

V závěru letošního roku jsme se intenzivně věnovali procesním analýzám neziskových organizací a nebyli jsme jistě sami. I mnozí z vás na vlastní kůži v poslední době zažili procesní analýzu buď v roli auditované organizace anebo jako auditori. Oslovili jsme zkušeného metodika a auditora **Ing. Květoslava Zahrádku** s rozsáhlou praxí v komerčním a nyní i v neziskovém sektoru, aby nám nastínil svůj auditorský pohled na realizaci procesních analýz v nestátních neziskových organizacích.



Jste dlouholetý auditor procesních systémů ISO, EFQM i dalších, které primárně vznikly v komerčním prostředí. Patří procesy do prostředí neziskových organizací?

Procesy jako takové jsou ve všech organizacích, samozřejmě i v neziskových. Nejenže tam patří, ale je třeba si jejich existenci uvědomit. Aby výsledek procesu naplnil očekávání, je správné popsat jeho průběh, nastavit kritéria a způsob ověření dosažených výsledků. Pak můžeme proces řídit, zlepšovat a optimalizovat.

Na procesy v organizaci se můžeme podívat buď z pohledu normy (například ISO), kdy auditor kontroluje splnění požadavků normy v konkrétní organizaci, anebo z pohledu rozvoje a růstu organizace (tzv. modely excelence – EFQM, CAF), kdy je auditor hodnotitelem a poradcem, sledujícím soulad všech prvků vedení a řízení organizace.

Jak jste již uvedl pro audity lze použít různé metodiky. Jaké přednosti vidíte v používání modelů excelence (konkrétně CAF) v neziskových organizacích?

Model excelence EFQM je určen především pro komerční organizace, zaměřené na vytváření zisku. Společný hodnotící rámec (CAF), který vychází z modelu excelence pro komerční sféru, zohledňuje prostředí, které není zaměřené na tvorbu zisku. Tento nástroj je snadno dostupný, bezplatný a snadno použitelný pro zlepšování výkonnosti. Jakkoli je CAF primárně určen pro veřejný sektor, rozhodně ho mohou doporučit i pro neziskové organizace, kde jeho aplikace nastaví optimální průběh procesů uvnitř organizace a tím i zvýší kvalitu a výkonnost vůči vnějšímu prostředí a jejich klientů.

Obecně platí, že použití jakékoli metodiky pro hodnocení má za cíl najít rezervy a možnosti zvýšení efektivity procesů. S jakými rezervami se ve své praxi v neziskových organizacích nejčastěji setkáváte?

Poměrně často se stává, že organizace má sice cíle, ale nemá stanovenou strategii potřebnou ke splnění. Cíle, i když jsou stanovené, nemají stanovenou hodnotu potřebnou pro jejich vyhodnocení. Chybí identifikace procesů, stanovení jejich úrovní (řídící, hlavní, podpůrné, klíčové). Následně je pak těžké nalezení hodnot v oblasti dosažených výsledků. Pokud organizace sleduje výsledky, je třeba porovnávat jejich vývoj za několik hodnocených období (trend). Málkdy také organizace hledají porovnání s podobně zaměřenými organizacemi (benchmarking) a využití dobré praxe do vlastního systému řízení.

Představuje CAF něco víc než systém pro kontrolu organizace?

Jistě ano. Pro řízení organizace nestačí mít jenom dobrou vůli a nadšení. CAF je především nástrojem pro řízení organizace, který přináší jak strukturu, tak dynamiku pro růst a zlepšování organizace. Hodnocení je pak onou pověstnou špičkou ledovce.

Z dílny SANEK Ponte

Naše současné aktivity:

- Pro více než 30 neziskových organizací jsme realizovali **procesní analýzu (audit) dle metodiky CAF**. Analýza byla nutným předpokladem pro podání projektové žádosti do aktuální výzvy MPSV pro budování kapacit a profesionalizace neziskových organizací (www.esfcr.cz/vyzva-031-opz). Ze zpětné vazby od klientů vyplývá, že přínos našeho auditu zřetelně přesahuje význam ministerské výzvy a jde o významný nástroj řízení organizace.
- V **Ústřední církevní kanceláři ČCE** (www.e-cirkev.cz) jsme úspěšně dokončili Analýzu vnější komunikace a tvorbu PR plánu.
- Vydali jsme další ročník **Studie Vedení a řízení NNO v ČR**. Poděkování patří všem respondentům a partnerům za spolupráci a opakovanou ochotu s námi sdílet zkušenosti. V případě zájmu o studii nás kontaktujte.
- Výsledky letošního **průzkumu Vedení a řízení neziskových organizací v ČR** jsme prezentovali na mezinárodní konferenci „Příležitosti a hrozby pro současnou podnikovou ekonomiku v přehraníčím srovnání 2015“, pořádanou Západočeskou univerzitou v Plzni (www.zcu.cz). Asociace nevládních neziskových aktivit Karlovarského kraje (www.annakk.cz/cz/) nás za stejným účelem přizvala na konferenci NNO v Karlových Varech.
- Již druhým rokem jsme byli členy týmu auditorů účastníků soutěže **NEZISKOVKA ROKU**. Na závěr jsme se s partnerskou organizací NROS podíleli na realizaci zpětnovazebního semináře pro přihlášené organizace Neziskovky roku 2015 (www.neziskovkaroku.cz).
- **SANEK Ponte má novou webovou adresu** www.sanekponte.cz.

Myšlenka na závěr:

Přejeme vám poklidný čas vánoční, hodně zdraví a zaslouženého odpočinku po náročném období.

Na závěr klikněte a přijměte naše přání na rok 2016.