

Samoregulace v neziskovém sektoru – nenaplnitelný ideál?

Petr Vymětal

Obsah

Úvod	1
1. Regulace nebo samoregulace – možnosti a omezení	3
2. Důvody pro samoregulaci v neziskovém sektoru a odpovědnost	5
3. Typologie samoregulace	9
3.1 Typy samoregulace obecně	9
3.2. Formy samoregulace anebo otázka JAKÉ jsou možnosti	10
3.2.1. Etické kodexy a kodexy jednání	10
3.2.2. Akreditační a certifikační programy	13
3.2.3. Využití ratingových, informačních nebo watch-dog agentur	14
3.2.4. Další dobrovolné nástroje	14
3.3. Samoregulace nebo regulace – KDO stanoví pravidla?	15
3.4. Výhody, nevýhody a úskalí samoregulace	16
4. Jaký model seberegulace? Praktické zkušenosti	21
5. Samoregulace neziskového sektoru a zkušenosti z České republiky	26
Závěr	30
Příloha 1	31
Literatura	34

Úvod¹

Neziskový sektor je jedním z nejdynamičtější se rozvíjející se sektorem společnosti v posledních 20 letech. I když jeho aktivity nejsou mnohdy přímo patrné a jeho váha v celé ekonomice a společnosti je relativně malá, přesto je jeho role v řadě oblastí neocenitelná. A nejedná se pouze o roli poskytovatele některých sociálních služeb, podporovatele uměleckých, kulturních a vzdělávacích aktivit, ale velmi často zmiňovaný podíl na rozvoji a udržení demokracie a v poslední době i narůstajícímu aktivnímu podílu na vytváření jednotlivých politik.

I přes řadu předností je tento sektor prozatím v České republice společnosti, včetně tvůrců politiky, přehlížen a opomíjen. Může k tomu vést řada důvodů – od přesvědčení o oportunistickém chování individuí a omezenému prostoru pro altruismus a filantropii, obtížné kvantifikaci nákladů a přínosů neziskových aktivit a také určité zaběhnutému přesvědčení velké části společnosti o „nekontrolovatelnosti“ činnosti tohoto sektoru. Neziskový sektor je proto z řady důvodů považován za doplňkový a do jisté míry také jako jakási „nadstavba“, které se většinou sama ustaví v závislosti na ekonomické vyspělosti země.²

O tom, že občanský sektor je značně specifický a hlavně že není vůbec homogenní, bylo napsáno mnoho studií (Mansfeldová, Kroupa (2005)), stejně jako o problematice terminologie užívání a překladu termínů „civil society“, „civic society“³ nebo zkratky „NGO“⁴ (Frič, Bútorá 2005, WANGO 2004). Na jednu stranu můžeme vidět, že občanský sektor je jakýmsi propojujícím sektorem a nabízí „propojovací“ mechanismy mezi různými sektory společnosti i samotnými občany, ačkoli se aktivně zapojuje do utváření, naplňování a kontroly politik, na druhou je stavěn a sám se tak mnohdy prezentuje v pozici zvláštního, mimo ekonomické a politické aktivity stojící, svébytného sektoru. Toto napětí a určitá schizofrenie provází řadu diskusí zejména v zemích střední a východní Evropy.

V této studii se spíše budeme věnovat aspektu možnosti samoregulace, která je často v souvislosti s neziskovým (občanským) sektorem zmiňována. Argumenty ve prospěch samoregulace celého neziskového sektoru nejčastěji zaznívají v souvislosti s posilováním nezávislosti sektoru a vyzdvihována tedy role hlídacího psa. Naskytá se tedy otázka, proč dodnes neexistuje účinný samoregulační mechanismus v rámci

¹ Tato studie vznikla za přispění grantu Ministerstva vnitra VD20062008B12.

² Ačkoli mezinárodní nezisková komunita spíše rází heslo rozšiřování (export) neziskových aktivit do jakékoli i málo rozvinuté země např. v rámci poskytování rozvojové pomoci atp., některé teoretické (Dahrendorf 1991) i empirické studie (Forbrig 2002 nebo studie věnující se problematice tzv. sociálního kapitálu) se snaží poukázat na určitou vzájemnou závislost mezi ekonomickou úrovní a rozvojem a kvalitou občanské společnosti.

³ Frič s Bútorou (2005: 155) nabízí Anheierův a Seibelův (1990) přehled termínů užívaných s nejrůznějšími aspekty občanské společnosti – civic sector, third sector, non-profit sector, voluntary sector, non-state organizations, non-statutory sector, informal sector, tax-exempt sector, ale dnes se objevují i termíny jako společensky prospěšné organizace, společensko-hospodářské organizace nebo dokonce sociální ekonomika (Dohnalová et al. 2007).

⁴ Podobně je to i s mnohoznačnou zkratkou NGO, která navíc může nabývat celé řady předpon – BRINGO (Briefcase NGO), CONGO nebo BONGO (Commercial NGO nebo Business Organized NGO), FANGO (Fake NGO), CRINGO (Criminal NGO), GONGO (Government-owned NGO), MANGO (Mafia NGO), PANGO (Party NGO) (WANGO 2004), ale také QUANGO (Quasi-autonomous NGO), GRINGO (Governmentally Run and Inspired/Initiated NGO) (Frič, Bútorá 2005: 159 podle Ondrušek, 1998: 13) a INGO (International NGO), ENGO (Environmental NGO).

neziskového sektoru. Je to proto, že je sektor skutečně tak různorodý a navrhnout určitý vzorový – i když nutně vágní – mechanismus není možné? Mohou to být i důvody politické, protože samotní politici by ztratili „kontrolu“ nad tímto sektorem a preferují proto „tvrdší“ cestu v podobě legislativního řešení? Nebo je to nechuť a všeobecná nedůvěra, která u nás vůči neziskovému sektoru i uvnitř něho panuje? Ne na všechny otázky se na tomto místě podaří najít odpovědi – cílem je spíše ukázat základní problémy a cesty, které k samoregulaci v neziskovém sektoru mohou přispět, včetně odkazu na již fungující systémy a základní doporučení, kterých je nutné se při jeho zavádění do praxe dbát.

1. Regulace nebo samoregulace – možnosti a omezení

Hned na začátku přijmeme tezi, že neziskový (třetí, občanský) sektor je v porovnání s ostatními sektory společnosti specifický. Platí tu totiž jiná pravidla a mechanismy nežli pro tržní (ekonomickou) a státní (politickou a byrokratickou) sféru. Mimo to, jsou tu také jiné motivace subjektů, které se do činnosti uvnitř i mezi sektory zapojují. Tabulka č. 1 se snaží ukázat základní rozdíly mezi jednotlivými sektory společnosti.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi sektory

	Státní sektor	Tržní sektor	Neziskový sektor
Motivace pro jednání	moc a pořádek	zisk, tržní podíl	filantropie
Pravidla	formální procedury	smlouvy a dohody i nepsaná pravidla	nepsaná pravidla i smlouvy a dohody
mechanismus	hierarchie	tržní směna	důvěra, altruismus

Pramen: vlastní konstrukce.

Mezi hlavní charakteristiky spojované s neziskovým sektorem je právě filantropie založená na důvěře a často fungující na neformálních vztazích, vazbách a dohodách. Právě tyto znaky značně odlišují fungování a cíl aktivit třetího sektoru od ostatních, a to i když může existovat řada křížících se vztahů napříč sektory (třetí sektor spoléhá na dotace od státu a dary od firem). Pokusy o ustavení samoregulace ale nejsou nic nového jak v rámci sektoru neziskového (etické kodexy, fundraisingové kodexy), tak i v rámci sektorů ostatních (samoregulace v rámci profesních organizací, kodexy spojené s ekologickými standardy (ISO normy) ve výrobních podnicích, kodexy upravující konflikt zájmů veřejných činitelů, kodexy chování úředníků atd.).

Navzdory svébytnosti aktivit třetího sektoru, velmi často se velmi dovolává dvojí autonomie – nezávislost jak na firemním, tak i státním sektoru – ale v důsledku nutnosti získávat zdroje pro svou činnost, a důsledku toho, že nefunguje zcela ve vakuu, je prostor pro absolutní samoregulaci svých aktivit nemožná. Těchto omezení je hned několik. Organizace tvořící občanskou společnost se musí řídit tak jako všechny jiné subjekty obecně platnými zákony. Jejich činnost je navíc upravena i speciálními zákony, které upravují vznik a činnost třetího sektoru podle jednotlivých organizací (nadace, občanská sdružení, atd.), včetně dalších zákonů, které se neziskového sektoru přímo dotýkají (výjimky z daňové povinnosti atp.). Z toho důvodu se samoregulace tedy může dotýkat pouze aktivit, které nejsou nijak (tj. ani přímo, ani nepřímo a ani formálně, ani neformálně) regulovány ze strany státu a které

souvisí s činností organizací neziskového sektoru⁵. Jinými slovy, chování, aktivity a kvalita neziskového sektoru může být značně determinována kvalitou právního institucionálního uspořádání (ve širším smyslu práva jako instituce, jako souboru pravidel determinujících omezení, nikoli v úzkém smyslu pouze soudů, ministerstev atd.).

Třetím velmi často zmiňovaným omezením je na jednu stranu oceňovaná různorodost a na druhou stranu zatracovaná roztržitost neziskového sektoru a organizací působících uvnitř sektoru i na jeho pomezí. Z tohoto hlediska jsou nabízeny argumenty jak pro úspěšnou dílčí samoregulaci, tak i selhání a nemožnost zavést širší celo-sektorovou samoregulaci z důvodu přílišné obecnosti a vágnosti doporučení, jenž by měla být obecně aplikovatelná na jakoukoli organizaci. Navíc, jako čtvrtý velmi silný důvod v jejich problematické zavádění a v krajním případě jejich neúčinnosti je slabá vynutitelnost dodržování pravidel, které jsou v rámci samoregulace přijata. Nepředbíhejme ale a podívejme se, co vlastně samoregulace v neziskovém sektoru znamená.

⁵ Podobnou definici nabízí i Gugerty (2007: 5), když využívá definice samoregulace Gunninghama a Reese (1997) jako systému institucí, ve kterém jsou pravidla chování spíše stanovena organizací na stejné úrovni nežli vládou nebo firmami nebo Darnalla a Carmina (2005) či Prakashe a Potoksiho (2006), kteří za hlavní smysl těchto institucí považují vytvoření mechanismu, který by formoval nebo omezoval organizační chování proto, aby hlavním aktérům poskytoval informace (signály) kvality organizací.

2. Důvody pro samoregulaci v neziskovém sektoru a odpovědnost

Řada studií ukazuje bezprecedentní nárůst aktivit neziskového (třetího) sektoru v posledních přibližně 20 letech, jenž je popisován jako „globální revoluce asociací“ nebo „změna moci“ (Naidoo 2000; Bies 2002; WANGO 2004; Lloyd 2005 a další) a to nejen na místní, regionální a národní úrovni, ale zejména také na úrovni mezinárodní. Seznam faktorů, které k tomu přispěly, by byl až příliš dlouhý. Neziskový sektor se proto stal nejdůležitějším hráčem nejen ve společenských záležitostech, ale postupně se stává jedním z více a více slyšitelných hlasů, který zaznívá při politických i ekonomických rozhodováních. Tvůrci politik jsou z řady důvodů nuceni s nimi vyjednávat a navazovat partnerství. Důvodů proč by vydalo na několik studií, ale nejčastěji jsou uváděny faktory jako jsou krize států blahobytu, růst role sociálního kapitálu, jenž je hlavním faktorem rozvoje a ekonomického růstu anebo pluralistické rozhodování, jenž je považováno za demokratičtější z důvodu dosahování širšího konsensu a nutnosti budovat partnerství mezi státem, občanskou společností a firmami (Lloyd 2005: 2, cit. dle Edwards, Gaventa 2001).

I přes pozitiva, která nárůst aktivit občanského sektoru přinesl, diskutabilní otázkou – zejména pro politickou a administrativní sféru – je legitimita a reprezentativnost tohoto hlasu ve veřejném životě obecně a zvláště při hájení společenského zájmu anebo přímo při lobování. Rozdíl je v odpovědnosti – politici odvozují svoji legitimitu od voličů, obchodníci jsou odpovědní svým akcionářům, zatímco řada pracovníků neziskového sektoru jsou převážně sebezvaní „dobrodinci“ nebo nejsou odpovědní nikomu jinému než sami sobě (Naidoo 2000: 2).

Právě z toho důvodu je jednou z cest, jak se vyhnout podobným pochybnostem, představit několik nových mechanismů, které by třetí sektor anebo alespoň jeho části (ideálně celé obory) učinily více transparentní, otevřenější a odpovědnější (accountable)⁶ nejen vzhledem k činnostem uvnitř sektoru a organizací, ale i navenek. Klíčovým aspektem jak je toho možné docílit, je právě odpovědnost jako závazek jednat určitým způsobem; otevřenost; participace – vedoucí k vyšší míře transparentnosti a nakonec i důvěryhodnosti, která bývá považována za klíčovou charakteristiku třetího sektoru. Jednou z cest, jak toho dosáhnout je i možnost seberegulace.

