

Metoda audytu społecznego na przykładzie Stowarzyszenia SIEMACHA*

Mateusz Smoter

Streszczenie: Podmioty ekonomii społecznej niewątpliwie dostrzegają potrzebę mierzenia społecznej wartości dodanej (*social added value*), jednak próby podejmowania takich działań nie są zaawansowane. Obecnie istnieje kilka narzędzi umożliwiających pomiar społecznej wartości dodanej, m.in.: Global Reporting Initiative (GRI), Local Multiplier (LM3), Social Return on Investment (SROI), Metodologia SYTA-Malli, audyt społeczny. W prezentowanym artykule autor podejmuje próbę implementacji jednej z metod pozwalających na zmierzenie SAV – audytu społecznego. Celem autora występującego w roli audytora jest ocena działalności organizacji i efektywności podejmowanych działań społecznych za pomocą Social Accounting and Audit. Ponadto celem pracy jest skonfrontowanie zalet i ograniczeń audytu społecznego z praktyką, w środowisku przedsiębiorstwa społecznego. Artykuł zasadniczo dzieli się na dwie części: teoretyczną i praktyczną. W pierwszej części została opisana istota audytu społecznego oraz założenia i przebieg Social Accounting and Audit – metody popularyzowanej przez Social Audit Network. Z kolei druga część zawiera opis implementacji metody w wybranym do analizy przedsiębiorstwie społecznym.

Słowa kluczowe: społeczna wartość dodana (*social added value*), audyt społeczny, Social Accounting and Audit, Social Audit Network, raport społeczny, misja, wizja, mapa interesariuszy, wskaźnik.

Wprowadzenie

Polski trzeci sektor jest obecnie na etapie tworzenia podstaw organizacyjnych, głównie wyrażając z sektora organizacji pozarządowych. Stan zaawansowania rozwoju ekonomii społecznej, organizacji, zdolności instytucjonalnej i kultury ewaluacyjnej jest w znacznym stopniu niższy niż w innych krajach Unii Europejskiej. Status prawny przedsiębiorstw społecznych nie jest jak dotąd zdefiniowany. Podmioty tego sektora posiadające uregulowania prawne (np. spółdzielnie socjalne) istnieją od niedawna i zmagają się z podstawowymi problemami organizacji biznesowych (np. kwestie fiskalne). Społeczna wartość dodana w Polsce jest pojęciem stosunkowo nowym, zaś przykłady jej mierzenia czy badania są szerzej nieznane. Brakuje w tej materii zarówno teorii, jak i praktyki (w tym standardów, które byłyby dostosowane do polskiej specyfiki). Tylko niewielka liczba podmiotów ekonomii społecznej (PES) jest na tyle rozwinięta, by móc stosować niektóre z metod mierzenia SAV (*social added value*; autor w tym miejscu proponuje wprowadzenie polskiego skrótu, tj. SWD). Z kolei niektóre podmioty tworzą proste narzędzia, które mają na celu przekonanie interesariuszy czy własnych pracowników o wpływie społecznym wynikającym z podejmowanych działań [Krawczyk, Kwiecińska, 2008, s. 95-96].

Użyte pojęcie „ekonomii społecznej” niejednokrotnie próbowano charakteryzować i definiować, odwołując się m.in. do wartości stanowiących punkt odniesienia dla działania podmiotów tego sektora, ich specyficznych celów oraz odpowiednich dla nich form prawnych. Stosując ten termin, autor ma na myśli określony segment działalności gospodarczej, ulokowanej w trójkącie, którego boki wyznaczają – gospodarka rynkowa, społeczeństwo obywatelskie i państwo (trzy sektory gospodarki). W Raporcie Otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” J. J. Wygnański lokuje ekonomię społeczną z punktu widzenia relacji do państwa i rynku na kilka sposobów. Po pierwsze, jako alternatywę w stosunku do rozwiązań czysto rynkowych, jak i nadmiernej etatyzacji gospodarki. Po drugie, jako specyficzną formę uczestnictwa w rynku [Hausner, 2007a, s. 9]. Kluczowym ogniwem ekonomii społecznej jest natomiast przedsiębiorstwo społeczne. „Jego funkcją nie jest tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku, przez włączanie – przede wszystkim w ramach tzw. nowej ekonomii społecznej („stara ekonomia spo-

NOTA O AUTORZE

Mateusz Smoter – student 1 roku studiów magisterskich (SUM) na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, na kierunku Gospodarka i Administracja Publiczna.

* Artykuł powstał na podstawie pracy licencjackiej napisanej w Katedrze Gospodarki i Administracji Publicznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie pod kierunkiem prof. dr hab. Jerzego Hausnera.

łeczna” – to, w szczególności, spółdzielnie, bankowość spółdzielcza i instytucje wzajemnościowe – do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych. Przedsiębiorstwo społeczne jest częścią gospodarki rynkowej, ale specyficzną, bowiem lokującą swoją misję i cele poza rynkiem” [Hausner, 2007b].

W wielu krajach, aby wygrać przetarg na usługę bądź inwestycję przedsiębiorstwa są często zmuszone udowodnić właściwe do nich przygotowanie poprzez wykazanie społecznej wartości dodanej. „Wartość dodana może być definiowana jako dodatkowa korzyść przynosząca pozytywny rezultat (dla ludzi, dla środowiska, dla wspólnoty lub dla lokalnej gospodarki), wytworzony przez organizację w trakcie tworzenia produktów lub dostarczania usług, za które klient czy odbiorca płaci. Taka wartość dodana jest często wytwarzana przez środki, dzięki którym przedsiębiorstwa społeczne działają. Przykładowo, przedsiębiorstwo społeczne szkolące i zatrudniające osoby długotrwale bezrobotne do segregacji odpadów „dodaje wartość” w zakresie usług segregowania odpadów, co samo w sobie ma pozytywny wymiar społeczny” [The Social, 2007, s. 4]. Zatem SWD wiąże się z korzyściami, jakie działania społeczne przynoszą społeczeństwu w aspekcie wpływu o charakterze społecznym (*social impact*) lub środowiskowym. Podobny mechanizm do powyższego, przynajmniej w teorii, funkcjonuje również w Polsce i jest nazywany klauzulą społeczną. „Co do zasady, kryteria oceny oferty złożonej w ramach zamówień publicznych dotyczą jakości i ceny przedmiotu zamówienia, ale prawo unijne przewiduje możliwość wprowadzenia przez udzielającego zamówienia dodatkowych kryteriów społecznych” (zob. www.wiadomosci.go.pl). Klauzule społeczne stanowią wyjątek od reguły, który jest dopuszczany w unijnym prawie zamówień publicznych z uwagi na znaczące względy społeczne i przewiduje możliwość wprowadzenia przez udzielającego zamówienia specjalnych kryteriów społecznych (pod warunkiem, że nie narusza to swobody wyboru). Takie kryteria stanowią odpowiedź na istotne potrzeby społeczne.

Do przesłanek wpływających na podjęcie przez podmiot ekonomii społecznej decyzji o zmierzeniu społecznej wartości dodanej można zaliczyć: przesłanki o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym.

Pierwsze dotyczą konkretnego podmiotu i mają na celu potwierdzenie przydatności oraz słuszności podejmowanych działań w kontekście społecznym. Drugie zaś wynikają z konkurencji pomiędzy PES o dostęp do środków (publicznych bądź prywatnych). Natomiast w kontekście świadczenia usług czy finansowania ich ze środków publicznych (unijnych, rządowych lub samorządowych) także wymogi przejrzystości i rozliczalności stanowią motywację do poddania się takim badaniom. Warto dodać, że w różnych krajach powyższe przesłanki występują z różnym nasileniem. Niewątpliwie podmioty dostrzegają potrzebę mierzenia SWD, jednak próby podejmowania takich działań nie są zaawansowane. Propaguje się zatem, w pierwszej kolejności, popularyzację idei społecznej wartości dodanej, przed upowszechnianiem gotowych już rozwiązań [Krawczyk, Kwiecińska, 2008, s. 97]. Tych ostatnich istnieje jednak niewiele.

