebo více významných oblastí (např. fundraising, public relations, finance).

Člen správní rady s odpovědností za finance

Tato osoba věnuje čas tomu, aby skutečně rozuměla všem finančním záležitostem organizace, a také aby mohla správní radě na každém jejím zasedání věrohodně referovat o finanční situaci organizace. Spolupracuje jak s ředitelem, tak s finančním manažerem organizace.

Tajemník

Tajemník pořizuje zápis z jednání správní rady (nebo zápis nechává pořizovat a poté jej kontroluje a schvaluje) a zajišťuje, aby záznamy organizace byly nejen v pořádku, ale také řádně zabezpečené. Má na starosti záznamy o řízení organizace. Eviduje klíčové dokumenty, jako je například pracovní smlouva s ředitelem neziskové organizace apod. Tajemník často podepisuje výkazy, podávané orgánům státní správy apod.

Pracovní skupiny

Je dobrou praxí, pokud si správní rady zřizují vlastní pracovní výbory, které se zabývají konkrétními důležitými záležitostmi, jako je vyhledávání a zaškolování nových členů správní rady, získávání finančních prostředků, posilování dobrého jména organizace na veřejnosti apod.



ÚKOLY A POVINNOSTI ŘEDITELE A PRACOVNÍKŮ ORGANIZACE VE VZTAHU KE SPRÁVNÍ RADĚ

Včasné zajištění relevantních informací

Úkolem ředitele je zajistit pro správní radu informace s dostatečným předstihem před jejím zasedáním. Doporučuje se, aby členové správní rady obdrželi materiály vždy nejméně čtyři dny předem.

Klíčovou dovedností personálu je použít všechny relevantní informace, které jsou k dispozici, shrnout je do stručné a srozumitelné zprávy a vyvodit z nich patřičná doporučení. Čím více podrobností bude zpráva obsahovat, tím pravděpodobnější je, že správní rada překročí hranici mezi strategickými a manažerskými záležitostmi a bude inklinovat k mikromanagementu.

V neposlední řadě stručnost a srozumitelnost jsou zárukou toho, že množství materiálů, předkládaných členům správní rady k přečtení před jednáním, není příliš obsáhlé.

Pravidelné zprávy o plnění rozpočtu a dalších finančních záležitostech

Správní rada by měla společně s ředitelem organizace nastavit pravidla pro pravidelné výkaznictví. To se týká i pravidelné finanční zprávy – v jaké frekvenci a jaké údaje budou sledovány na straně příjmů a výnosů a na straně nákladů a výdajů.

Informování správní rady o nových událostech

Odpovědností ředitele je, aby se informace o nových nebo nenadálých skutečnostech správní rada nedozvídala z médií nebo od třetích osob.

V případech, kdy nastane akutní situace, je třeba rychle informovat správní radu. Ředitel často nejprve promluví s předsedou a spolu se dohodnou na tom, nakolik je zapotřebí sdělit dotyčnou věc ihned celé správní radě nebo zda bude vhodnější počkat až do jejího příštího zasedání.



Spolupráce na náboru nových členů správní rady

Je vhodné, pokud se ředitel a pracovníci organizace podílejí na náboru nových členů správní rady organizace. Je tím omezeno riziko, že správní rada bude vyhledávat lidi, které její členové znají a kteří jsou jim podobní, což by v důsledku mohlo omezit různorodost nebo vyvážení složení správní rady.



JEDNÁNÍ SPRÁVNÍ RADY

Včasné podklady

Když budou mít členové správní rady včas k dispozici program jednání a podkladové materiály nejméně čtyři dny před zasedáním, umožní jim to kvalitní přípravu na jednání správní rady.

Předem stanovený program a jeho dodržování včetně začátku a konce

Program by měl obsahovat všechny hlavní body jednání a měli by jej společně vypracovat výkonný ředitel a předseda správní rady předtím, než bude rozeslán ostatním členům. Předseda správní rady by se při řízení zasedání měl v rámci možností tohoto programu držet.