Odpovědnost (accountability) je tedy velmi úzce spojena se samoregulací, proto se na tomto místě musíme zmínit o některých problémech. Odpovědnost v tomto smyslu bývala tradičně úzce spojována s managerskými disciplinami. Jednalo se o

⁶ Český překlad slova accountable je velmi nepřesný – odpovědnost, které se používá i pro překlad slova responsible. Zatímco odpovědnost ve smyslu responsibility je zpětně hledící (zodpovědnost vyplývající z výkonu určité funkce, ale i zpětně i když funkci již nevykonávám), odpovědnost ve smyslu accountability je odpovědnost dopředu hledící – je to ochota skládat účty kdykoli a komukoli, pokud budu o to v budoucnu požádán; v určitém smyslu to je mnohem aktivnější a otevřenější přístup k odpovědnosti a transparentnosti jednání. Dále v textu sice budeme užívat překlad odpovědnost, ovšem se všemi zde popsány charakteristikami a odlišnostmi oproti slovu responsibility.

problém popisovaný jako principál-agent, kdy principál (např. zřizovatel, majitel, atd.) pověřuje a deleguje část moci na agenta (managera, nájemce, atd.), aby jednal v jeho zájmu. Jako klasický příklad se uvádí pověření managementu podniku valnou hromadou nebo vztah úřadu a jeho zaměstnanců, kdy se jedná převážně o delegaci formální moci a autority. Ve vztahu k neziskovému sektoru, resp. organizacím neziskového sektoru, je tento přístup velmi zjednodušující, protože formální přesun moci, majetku, atd. není tak častý v porovnání s ostatními sektory, a pokud ano, sleduje se většinou vztahy uvnitř organizace (delegace pravomocí), případně vztah mezi NGO a dárci. V tomto smyslu se dá tento typ odpovědnosti popsat jako vnitřní nebo organizační odpovědnost, jejím cílem je zároveň posílit důvěryhodnost a legitimitu převážně vnitřních vládnoucích/správních struktur (governance structures) a vést k učení se a inovacím (CCC 2006: 1).

Odpovědnost v neziskovém sektoru mnohem více zdůrazňuje jiný aspekt – odpovědnost vůči všem zainteresovaným (stakeholder approach) a vyvažování požadavků mezi těmito aktéry, stejně jako hledání jiných cest k vyšší odpovědnosti (Lloyd 2005: 3-4). Jinými slovy se jedná o to, že odpovědnost se netýká pouze vnitřních struktur, tj. těch, na něž byla formální moc přesunuta (tedy většinou chápána jako možnost dovolávat se odpovědnosti vyplývající ze vztahu nadřízený-podřízený), ale jedná se o širší chápání odpovědnosti, která se týká každého, kdo je jedním z organizace postížen. To v ideálním případě vede ke třem důsledkům: (1) k vyšší otevřenosti a „vtažení“ všech relevantních/zainteresovaných aktérů do hry v průběhu celého rozhodovacího procesu (vyšší míře participace); (2) k chápání odpovědnosti jako neustávajícího trvalého procesu nikoli nějakého konkrétního konečného stavu; a (3) k jeho jak disciplinační (důraz na efektivnost), tak i transformační síle (férovost a nestrannost) (Lloyd 2005: 3 cit. dle Young 2000). Toto pojetí bývá popisováno jako odpovědnost vůči aktérům, tj. taková, která umožňuje, že potřeby různých aktérů se projevují a odrážejí v organizačních politikách a praktikách (CCC 2006: 1).

Odpovědnost také znamená odpovědnost vůči řadě ne vždy jasně vymezených aktérů, které se dají rozčlenit do čtyř skupin (Lloyd 2005: 3-4):

- „vzestupná“ odpovědnost vůči dárcům, jenž mohou kontrolovat přísun peněz, vůči vládě, která vytváří základní právní rámec, ve kterém fungují také organizace neziskového sektoru, ale také má možnost kontrolovat přísun peněz prostřednictvím dotačních titulů, a vůči svým zakladatelům a zřizovatelům;
- „sestupná“ odpovědnost vůči příjemcům svých služeb nebo které organizace reprezentuje a za které mluví. Z formálního hlediska mají příjemci velmi malou sílu a málo pák na to, aby NGO udělala přesně to, co požadují. Proto tento typ odpovědnosti se tedy utváří na základě morálních a etických imperativů, jako povinnosti zodpovídat se, pokud za někoho mluví;

- „vnitřní“ odpovědnost, která slouží organizaci samé a vypovídá o konzistentnosti její mise, hodnot a personálu;
- „horizontální“ odpovědnost, tj. odpovědnost vůči svým partnerům a konkurentům v neziskovém sektoru a budovat dobré jméno oboru, příp. celého neziskového sektoru (společné standardy nebo žádoucí chování v oboru).

Jednou z cest, jak naplnit požadavky na odpovědnost, ať již pramení odkudkoli, je účinná samoregulace na úrovni organizace, oboru nebo (obtížně dosažitelná) celého neziskového sektoru. Existuje celá řada důvodů, motivací a argumentů, proč k samoregulaci přistoupit. V obecné rovině jsou těmi nejčastěji užívanými příčinami tyto: rostoucí vládní intervence, rostoucí role médií a medializace problémů, ale i úspěchů, rostoucí pozornost na problémy i samotnými neziskovými organizacemi, problémy s legitimitou a odpovědností v některých zemích, boj proti terorismu (Sidel 2008), ale také samotný fakt rapidního nárůstu počtu neziskových organizací a nedostatečných kapacit státu efektivně celý sektor regulovat ve světle rostoucího lobbyistického potenciálu těchto organizací (Lloyd 2005: 5-6). Moore (2006) ale uvádí jiné důvody ve prospěch samoregulace:

- posílení schopností těch, kdo jsou regulováni;
- zvýšení odpovědnosti regulovaných a/nebo odradit od zneužívání;
- zvýšení důvěryhodnosti ve vztahu k dárcům a veřejnosti;
- předcházení vládním intervencím;
- posílení vytváření koalic v neziskovém sektoru.

Vedle řady selhání, které se ve spojitosti s fungováním neziskového sektoru objevují i ve vyspělých zemích (viz např. Sidel 2005: 804-811), je jasné, že k samoregulaci neziskový sektor přistupuje nejen z výše uvedených důvodů, ale že za jejich jednáním je určitý zájem, určitý cíl. Samoregulace pak má fungovat jako ochranný val před rozpínavostí státu a má vést k uchování nezávislosti neziskového sektoru, může vést ke zlepšení standardů v oboru/sektoru a zbavení se slabých hráčů („oddělení zrna od plev“), změna vnímání neziskového sektoru veřejností, vzdělávání a výchova neziskových organizací, jejich představenstva i personálu, může být motivováno i snazším přístupem k penězům vlády a dárců, možností se učit a získat nové zkušenosti (Sidel 2008), ale také aktivněji se podílet na veřejném životě v podobě lobbyingu, zvýšit transparentnost obecně nebo získat ve srovnání se svými konkurenty určitou výhodu a popularitu. Seznam je ovšem mnohem širší, nežli výše uvedené.

Samoregulace se tedy jeví jako nástroj, který může překonat regulační mezeru ze strany státu, nástrojem posílení všeobecné důvěry ve společnosti, nástrojem, který

dobrovolně jde dále než zákon a který může stanovovat vyšší standardy nejen morálního a etického rázu.

3. Typologie samoregulace

3.1 Typy samoregulace obecně

Samoregulace může nabývat rozličných podob, proto je poměrně obtížné všechny zařadit do určitých škatulek. I když je to velmi obtížné, alespoň většina se dá víceméně určitým způsobem kategorizovat.

Základní členění, které se nabízí, je **podle úrovně**, kde se prosadila – mezinárodní, regionální a zřejmě nejčastější národní. Vedle těchto je nutné ještě odlišit, zdali se samoregulace týká pouze určitého **oboru** v neziskovém sektoru (např. ekologických sdružení, poskytovatelů sociálních služeb, sportovních asociací atd.), anebo se jedná o všeobecnou samoregulaci celého neziskového sektoru (např. aktivity World Association of Non-Governmental Organization, které se snaží definovat zásady etického kodexu a chování organizací neziskového sektoru).⁷ Určitou poslední (i když možná ne zcela vhodným) je rozlišení, **odkud** byl k samoregulaci dán **impuls** – jestli se jedná o iniciativu vzešlou ze samotného neziskového sektoru (vnitřní) anebo inspirace nebo vynucení zvnějšku (podobné rozlišení zastává i Sidel 2008). To, že poslední rozlišení není možná zcela oprávněné, může být z toho důvodu, že mechanismus samoregulace je pokládán za dobrovolně vzniklý a může – a nemusí – jej akceptovat větší nebo menší počet organizací neziskového sektoru. Právě ona dobrovolnost je považována za charakteristický rys spojený se samoregulací – chybí tu (tedy teoreticky) donucení. V praxi se ale ukazuje, že mohou existovat určité donucovací nástroje a praktiky nutící přijmout/vstoupit nějaké formy samoregulace. Ale ani to není dostatečné, protože ne vždy jsou tyto „měkké“ regulační nástroje účinnou regulaci zajistit (viz níže).

Frankel (1989) podle praxe profesních kodexů převážně ze soukromého sektoru, rozděluje samoregulační nástroje (tj. převážně kodexů) do tří typů podle jejich převažující činnosti na **aspirační, vzdělávací a regulatorní**. Aspirační jsou souborem idejí a hodnot, kterých se subjekty snaží dosáhnout/naplnit. Jejich cílem není hodnocení toho, co je dobré a co špatné, ale důraz je kladen na dosažení stanoveného záměru. Vzdělávací se pomocí rozsáhlých komentářů a interpretací snaží šířit vysvětlení vlastních činností a přijatých opatření. Jinak řečeno, snaží se ukázat, jak daná samoregulace může být prospěšná v případech určitých problémů, které se mohou objevit. Regulatorní kodexy většinou obsahují detailní pravidla chování a jednání, a slouží tedy i jako určitý rámec pro případné stížnosti a řešení problémů. U této formy se ale předpokládá jejich vymahatelnost, nejčastěji formou monitoringu a ustavením systému sankcí za porušení pravidel. V realitě se ale mísí všechny tři typy dohromady. V podobném duchu rozděluje kodex i Moore (2006) na deklaratorní, směrnice a standardy (podrobněji viz kapitola 3.2.1.).

⁷ Viz podobné rozlišení i Lloyd 2005.

V neposlední řadě je nutné zmínit ještě jeden fakt. Samoregulace, vlastně stejně jako každý regulační mechanismus, musí proto, aby účinně fungoval, obsahovat tři základní a klíčové prvky (Alayli 2005). Za prvé, musí existovat určitý systém identifikace subjektů, kteří jsou do mechanismus zapojeni; nejčastější formou je registrace subjektů. Za druhé, pro fungování je nutné neustále prověřovat, zdali subjekty dodržují a řídí se pravidly, ke kterým se přihlásily; je tedy vhodné, aby existoval určitý monitorovací systém, ať již vertikální nebo horizontální podoby. Za třetí, pokud je odhaleno chování, které porušuje akceptovaná pravidla, je nutné se s tím vypořádat; jinými slovy je nutné, aby existoval určitý systém sankcí.

3.2. Formy samoregulace anebo otázka JAKÉ jsou možnosti

Forem a nejrůznějších nástrojů, se kterými se můžeme při samoregulaci sebe sama setkat, je nepřeberné množství. Některé jsou aplikovatelné obecně na celý neziskový sektor, některé mají povahu specifických nástrojů využitelných pouze v některých dílčích oblastech. Mezi ty nejčastěji užívané se dají zařadit: kodexy (etické kodexy a kodexy (správného) jednání a chování); akreditační a certifikační programy; využití ratingových agentur, případně informačních agentur (Sidel 2008; Moore 2006; Lloyd 2005). V závislosti na obecném institucionálním uspořádání se samoregulační mechanismy mohou koncentrovat na stanovování standardů chování (regulace vstupu do systému – naplňování standardů, kodexy chování, certifikace a akreditace, částečně i ratingy) nebo na vytvoření důvěryhodného systému vynucení, včetně monitoringu a schopnosti odhalit a sankcionovat porušení (částečně watch-dog agentury, publikace výročních zpráv, atd.) (Gugerty 2007: 6).

3.2.1. Etické kodexy a kodexy jednání

Zřejmě nejrozšířenější v neziskovém sektoru a také veřejnosti relativně známou formou jsou kodexy (dobrého) chování a jednání a etické kodexy. Jejich společným jmenovatelem je fakt, že většinou jsou vymezeny pozitivně, tj. definují ono vhodné chování a jednání, i když mohou obsahovat katalog chování nepřístojného. Někdy je teoreticky mezi oběma kodexy děláno rovnítko – v jistém smyslu je to pochopitelné, protože spolu úzce souvisí, na druhou stranu je to nepřesné – zatímco etický kodex se může týkat pouze hodnot a může být poměrně vágní, kodexy jednání jsou spíše praktickým návodem jak jednat, případně nejednat. I tak jsou natolik úzce propojeny, že prakticky většinou nenajdeme dva odlišné dokumenty, ale pouze jeden, kde se oba aspekty prolínají.

Zajímavou otázkou je, jakou **roli** mají tyto kodexy plnit. Frankel (1989) podle zkušenosti z fungováním kodexů v jednotlivých profesích, vyzdvihuje osm základních funkcí, které se týkají vztahu mezi organizací (či profesí, celým oborem) a jejími členy. První je funkce *zakládajícího* (či základního) *dokumentu*, který by odrážel kolektivní zkušenost a stát se jakýmsi zjednodušeným „návodem“ a „rámcem“ pro jednání –

posiluje informovanost subjektů o možnostech a ukazuje směr, ale nepředpokládá dosažení nějakého konkrétního cíle. Za druhé, kodex se stává *zdrojem veřejného hodnocení* – stanovení určitých hodnot a cílů je podkladem pro veřejné hodnocení činnosti organizace a je nástrojem, který velmi často nutí chovat se odpovědně (accountable).