Wśród znanych metod, które są implementowane przez przedsiębiorstwa społeczne w celu pomiaru oddziaływania społecznego wyróżnia się takie, które skupiają się na wybranych aspektach funkcjonowania organizacji. Niektóre metody bazują na analizie interesariuszy, inne zaś przywiązują wagę do kwestii rozwoju lokalnego. Nierealne jest natomiast nastawianie się na możliwość pomiaru każdego aspektu bądź wymiaru oddziaływania przedsiębiorstwa [Krawczyk, Kwiecińska, 2008, s. 99]. Do istniejących narzędzi umożliwiających pomiar społecznej wartości dodanej zalicza się m.in.: Global Reporting Initiative (GRI), Local Multiplier (LM3), Social Return on Investment (SROI), Metodologię SYTA-Malli, audyt społeczny.

Niniejszy artykuł stanowi próbę implementacji jednej z metod umożliwiających pomiar SWD – audytu społecznego. Faktem niezaprzeczalnym jest to że niewiele organizacji w Polsce może pochwalić się wdrożeniem audytu społecznego, z uwagi na to, iż jest on pracochłonny oraz wymaga ciągłej partycypacji pracowników w trakcie jego realizacji. W przedstawionej pracy autor podejmuje próbę zastosowania Social Accounting and Audit w jednym z krakowskich przedsiębiorstw społecznych – Stowarzyszeniu SIEMACHA. Zamierzeniem autora jest ocena działalności organizacji i efektywności podejmowanych działań społecznych. Ponadto celem pracy jest skonfron-

towanie zalet i wad audytu społecznego z praktyką, w środowisku przedsiębiorstwa społecznego.

1. Metodologia Social Accounting and Audit

Audyt społeczny jest metodą, umożliwiającą organizacjom planowanie, zarządzanie oraz mierzenie niefinansowych rezultatów działań, a także monitorowanie zewnętrznych i wewnętrznych skutków realizowanych przedsięwzięć społecznych. Najczęściej jest traktowany jako metoda pozwalająca na doskonalenie organizacji, jak również poprawę jej wizerunku w oczach interesariuszy. Do tej pory wielokrotnie informowano, że audyt społeczny, jako metoda pomiaru SWD, jest wykorzystywana przez podmioty zaliczane do 3 sektorów gospodarki – państwowy, prywatny oraz społeczny (społeczeństwo obywatelskie).

Uproszczonego podziału, który dzieli gospodarkę na trzy sektory, staje się jednak powoli nieaktualny. Wiadomo, że przedsiębiorstwa prywatne są nastawione na zysk, organizacje pozarządowe służą społeczeństwu, a rząd jest obowiązany spajać wszystko za pośrednictwem usług, przepisów prawnych oraz kontroli. Rządy są zaangażowane w próby uruchomienia działalności lub sprzedaży aktywów, organizacje pozarządowe szukają twórczych sposobów, aby zarobić trochę pieniędzy na rynku, z kolei firmy i korporacje prywatne mają do czynienia z ludźmi domagającymi się większej odpowiedzialności społecznej [Bussard i in., 2002, s. 5]. W każdym z wymienionych sektorów potrzebne jest udowodnienie własnej wartości oraz udoskonalenie wszelkich prowadzonych działań. Istniejące różnice w podejściu do audytu społecznego pomiędzy przedsiębiorstwem komercyjnym a organizacją działającą w ramach trzeciego sektora nie wynikają z zapisów definiujących cały proces, gdyż może on być dostosowany do potrzeb badanego podmiotu. „Podstawowa różnica dotyczy przedmiotu badań i korzyści, jakie mają odnieść poddające się procedurze podmioty. W odniesieniu do przedsiębiorstw komercyjnych stawia się nacisk na sprawdzanie wewnętrznych procesów i procedur, relacji z pracownikami (wyeliminowanie dyskryminacji, przestrzeganie praw pracowniczych), podczas gdy dla organizacji społecznych najważniejszy jest pomiar

efektów zewnętrznych generowanych dla społeczeństwa” [Głowacki i in., 2012, s. 329].

Wskazanie jakiegokolwiek uniwersalnej definicji audytu społecznego sprawia wiele trudności. Organizacje stosujące tę metodę opracowują własne metodologie audytu społecznego dostosowane do specyfiki danego kraju bądź audytowanego podmiotu. Istnieje na świecie wiele organizacji promujących metodę audytu społecznego, m.in. The New Economics Foundation (NEF) czy Social Audit Network (SAN).

W Polsce definicja audytu społecznego pojawia się w dyskursie publicznym coraz częściej i tym samym jest bardziej rozpoznawalna, jednak używane terminologie są z reguły tłumaczeniem zagranicznych definicji. Narzędzia tego typu są w głównej mierze adaptowane do warunków panujących w kraju, a próby tworzenia własnych, rodzimych instrumentów są raczej rzadko spotykane.

Obecnie można wyróżnić kilka modeli audytu społecznego. Takie rozróżnienie wynika przede wszystkim z różnych oczekiwań badanych podmiotów wobec wdrażanego audytu. Proces audytu społecznego w danym podmiocie jest elastyczny i może być dostosowany do potrzeb danej organizacji. Jednak niezależnie od wybranego modelu (np. Traidcraft, Body Shop czy Beechwood) powinien on zawierać następujące etapy:

- badanie „wnętrza” organizacji – sposób zarządzania oraz podejmowania decyzji, misja i cele organizacji, finansowanie oraz sposób pozyskiwania funduszy,
- badanie „otoczenia” organizacji – interesariusze oraz beneficjenci organizacji,
- badanie „relacji” – wybór efektów działania podmiotu i skorelowanie ich z dostępnymi zasobami w celu oceny (w miarę możliwości) uzyskanych efektów [Głowacki i in., 2012, s. 320].

Social Accounting and Audit (na potrzeby prezentowanego artykułu można wprowadzić skrót SAA) ustanawia ramy dla ciągłego monitorowania, oceny i odpowiedzialności wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych podmiotu, w którym procedura ta jest wdrażana (zob. www.proveandimprove.org/new/tools/socialaccounting.php).

Do głównych zasad procesu SAA, określonych przez Social Audit Network (SAN, sieć udzielania pomocy organizacjom zaliczanym do trzeciego sektora, funkcjonująca na całym świecie), można zaliczyć:

- wielość perspektyw (*multi-perspective/polyvocal*) – uwzględnienie poglądów osób i grup, które są istotne dla organizacji (np. ankiety, wywiady),
- kompleksowość (*comprehensive*) – procedura audytu powinna objąć badanie wszystkich istotnych dla organizacji elementów: misji, celów, zasobów itd.,
- uczestnictwo (*participatory*) – udział w procesie audytu zainteresowanych stron oraz zachęcanie tych osób do dzielenia się wartościami przez nich wyznawanymi/oczekiwanymi,
- wielokierunkowość (*multidirectional*) – interesariusze dzielą się opiniami dotyczącymi wielu aspektów związanych z procesem,
- regularność (*regular*) – audyt powinien odbywać się w regularnych odstępach czasu,
- porównywalność (*comparative*) – wykorzystanie w odniesieniu do oceny działań innych, podobnych podmiotów,
- weryfikowalność (*verified*) – proces audytu powinien być oparty o jasno zdefiniowane kryteria i cele, by umożliwić weryfikację wewnętrzną i zewnętrzną,
- jawność (*disclosed*) – wyniki audytu są łatwo dostępne dla innych osób i na zewnątrz organizacji (np. ujawnienie opinii publicznej) [Centre for Good Governance, 2005, s. 17-18].

Metodę Social Accounting and Audit mogą wdrażać organizacje wszystkich typów i rozmiarów. W trakcie formułowania założeń całego procesu oraz w fazie jego wdrażania pomocny jest specjalny podręcznik opracowany przez Social Audit Network (SAN), tj. *Social Accounting and Audit Manual* wraz z płytą CD. Opisuje on przebieg audytu oraz zawiera wiele praktycznych wskazówek dotyczących implementacji tej metody – jest on nastawiony szczególnie na przedsiębiorstwa społeczne, organizacje gospodarki społecznej oraz wszelkie podmioty zaliczane do trzeciego sektora gospodarki.