S výjimkou případů, kdy není počet přítomných usnášeníschopný, je třeba začít s jednáním v předem určenou hodinu. Odkládáním začátku jsou trestáni ti členové, kteří se dostavili včas. Totéž platí také pro konec zasedání. Je třeba informovat členy správní rady, kdy se budou moci vrátit ke svým ostatním povinnostem. Čas zahájení a ukončení jednání je slibem, nikoli odhadem. Členové správní rady jsou zaneprázdnění lidé, jejichž času je nutné si cenit.

Pořízení dobrého zápisu

Pořizování zápisu patří mezi povinnosti tajemníka, ale je možné rotovat tuto povinnost mezi jednotlivými členy správní rady. Je nutné na každém zasedání zaznamenat, kdo je přítomen a ověřit usnášeníschopnost.

Do zápisu patří všechny návrhy a hlasování o nich a také jakékoli diskuse o důležitých záležitostech a závěry z nich.



Zaměření na plnění poslání

Každé zasedání by mělo vést k přijetí rozhodnutí, která alespoň určitým způsobem povedou k tomu, že bude poslání organizace plněno lépe, produktivněji nebo efektivněji.



DOPORUČENÍ PRO DOBROU PRÁCI SPRÁVNÍCH RAD

Délka a periodicita funkčního období členů správní rady

Dobrou praxí je omezení periodicity a délky funkčního období členů správní rady. Existuje mnoho možností, například:

- Dvě tříletá funkční období bez možnosti zůstat ve správní radě.
- Dvě tříletá funkční období s možností znovu se stát členem správní rady po jednoleté nebo dvouleté přestávce.
- Jednoleté funkční období, po němž následují dvě tříletá funkční období. Účelem počátečního jednoletého funkčního období je ujasnit si, zda práce daného člena správní rady je oboustranně přínosná.
- Emeritní členové správní rady. Nastává v případě, že někteří z členů správní rady jsou tak oddáni organizaci, že jim je dovoleno třetí funkční období, třeba i v délce až pěti let. Existuje mnoho způsobů, jak využívat emeritní členy správní rady – jako plnohodnotné členy správní rady nebo jako členy poradní komise. Někteří si jednoduše tento titul ponechají a jsou zavoláni, když je jich zapotřebí. Někteří se účastní každého zasedání.

Každá z uvedených možností má své výhody i nevýhody.

Ošetření střetů zájmů

Dobrou praxí je mít stanovená pravidla o střetu zájmů a každoročně je nechat podepsat vedoucí pracovníky organizace a členy správní rady.

Je dobře, pokud má správní rada možnost diskutovat o střetu zájmů nejméně jednou za rok, s uvedením příkladů, co je a co není střet, jenž se má oznámit.

Pravidla by také měla poskytovat členovi správní rady pravomoc vyzvat jiného člena správní rady, aby se vyjádřil k možnému střetu zájmů.



Zaměření na strategické záležitosti

Jakmile se správní rada usnese na určitém strategické rozhodnutí, jako je například rozšíření činnosti organizace, měla by nechat výkon tohoto rozhodnutí na pracovnících organizace. Pozor na nepatřičné zasahování správní rady do realizace strategického rozhodnutí! Je samozřejmé, že členové správní rady budou realizaci sledovat, ale je třeba držet se pouze strategických záležitostí.

Definovaná očekávání v práci a zapojení jednotlivých členů správní rady (popis práce)

Pro ideální fungování správní rady je třeba zajistit, aby existovaly popisy práce jejích jednotlivých členů. Existují obecná očekávání, která platí pro všechny členy správní rady, a očekávání a úkoly konkrétní, spojené s výkonem příslušné pozice ve správní radě.

Ještě s potencionálním členem správní rady je dobré předem probrat, co se od něj očekává z hlediska účasti na jednáních správní rady, investovaného času, dovedností, financí, navazování kontaktů atd.

Dobře fungující správní rady mají popisy práce svých členů a provádějí sebehodnocení s cílem zlepšit svoji produktivitu.

Hodnocení správní rady

Dobrou praxí je, že správní rady každoročně provádějí sebehodnocení. Některé správní rady spolupracují s externím hodnotitelem s cílem zajistit efektivní práci a význam správní rady. Správní rada by měla přinejmenším sledovat číselné údaje o účasti svých členů na zasedáních, o usnášeníschopnosti, o dohledu nad strategickými záležitostmi. Pokud existují popisy práce členů správní rady, je možné hodnotit výkon správní rady na jejich základě.