Třetím je *socializační a vzdělávací funkce* svých členů vyplývající z role, kterou organizace hraje nebo má ambici hrát, což bude zároveň stmelovat členy, podporovat skupinovou solidaritu, ale také skupinovou identitu a soudržnost. S tím souvisí i čtvrtá funkce, která má *zvýšit reputaci a veřejné povědomí* a veřejné mínění o organizaci/profesi. Motivem pro přijetí etického kodexu je získat důvěru veřejnosti a posílení svého statusu ve společnosti. Na druhou stranu je také nutno přiznat, že někdy může být jeho přijetí pouze strategií, jak účinně manipulovat s veřejným míněním. Pátou funkcí je ochrana *profesní zaujatosti* a stanovisek a kodex může být formou ochrannářských tendencí, ochrana monopolního postavení a také nástrojem vytváření bariér vstupu do oboru. V této souvislosti se například volá po přijetí určitého speciálního (většinou interního) kodexu chování a jednání právě pro regulující organizace (myšleno subjekty, které jsou přímo samoregulací a dohledem nad ní pověřeny), aby se podobným negativním jevům zamezilo⁸ (ICNL 2005).

Šestá funkce má *odrazovat od neetického jednání*. K tomu je možné využít celé řady pomocných nástrojů, jako je hrozba sankcí nebo vytvoření monitorovacího systému. Sedmou funkcí je *podpůrná funkce*, tj. vytvoření legitimního zdroje podpory pro členy organizace pro to, aby nedocházelo k oslabování moci nebo jejích schopností zvnějšku. Poslední osmou funkcí je *rozhodčí funkce*. Kodex má sloužit tají jako základ pro posuzování a rozhodování sporů jak mezi členy samotnými, tak i mezi členy a zbytkem společnosti.

Podle výše uvedených funkcí se dají rozlišit i tři hlavní **typy** kodexů jednání – **kodex deklaratorní, směrnice a standardy** (Moore 2006) – i když v realitě se všechny tři roviny mohou míchat. Úlohou deklaratorního kodexu je deklarace vůle členů řídit se určitými principy a většinou tato úloha ve všech kodexech převažuje. Kodex chápaný jako směrnice navrhuje nebo doporučuje určité chování jako vhodné nebo nevhodné – jinak řečeno říká, jak by se subjekty mohly nebo nemohly chovat. Kodex má pak podobu jakéhosi návodu či průvodce. Standardy jako poslední rovina již pak má charakter příkazu, imperativu – jsou to většinou konkrétní, jasné a zjevné předpisy co se musí a nesmí dělat. V praxi je ale otázka, která z těchto rovin převažuje, protože každá má své výhody a nevýhody – zatímco deklaratorní je relativně snadno akceptovatelná, nemusí to ale nutně znamenat, že se kodexem budou řídit všichni, kteří jej přijali za svůj a může se stát pouze bezzubým

⁸ Vedle definování toho, kdo oním regulátorem (regulujícím či (samo)regulací pověřeným subjektem) je, jsou to také otázky spojené s posílením respektu a uznání regulátora ze strany vlády, definování základních principů pro vytvoření fungujícího prostředí, uměřenost, rovný přístup a nediskriminace, systém dovolání se, transparentnost, odpovědnost (accountability) a zodpovědnost (responsiveness) (ICNL 2005).

dokumentem. Naopak pokud bude převažovat rovina standardizace, dá se obecně předpokládat, že bude vynutitelnější (za předpokladu definování sankcí za jeho porušení a účinného monitorovacího systému), ale na druhou stranu mohou standardy příliš svazovat a omezovat chování a činnost jednotlivých subjektů, které pak nakonec nemusí být ochotny tyto standardy akceptovat. Každý kodex tedy musí velmi citlivě volit mezi těmito póly.

Vesměs jsou tyto kodexy chápány – společně s dalšími dobrovolnými principy – jako „minimální standardy“ subjektu nebo oboru. Ve většině zemí jsou kodexy takto skutečně chápány, což se odráží v diskusích o jejich dodržování nebo vymahatelnosti (CCC 2006: 5), stejně jako v polemikách co ještě kodexy a standardy mají nebo už nemají obsahovat, kdo a jak je může ovlivňovat, je-li nutné je doplnit jinými nástroji, atd. Velmi často je také ustavena určitá komise, která má posuzovat sporné body a stížnosti proti kodexu, ale zejména posuzovat a rozhodovat stížnosti proti porušování přijatých standardů konkrétními subjekty. Komise je většinou složena z významných hráčů v neziskovém sektoru a její postavení, funkce a pravomoci bývají velmi podrobně specifikovány v samostatném dokumentu.

Kodex by měl odpovědět na několik základních otázek – co kodex znamená; popis důvodů, proč vlastně vznikl; jaký druh standardů kodex obsahuje; jak bude kodex v praxi fungovat; jaké výhody přináší dárcům a jaké veřejnosti; jaké výhody přináší organizacím, které se k jeho dodržování zavázaly (CCC 2006: 9); a také případně další otázky.

Co by ale měl kodex jednání a etický kodex obsahovat? Předně je nutno říci, že jeho obsah by se měl upravovat a přizpůsobovat podle činností, které má upravovat a také v určitém smyslu i podle subjektů, kterých by se měl týkat. O určitý návrh vzorového kodexu se pokouší i některé mezinárodní asociace jako např. Světová asociace neziskových organizací (World Association of Non-Governmental Organizations, WANGO), která se v roce 2004 pokusila představit základní principy etického kodexu a kodexu jednání univerzálně použitelného v neziskovém sektoru (pro hlavní body a zásady tohoto kodexu viz Příloha 1). Na tomto místě uvedeme pouze některé okruhy, které by měl takovýto kodex pokrýt. Nejčastěji se jedná o:

- poslání;
- hodnocení programů a projektů;
- management kvality;
- vnitřní pravidla/konflikt zájmů;
- organizační integrita;
- lidské zdroje;
- finanční odpovědnost a dodržování/neporušování právních norem;
- otevřenost a zveřejňování údajů (disclosure);
- fundraising;
- pravidla pro udělování grantů.

Výše uvedený seznam může být různě doplňován, měněn, ale také jednotlivé jeho body mohou být více nebo méně rozvíjeny. Jedním z poměrně často naplňovaných a více specifikovaných problémů bývají ustanovení o střetu zájmů a chování členů správních rad a nejrůznějších kodexů chování zaměstnanců, a některé organizace dokonce přijímají zvlášť fundraisingový kodex.

I když se může zdát, že etické kodexy nebo kodexy chování jsou relativně snadno akceptovatelné a neměl by být problém ani s jejich přijetím, ne vždy je možné pro všechny obory účinný kodex přijmout. Navíc tyto kodexy trpí jedním velkým neduhem – i když jsou přijaty a subjekty se zavázají k jejich respektování a dodržování, jejich faktická vymahatelnost – pokud není přijatý efektivní monitorovací a sankční systém a pokud neexistují silné morální a kulturní předpoklady k žádoucímu chování – velmi nízká a často může zůstat pouze dokumentem existujícím pouze na papíře.

3.2.2. Akreditační a certifikační programy

Jinou možností samoregulace jsou nejrůznější akreditační a certifikační programy. Jejich smyslem je deklarace splnění určitých minimálních požadavků a tedy i ukázat určitou „kvalitu“ subjektu společně s právem užívat insignie, které jej odlišují od ostatních subjektů působících v dané oblasti. Jinak řečeno, mají být puncem kvality nebo známkou určitých schopností. Známější příklady jsou z firemního prostředí jako je značka Klasa, CE nebo ISO norem, ale také z profesních asociací jako např. složení advokátních zkoušek a získání titulu JUDr. apod. Obecně se má za to, že akreditaci a certifikaci provádí třetí strana a snaží se – navzdory zavedeným normám – zjistit míru shody (compliance) s určitými standardy.

Nedá se zcela jistě říci, že by akreditační programy a certifikace mohla posílit samoregulaci celého sektoru. Spíše se ukazuje, že neziskové organizace by tento postup pro některé velmi specifické oblasti neziskového sektoru (sociální služby, vzdělávání, atp.) vítaly.

Akreditační a certifikační systémy jsou spojené s celou řadou problémů⁹. Můžeme asi vyzdvihnout dva – problém kdo bude akreditaci provádět a problém stanovení a naplnění akreditačních kritérií. Mají akreditaci či certifikaci provádět subjekty z neziskového sektoru nebo to mají být externí subjekty (firmy nebo dokonce stát)? Jak budou stanovena kritéria pro akreditaci, kdo je bude vybírat a kdo a jak bude kontrolovat jejich plnění po té, co byla akreditace udělena? Je daná akreditace udělena napořád anebo pouze na dobu určitou? Jaké budou sankce za porušení chování a bude dostatečným trestem pouze odejmutí akreditace? S tím také souvisí, jak bude zveřejněn seznam akreditovaných subjektů (whitelist) a také hříšníků

⁹ Více o akreditačních nebo certifikačních systémech viz příspěvky prezentované na semináři Transparency International Česká republika (2005) nebo Vymětal (2007).

(blacklist)¹⁰? Bude žádost o akreditaci ponechána zcela na dobrovolnosti nebo bude pro určité profese a subjekty povinnou záležitostí?

Podle občasné praxe existuje několik certifikačních schémat, které se liší podle toho, kdo certifikaci provádí – buď se jedná o vládou uznané certifikační agentury (Austrálie, Filipíny), o sebecertifikační programy (Kanada, Španělsko) anebo certifikace pouze fundraisingových organizací (Francie, Německo). K otázkám kdo by měl seberegulaci provádět ale až následující subkapitola.

Certifikace ani akreditace není jako univerzálně aplikovatelné schéma vhodné pro celý neziskový sektor. Přinejmenším z jednoho důvodu – není možné všechny aktivity organizací občanské společnosti nacpat do jediné kategorie a neexistuje také žádný nástroj, který by je donutil plnit akreditační požadavky. Na druhou stranu pro omezený počet subjektů v rámci omezené oblasti to může být nástroj posílení (je otázkou, zdali žádoucí) transparentnosti a stanovení vnitřních standardů kvality.

Akreditační, resp. certifikační schémata ale neznamenají pouze udělování určitých „licencí“, „známek“ nebo něčeho podobného. Plní také roli hlídače kvality, který filtruje množství subjektů v oboru (je ale otázkou, zdali je to výhoda nebo nevýhoda), ale může fungovat i jako motivační mechanismus, pokud bude „certifikát“ chápán jako určitá odměna a ocenění za určité jednání.

3.2.3. Využití ratingových, informačních nebo watch-dog agentur

Jedna z dalších možností je využití návodů a doporučení některých agentur zabývajících občanským sektorem případně se zabývá obecně ratingovou činností. Výhodou této metody je, že se zcela jedná o subjekt mimo sektor, a hodnocené subjekty se přímo hodnocení neúčastní. Naproti tomu informační agentury poskytují pouze informace o subjektech, ale nehodnotí je. Jak tedy tyto agentury mohou přispět k samoregulaci? Jejich role by se dala přirovnat ke stimulační roli – poskytování informací o subjektech neziskového sektoru může fungovat jako role hlídačského psa, ale také možnost zveřejňování informací o subjektech a jejich pomyslném pořadí může vytvářet dojem bílých nebo černých listin a být podnětem pro změnu chování. Jejich role je spíše nepřímá, ale může se stát hodnotícím kritériem vypovídajícím o „kvalitě“ subjektů, které pak samy mohou přijmout nástroje vedoucí k posílení samoregulace uvnitř oboru.

3.2.4. Další dobrovolné nástroje

Vedle výše uvedených nástrojů existuje ještě celá paleta nástrojů, jejichž společným jmenovatelem je dobrovolnost, poměrně velká obecnost a ve srovnání s kodexy i nižší mírou konkrétnosti a podrobnosti. Mezi ně lze zařadit nejružnější dílčí pravidla upravující vztahy mezi subjekty neziskového sektoru navzájem, ale i s dárci,

¹⁰ K problematice černých a jiných listin viz Vymětal (2007).

státem, firmami, příjemci jejich pomoci, pravidla pro zveřejňování základních dokumentů, výročních zpráv, seznamu dárců a informací o činnosti, pravidla pro vnitřní „corporate governance“, audit a řada dalších. Tyto předpisy mohou mít povahu jak formalizovanějších pravidel, tak i pravidel neformálního charakteru typu „tak se to běžně dělá“. Paleta nástrojů je velmi široká a vždy bude záležet na charakteru činnosti subjektu nebo oboru.

3.3. Samoregulace nebo regulace – KDO stanoví pravidla?

Z výše uvedeného vyplývá, že je nutné se na problematiku samoregulace podívat z širšího úhlu. Je nutné mít na paměti, že samoregulace – i když je definována jako sebe-regulace – je seberegulací vůči něčemu/někomu, vůči jiným možnostem, v tomto případě nejčastěji vůči přímé vládní regulaci. Přesto seberegulace a regulace nemusí nutně stát na opačném spektru škály a být vůči sobě opačnými extrémy – vůči regulaci je opakem neregulace, tj. absence jakýchkoli regulativů a v podstatě chaos, opakem seberegulace je regulace zvnějšku. Tato druhá možnost je v případě samoregulace sice vyzdvihována jako argument proti vnějším pravidlům nejčastěji, ale je opakem pouze z části.