Jeśli chodzi o kwestię zakresu audytu społecznego, to organizacja wdrażając SAA powinna dopasować to narzędzie do specyfiki prowadzonej działalności, wielkości itd. Różne obszary działa-

nia podmiotów ekonomii społecznej determinują konieczność dobrania technik audytu społecznego głównie do możliwości danej organizacji. To na barkach przedsiębiorstw spoczywa opracowanie planu audytu, w którym zostaje określony zakres całej procedury audytu (wiąże się to z określeniem pewnych wskaźników ekonomicznych) oraz harmonogram. Co więcej, nie ma sztywnych wytycznych, kiedy przeprowadzać audyt. Wskazane jest jednak, aby kolejne cykle nawiązywały, przykładowo, do rocznych planów działania, co umożliwi swoistego rodzaju zestawienie: planowane działania – rzeczywiste wykonanie [Krawczyk, Kwiecińska, 2008, s. 110].

Każdy model audytu społecznego wykorzystuje inny algorytm dla całego procesu (zostaje uwzględniony podział na etapy i czynności). Social Audit Network promuje proces Social Accounting and Audit, który jest tematem niniejszej pracy. SAN określa trzy kroki wdrażania SAA, które są poprzedzone etapem przygotowawczym (*Getting ready*) dla organizacji przed rozpoczęciem właściwego procesu. Te kroki to:

- Krok 1: *Social, Environmental and Economic Planning* (planowanie),
- Krok 2: *Social, Environmental and Economic Accounting* (rachunkowość społeczna),
- Krok 3: *Social, Environmental and Economic Reporting and Audit* (raportowanie i audyt) (zob. www.socialauditnetwork.org.uk).

W etapie przygotowawczym organizacja uczy się, jak działa prezentowana metoda, czym jest i jakich wymaga zasobów. Dodatkowo, w tej fazie podmiot decyduje o tym, jak proces będzie zarządzany oraz podejmuje świadomą decyzję czy wdrożyć proces audytu społecznego. Po etapie przygotowawczym organizacja powinna mieć świadomość następujących kwestii: wyglądu całego procesu, jak go przeprowadzić, czemu będzie służył.

W pierwszym kroku – planowanie – podmiot wyjaśnia swoją misję, cele i działania, jak również jego podstawowe wartości (dochodzi do ich wyklarowania). Co więcej, każde przedsiębiorstwo musi dokonać identyfikacji interesariuszy oraz przeanalizować ich potrzeby (skompletowanie „mapy interesariuszy”). Opisane czynności są podstawą szkieletu audytu społecznego i ukazują istotę organizacji, tj. co dany podmiot robi, dlaczego to robi, dla kogo to robi i z kim współpracuje.

W kolejnym kroku – rachunkowość społeczna – organizacja określa zakres procesu audytu społecznego, na czym i w którym momencie organizacja ma/powinna się skoncentrować. Ważne jest również ustanowienie systemu rachunkowości społecznej, który odpowiada za zgromadzenie odpowiednich informacji (wskaźników) przez ustalony okres czasu. Zebrane informacje pozwolą na raportowanie osiągnięć w zestawieniu z wyznaczanymi wartościami i przyjętymi celami.

W ostatnim, trzecim kroku – raportowanie i audyt – informacje, które były zebrane, zestawione i przeanalizowane w kroku drugim zostają ujęte w jednym dokumencie, tzw. projekcie (szkicu) raportu społecznego. Zostaje on przekazany do weryfikacji osobom spoza organizacji, tj. panelowi audytu społecznego (*Social Audit Panel*). Po zaakceptowaniu szkicu przez panel zostaje opracowany ostateczny raport społeczny. Organizacja upublicznia go i przekazuje interesariuszom. Warto dodać, że zweryfikowany dokument dostarcza organizacji istotnych informacji na temat tego, co zostało osiągnięte, przy jakich nakładach oraz jak interesariusze postrzegają działania danej organizacji (zob. www.proveandimprove.org/new/tools/socialaccounting.php).

Schemat procedury Social Accounting and Audit zaproponowanej przez Social Audit Network (SAN) przedstawia rysunek 1.

Z reguły projekt raportu społecznego jest tworzony pod koniec roku. Dokument powinien wyjaśniać wyniki działalności organizacji w świetle jej celów i wartości. Panel audytu społecznego działający pod przewodnictwem uznanego audytora społecznego weryfikuje wyniki z wcześniej

przeprowadzonych ankiet. Panel jest niezależny i sprawdza czy projekt raportu jest:

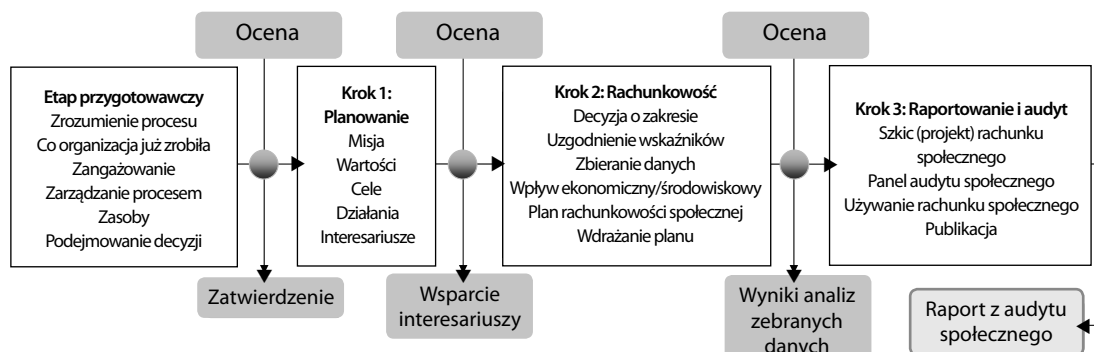
- sporządzony na podstawie danych, które zostały zebrane w sposób kompetentny oraz czy zostały poprawnie zinterpretowane,
- prawdziwym odbiciem tego, co miało miejsce w organizacji społecznej w okresie realizacji audytu.

Niewątpliwie organizacja powinna zwracać uwagę na wszelkie zalecenia artykułowane przez panel audytu społecznego. Stworzony później oraz zatwierdzony rachunek społeczny (raport z przeprowadzonego audytu) może być skrócony i szeroko rozpowszechniony. Raport może prowadzić do zmian w organizacji w przyszłości, jeśli chodzi o cele i działania organizacji, a także powinien iść w parze z rocznymi sprawozdaniami finansowymi w celu przedstawienia prawdziwego obrazu działań organizacji (zob. www.socialauditnetwork.org.uk).

W przedstawianej pracy autor przyjął tok postępowania pozwalający na wdrożenie audytu społecznego, który jest syntezą przebiegu zaproponowanego przez Social Audit Network oraz K. Krawczyk i D. Kwiecińska; przedstawia się on następująco:

- prace wstępne,
- wstępny przegląd oraz sprawdzenie adekwatności założonej misji i celów,
- przegląd dotychczasowej działalności oraz identyfikacja interesariuszy,
- wyznaczenie wskaźników i zbieranie potrzebnych danych,
- analiza zgromadzonych danych i wnioski – określenie przyszłych celów,
- stworzenie raportu z audytu społecznego.

Rysunek 1. Schemat procedury Social Accounting and Audit zaproponowany przez SAN



Przebieg audytu społecznego w takiej postaci jest po części autorską propozycją, gdyż istniejące standardy i procedury pozwalające na jego implementację są dość skomplikowane. Tym samym ich wdrażanie bywa pracochłonne i wymaga ciągłego wsparcia pracowników audytowanej jednostki. Należy stwierdzić, że cała procedura została nieznacznie uproszczona na potrzeby niniejszego artykułu. Dodatkowo autor zrezygnował z ostatniej składowej przyjętego procesu, tj. stworzenia raportu z audytu społecznego. Wynika to z faktu, że raport w głównej mierze zawiera przedstawienie poszczególnych elementów procesu. Gotowy raport niewątpliwie może pomóc kreować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. W kontekście prezentowanej pracy istotniejsze wydaje się opisanie toku postępowania, którym kierował się autor, wraz z wyciągnięciem stosownych wniosków.

Autor ponadto zakłada, że zaproponowany proces audytu społecznego nie jest mniej wartościowy niż ten, który prezentują duże instytucje zajmujące się tym narzędziem. Z kolei celem implementacji audytu społecznego (Social Accounting and Audit) w Stowarzyszeniu SIEMACHA jest ocena działalności analizowanego podmiotu oraz sprawdzenie czy generuje on do lokalnej gospodarki społeczną wartość dodaną.

2. Social Accounting and Audit jako metoda pomiaru społecznej wartości dodanej Stowarzyszenia SIEMACHA

Druga część artykułu stanowi opis postępowania przyjętego przez autora, pozwalającego na wdrożenie omawianej metody pomiaru SWD w praktyce. Warto jednak tę część rozpocząć od krótkiego przedstawienia audytowanego przedsiębiorstwa.

Stowarzyszenie SIEMACHA działa nieprzerwanie od 18 lat w ramach trzeciego sektora gospodarki, prowadząc działalność na terenie 5 województw: małopolskiego, śląskiego, dolnośląskiego, podkarpackiego oraz świętokrzyskiego, kierując 24 placówkami dla dzieci i młodzieży. Podmiot ten „zrzesza osoby, które inspirowane chrześcijańskim systemem wartości, nauczaniem i działalnością Kościoła Katolickiego, w szczególności w duchu św. Wincentego a Paulo i za przykładem księdza Kazimierza Siemaszki lub też z jakichkolwiek innych szlachetnych powodów, pragną po-

magać dzieciom i młodzieży potrzebującej wsparcia, pomocy i opieki” [Statut, s. 1]. Stowarzyszenie pomaga młodym ludziom odnajdywać się w obecnej rzeczywistości dzięki ukazywanym wzorcom, wartościom, czy chociażby poszanowaniu zasad. Każdego dnia ok. 2000 dzieci uzyskuje wsparcie, a 20 tys. miesięcznie uczestniczy w organizowanych zajęciach sportowych [Broszura, 2011].

2.1. Prace wstępne

Zgodnie z założeniami wynikającymi z metodologii SAA, na tym etapie doszło do powołania małej grupy roboczej. W jej skład weszły dwie osoby ze Stowarzyszenia SIEMACHA, tj. Pani I. Kruczek (Wiceprzewodnicząca Zarządu Głównego) oraz Pani J. Wojnarowska (pracownik Sekretariatu Zarządu Głównego). Autor występujący w roli audytora przedstawił koncepcję audytu społecznego oraz zaprezentował korzyści płynące z jego implementacji. Na tym etapie SAA pomocne okazało się zapoznanie z raportami społecznymi stworzonymi przez inne podmioty oraz ich analiza już pod kątem Stowarzyszenia SIEMACHA. Po kilku rozmowach kadra zarządzająca (w osobie Pani Wiceprzewodniczącej) zaakceptowała pomysł i tym samym uzyskano wsparcie we wdrażaniu narzędzia. Był to początek całego procesu, którego najważniejszymi elementami były: przedstawienie istoty audytu społecznego, akceptacja kadry zarządzającej oraz stworzenie małej grupy roboczej.

W ramach pierwszego etapu został określony cel, zakres oraz przedmiot audytu społecznego. Za cel audytu w Stowarzyszeniu SIEMACHA uznano ocenę działalności organizacji oraz opracowanie rekomendacji dotyczących dalszego funkcjonowania Stowarzyszenia. Zakres audytu społecznego w podmiocie obejmuje cały obszar przedsiębiorstwa (szczególnie misję i wizję oraz prowadzoną działalność). Z kolei przedmiotem audytu jest ocena efektywności podejmowanych działań społecznych.

2.2. Wstępny przegląd oraz sprawdzenie adekwatności założonej misji i celów

Misja, wizja oraz cele Stowarzyszenia SIEMACHA są zapisane w Statucie, różnych biuletynach promujących organizację oraz na jej stronie internetowej. Trudno przeoczyć również kluczowe wartości, którymi kieruje się Stowarzyszenie. Analizowana

organizacja działa w oparciu o wartości wynikające z religii chrześcijańskiej (działalność i nauczanie Kościoła Katolickiego, w głównej mierze w duchu nauki św. Wincentego a Paulo i działalności księdza Kazimierza Siemaszki).

Na tym etapie SAA liczni audytorzy rekomendują zweryfikowanie czy misja (dlaczego i po co funkcjonuje podmiot) oraz wizja (pożądany obraz organizacji w przyszłości) są precyzyjnie sformułowane. By tego dokonać należałoby przeprowadzić audyt wizji i misji przedsiębiorstwa. Polega on na „(...) określeniu, w jakim stopniu wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy przedsiębiorstwa mają wykonywać oraz czy misja zawiera w sobie szczególnie, wyjątkowy sens i rację bytu przedsiębiorstwa, która powinna odnosić się zarówno do teraźniejszości, jak i przyszłości, jak również określa istotność błędów i formułuje wnioski usprawniające” [Bielińska-Dusza, 2010, s. 7]. Autor w ramach implementacji audytu społecznego zrezygnował z przeprowadzenia audytu misji i wizji na poczet autorskiego kwestionariusza rozdystrybuowanego wśród pracowników Stowarzyszenia SIEMACHA w głównej siedzibie organizacji przy ul. Długiej 42

(dwanaście pytań dotyczących misji i wizji przyjętych przez organizację).

Celem przeprowadzonej ankiety było zbadanie czy pracownicy utożsamiają się z przyjętą misją i wizją oraz jak je oceniają. Warto w tym miejscu dodać, że pracownicy stowarzyszeń nie mają obowiązku ich znać. Autor założył, że wszyscy pracownicy znają misję i wizję podmiotu, w którym pracują (stąd brak właściwych pytań). Takie założenie wynikało z faktu, że znajomość misji/wizji potwierdziło kilku pracowników analizowanego podmiotu.

Na każde z zadanych pytań pracownicy mogli odpowiedzieć wybierając odpowiedź: „nie”, „raczej nie”, „nie wiem”, „raczej tak”, „tak”. Odpowiedzi od „nie” do „raczej tak” zostały zidentyfikowane jako negatywne. Za pozytywną została uznana jedynie odpowiedź „tak”. Wybór takiego podziału (dychotomizacja) wynika z faktu, że odpowiedź „tak” odzwierciedla pełne utożsamianie się pracownika z określoną kwestią dotyczącą misji bądź wizji Stowarzyszenia SIEMACHA. Pozostałe odpowiedzi wskazują zaś na pewne wątpliwości zatrudnionych w określonych sferach. Tabela 1 przedstawia procent odpowiedzi „tak” na zadane pytania.

Tabela 1. Procent odpowiedzi „tak” na poszczególne pytania ankiety w badaniu kwestionariuszowym pracowników Stowarzyszenia SIEMACHA (przy ul. Długiej 42)

Nr pytania	TREŚĆ PYTANIA	Odpowiedzi „TAK” [%]
1	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z treści misji i zawartych w niej sformułowań?	75
2	Czy misja jest krótka i łatwa do zapamiętania?	29
3	Czy misja wyzwala w Panu/Pani zapał i entuzjazm do pracy?	38
4	Czy misja jest dla Pana/Pani zrozumiała?	83
5	Czy Pana/Pani zdaniem misja wyznacza jasno kierunek działania i dotyczy przyszłości?	58
6	Czy w Pana/Pani opinii misja odpowiada na pytanie, jakie potrzeby społeczne ma zaspokajające przedsiębiorstwo?	63
7	Czy misja pozwala kreować wizerunek firmy w otoczeniu?	63
8	Czy misja Pana/Pani zdaniem odróżnia Stowarzyszenie SIEMACHA od innych podobnych organizacji/stowarzyszeń?	38
9	Czy w Pana/Pani opinii wizja odpowiada na pytanie, po co istnieje Stowarzyszenie SIEMACHA?	83
10	Czy misja oraz wizja Stowarzyszenia SIEMACHA są spójne i precyzyjnie sformułowane?	50
11	Czy misję należy przeformułować?	54 (odp. NIE)
12	Czy w pełni utożsamia się Pan/Pani z treścią misji oraz wizji Stowarzyszenia SIEMACHA?	66

Źródło: opracowanie własne.