Samoregulační režimy pak mohou nabývat z hlediska ovlivnění ze strany státu bohatých podob. Pomineme-li nutnost vyhovět platným zákonům, pak můžeme vymezit dvě krajní možnosti – ideální čistá **samoregulace bez účasti státu** („soukromá“, úplná nezávislost na státu a jiných subjektech mimo neziskový sektor), anebo určitá forma **veřejně-soukromé koordinace**, kdy stát pravomoci v určité oblasti deleguje na vybrané subjekty (nejen z) neziskového sektoru. Samoregulace pak tedy funguje buď jako substitut nebo jako doplněk vládních regulací (Gugerty 2007: 5). Navíc je nutné si uvědomit, že pokud subjekty k seberegulaci přistoupí, musí nutně akceptovat a řídit se platnými pravidly a regulacemi nejčastěji v podobě platných zákonů, které se dotýkají daného oboru. Je tedy otázkou, zdali se dá v tomto případě hovořit o samoregulaci anebo o jiné formě regulace (nejčastěji označované jako regulované samoregulaci, nebo také částečná samoregulace, občanská regulace, artikulovaná seberegulace (Utting 2005: 1)

Jak již bylo uvedeno výše, smyslem seberegulace je možnost definovat pravidla vlastního chování nezávisle na jiné (vnější) autoritě nebo jiném způsobu donucení. Velmi často se má za to, že jdou nad rámec platných norem. To tedy velmi často otevírá otázku, kdo má tato pravidla definovat. Logicky se nabízí, aby to dělaly **samy organizace občanského sektoru**, což bývá chápáno jako forma seberegulace par excellence. Stanovení pravidel jaksi zevnitř ale žádá širší participaci subjektů, kterých se mají pravidla seberegulace týkat, nejčastěji v rámci nejrůznějších partnerství, sítí, vyjednávání (tzv. artikulovaná regulace, podrobněji viz Utting 2005: 8-12) nebo založením zastřešující organizace. Ne vždy je to ale možné. Pokud jsou tato pravidla přijatá, stávají se nástrojem ovlivňování a vynucování přijatého typu chování, i když

otázka vynutitelnosti bývá tou nejvíce problematickou. Jedná se totiž pouze o měkkou regulaci, která nezaručuje, že subjekty budou skutečně jednat tak, jak říkají pravidla. I když se jedná o relativně silný vnitroskupinový nástroj sociální kontroly v oborech s relativně malým počtem subjektů, ne vždy je účinný navenek k veřejnosti či ve velkých sociálních skupinách.

Jinou formou, jak stanovit vnitřní pravidla, je **zvenku** – ať již ze strany nezávislého subjektu v rámci neziskového sektoru anebo mimo něj – častější formou je využití druhé možnosti. V zásadě připadají dvě možnosti, jak může k regulaci zvenku dojít – buď ze strany *dárců* (ať již z firemního nebo také neziskového sektoru) nebo *zřizovatelů a zakladatelů* subjektu, anebo v podobě „vnucené“ regulace *státem* (často označované jako státem inspirované nebo regulace za podpory státu). Obě možnosti znamenají vytváření tlaku na samovolné ustavení vnitřních mechanismů samoregulace uvnitř sektoru bez toho, aby následně stát nebo dárci do jejich fungování zasahovaly – jejich role je spíše iniciační a následně – stejně jako kdokoli z veřejnosti – i kontrolní. Každá z těchto možností, jak se může samoregulace ustavit, má svá pro i proti, ale fakt, že se stále jedná o měkkou formu vynucování, přetrvává.

Poslední možnost, která se ale vymyká samoregulačnímu mechanismu, je **přímá regulace ze strany státu** nebo mezinárodního společenství. Jedná se o přímý dozor a mnohdy i vytváření tvrdých nástrojů v podobě legislativy nebo státem vynucovaných standardů. Výhodou je poměrně dobrá vynutitelnost, ale velkým negativem je fakt, že to může vést k nahlodání anebo likvidaci občanských aktivit.

3.4. Výhody, nevýhody a úskalí samoregulace

V literatuře jsou velmi obšírně popsány přínosy občanské společnosti vyplývající zejména z její dvojí nezávislosti na ziskovém a státním sektoru. Samoregulace bývá tedy jakýmsi předpokladem pro jeho fungování. I když v praxi úplná samoregulace funguje velmi zřídka, i částečná samostatnost může plnit pozitivní roli. Mezi výhodami, které samoregulace přináší, je možné zmínit vzdělávací funkci, vytváření standardů, veřejná služba pro vládu stejně jako pro veřejnost.

Nejčastěji zmiňovanou výhodou – a vlastně i hlavním cílem – je posílení **nezávislosti** sektoru/oboru/subjektů na okolí. Tato nezávislost má tedy podobu nejčastěji vymezení se oproti ostatním subjektům, ale nikoli ve smyslu „mohu si dělat co chci a nejsem závislý na nikom/ničem“. Nezávislost je tedy chápána jako dvojí ostří – jako možnost vymanit se na okolí stanovením určitých vlastních pravidel, která právě na druhou stranu mohou „svazovat“, stmelovat a omezovat prostor pro jednání a chování jednotlivých aktérů. Jakékoli samoregulační aktivity tedy nesou v sobě tuto rozpolcenost – vymaňují se z vlivu okolí proto, aby mohly omezovat samy sebe. To může fungovat jen za předpokladu, že subjekty jsou odpovědné za své chování a nesou za ně důsledky – tedy buď účinného vynucovacího mechanismu nebo určité „kultury“ chování subjektů.

Dalším argumentem může být, že subjekty, které se účastní vytváření např. standardů pro výkon určité profese, **rozumí** dané **problematicke** více, nežli outsideři. Mohou tedy lépe reagovat na potřeby v daném oboru. Na druhou stranu je otázka, zdali tyto standardy plní přede vším úlohu kvality anebo má plnit funkci pouze omezení vstupu do oboru a obrana proti konkurenci.

Samoregulace také může přinést výhodu jak pro neziskový sektor, tak i pro vládu a státní správu, která se při fungujících a efektivních standardech, nemusí vymýšlet nové regulace a tak příliš do neziskového sektoru zasahovat. Navíc v důsledku překrývajících se vícevrstevnatých¹¹ seberegulačních systémů to může vést k posílení možností dohledu subjektů nad sebou samými v rámci jedné země.

Velmi často ale **překážky a nevýhody** spojené se samoregulací jsou zmiňovány častěji nežli pozitiva a přínosy. To může vytvářet dojem, že samoregulace není zcela vhodným nástrojem (nejen) pro neziskový sektor. Ne vždy je ale tato interpretace oprávněná a to i přesto, že existuje řada slabin spojených se samoregulací.

Prvním a zřejmě nejzávažnějším problémem je **vynutitelnost, účinnost a udržitelnost samoregulačních mechanismů**. I když je snaha zavést standardy anebo certifikovat určitý okruh subjektů vnitř sektoru jakkoli dobře míněna, právě proto, že se jedná o „měkkou“ regulaci nemusí být vždy a všude účinná, fungovat a mít faktický dopad. Vymahatelnost přijatých standardů nemusí být příliš silná a pokud chybí účinný *monitorovací* systém (a to jak na vertikální úrovni např. zastřešujícím subjektem anebo na horizontální úrovni mezi stejnými subjekty navzájem) a *sankční systém* (sankce za porušení, a „ostrakizační nástroje“ jako je třeba hrozba vyloučení subjektu z daného samoregulačního okruhu a ztrátě nabytých privilegií, či v případě výrazného porušení obecných pravidel i soudního sporu nebo návrh, aby konaly státní orgány). Vymahatelnost ale nezávisí pouze na systému monitoringu a sankcích. Vedle toho by mohly být zmíněny i kvalitu *obecného právního rámce*, v němž subjekty působí (rule of law), zvyklostech, společenském klimatu a tudíž nelze přehlédnout ani kulturní aspekty, které mohou mít výrazný determinující vliv, dále pak na aktivitách dárců, a do jisté míry i na reakci ostatních subjektů. Velmi často může dojít k tomu, že řada subjektů se k určité samoregulaci přihlásí pouze formálně, snaží se získat výhody, které z účasti plynou, ale neřídí se přijatými kodexy nebo naplňují standardy právě proto, že sankční a monitorovací systém je neúčinný. V důsledku toho, že samoregulace neplní funkci „oddělování zrna od plev“ dárci, firmy, stát i veřejnost pak mohou přijatý systém považovat za neúčinný a nefunkční.

V souvislosti s tím je ještě nutné zmínit jeden fakt. Výrazný vliv na „úspěšnost“ samoregulace bude mít i **poměr mezi „náklady“ a „přínosy“** z ní vyplývající. Velmi často se totiž podle Frankela (1989) může stát, že za selháním stojí právě velmi málo odměn, výhod a přínosů, která samoregulace pro účastnící se subjekty má nebo

¹¹ Paralelně vedle sebe mohou koexistovat systémy národní, oborové/sektorové, regionální, a systémy dárců, reprezentantů státu nebo ziskového sektoru.

naopak existují vysoká rizika, která jsou s poskytováním informací o sobě nebo jiných subjektech. Nedostatek výhod, ať již v podobě titulu, certifikátu, atp. nemusí subjekty dostatečně motivovat k zapojení se do samoregulačních aktivit, stejně jako hrozba trestů a sankcí jak za přijetí standardů pouze formálně nebo za to, že subjekty zůstanou zcela mimo jakoukoli regulaci. Pokud naplňování standardů není dostatečně efektivně vymáháno nebo jsou tresty za porušení nízké, samoregulace v prostředí nízké společenské kultury bude nefunkční. Navíc, zkušenosti ukazují, že samoregulace je snadněji dostupná (a tedy „levnější“ a výhodnější) pro větší, dobře zavedené subjekty s dobrou personální, organizační a finanční základnou (Hartnell 2004). To je ještě více zvýrazněno i v situaci překrývajících se vícevrstevnatých samoregulačních systémech (CCC 2006: 12). Je jasné, že pro každý subjekt bude akceptace samoregulačního systému nejen vedena rozdílnými zájmy, ale také různě nákladná a přínosná. Nezřídka se malé subjekty nemusí do samoregulace zapojit nikoli z důvodu, že by neviděly smysl samoregulace, ale právě z důvodu finanční, administrativní a organizační zátěže přijetí daných pravidel.

Velmi problematická je i otázka **financování samoregulace** (CCC 2006: 7), resp. kdo a jak je povinen přispívat a na co jsou prostředky použity. Nejčastěji je aplikován model povinných příspěvků při vstupu do samoregulačního mechanismu, v rozvinutějších systémech (např. při nutnosti aktualizovat certifikáty) i určitých udržovacích poplatků. Povinnost bývá tak přesunuta na všechny žadatele, ale je možné využít i zdrojů jiných, např. v podobě grantů nebo dotací od státu nebo se také objevuje model financování této činnosti od samotných dárců, výjimečně i od příjemců služeb. Problémem je, na co jsou tyto fondy použity – slouží převážně k financování činnosti certifikační agentury a administrace akreditačního procesu (většinou je definována maximální výše administrativních nákladů), anebo se počítá s tím, že část zdrojů je použita na monitoring a fungující sankční mechanismy? Právě slabý monitoring a sankcionování může váznout na nedostatku finančních zdrojů a ostatních kapacit a bývá chápán pouze jako nadstavba provozovaná na dobrovolné bázi ovšem bez potřebných nástrojů a reálných důsledků pro ostatní subjekty.

Další nevýhodou je fakt, že ti, kteří se samoregulace neúčastní, **nelze jakkoli přinutit**, aby se do systému zapojili a přijali určité standardy za své. Pokud například existuje několik samoregulačních mechanismů v rámci jednoho oboru, není dost dobře možné, aby subjekty účastnily všech samoregulačních mechanismů a ten, kdo je považován za outsidera může být značně relativní.

Otazník také zůstává v případě existence **překrývajících se systémů samoregulace** (CCC 2006: 7). Může se jednat o samoregulaci inspirovanou řadou subjektů (nejčastěji státem proto, aby subjekty získaly snazší přístup k dotačním titulům anebo z podobného důvodu i v případě inspirací dárce), takže každý subjekt daného oboru může naráz podléhat několika překrývajících se a ne vždy spolu

kompatibilních samoregulací. Velmi často jsou pak minimální standardy upravovány a naplňovány podle toho, aby co nejvíce vyhověly přáním donorů a získaly finanční zdroje, a v důsledku toho jsou nuceny se zapojit do víceřích překrývajících se regulací, jak ukazují nejen zkušenosti z USA.

I když jsme na začátku řekli, že „čistá“ samoregulace by měla být bez účasti státu a ziskového sektoru, role státu je významná, což může zvyšovat závislost subjektů neziskového sektoru na státu. Role dotační politiky byla již zmíněna – stát tak může podporovat ty subjekty, které se do samoregulace zapojily anebo které splňují určité minimální požadavky. Vedle toho ale stát používá i další nástroje – systém daňových výjimek, udělování grantů, bezplatné vzdělávání a poskytování některých informací, navazování dlouhodobějších partnerství a spolupráce, apod.

Dále diskutabilní je i otázka, zdali samoregulace podporuje **inovace** nebo naopak od nich odrazuje a konzervuje systém převažujících praktik (Sidel 2008). Samoregulace může do určité míry podpořit rozvoj a šíření nových nástrojů, znalostí a technik mezi své členy (nejrůznější informační materiály, bulletiny, návody typu „best practicies“, sdílení informací a know-how, atp.), ale na druhou stranu může přijatá standardizace značně tyto činnosti omezit a svázat pouze jako následování přijatého vzoru. Pokud pak samoregulace půjde spíše druhou cestou a zaměří se na **ochranu** dosažených privilegií a zajištění **monopolního postavení** jako hlavního subjektu v daném oboru, který určuje to, co se má a nemá, je otázkou, zdali se jedná o seberegulaci celého oboru a zdali a komu je vůbec prospěšná. Velmi často se pak objevují otázky typu „kdo hlídá hlídače“, „čí zájmy jsou hájeny“ a zda „strážci vstupu“ (gate-keepers) svou činností pouze neakumulují pouze větší moc. Příliš striktní seberegulace, která omezuje a podvazuje činnost ostatních subjektů, pak může zcela vést k jiným důsledkům a dopadům na celý sektor. Podle Frankela (1989) pak uzavřenost a zakonzervování statusu quo, uzavřenost vůči kritice z okolí a zaštitění členů proti tlaku z okolí na ochranu privilegií představuje jedno z nejzávažnějších nebezpečí a selhání samoregulačních mechanismů.