Po dokonaniu analizy uzyskanych odpowiedzi, należy stwierdzić, że generalnie pracownicy są zadowoleni z przyjętej przez Stowarzyszenie misji i wizji. Nie przekłada się to jednak na wyzwianie zapału i entuzjazmu do pracy. Dla większości osób misja jest zrozumiała, a co więcej utożsamiają się z nią, co należy uznać za pożądany stan rzeczy. Ponadto z badania wynika, że zaledwie co 3 pracownik uważa misję za krótką i zrozumiałą. Autor wychodzi z założenia, że przeprowadzone badania kwestionariuszowe mogą być podstawą do zastanowienia się nad ewentualnym przeformułowaniem misji bądź wizji. Podobnego zdania jest niemal połowa ankietowanych pracowników Stowarzyszenia.

W ramach drugiego etapu implementacji audytu społecznego należy dodatkowo zweryfikować czy zakładane cele są tak naprawdę realizowane oraz czy pracownicy utożsamiają się z nimi. Obecnie Stowarzyszenie SIEMACHA skupia się na realizacji 6 celów, m.in. prowadzeniu działalności opiekuńczej i wychowawczej, edukacyjnej, kulturalnej, sportowej oraz ochrony zdrowia, czy wspieraniu rodziny w sprawowaniu jej podstawowych funkcji poprzez zapewnienie pomocy jej członkom i podejmowanie działań w najbliższym środowisku dziecka [Statut, s. 2].

Wymienione cele organizacja realizuje w obrębie pięciu województw, prowadząc 9 placówek dziennych, 9 placówek całodobowych, 4 ośrodki świadczące poradnictwo i terapię oraz 2 ośrodki sportowo-rekreacyjne. Zasięg prowadzonej działalności oraz liczba ośrodków odzwierciedlają jak dynamicznie działa Stowarzyszenie i jak realizuje zapisane w swoim Statucie cele. Świadczy to o tym, że organizacja nie musi ograniczać liczby zakładanych celów. Powinna natomiast w dalszym ciągu skupiać się na ich realizacji i ewentualnie przemyśleć poszerzenie zasięgu terytorialnego świadczonych usług.

2.3. Przegląd dotychczasowej działalności oraz identyfikacja interesariuszy

Na tym etapie audytu społecznego w analizowanej organizacji powinno dojść do zweryfikowania tego, co podmiot planował, a co ostatecznie osiągnął (konfrontacja zakładanych celów z uzyskanymi efektami). Niezbędnym komponentem tej fazy jest ponadto identyfikacja wszystkich interesariuszy

Stowarzyszenia. Jedną z metod pozwalających tego dokonać jest stworzenie mapy interesariuszy.

W ramach przeglądu dotychczasowej działalności Stowarzyszenia SIEMACHA istotną okazała się analiza różnych badań oraz ankiet. Kilka takich badań zostało wcześniej zrealizowanych w audytowanym podmiocie. Z punktu widzenia implementacji audytu społecznego są one nie do przecenienia. Autorowi, dzięki uprzejmości Pani I. Kruczek, został udostępniony raport z audytu satysfakcji wychowanków Dziennych Ośrodków Socjoterapii Stowarzyszenia „U Siemachy” z 2007 r.

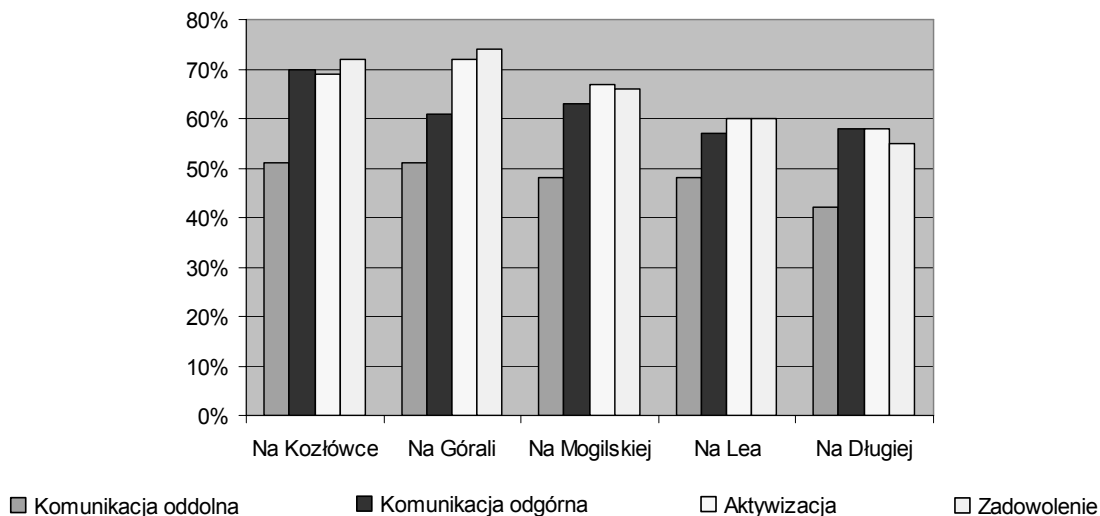
Raport ten miał na celu określenie poziomu zadowolenia z usług oferowanych wychowankom 5 Dziennych Ośrodków Socjoterapii (DOS) oraz identyfikację silnych i słabych stron ośrodków w oczach siemachowców. Ponadto omawiane sprawozdanie zakładało zdiagnozowanie potencjalnych problemów oraz zdefiniowanie obszarów wymagających interwencji i zmian. W badaniu skoncentrowano się na następujących kwestiach:

- „określeniu ogólnego zadowolenia wychowanków SIEMACHY z oferty ośrodka,
- ewaluacji pracowników ośrodka, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między wychowawcami i wychowankami,
- zdiagnozowaniu problemów istniejących w poszczególnych ośrodkach” [Faflok i in., 2007, s. 5].

Omawiany dokument zakładał, że każdy z badanych Dziennych Ośrodków Socjoterapii charakteryzuje się nieco odmienną specyfiką. Każdy z nich jest odmienny, z inną kulturą zbudowaną na nowej lub doświadczonej kadrcze, z dominującą rolą młodszej lub starszej młodzieży. Autorzy raportu byli świadomi, że od specyfiki ośrodka zależy to, w jakim kontekście wychowankowie oceniają pracowników i środowisko, w którym funkcjonują. Z tego powodu do interpretacji danych otrzymanych w badaniu należy podchodzić z odpowiednią ostrożnością.

Raport z audytu satysfakcji wychowanków jest bardzo cennym źródłem informacji oraz danych ilościowych i jakościowych. W sumie w pięciu ośrodkach uzyskano 292 ankiety (średnio ok. 60 na ośrodek). Ankiety zostały skonstruowane tak, by zbadać zadowolenie wychowanków w obrębie 4 wymiarów: zadowolenia, aktywizacji, komunikacji odgórnej oraz oddolnej [Ibidem, 2007, s. 6].

Rysunek 2. Procent odpowiedzi „tak” (pozytywne odczucie) w badaniu kwestionariuszowym przeprowadzonym wśród wychowanków 5 DOS – 4 wymiary



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Faflok i in., 2007, s. 35].

Audyt satysfakcji wychowanków DOS z punktu widzenia wszystkich 4 kryteriów jest wartościowym źródłem informacji dla Stowarzyszenia SIEMACHA. Rysunek 2 przedstawia podobieństwa i różnice pomiędzy ośrodkami w zakresie wspomnianych czterech wymiarów.

Reasumując wyniki raportu, należy stwierdzić, że najlepiej zostały ocenione dwa wymiary, tj. ogólnego zadowolenia oraz aktywizacji. Świadczy to o tym, że wychowankowie dobrze czują się w poszczególnych ośrodkach. Z kolei we wszystkich placówkach najgorzej oceniona została komunikacja oddolna (na linii od wychowanków do kadry). Raport wskazał ponadto kierunki zmian w działalności Stowarzyszenia – tak, aby poprawić relacje siemachowców z wychowawcami oraz zwiększyć partycypację dzieci i młodzieży w funkcjonowaniu organizacji.

Przedstawiony pokrótce raport oraz inne stworzone w Stowarzyszeniu SIEMACHA dokumenty umożliwiły przegląd dotychczasowej działalności podmiotu. Tworzenie takich raportów świadczy o świadomości społecznej podmiotu i konieczności dostosowywania się do potrzeb odbiorców usług, tj. młodzieży i dzieci.

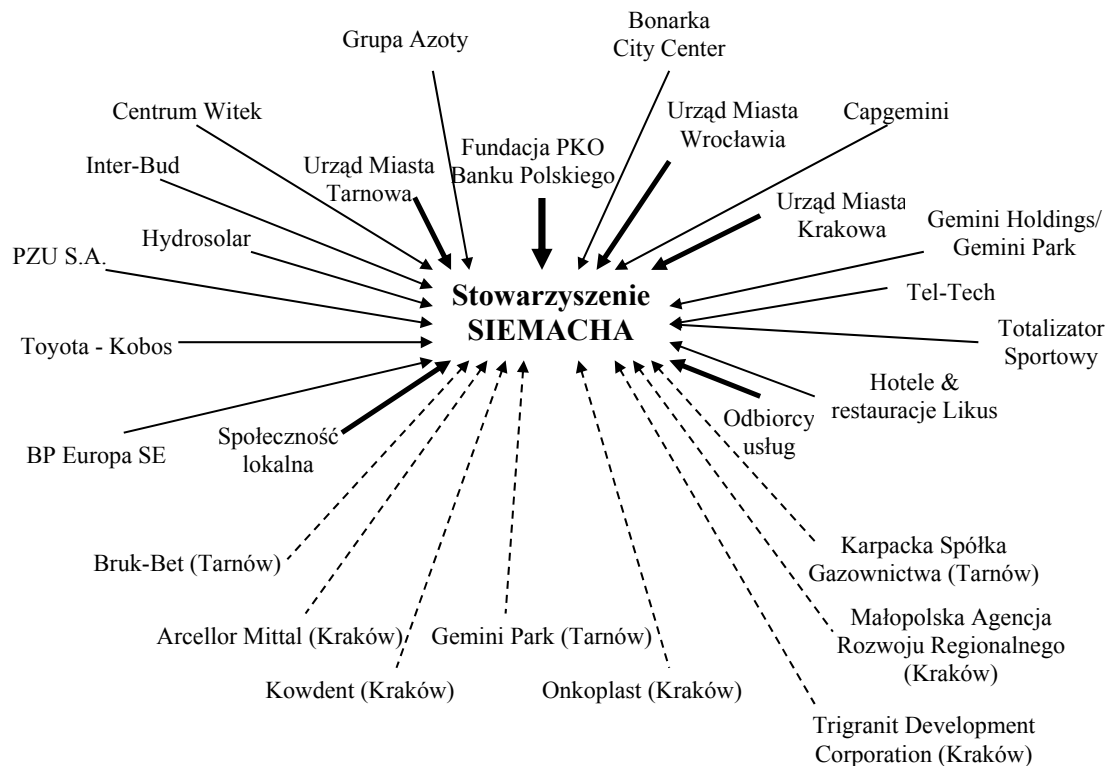
Analiza raportu stanowiła analizę źródeł wtórnych (zastanych), czyli zgromadzonych przez inny podmiot – w tym wypadku samo Stowarzyszenie. Dużą zaletą tego rodzaju analizy jest szybkość (au-

tor otrzymał dokument i nie musiał go sam sporządzać) oraz niski koszt. Za wadę należy uznać przede wszystkim fakt, że dostępne informacje nie odpowiedziały w pełni na postawiony problem badawczy (tj. ocenę działalności organizacji i efektywności podejmowanych działań społecznych). O ile otrzymany raport dał pogląd na skalę działalności podmiotu, to jednak nie skonfrontował planowanych celów z osiągniętymi/osiąganyymi efektami.

Następnym komponentem trzeciego etapu umożliwiającego wdrożenie audytu społecznego jest identyfikacja interesariuszy.

Analizując literaturę przedmiotu, można się natknąć na kilka koncepcji pozwalających dokonać analizy partnerów organizacji. W różnych opracowaniach wymieniana jest macierz *stakeholders* bądź po prostu analiza głównych interesariuszy [Lisiński, 2004, s. 80]. Ustalenie hierarchii ważności partnerów jest kluczowym elementem analizy interesariuszy, ponieważ daje wskazówkę kadrze zarządzającej z czyimi interesami i preferencjami należy liczyć się najbardziej. Najłatwiejszym na to sposobem jest sporządzenie tzw. mapy „kibiców” (interesariuszy). Z reguły ma ona postać klasycznej mapy. Długość strzałek obrazuje stopień, w jakim partnerzy są oddaleni od organizacji, z kolei ich grubość sygnalizuje siłę oddziaływania. Natomiast rodzaj linii (ciągła czy przerywana)

Rysunek 3. Mapa interesariuszy Stowarzyszenia SIEMACHA



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów roboczych Stowarzyszenia SIEMACHA.

świadczy o rozmieszczeniu partnerów w otoczeniu podstawowym lub drugorzędym [Lisiński, 2004, s. 81-82].

Jedną ze składowych procesy audytu społecznego jest stworzenie wspomnianej mapy interesariuszy. Właśnie taką mapę sporządził autor na potrzeby wdrożenia w Stowarzyszeniu Social Accounting and Audit. Rysunek 3 prezentuje mapę interesariuszy dla audytowanej organizacji.

„Podział partnerów związanych ze Stowarzyszeniem odbywa się na 3 poziomach w związku z zasięgiem terytorialnym, jak również uzależnionym od zakresu współpracy (środków finansowych, świadczonych usług)²”. Prezentowana mapa interesariuszy pozwala na hierarchizację partnerów SIEMACHY. Partnerem strategicznym organizacji jest Fundacja PKO Banku Polskiego (najkrótsza i najgrubsza strzałka). Do ważnych „kibiców” podmiotu należy również zaliczyć społeczność

lokalną i odbiorców usług świadczonych przez Stowarzyszenie, a także Miejskie Ośrodki Pomocy Społecznej funkcjonujące w ramach wyszczególnionych na mapie: Urzędu Miasta Krakowa, Urzędu Miasta Wrocławia i Urzędu Miasta Tarnowa (krótkie strzałki, cieńsze niż w przypadku Fundacji PKO Banku Polskiego). W otoczeniu podstawowym SIEMACHY funkcjonują ponadto firmy i organizacje, takie jak: PZU S.A., Capgemini, Grupa Azoty, BP Europa SE, czy Totalizator Sportowy. W ramach otoczenia drugorzędowego (linie przerywane), z uwagi na fakt, że zakres współpracy obejmuje regiony i/lub konkretne placówki, można zaliczyć: Bruk-Bet (Tarnów), Arcellor Mittal (Kraków) oraz Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego (Kraków).

2.4. Wyznaczenie wskaźników i zbieranie potrzebnych danych

Stworzenie wskaźników, tj. pewnych mierzalnych wartości dla Stowarzyszenia SIEMACHA pozwala na zarejestrowanie wszelkiego rodzaju zmian zachodzących w różnych wymiarach życia społecz-

² Partnerstwa związane ze współpracą. Otoczenie zewnętrzne a Stowarzyszenie SIEMACHA, Materiał roboczy do użytku wewnętrznego.

nego. Analizowany podmiot – realizując cele wynikające z misji i wizji – przyczynia się do zmian w poszczególnych aspektach funkcjonowania społeczności lokalnej.