S tím souvisí i zásadnější otázka, která je obecně samoregulace v neziskovém sektoru spojována – neomezuje samoregulace prostor pro **veřejnou obhajobu** a neomezuje příliš aktivity občanské společnosti a demokracii obecně? Podle některých ano, jiní spíše říkají, že určitá míra hierarchie a stanovování vnitřních pravidel je přirozeným důsledkem života organizací v éře pozdní modernity.

Poměrně živým problémem je i otázka **kdo má samoregulaci provádět**. Logicky, jak již bylo zmíněno v subkapitole 3.3. a z definice samoregulace vyplývající, by měla být „samoregulační role“ svěřena subjektům v rámci neziskového sektoru. Na druhou stranu jak se v praxi ukazuje, minimálně impulzy k samoregulaci mohou mít několik zdrojů – od státu, od ziskového sektoru, od dárců, od příjemců služeb neziskových subjektů, od veřejnosti – a určité formy samoregulace mohou být uplatňovány i mimo neziskový sektor (ratingy, certifikace). Mezi subjekty neziskového sektoru budou

zřejmě důvěryhodnější samoregulační aktivity, které vznikly a fungují zevnitř sektoru samotného, ale pro vyšší důvěryhodnost je nutné ponechat otevřené kanály i pro kontrolu zvnějšku. Právě vedle interního je možnost externího hodnocení může celkově posílit odpovědnost a transparentnost přijatých kodexů a standardů a aktivit neziskového sektoru v dané oblasti jako celku.

A nakonec, problematickým bodem je také otázka, **jaké** samoregulační **nástroje** zvolit a jako výslednou podobu samoregulační mechanismus bude mít. V realitě se uplatňuje kombinace několika nástrojů, které mají primárně zvýšit transparentnost a důvěryhodnost celého neziskového sektoru – ať již jde o kvantitativní anebo častěji kvalitativní standardy, série kodexů (etický kodex, kodex dobrého chování, fundraisingový kodex, kodex organizace (zaměstnanců), ustanovení o konfliktech zájmů, atp.), expertní hodnocení zvnějšku, systém monitoringu a sankcí, zveřejňování výročních zpráv o činnosti společností, zveřejňování seznamu dárců atd. Forem, jaký model samoregulace nakonec přijmout často závisí na charakteru oboru, vnějších podmínkách a také určité „vyspělosti“ oboru uvnitř neziskového sektoru. Mohou se ustavit spíše formy hierarchičtější, stejně tak jako spíše horizontálnější. O některých formách samoregulace viz následující čtvrtá kapitola.

4. Jaký model seberegulace? Praktické zkušenosti

Dnes můžeme dohledat pouze několik málo studií, které se pokoušely najít správný a vhodný model, případně pouze formulovat obecná doporučení, která by mohla být pro samoregulaci v neziskovém sektoru vhodná (Sidel 2008, 2003; Evans 2007; Moore 2006; Lloyd 2005; WANGO 2004) a pouze několik případových studií popisující zkušenosti některých zemích. Obecně vzato převládá přesvědčení, že jediný model účinné samoregulace pro celý neziskový sektor je pouze nedostižitelným idealizovaným snem.

Navzdory tomuto přesvědčení v praxi se v rámci některých oborů prosazují určité (samo)regulační modely, většinou jdoucí nad rámec běžných podmínek stanovených zákonem a převážně jako iniciativa subjektů neziskového sektoru. Motivů, proč k samoregulaci dochází, je celá řada – nejčastěji jsou spojovány se zvyšováním transparentnosti a odpovědnosti jak bylo popsáno výše, snazší identifikací a nápravě zjištěných selhání a ochrana dobré pověsti a bezúhonnosti (Alayli 2005), ale na druhou stranu mohou pod rouškou „zvyšování kvality“ také působit ochránářsky anebo monopolizačně pro celý obor.

V kapitole 3.2. byly popsány nejběžněji užívané formy spojované se slovem samoregulace a to v případě, že hlavní těžiště práce, to jest zavedení a další fungování mechanismu bylo ponecháno a je pod kontrolou subjektů daného sektoru (v našem případě neziskového sektoru)¹². Vedle těchto možností existují ještě samozřejmě další – mohou být plně regulovány **státem** anebo se může jedna o určitou kvazi-samoregulaci ve formě státem ustavené nezávislé agentury, která má na starost vytváření norem a standardů správného chování (good governance) pro ostatní subjekty neziskového sektoru. Jednou z možností je například grantová politika nebo dotační politika, kdy je nutné splňovat určité definované standardy (statut, zapojení se do sítí, reporting, atd.). Na podobných principech je i model založený na daňové politice, resp. daňových úlevách jako např. v Kanadě v případě charitativních organizací. Oddělení pro charitativní organizace, které je prodlouženou rukou Finančního úřadu je odpovědné za posuzování oprávněnosti o udělení slev z daní žadatele, za registraci a monitoring NGOs, regulaci sektoru, poskytuje technické poradenství a dohlíží nad auditem a naplňování stanovených požadavků charitami (Alayli 2005).

Jinou formou je bohatý **mix certifikačních a akreditačních mechanismů** provozovaných snad ještě nepřebernější varietou subjektů ze všech sektorů. Mohlo by se zdát, že samoregulační model je dílem převážně bohatých rozvinutých zemí.¹³

¹² Tento systém funguje v případě Kanady (Etický kodex Kanadského výboru pro mezinárodní spolupráci), Lesotha (Kodex chování Lesothského výboru neziskových organizací), Makedonie (Kodex Asociace dětských organizací Republiky Makedonie) a Španělsko (Fundacion Lealtad's Guia de al Transparencia) (Shea 2004, Shea, Siter 2004: 12-13).

¹³ Pro přehled, jak některé systémy fungují v některých částech světa viz Shea, Siter (2004). Vedle zaběhnutých modelů certifikace uznané vládou anebo čisté samoregulace existuje i model certifikace fundraisingových

Ovšem opak je pravdou – samoregulace není pouze výdobytkem severu a nepoužitelnost v nerozvinutých státech je pouze opakovaným mýtem bez reálného podkladu. Je sice pravda, že USA má poměrně dlouhou tradici seberegulace v rámci některých oborů, neexistuje širší natož pak komplexní samoregulace celého neziskového sektoru. Přesto existují tlaky – jak z od Kongresu, tak i od médií – alespoň k širší oborové samoregulaci (tj. tlak k určité „koncentraci“), tak jako v případě charitativních organizací¹⁴. Samoregulace je značně roztržštěná, existuje několik překrývajících se systémů, které mj. znesnadňují vymahatelnost a vytváří vysoké nároky a nepřehledný systém zejména pro malé subjekty (Sidel 2008).

Zřejmě nejznámějším případem certifikačních praktik – a také nutno podotknout nejstarší a úspěšný model – jsou Filipíny, které představily již v 90. letech certifikační model celého neziskového sektoru, poté, co byly vládou delegovány určité pravomoci na subjekty neziskového sektoru. Hlavním úkolem certifikačního orgánu (Philippine Council for NGO Certification) je vytváření minimálních standardů (právě tím, že certifikuje pouze ty subjekty, které je naplňují), je strážcem brány v případě daňových výjimek a poskytuje poradenství (Alayli 2005).

Box 1 – Samoregulace na Filipínách

Historie samoregulačních praktik na Filipínách sahají už do počátku 90. let. Vládní administrativa od poloviny 80. let, ale zejména prezident Ramos během svého funkčního období (1992-1998), podporovali širší spolupráci s neziskovým sektorem v rámci tzv. mechanismu s více aktéry (multi-stakeholder mechanism). Během několika let došlo k progresivní institucionalizaci a profesionalizaci neziskového sektoru a vytváření sítí a zastřešujících asociací, přičemž jejich počet se dnes odhaduje na přibližně půl milionu (ADB 2007: 3-4). Ačkoli registrace (u různých subjektů podle oboru činnosti neziskové organizace) není pro subjekty povinná, pouze registrované organizace mohou těžit z právního statusu, některé obory (jako např. sociální práce) musí získat pro svou činnost speciální licenci.

Počátky samoregulace sahají do roku 1991, kdy největší seskupení, sdružujících deset největších sítí neziskových organizací v zemi CODE-NGO (www.codengo.org), vytvořilo „Kodex chování pro rozvojové NGO“, který byl v roce 1998 následován vytvořením Filipínského certifikačního výboru pro neziskové organizace (Philippine Council of NGO Certification (PCNC, www.pcnc.com.ph)) ze šesti největších seskupení neziskového sektoru a který částečně navazoval na některá ustanovení Kodexu z roku 1991 (Hartnell 2004). Protože ministerstvo financí delegovalo moc na PCNC prostřednictvím Memoranda o porozumění, jedná se o jeden z mála příkladů vládou uznané certifikace neziskového sektoru¹⁵. Ve světové literatuře se mu dostalo označení dobré praxe – „good practice“ (ADB 2007: 4-5) – tj. dobrého a následováníhodného příkladu pro ostatní země (Kanada, Japonsko, Malajsie, Pakistán) (TPIC 2005).

organizací, jako např. v Nizozemí, Francii, Německu, Švýcarsku nebo Indii a v neposlední řadě také model mezinárodních iniciativ (Červený kříž nebo Humanitarian Accountability Partnership International) (Shea 2004, Shea, Siter 2004: 12-13).

¹⁴ V průběhu roku 2007 byly přijaty Principy dobrého vládnutí a etického chování: průvodce pro charity a nadace (Principles for Good Governance and Ethical Practice? A Guide for Charities and Foundations).

¹⁵ Dalším příkladem vládou uznaných certifikačních programů je Austrálie (Australian Agency for International Development) nebo Pakistán (The Pakistan Centre for Philanthropy NPO Certification Programme) (Shea, Siter 2004: 9-12).

Smysl samotné certifikace je tak trochu zvláštní a souvisí se systémem daňových výhod pro neziskové organizace. PCNC je odpovědná a tedy osvědčuje (certifikuje) „status obdarovaného“ („donee institution“ status), jenž slouží jako hlavní podklad pro udělení tohoto statusu Úřadem pro vnitřní příjmy. To pak umožňuje dárcům (ano skutečně dárcům!) odečíst si dary od svého daňového základu a dary jsou jedine tímto způsobem osvobozeny od darovací daně. Tak se podařilo podpořit nejen dárcovství na místní úrovni, ale zároveň to vedlo k vyšší profesionalizaci, odpovědnosti a transparentnosti neziskového sektoru (ADB 2007: 5). Do dnešního dne bylo pomoci tohoto systému certifikováno 511 subjektů a dalších 44 na certifikaci čeká (<http://www.pcnc.com.ph/NGOList.php?firstLetter=ALL>, [2008-09-28]) a pro certifikační agenturu pracuje přes 1.200 vyškolených pracovníků (TPIC 2005). Nepřehlédnutelným úspěchem je fakt, že podařilo se podařilo oddělit legitimní fungující subjekty od neproduktivních organizací využívající pouze daňových úlev.

Zpoplatněný systém tedy funguje následovně: žadatel odešle písemnou žádost se základními informacemi o sobě – o struktuře organizace, poslání, aktivitách a financích. Pokud organizace naplňuje základní předpoklady pro certifikaci, je provedena dvoudenní návštěva třemi hodnotiteli, z nichž je jeden zaměstnanec PCNC a dva dobrovolníci, kteří pak dávají doporučení správní radě PCNC. Konkrétně se hodnotí těchto šest kategorií – (a) vize, poslání a cíle; (b) vládnutí a řízení (governance); (c) správa (administration); (d) řízení a fungování programů (včetně monitorovacího a hodnotícího systému); (e) finanční management; (f) síťování. Dvoustupňovou certifikací PCNC tak zaručuje, že nezisková organizace naplňuje základní kritéria programového a finančního managementu, správy a odpovědnosti a během své existence si v očích široké veřejnosti i vlády získal pověst důvěryhodného a nezávislého orgánu.

I přesto je tento systém kritizován, zejména z finanční stránky. I když poplatky za první certifikace a následné znovucertifikace nejsou nijak vysoké, pokryjí cestovní náklady v blízkosti hlavního města a certifikace neziskových organizací ve vzdálených oblastech je málo častá. PCNC rozhodla o dvoukolejných poplatcích a bourá tak systém stejných poplatků pro všechny žadatele – velké společnosti budou platit více a částečně „dotovat“ i certifikaci malým nebo vzdáleným organizacím (Hartnell 2004).

Jiný model, který těží z právní tradice a speciálního postavení soudní moci, je soudní model Anglie a Walesu. Funguje tu systém určitých „poboček“ soudů, které jsou sice nezávislé, ale mají omezenou právní moc. Jsou ale odpovědné za udělování statusu charity (tj. udělování výjimek z daňové povinnosti), registraci a monitoring charitativních spolků, poskytuje právní poradenství, a v neposlední řadě také vyhledává a prošetřuje případy za porušení pravidel (Alayli 2005).

Zcela odlišný (funkčně-organizační) pohled na samoregulaci nabízí Gugerty (2007), která ukazuje tři hlavní samoregulační režimy v závislosti na kombinaci regulace vstupu (standards) a vynucování – a to buď národní profesní spolky (national guild), dobrovolné „kluby“ a kodexy oborů. Pro **systém národních profesních spolků** je charakteristická spolupráce neziskových organizací se státem založená na velmi volné ideji spolku. Spolek pak představuje určitou formu profesní samoregulace s monopolní kontrolou nad vstupem ostatních subjektů do oboru nejčastěji ve formě vstupních standardů. V systému národních spolků většinou vláda (na základě zákona) nařizuje členství neziskovým organizacím pomocí povinné

registrace a znamená to také, že vláda musí delegovat určitou moc na organizace, které budou regulovat vstup do odvětví a stanovovat standardy. Spolky jsou pak natolik silné, nakolik silné a účinné mají vynucovací mechanismy. Profesní spolky většinou spoléhají na rozsáhlou profesní výchovu a na vytvoření náročných vstupních požadavků. Profesní výchova mimo jiné umožňuje vytvořit takový systém norem a standardů, který vytvoří legitimitu pro určitou autonomii profese, a v důsledku existence profesních norem a standardů mohou být monitorovací systémy formálně méně přísné a méně rozsáhlé, protože monitoring je spíše postaven na stížnostech vůči těm členům, kteří dané standardy nenaplnují a neřídí se obecně uznávanými normami (Gugerty 2007: 7-8). Tento model – resp. kodexy chování – obsahují podle Frankela mnohem častěji aspirační cíle a procesně orientovaná pravidla nežli detailní standardy nebo výstupově orientovaná opatření (Frankel 1989).

Další alternativou jsou dobrovolné „**kluby**“. Tyto kluby jsou zastřešeny asociací neziskových organizací, které vytváří základní soubor standardů, požadavky na výkaznictví (reporting) a monitorovací mechanismy, které se členové zavázali dodržovat. Kluby tak poskytují svým členům pozitivní reputaci a jsou určitým ukazatelem kvality. Podobně jako v případě spolků ani na kluby není delegována monopolní moc nad vstupem. Standardy, které členové klubu vytvoří a přijmou za své, musí být ale zároveň dostatečně silné, aby směrem k dárcům a vládě šířily informace o kvalitě klubu, potažmo i svých členech. Klub tedy musí ukázat, že účast v něm má pozitivní dopad na organizační chování členů, čehož může být dosaženo stanovením náročných standardů nebo ustavením procesů, které účastníky prověří (např. za pomoci akreditace nebo certifikace). Zároveň kluby zavádí i nejrůznější monitorovací a sankční systémy – kombinace dostatečně jasných a vynutitelných pravidel s důvěryhodným monitorovacím systémem a sankcemi posiluje důvěryhodnost a efektivnost klubů jako takových (Gugerty 2007: 8).

Tyto dvě formy samoregulace tedy znamenají určitou formu institucionalizace oboru nebo části neziskového sektoru. Z tohoto pohledu je slabší samoregulační možnosti jsou **kodexy chování** většinou vytvořené a podporované asociací určitého oboru. Většinou nejsou uzavřené pro nikoho, tedy pro nikoho daného oboru (insiderům). Výkazy („sebe-certifikace“) jsou předávány pouze asociaci, nikoli subjektům mimo obor (veřejnost, třetí strany).

Kritickou proměnnou ovlivňující všechny tři formy je schopnost produkovat důvěryhodné informace a důvěryhodnou pověst, které udržují seberegulační systémy pohromadě. Spolky a kluby navíc potřebují pro účinnou regulaci vytvořit dostatečně silnou institucionální strukturu, což může do určité míry vysvětlit „jednoduchost“ (co do formy) zavedení kodexů chování. Následující tabulka (Tabulka č. 2) se snaží shrnout hlavní odlišnosti těchto forem samoregulace v oblasti standardů a jejich vynutitelnosti.

Tabulka č. 2: Srovnání některých samoregulačních režimů

		Spolek	Dobrovolné kluby	Kodexy oboru
Standardy	vstup	bariéry díky výchově	prověřování	členství v oboru
	obsah	procedurální	specifikované standardy	různorodé
Vynutitelnost		podle stížností	standardizované výkaznictví v pravidelných intervalech	podle stížností

Pramen: Gugerty (2007), s. 21.

Tyto tři typy, respektive příklady z jiných částí světa, se mohou stát jedním z inspiračních zdrojů obecně pro samoregulaci v rámci neziskového sektoru. Obecně to, jestli vznikne určitá zastřešující organizace či jinak řečeno zdali dojde k určité formě institucionalizace a určité vertikální struktuře, závisí do jisté míry nejen na charakteru oboru, ale také na šíři zasíťování jednotlivých oborů. Je na místě také připomenout, že řada fungujících a funkčních samoregulačních iniciativ a schémat existuje v rámci firemního sektoru (nejrůznější komory, svazy, asociace atd.) a které se mohou stát minimálně inspirativním zdrojem a ukázkou výhod a slabin jednotlivých možností samoregulace. Jediný správný nebo správně fungující model lze velmi obtížně definovat. Spíše je nutné pro každý obor obecná doporučení rozvinout do přiměřených a oboru vyhovujících standardů.

5. Samoregulace neziskového sektoru a zkušenosti z České republiky

Samoregulace neziskového sektoru v České republice až donedávna nebyla jedním z prvořadých problémů. První významnější snahy o zavedení etických kodexů se datují do roku 2002, kdy byl schválen Etický kodex nadací a v roce 2005, kdy zastřešující asociace Zelený kruh a její členské organizace přijaly etický kodex.¹⁶ Až do roku 2005 podle Zpráv o stavu neziskového sektoru v ČR faktická samoregulace v rámci oborů byla buď velmi slabá anebo nefungovala. Poslední Zpráva za rok 2007 konstatuje, že „klíčové neziskové organizace mají stanovená etická pravidla a standardy služeb, která zveřejňují ve svých informačních a propagačních materiálech“ (ICN 2007). Z toho také plyne určitý závěr – samoregulace není příliš častá, jednotlivé neziskové organizace samy o sobě nejsou motivovány etické kodexy přijímat. Pokud jsou ale neziskové organizace zapojeny do sítě se zastřešující asociací nebo utvářející společenství na horizontální úrovni, je přijímání kodexu usnadněno tím, že jej síť vyžaduje jako jednu z podmínek členství (jako v případě Zeleného kruhu). Podobný závěr potvrdil i výzkum webových stránek v náhodném vzorku více jak 1.300 občanských sdružení (2% všech registrovaných) provedených studenty politologie VŠE na podzim 2007. Podle tohoto průzkumu pouze na 340 organizací mělo webové stránky, téměř 30 % z nich bylo zapojeno do sítí, ale jen 3 % přijalo etický kodex a méně než 1 % mělo fundraisingový kodex. Oba dva typy kodexů byly čtenější (dvojnásobný)¹⁷ u organizací zapojených do některé ze sítí (Rohrbacher 2007). Výjimečné postavení v tomto ohledu mají nadace, které prostřednictvím své zastřešující organizace Fórum dárců, svůj etický kodex formulovaly v roce 2002.

Podobná situace je i se zveřejňováním výročních zpráv, kdy relativně málo subjektů publikuje zprávy anebo je nepublikuje v požadované kvalitě (pouze 7% ze vzorku). Publikace výročních zpráv může být nástrojem nejen transparentnosti subjektů, ale může se stát i zdrojem pro určité velmi obecné hodnocení kvality subjektů (ratingy). Přesto zatím nebyla rozvinuta v českém prostředí žádná metoda posuzování kvality výročních zpráv a poskytovaných informací.

Velkým úspěchem je definování tzv. standardů kvality sociálních služeb (počátky již v roce 2002) a metodické postupy, které byly oficiálně představeny v zákoně¹⁸ v roce 2006 (ICN 2007). Nejednotná je ale stále v této oblasti struktura a zastřešující organizace – vedle Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR existuje ještě České asociace pečovatelské služby, Česká rada humanitárních organizací nebo Spolek

¹⁶ Samozřejmě existují i iniciativy mnohem starší, jako např. Etický kodex sociálních pracovníků ČR z roku 1995 anebo dílčí etické kodexy jednotlivých organizací neziskového sektoru.

¹⁷ Díky malému počtu referujících subjektů může být toto číslo zkresleno.

¹⁸ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou MPSV ČR č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

oborové konference nestátních neziskových organizací působících v sociální a zdravotně sociální oblasti SKOK. Tato nejednotnost také drobilo snahu o zavedení určitých jednotných standardů – tedy tam, kde to bylo možné – a po dlouhé době a nakonec v podobě zákona, což se konceptu samoregulace, jakkoli se subjekty neziskového sektoru mohly na jeho formulování podílet, může vzdalovat. Na druhou stranu právě tento příklad může posloužit k tomu, že v některých oblastech v důsledku roztříštěné nebo v posledku neúčinné a nefungující samoregulaci, je nutné představit „tvrdší“ nástroje, které mohou transparentnost posílit a nakonec vést k určité míře samoregulace v rámci sektoru samotného (např. v podobě kontrolních a monitorovacích mechanismů).

Jiným příkladem je již zmiňovaný Zelený kruh, který funguje jako zastřešující asociace nevládních organizací působících v ochraně životního prostředí. Asociace vznikla již v roce 1989, ale od roku 2002 zajišťuje Zelený kruh také organizační zázemí pro oborovou platformu environmentálních NNO a to jak vlastních členů, tak i ostatním organizacím – tedy funguje jako otevřená informační síť. Etický kodex ekologických organizací, který byl přijatý v říjnu 2005, byl motivován snahou posílit nezávislost, nestrannost, přesnost a správnost, důvěryhodnost a korektnost vlastní práce v rámci oboru, a dále také zdůrazňuje zejména povinnost vyhýbat se střetům zájmů a dbát o maximální možnou otevřenost fungování organizace. Tyto cíle pak byly rozpracovány v dalších dokumentech – v *Pravidlech transparentnosti nevládních neziskových organizací v oblasti dárcovství a sponzorství ze strany komerčních subjektů* a dále zveřejňováním informací o působení zástupců nevládních organizací v komisích a výborech zřizovaných orgány veřejné správy (<http://www.zelenykruh.cz/cz/transparentnost-nno/>). Samotný etický kodex je poměrně stručný, ale jasně deklaruje cíl, poslání a hodnoty činnosti, a také otázku financování organizací a podmínky dodržování kodexu.

Obecný kodex chování, etický kodex nebo standardy mezi ostatními organizacemi neziskového sektoru jsou spíše výjimkou, existence jednotného etického kodexu pro celý sektor je z důvodů velké rozmanitosti neziskového sektoru spíše chimérou. Překvapivé ovšem je, že i když některé obory se alespoň pokusily definovat některé klíčové problémy, standardy a ve finále i etické kodexy, že se nestaly inspirativním zdrojem pro ostatní. Důvodů může být mnoho, ale jeden z nich je asi nejpodstatnější – mnohé subjekty jednoduše nevidí v přijetí etických kodexů přidanou hodnotu a nějaký přínos, spíše je pro ně další zátěží a nákladem. Otázkou také je, proč u nás zatím nevznikl žádný vzorový etický kodex, ze kterého by mohly čerpat i ostatní organizace. Je tomu proto, že je lepší čerpat ze soukromého sektoru nebo se inspirovat v zahraničí? Nebo to má dělat pouze zastřešující organizace, ne jednotlivé neziskovky? Proč neexistuje něco jako Průvodce kodexem, tj. dokument, který by stručně vysvětlil úlohu a poskytl informace o jednotlivých ustanoveních hlavních a obvyklých ustanovení kodexu, co od něj očekávat? Je nutné, aby

podpořil aktivní přístup, nikoli pasivně čekat. Může být také důvodem vysoká různorodost a ba přímo roztržštěnost subjektů v rámci sektoru a různorodé a příliš specifické aktivity, které plní a které nedávají možnost ani navrzení obecných doporučení a kodexů v rámci oboru, natož natolik obecných a v praxi využitelných pro celý neziskový sektor.

Jak je patrné, některé obory mají poměrně dobře ošetřenu základní formu samoregulace v podobě etických kodexů, pokročilejší formy v podobě podrobnějších fundraisingových kodexů, kodexů o střetu zájmů atp. jsou spíše výjimečné (pomineme-li nadace nebo Zelený kruh). Někdy jsou tato ustanovení stručně začleněna do etických kodexů s tím, že na podrobnější úprava je ponechána na samotných organizacích, jiné organizace vedle relativně obecných etických kodexů podrobnější kodexy fundraisingů nebo střetu zájmů včetně podrobných katalogů a výčtů vhodného a nevhodného chování.

Z několika rozhovorů, které byly podniknuty během vytváření této studie, se potvrdilo, že samoregulace v rámci větších oborů v neziskovém sektoru je velmi obtížná, v rámci celého sektoru nemožná. Některé důvody byly zmíněny již výše, zejména fakt, že určitou viditelnou formu samoregulačních mechanismů představují větší a významnější organizace a také ty, které očekávají, že jim samoregulace přinese nějakou výhodu. Druhým podstatným faktorem je i vysoká míra různorodosti českého neziskového sektoru, kdy není jednoduché (a otázkou také zůstává, zdali by to bylo i účelné) organizace „organizovat“ a vytvořit samoregulační mechanismy. Třetím faktorem, který z rozhovorů vyplynul, je fakt, že vedle formální (oficiální a viditelné) samoregulace, která je sice dobrovolná ale převážně určitým způsobem vynucená z vnějšku, existuje i mnohem pestřejší paleta neformálních obtížně empiricky podchytitelných forem samoregulace. Jedná se většinou o vnitřní regule a standardy, které zůstávají outsiderům skryty, ale podle kterých reálně organizace fungují. Mnohdy jde o neuvědomovaný způsob „vnitřní seberegulace“, který je subjekty považován za něco naprosto normálního, že se to tak dělá a že je to tak správné. Tyto regule mohou být navíc přísnější, nežli obecná ustanovení a platné samoregulační nástroje, ale přesto tyto neformální nástroje za „pravou“ samoregulaci považovány nejsou. A poslední důvod je také fakt, že i když je určitá samoregulace představena, ne vždy funguje tak, jak bylo zamýšleno. Řada subjektů se sice k samoregulačním mechanismům přihlásí, zdali ale reálně dané standardy naplňují je přinejmenším diskutabilní. Z venku (formálně) se tedy může jevit zcela jinak, nežli se ve skutečnosti chová. Chybí totiž účinný monitorovací a sankční nástroje za jejich porušování, a tudíž se samoregulace ve výsledku může jevit jako neúčinná a selhávající pseudoregulace.