Podstawowym problemem autora-audytor był fakt, że audytowane przedsiębiorstwo nie do końca właściwie sformułowało cele, jakie przed sobą stawia. Do celów tych należą:

- prowadzenie działalności opiekuńczej i wychowawczej, kulturalnej, sportowej oraz ochrony zdrowia,
- wspieranie rodziny w sprawowaniu jej podstawowych funkcji,
- szkolenie i wspieranie wolontariuszy oraz liderów młodzieżowych,
- doskonalenie profesjonalnych umiejętności osób pomagającym dzieciom,
- upowszechnianie zdrowego trybu życia i kultury fizycznej wśród dzieci i młodzieży [Statut, s. 2].

Przykładowo, „prowadzenie działalności opiekuńczej i wychowawczej, kulturalnej, sporto-

wej oraz ochrony zdrowia” nie do końca jest celem – jest to raczej działanie mające doprowadzić do osiągnięcia, realizacji ważniejszego celu społecznego, np. reintegracji społecznej dzieci i młodzieży. Przedstawiona sytuacja wynika z niewłaściwego zapisu celów w Statucie, które powinny być ujęte zgodnie z formułą tzw. efektów społecznych. W związku z tym, że cele nie zostały sformułowane jako efekty społeczne, podobnie i wskaźniki ograniczają się jedynie do mierzenia produktów wytworzonych przez Stowarzyszenie SIEMACHA. Autor ma nadzieję, że wskaźniki produktu (oznaczające konkretny efekt materialny podejmowanych działań) są miarodajne i dadzą pogląd na społeczną działalność podmiotu.

Zestaw wskaźników opracowanych dla audytowanego podmiotu prezentuje tabela 2.

Za pomocą przedstawionych wskaźników można zweryfikować realizację celów, które Stowarzyszenie SIEMACHA ujęło w Statucie. Ich analiza pozwala dostrzec ogromną rolę, jaką odgrywa audyto-

Tabela 2. Wskaźniki realizacji celów zakładanych przez Stowarzyszenie SIEMACHA

Cele	Działania	Wskaźniki produktu
osiągane przez:		mierzone przez:
Pomoc dzieciom i młodzieży w zakresie edukacji, wychowania, terapii rozwoju społecznego	Prowadzenie dziennych placówek edukacyjno-wychowawczych (grupy rozwoju społecznego, zajęcia edukacyjne, warsztaty artystyczne, pracownie multimedialne, aktywny wypoczynek, codzienne wyżywienie)	1 500 dzieci codziennie korzysta z pomocy
	Prowadzenie: Rodzinnych Domów Dziecka, Mieszkań Chronionych, Młodzieżowych Grup Usamodzielnienia, Domów Dziecka	100 dzieci codziennie otrzymuje pomoc
	Prowadzenie Krakowskiego Instytutu Psychoterapii (zajęcia grupowe/indywidualne, konsultacje, terapie)	500 pacjentów dziennie otrzymuje pomoc
	2 placówki edukacyjno-wychowawcze zlokalizowane bezpośrednio w kontekście galerii handlowych	Ponad 1 000 zapisanych młodych osób
	Realizacja licznych projektów społecznych (popularyzacja sportu)	15 000 osób wzięło udział w projektach w 2010 r.
Doskonalenie profesjonalnych umiejętności osób zajmujących się edukacją, wychowaniem i pomaganiem	Realizacja licznych projektów społecznych (szkolenie liderów młodzieżowych)	15 000 osób wzięło udział w projektach w 2010 r.
	Przygotowywanie młodych ludzi do objęcia funkcji liderów w poszczególnych ośrodkach, które mają powstać w przyszłości	2 działające grupy „Progres”
Upowszechnianie kultury fizycznej wśród dzieci i młodzieży oraz aktywnych form wypoczynku i zdrowego trybu życia w organizowanych zajęciach sportowych	Centrum Rozwoju Com Com Zone (Kraków, Nowa Huta), prowadzenie zajęć o charakterze edukacyjnym, sportowym i terapeutycznym	25 000 osób miesięcznie uczestniczy w organizowanych zajęciach sportowych

Źródło: opracowanie własne.

wany podmiot w lokalnej gospodarce (liczba dzieci i młodzieży korzystająca z pomocy SIEMACHY). Cele, jakie zakłada podmiot są nie tylko wciela- ne w życie, ale skala ich realizacji świadczy o spo- łecznej działalności organizacji. Rozmach, z jakim działa Stowarzyszenie pomaga urzeczywistniać za- kładane cele statutowe i działać na rzecz społecz- ności lokalnej, a w szczególności dzieci i młodzie- ży. Ponadto, optymizmem powinien napawać fakt, że analizowany podmiot wciąż poszerza zasięg te- rytorialny prowadzonej działalności.

2.5. Analiza zgromadzonych danych i wnioski – określenie przyszłych celów

Na tym etapie wdrażania audytu społecznego w Stowarzyszeniu SIEMACHA należy przystąpić do opracowania wniosków z przeprowadzonych badań. Autorowi udało się zebrać dane jakościowe, ilościowe oraz opracować wskaźniki pokazujące re- alizację przez audytowaną organizację zakładanych celów.

Do zgromadzonych danych jakościowych moż- na zaliczyć m.in. wyniki badań, które zostały prze- prowadzane wśród wychowanków SIEMACHY. Dzięki zastosowaniu zogniskowanych wywiadów grupowych udało się zdiagnozować problemy w następujących obszarach:

- „partycypacja wychowanków w procesach de- cyzyjnych mających miejsce w ośrodku,
- komunikacja w obrębie ośrodka, szczególnie na linii wychowankowie-wychowawcy,
- relacje między wychowawcami i wychowankami,
- ocena kompetencji wychowawców” [Faflok, 2007, s.6].

Autor zgromadził ponadto dane ilościowe, tj. wy- niki z przeprowadzonych badań kwestionariuszowych – utożsamianie się pracowników z przyjętą misją oraz wizją Stowarzyszenia SIEMACHA, a także Audyt satysfakcji wychowanków Dziennych Ośrodków Socjoterapii Stowarzyszenia „U Siemachy” (udostęp- niony przez Panią Wiceprzewodniczącą).

Dodatkowo zostały sporządzone wskaźni- ki pokazujące w sposób ilościowy efekt (pro- dukt) realizacji zakładanych celów oraz mapa in- teresariuszy (przedstawia wszystkich partnerów SIEMACHY). Wskaźnikowe ujęcie celów pokazuje, że Stowarzyszenie SIEMACHA jest w stanie realizo- wać zakładane cele statutowe. Nie ma zatem potrze-

by ich ograniczania w przyszłości. Powinno to raczej skłaniać Zarząd do rewizji następnych aspektów funkcjonowania oraz ewentualnego rozszerzenia spektrum prowadzonej działalności. Trudno zaob- serwować także rozbieżności pomiędzy założenia- mi a uzyskanymi produktami. Zgromadzone dane pozwalają stwierdzić, że zakładane przez analizo- wany podmiot cele są realizowane.

Do ewaluacji działalności Stowarzyszenia wie- le wniosły badania przeprowadzone wśród wy- chowanków SIEMACHY. W związku z otrzymanymi wynikami należy stwierdzić, że działania mają- ce na celu zwiększenie satysfakcji siemachowców powinny skupić się przede wszystkim na „(...) za- pewnieniu prawdziwych form uczestnictwa wy- chowanków, zwłaszcza z grup liderkich i oko- łoliderkich, w życiu ośrodków i Stowarzyszenia. Biorąc pod uwagę wyniki badań ewaluacyjnych, działania te powinny również zostać poparte in- terwencją w obszar kadrowy, szczególnie w tych ośrodkach i w tych przypadkach, kiedy jest to wska- zywane przez siemachowców jako kwestia szcze- gólnie pilna” [Faflok i in., 2007, s. 36].