Samoregulace v České republice zůstává stále otevřené a diskutabilní téma a jednoznačné není možné říci, zdali je nutná anebo nikoli. O problémech, ale také přínosech již byla řeč. Spíše do značné míry závisí na povaze oboru, výhodách, které

jsou s případnou samoregulací spojeny, případně alternativách, které se objevují. I když by se mohlo zdát, že právě samoregulace by mohla být pro neziskový sektor hlavním mechanismem regulace vztahů mezi subjekty neziskového sektoru uvnitř i navenek, spíše se ukazuje, že v našich podmínkách je spíše doplňkovým nástrojem a mechanismem a že se spíše spoléhá na jiné nástroje.

Závěr

Samoregulace je jednou z možností, která by mohla pomoci k transparentnosti neziskového sektoru anebo alespoň některých odvětví. Samoregulace je pak chápána sice jako funkční regulativ, který je postavený na určitých morálních hodnotách a důvěryhodnosti mezi subjekty, nežli na síle zákona. Na druhou stranu právě toto může být její největší slabinou.

Existují názory, že určité samoregulační nástroje jsou prospěšné a že je nutné a vhodné samoregulaci prosazovat. Na druhé straně se ale objevuje kritika – do samoregulace se viditelně zapojují pouze některé subjekty, chybí monitorovací a sankční nástroje, atp. Navíc existuje řada možností, systémů a způsobů, jak samoregulace v realitě funguje, které se mohou navzájem překrývat. Velký otazník je ale kladen v otázce, zdali samoregulace skutečně funguje anebo je to pouze neúčinný a nefunkční nástroj.

Tato studie se pokusila nastínit některé teoretické i praktické aspekty, které jsou se samoregulací nejen v neziskovém sektoru spojeny. Ukazuje se, že samoregulace může v některých případech podpořit transparentnost uvnitř neziskového sektoru i jeho subjektů navenek, že s sebou přináší některé výhody, ale také řadu nevýhod a slabých stránek.

V praxi se ukazuje, že samoregulace je nejčastěji vnucena zvnějšku – ze strany dárců, ze strany klientů, ale také ze strany státu. Byly také ukázány některé modely, jak samoregulace funguje (zastřešující asociace, kluby, kodexy), stejně jako řadu nástrojů, které jsou k dispozici (kodexy, certifikace, akreditace, ratingové agentury, atd.). V praxi se často mnoho forem a typů mísí, což vytváří řadu podob samoregulace, což naopak k vyšší transparentnosti vést nemusí.

Je tedy na pováženou, zdali je samoregulace vhodným nástrojem a mechanismem pro český neziskový sektor. Dobrovolná samoregulace nebude nikdy mít sílu zákona, na druhou stranu samoregulace otvírá prostor pro zvyšování standardů a kvality některých oborů. Bez skutečně efektivního monitorovacího a sankčního systému ale většina samoregulačních systémů selhává. Pokud ale nakonec má fungovat, není samoregulace pouze věcí neziskových organizací samotných. Je nutné i širší povědomí o těchto mechanismech, jejich přínosech i slabinách a funkci, které by měly plnit, mezi dárci, klienty neziskových organizací, představiteli státu, firem ale také širokou veřejností. Bez účinné reflexe pak jakékoli snahy mohou upadnout a zůstat nefunkční a to i přes to, že se – jak česká praxe až na výjimky ukazuje – jedná spíše o doplňkový mechanismus.

Příloha 1: Hlavní principy etického kodexu a kodexu jednání pro neziskové organizace podle World Association of Non-Governmental Organization (WANGO)

1. Základní principy

Každý subjekt se řídí základními principy, ať již jsou zřetelně vyjádřeny nebo chápány pouze implicitně. Navíc při zkoumání organizací, které se těší obecné vážnosti, se odhaluje poměrně vysoká míra společných principů s ostatními. Jinými slovy neziskové organizace (dále jen NGO) z jakékoli části světa do značné míry sdílejí stejné základní předsevzetí nebo stejnou víru, které umožňují úspěšnost jejich činnosti. Mezi tyto nejzákladnější principy patří:

A. Odpovědnost, služba a veřejné povědomí

- vyhnout se zneužívání veřejných zdrojů pro jiné nežli stanovené účely;
- odpovědnost nejen sám za sebe, ale za celý sektor, v němž působí, atd.

B. Spolupráce překračující zábrany

- spolupráce s ostatními NGO založená na etických principech;
- ochota při své činnosti vymezené základními organizačními dokumenty nebo společně sdílenými hodnotami a úkoly překračovat hranice politiky, náboženství, kultury, rasy a etnicity.

C. Lidská práva a důstojnost

- neporušovat základní lidská práva a respektovat, že všichni lidé se narodili jako svobodné bytosti rovny si ve své důstojnosti;
- citlivě přistupovat k morálním hodnotám, náboženství, zvykům, tradicím a kultuře těch, jimž NGO slouží.

D. Respekt k náboženské svobodě a svobodě vyznání

E. Transparentnost a odpovědnost

- otevřenost a čestnost jak uvnitř, tak i navenek vůči svým dárcům i veřejnosti;
- transparentnost veškerého svého jednání;
- přístupnost a otevřenost veřejnému zkoumání základních informací o svých financích, vnitřní struktuře a svých zaměstnancích, činnosti a navázaných partnerství;
- zodpovídat se za své jednání a rozhodnutí vládě, dárcům i široké veřejnosti.

F. Čestnost, pravdomluvnost a respekt k zákonům

- zveřejňování přesných a nezkreslených informací;
- naplňovat své cíle v rámci platných zákonů ve všech zemích světa;
- vnitřní pravidla pro své zaměstnance a dobrovolníky;
- flexibilně přijmout nápravné kroky při problémech.

2. Integrita a bezúhonnost NGO

Zatímco takové charakteristiky jako je nezávislost, dobrovolnost nebo neziskovost jsou zřejmé, velmi často jsou některé požadavky

kodifikovány přímo v národních legislativách a jsou základem pro bezúhonnost neziskové organizace.

A. Neziskovost

- nefungovat primárně za účelem obchodu nebo zisku;
- nerozdělovat zisk a majetek ve prospěch jednotlivců.

B. Nezávislost na vládě

- není součástí ani není kontrolována vládou nebo mezivládní agenturou;
- politická nezávislost, nezávislost na politických stranách ani nefungovat jako nástroj vlády při prosazování své zahraniční politiky.

C. Organizace

- existence organizačních dokumentů, správní rady, zaměstnanců a pravidelných schůzek a aktivit;
- jasná deklarace poslání, cílů, vnitřní struktury, práva a povinnosti členů a základní úprava postupů;
- zajistit, aby základní pravidla byla uznána vládou.

D. Nezávislost a autonomie

E. Dobrovolnost

- principy a hodnoty dobrovolnosti jako hlavní způsob práce NGO;
- příspěvky od dobrovolníků;
- dobrovolnost členství ve správních radách.

3. Poslání a činnost

Poslání NGO je *raison d'être* její činnosti a je proto pro každá NGO povinná jej jasně identifikovat. Poslání slouží jako základní referenční rámec pro všechny aktivity a organizační plánování neziskové organizace, stejně jako využívání svých zdrojů účelným a efektivním způsobem.

A. Poslání

- formální a stručná deklarace poslání odsouhlasené všemi orgány;
- každý ze členů správní rady chápe a podporuje poslání organizace;
- je dostupné veřejnosti;
- je pravidelně přezkoumáváno.

B. Aktivity

- konzistentnost s posláním;
- efektivnost a účelnost;
- zajistit zpětnou vazbu od svých klientů a svých akcionářů;
- pravidelné, otevřené a čestné hodnocení poslání, efektivnosti a účelnosti, výsledků, nákladů programů a potřebu nabídnout nové služby;
- profesionalismus a stanovení určitého podílu výdajů na splnění svého poslání (65 a více procent).

4. Správa

Efektivní vnitřní správní struktura a silné, aktivní a angažované správní orgány jsou základem zdraví organizace a její schopnosti dosáhnout svého poslání a stanovených cílů. Strategický plán by měl odrážet jádro hodnot, poslání a kulturních standardů organizace. Demokratické principy by měly být užity tam, kde je to vhodné a možné. Správní orgány organizace jsou odpovědné za veškerou činnost, včetně toho, zdali se shoduje se stanoveným posláním, a zdroje organizace, stejně jako za řízení, naplňování a revizi poslání organizace, za lidské zdroje a dodržování přijatých standardů a respektu k zákonům.

A. Struktura správy

- plán řízení reflektující hlavní hodnoty a standardy organizace, vč. demokratických principů;
- specifické organizační dokumenty.

B. Struktura správních orgánů

- řídicí orgán a jeho představitelé by měli prosazovat poslání organizace, mít dostatečné znalosti, prestiž a profesionální schopnosti získávat zdroje pro organizaci;
- vedení společnosti by nemělo být blízkými příbuznými, naopak by se měla prosazovat diverzita a široká reprezentace;
- měly by existovat pravidla pro administrativní výdaje;
- časové omezení vykonávání jednotlivých funkcí (např. po dobu 3-letého cyklu) vč. pravidel pro znovuzvolení; procedury pro nominaci a kompenzaci za zastávání těchto funkcí.

C. Odpovědnost správních orgánů

- definice hlavních předpisů organizace, programů a služeb;
- odpovědnost za zdroje pro činnost organizace;
- pravidelný rozpočet a řízení zdrojů;
- strategické plánování;
- příprava etického kodexu a kodexu chování.

D. Kodex chování správních orgánů

- setkávat se tak často, jak to bude nutné, minimálně však 4-krát ročně;
- zápisy z jednání;
- vlastní kodex chování a pravidelné hodnocení své činnosti.

E. Konflikt zájmů

- upřednostňovat zájmy organizace před svými individuálními zájmy;
- žádný z ředitelů by se neměl účastnit v rozhodování ve věcech, které se ho přímo týkají;
- zveřejňovat všechny potenciální i aktuální střety zájmů, případně rozvinout politiku konfliktů zájmů pro své zaměstnance a dobrovolníky;

5. Lidské zdroje

Angažovaní, schopní a zodpovědní zaměstnanci jsou důležití pro úspěšné NGO. Efektivní politiky využívání lidských zdrojů by měly být namířeny jak vůči svým vlastním placeným zaměstnancům, tak i neplaceným dobrovolníkům. NGO by měla hledat kvalifikované zaměstnance, nabídnout jim adekvátní proškolení a vedení, jednat s nimi férově a rovně a poskytnout jim možnost individuálního růstu a rozvoje. Na druhou stranu NGO od svých zaměstnanců a dobrovolníků očekává dodržování náročných profesionálních standardů a osobního chování, odpovědné užívání informací a zdrojů a vyvarovat se konfliktu zájmů.

A. Odpovědnost NGO

- schopní a zodpovědní zaměstnanci;
- výchova a vhodné pracovní podmínky;
- písemné manuály pro zaměstnance, vč. ustanovení o důvěrných informacích, konfliktu zájmů, atd.
- možnosti osobního růstu a rozvoje;
- férovost a rovný přístup;
- kodex jednání a etický kodex;
- seriózní komunikace;
- vysoké profesionální standardy a osobní zodpovědnost;
- důvěrnost informací.

B. Konflikt zájmů

- písemný kodex;
- odhalování selhání;
- pravidla pro přijímání darů;
- zamezit využívání své funkce pro osobní prospěch;
- upřednostňovat zájmy programu a organizace před svými osobními.

6. Důvěra veřejnosti

Jednou z nutných podmínek pro životaschopnost NGO je důvěra – důvěra veřejnosti, médií, vlády, firem, dárců, ostatních NGO, svých klientů, zaměstnanců nebo dobrovolníků. Pro rozvíjení a udržení důvěry musí každá NGO být odpovědná, transparentní a poskytovat veřejnosti pravdivé informace.

A. Veřejné informace o NGO

- přesné a včasné informace;
- veřejně přístupné každoroční informace o činnosti, financích, členech správních orgánů, navazovaných partnerství;
- důvěrnost osobních informací o zaměstnancích;
- komunikace s ostatními;
- odhalování selhání.

B. Veřejná obhajoba

- přesné a kontextuálně správné informace respektující legislativu, politiky, jednotlivce, organizace nebo projekty, které oponuje, obhajuje nebo diskutuje;
- písemná i ústní prohlášení i o nalezených selháních.

7. Finanční a právní procedury

NGO by měla mít vhodné finanční a právní procedury, které zaručí zdraví organizaci a zaručí dárčům, členům a široké veřejnosti, že jakékoli investice do organizace jsou bezpečné a korektně využité. Proto by NGO měla přijmout přiměřené vnitřní finanční procedury, uchovávat finanční záznamy a zveřejňovat finanční zprávy. Finanční zprávy by měly být podrobeny pravidelnému přezkoumání také auditorem. NGO se musí řídit zákony.

A. Finanční transparentnost a odpovědnost

- členové správních orgánů jsou odpovědní za finance, výsledky hospodaření, rozpočet, a formulují finanční politiky (zadlužení, nakládání s majetkem, investice, atp.);
- vnitřní finanční výkazy a vnitřní kontrolní mechanismy, vč. auditu a účetních standardů.

B. Dodržování zákonů

- vnitřní nařízení musí respektovat národní legislativu;
- jsou vnitřní organizační dokumenty v souladu s platným právem?;
- je nutné pojistit majetek?;
- vnitřní mechanismy posuzování souladu se zákony.

8. Fundraising

Většina NGO získává prostředky na svou činnost z externích zdrojů od dárců, firem i vlády. Finanční podpora ale není pouhým přesunem peněz – je to závazek pro NGO referovat o použití peněz otevřeně, odpovědně a transparentně nejen vůči svým dárčům a také umožnit jim nahlédnout po celou dobu do projektu a informací o jeho stavu. Fundraising také musí být kompatibilní s posláním NGO.

A. Základní fundraisingové principy

- správní orgány jsou zodpovědné za získávání prostředků;
- organizace by měla přijímat jen takové dary, které neodporují jejímu poslání;
- netolerovat neetické jednání.

B. Získávání peněz

- přesné informace o materiálech spojených s poptáváním peněz od subjektů;
- informace o daňových výhodách pro dárce;
- plán pro případy volných prostředků;
- neprovádět žádné kompenzace, které jsou založené na určité procentní částce z daru za jeho získání, ani žádné jiné provize za získání daru třetím osobám; jediná kompenzace, které jsou vhodné, je kompenzace založené na dovednostech, času a práci organizace;
- je možné využít prodej produktů nebo služeb pro účely fundraisingu;
- minimalizovat náklady spojené s fundraisingem a informovat o nich své dárce.

C. Užití peněz

- zajistit, aby peníze byly užity tak, jak bylo slíbeno;
- některé užití darů může být podmíněno odsouhlasením ze strany dárce;

- efektivní a účelové využití zdrojů.

D. Odpovědnost

- systém přehledu vydání, nejčastěji v podobě pravidelných účetních závěrek;
- finanční zprávy poskytovat dárčům na požádání.

E. Vztahy s dárci

- nikdo ze zaměstnanců by neměl využívat vazeb s dárci ve svůj vlastní prospěch;
- zajistit ochranu důvěrných dat, stejně jako respektovat přání chtějí-li dárce zůstat v anonymitě;
- mít pravidla upravující nakládání s informacemi (ochrana soukromí);
- při získávání darů nevyužívat nepřiměřený nátlak, zbytečného vlivu nebo jiných neetických způsobů.

9. Partnerství, spolupráce a síťování

Spolupráce s jinými organizacemi, nikoli nutně v rámci sektoru, může být prospěšná a pomoci v naplňování poslání organizace. Zároveň může pomoci odstranit duplicitní činnosti a ušetřit zdroje, stejně jako posílit a soustředit zdroje na důležité projekty a zvýšení efektivity. NGO tak mohou vstupovat do nejrůznějších vztahů a vazeb, které budou konsistentní s posláním organizace.

A. Základní principy partnerství a spolupráce

- konzistentnost s posláním;
- sdílení společných hodnot;
- vzájemná prospěšnost;
- transparentnost v podobě oboustranného toku informací, myšlenek a zkušeností;
- přizpůsobivost změnám.

B. Vztahy s ostatními NGO a subjekty občanské společnosti

- dosahování společných cílů v případě, že se hodnoty, poslání a cílové skupiny překrývají, stejně jako omezení duplicit a snížení zbytečné konkurence mezi nimi;
- sdílení informací, solidarita mezi organizacemi a síťování.

C. Vztahy s vládními agenturami a mezivládními subjekty

- pouze v případě, je-li to nutné pro dosažení cílů NGO a pokud to nenarušuje nezávislost a autonomii NGO;
- dialog a spolupráce v případě, že to oboustranně výhodné a pokud to zvyšuje efektivnost NGO;
- politická nestrannost.

D. Vztahy s firemními (ziskovými) korporacemi

- pouze v případě, je-li to nutné pro dosažení cílů NGO a pokud to nenarušuje nezávislost a autonomii NGO;
- nebude spolupracovat v případě, že by to hlavním motivem pro ziskovou firmu je získání tržní výhody vůči svým konkurentům.

WANGO 2004

Literatura

ADB: *Overview of NGOs and civil society: Philippines*. Manila : Asian Development Bank, 2007 [cit. 2008-09-28]. 12 s. Civil society briefs. Dostupný z WWW: <<http://www.adb.org/Documents/Reports/Civil-Society-Briefs/PHI/CSB-PHI.pdf>>.

ALAYLI, D. *Model of NGO regulation : An overview of why, who and how* [on-line]. ICLN: PPT presentation at Global Forum on Civil Society Law, The International Center for Not-for-Profit Law, 17.-19. November 2005, Istanbul, Turkey [cit. 2008-09-14]. Dostupný z WWW: <http://www.icnl.org/programs/location/crossregional/globalforum/ConferenceMaterials/models_reg.ppt>

BIES, A.L. *Self-regulation in Poland's Non-governmental Sector : Internal and External Dynamics, Mandatory and Discretionary Approach* [on-line]. Příspěvek na ISTR Fifth International Conference "Transforming Civil Society, Citizenship and Governance: The Third Sector in an Era of Global (Dis)Order", Graduate School in Humanities, University of Cape Town, South Africa July 7-10, 2002 [cit. 2008-07-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.istr.org/conferences/capetown/volume/bies.pdf>>.

DARNALL, N., CARMIN, J. Greener and Cleaner? The Signalling Accuracy of U.S. Voluntary Environmental Programs. *Policy Sciences*. 2005, vol. 38, no. 2-3, s. 71-90.

DOHNALOVÁ, M., et al. *Sociální ekonomika, sociální podnikání : Studijní text*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 178 s. ISBN 978-80-7204-552-5.

EDWARDS, M., GAVENTA, J. *Global Citizen Action*. 1st edition. [s.l.] : Lynne Rienner Publisher, 2001. 318 s. ISBN 1-55587-968-3.

FORBRIG, J. *A Source of Democratic Legitimacy? Civil Society in East-Central Europe*. Příspěvek na konferenci The Contours of Legitimacy in Central Europe: New Approaches in Graduate Studies, Post-graduate conference in Central European Studies, St. Antony's College, Oxford, 24-26 May 2002 [cit. 2008-10-28]. Dostupný z WWW: <http://users.ox.ac.uk/~oaces/conference/papers/Joerg_Forbrig.pdf>.

FRANKEL, M.S. *Professional Codes: Why, How, and with What Impact?* *Journal of Business Ethics*. 1989, vol. 8, no. 2,3, s. 109-115.

FRIČ, P., BÚTORA, M. *Role občanského sektoru ve veřejné politice*. In POTŮČEK, M., et al. *Veřejná politika*. 1. upr., dopl. a aktualiz. vyd. Praha : SLON, 2005. Studijní texty, sv. 35. ISBN 80-86429-50-4. s. 153-186.

GUGERTY, M.K. *Models of NGO Self-Regulation : Theory and Evidence from Africa*. Evans School Working Papers Series, #2007-04. Washington : University of Washington, 2007 [cit. 2008-09-28]. 22 s. Dostupný z WWW: <<http://evans.washington.edu/files/EvansWorkingPaper-2007-04.pdf>>.

GUNNINGHAM, N., REES, N. *Industry Self-regulation : An Institutional Perspective*. *Law and Policy*. 1997, vol. 19, no. 4, s. 363-414. ISSN 0265-8240. [cit. 2008-09-28].

Dostupný z WWW: <<http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119152538/PDFSTART>>.

HARTNELL, C. *The Philippines : Self-regulation on trial* [online]. ICNL News, The International Center for Not-for-Profit Law, 2004 , 19.3.2008 [cit. 2008-09-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.icnl.org/knowledge/news/2004/01-09.htm>>.

ICLN: *Draft Code of Conduct for NGO Regulators* [online]. ICLN: presented at Global Forum on Civil Society Law, The International Center for Not-for-Profit Law, 17.-19. November 2005, Istanbul, Turkey, 2005 [cit. 2008-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.icnl.org/programs/location/crossregional/globalforum/ConferenceMaterials/Draft_Code_of_Conduct_for_Regulators.doc>.

ICN: *Zpráva o stavu neziskového sektoru v ČR v roce 2007* [online]. Praha : ICN, [2008] [cit. 2008-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/soubory/450008/Zprava_o_stavu_NS_2007.pdf>.

ICN: *Zpráva o stavu neziskového sektoru v ČR v roce 2005* [online]. Praha : ICN, [2006] [cit. 2008-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NS_2005.pdf>.

ICN: *Zpráva o stavu neziskového sektoru v ČR v roce 2004* [online]. Praha : ICN, [2005] [cit. 2008-10-03]. Dostupný z WWW: <http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/Zprava_o_stavu_NNO_2004.pdf>.

LLOYD, R. *The Role of NGO Self-Regulation in Increasing Stakeholder Accountability*[on-line]. London : One World Trust, 2005 [cit. 2008-07-20]. 16 s. Dostupný z WWW: <<http://www.oneworldtrust.org/pages/download.cfm?did=296>>.

MANSFELDOVÁ, Z., KROUPA, A. (eds.). *Participace a zájmové organizace v České republice*. 1. vyd. Praha : SLON, 2005. 244 s. Studie; sv. 41. ISBN 80-86429-53-9.

MOORE, D. *NGO Self-Regulation* [online]. PowerPoint presentation for Sistem kakovosti in slovenske nevladne organizacije, 24. 11. 2006, Slovenija. 2006 [cit. 2008-08-19]. Dostupný z WWW: <http://www.kakovosten-vo.si/konf_SelfRegulation_Nov06.ppt>.

NAIDOO, K. *An overview of some of the factors driving the development of self-regulation frameworks for the NGO community across the world* [online]. The Global Development Research Center: NGO Self-Regulation Workshops in Pakistan, 8.-12. 2000 [cit. 2008-08-12]. Příspěvek na Workshop. Dostupný z WWW: <<http://www.gdrc.org/ngo/credibility/NGO-self-regulation.doc>>.

PRAKASH, A., POTOSKI, M. *The Voluntary Environmentalists : Green Clubs, ISO 14001 and Voluntary Environmental Regulations*. 1st edition. Cambridge : Cambridge University Press, 2006. 198 s. ISBN 978-0521677721.

ROHRBACHER, T. Rozbor webových stránek občanských sdružení : analýza problémů transparentnosti a návrh na její zlepšení. Studie prezentovaná na 2. workshopu zpřehledňování neziskového sektoru, 5. 2. 2008, VŠE Praha.

SHEA, C. *NGO Standards: International Developments*. Washington : International Center for Not-for-Profit Law, 2004 [cit. 2008-09-28]. Conference presentation. Dostupný z WWW: <http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/private_voluntary_cooperation/conf_shea_day2.pdf>.

SHEA, C., SITAR, S. *NGO Accreditation and Certification: The Way Forward? : An Evaluation of the Development Community's Experience*. Washington : International Center for Not-for-Profit Law, 2004 [cit. 2008-09-28]. 48 s. Dostupný z WWW: <http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/private_voluntary_cooperation/conf_icnl.pdf>.

SIDEL, M. *Nonprofit Self-Regulation in Comparative Perspective* [online]. PowerPoint presentation in Israeli Center for Third Sector Research, March 2008. [cit. 2008-08-19]. Dostupný z WWW: <<http://cmsprod.bgu.ac.il/NR/rdonlyres/1BA204CF-EB5A-43C1-A74B-2D28283161B9/49701/ICTRNonprofitSelfRegulationinComparativePerspectiv.pdf>>.

SIDEL, M. *The Guardians Guarding Themselves : A Comparative Perspective on Nonprofit Self-Regulation*. Chicago Kent Law Review. 2005 [cit. 2008-08-23], vol. 80, s. 803-835. Dostupný z WWW: <<http://lawreview.kentlaw.edu/articles/80-2/Sidel.pdf>>.

SIDEL, M. *Trends in Nonprofit Self-Regulation in the Asia Pacific Region: Initiatives, Experiments and Models in Seventeen Countries*. [s.l.]: Asia Pacific Philanthropy Consortium, Conference on Governance and Accountability of the Nonprofit Sector, September 2003. s. 35.

TPIC: *Taiwan and Phillipine Share Experiences on NPO Self-Regulation and Certification Mechanism* [online]. NPO News. Taiwan Philanthropy Information Center, 2005 [cit. 2008-09-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.tplic.org.tw/EPhilNews/Layout.asp?ENEWSID=4092>>.

Transparency International Česká republika: příspěvky na semináři Certifikace - zvýšení důvěryhodnosti neziskového sektoru v České republice, 23.-24.5. 2005 [cit. 2008-10-27]. Materiály dostupné z WWW: <<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2700>>.

UTTING, P. *Rethinking Business Regulation: From Self-Regulation to Social Control*. Geneva : UNRISD, 2005 [cit. 2008-07-29]. Technology, Business and Society Programme Paper No. 15. 28 s. Dostupný z WWW: <[http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/F02AC3DB0ED406E0C12570A10029BEC8/\\$file/utting.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/F02AC3DB0ED406E0C12570A10029BEC8/$file/utting.pdf)>.

VYMĚTAL, P. Černé listiny ve veřejných zakázkách. In TI: Černé listiny a veřejné zakázky, s. 20-57. 1. vyd. Praha : Transparency International Česká republika, 2007

[cit. 2008-08-15]. Dostupný z WWW:
<http://www.transparency.cz/pdf/vz_cernelistiny2007.pdf>. ISBN 80-903032-4-9.

WANGO: *Code of Ethics & Conduct for NGOs [on-line]*. Tarrytown : World Association of Non-governmental Organization, 2004 [cit. 2008-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.wango.org/codeofethics.aspx>>.