Wyniki z przeprowadzonych przez autora ba- dań są pozytywne. Są jednak elementy, które Stowarzyszenie powinno niezwłocznie poprawić. Należy do nich zaliczyć m.in.: relacje niektórych wy- chowawców w Dziennych Ośrodkach Socjoterapii z wychowankami, komunikacja oddolna czy zweryfikowanie przyjętej misji (by była krótsza i ła- twejsza do zapamiętania oraz by więcej pracow- ników w pełni się z nią utożsamiało oraz uważało za bodziec wyzwalający zapał i entuzjazm do pra- cy). Ponadto autor rekomenduje zapisanie celów statutowych w formie efektów społecznych, aby możliwe było zestawienie dostępnych zasobów w celu oceny uzyskanych efektów.

Zmiany w wymienionych obszarach powin- ny doprowadzić do jeszcze lepszego zaspokoje- nia potrzeb dzieci i młodzieży, którym SIEMACHA udziela pomocy.

Proces audytu społecznego pozwolił zweryfikować główne wartości, którymi kieruje się SIEMACHA, dał możliwość sprawdzenia, na ile pra- cownicy utożsamiają się z przyjętą misją/wizją oraz umożliwił zweryfikowanie czy przyjęte cele są re- alizowane. „W skrócie istotę audytu społecznego oddaje sformułowanie: udowodnić swoją wartość i udoskonalić działanie” [Krawczyk, Kwiecińska,

2008, s. 108]. Pierwszy z elementów przytoczonej frazy pojawił się. Z kolei drugi, zdaniem autora, będzie miał miejsce w niedalekiej przyszłości. Można się tego spodziewać po planowanych działaniach, które widnieją na stronie internetowej analizowanego Stowarzyszenia:

1. „Rozwiemy sieć placówek dla dzieci i młodzieży w Krakowie oraz zainicjujemy działalność wychowawczą w innych miastach w Polsce (Katowice, Tarnów, Kielce, Wieliczka, Nowy Sącz).
2. Udoskonalimy kapitał ludzki naszej organizacji oraz zwiększymy możliwości realizacji ambicji zawodowych. Zapewnimy system wynagrodzeń sprzyjający wzrostowi motywacji do pracy.
3. Pozyskamy nowych i znaczących partnerów oraz zwiększymy liczbę i zasięg projektów społecznych. Wypracujemy nowe sposoby docierania do potencjalnych darczyńców.
4. Dokonamy opisu naszych doświadczeń wychowawczych oraz spopularyzujemy nasze najlepsze praktyki. Rozwiemy współpracę z ośrodkami naukowymi i mediami.
5. Wzmocnimy prestiż i siłę oddziaływania naszej organizacji, a także społeczne znaczenie organizacji pozarządowych. Będziemy aktywnymi uczestnikami debat publicznych nt. dzieci i młodzieży” (zob. www.siemacha.org.pl).

Przedstawione plany świadczą o świadomości społecznej Stowarzyszenia SIEMACHA i pozwalają twierdzić, że organizacja będzie rozwijać się w przyszłości.

Zakończenie

W prezentowanej publikacji autor rozważał koncepcję pomiaru społecznej wartości dodanej Stowarzyszenia SIEMACHA za pomocą audytu społecznego (a konkretniej Social Accounting and Audit). Stosowaniem tej metody jest zainteresowanych coraz więcej organizacji zaliczanych do trzeciego sektora, ponieważ dążą one do rozwoju własnej działalności dzięki lepszemu sprecyzowaniu celów podejmowanych działań, dokonaniu usprawnień wewnętrznej struktury organizacyjnej, zaangażowaniu interesariuszy oraz wprowadzeniu zasad etycznych [Israelsson, 2002 (maszynopis)].

SAA może przynieść organizacji wiele potencjalnych korzyści, jak np.: zbadanie społecznego

i środowiskowego wpływu organizacji na otoczenie, wprowadzenie regularnego procesu analizy skutków podejmowanej działalności oraz możliwość systematycznego przeglądu mocnych stron przedsiębiorstwa oraz obszarów, które wymagają poprawy. Ponadto organizacje mają dużą swobodę w określaniu ram audytu (całego procesu) i mogą przeprowadzić proces na różne sposoby, dostosowując go do swoich potrzeb i wymagań (zob. www.proveandimprove.org/new/tools/socialaccounting.php). Faktem niezaprzeczalnym jest to, że opisywane narzędzie pozwala podmiotom ekonomii społecznej na zademonstrowanie fundatorom, co zostało osiągnięte, poza samym przetrwaniem – w sensie ekonomicznym – jako przedsiębiorstwo. Co więcej, upublicznianie dodatkowych informacji (poza finansowymi) przyczynia się do tego, że dany podmiot może się wyróżniać na tle innych organizacji. Audyt społeczny wpływa również pośrednio na „zwiększenie pewności siebie” danego przedsiębiorstwa zaliczanego do sektora ekonomii społecznej [Krawczyk, Kwiecińska, 2008, s. 110-111].

Niestety audyt społeczny posiada również pewne ograniczenia. Może być procesem bardzo pracochłonnym dla organizacji, zwłaszcza w sytuacji, kiedy jest wdrażany po raz pierwszy. Ponadto, jeśli organizacja nie funkcjonuje w oparciu o planowanie strategiczne, to zaimplementowanie mechanizmów audytu może zająć więcej czasu. Z punktu widzenia grantodawców audyt społeczny jest metodą umożliwiającą kontrolę, gdyż poszczególni interesariusze z pewnością będą domagać się weryfikacji postulowanych przez nich działań. Oprócz tego, większość fundatorów nie przywiązuje uwagi do wyników audytu. Zarówno zakres całego procesu, jak i przyjęte wskaźniki są indywidualnie dobierane przez daną organizację. Nie można, zatem zakładać, że wnioski z audytu posłużą grantodawcom w analizach porównawczych (np. przy podziale środków publicznych) (zob. www.proveandimprove.org/new/tools/socialaccounting.php).

W trakcie implementacji audytu społecznego autor niniejszego artykułu w praktyce zweryfikował przedstawione wcześniej zalety i wady opisywanej metody. Do plusów wynikających z zastosowania SAA można zaliczyć fakt, że udało się przedstawić jak funkcjonuje organizacja. Przedstawione wyniki audytu, zdaniem autora, pozwoliły ukazać w po-

zytywnym świetle działalność podmiotu. Ponadto audyt społeczny jest „czymś”, co organizacje robią dobrowolnie w celu kreowania własnego wizerunku. Prezentowana metoda jest dopełnieniem rachunkowości, ponieważ przedstawia społeczny aspekt funkcjonowania audytowanego podmiotu. Zdaniem autora, implementacja audytu była ułatwiona, bowiem SIEMACHA działa w oparciu o planowanie strategiczne, a pracownikom są znane pojęcia wskaźników, efektów i zarządzania projektami. Bez takiej wiedzy zastosowanie prezentowanej metody byłoby znacznie utrudnione i z pewnością wydłużyłby się cały proces. Pewnym problemem był jednak fakt, że cele Stowarzyszenia nie zostały sformułowane jako efekty społeczne i to spowodowało, że pomiar oddziaływania ograniczył się do stworzenia wskaźników produktu. Co więcej, nie do końca udało się skonfrontować zakładane cele z uzyskanymi efektami, jednak – zdaniem autora – całość procedury pozwoliła dokonać pomiaru społecznej wartości dodanej.

Warto odnotować, że opisywane narzędzie jest bardzo elastyczne. Realizując pewne świa-

towe wytyczne, autor dostosował SAA do swojej wiedzy oraz możliwości Stowarzyszenia, aby możliwe było przedstawienie społecznej wartości dodanej. W trakcie wdrażania audytu społecznego autor zauważył również pewne ograniczenia wynikające z prezentowanej metody. Mimo elastyczności i dokonywania pewnej wstępnej selekcji, proces trwał ponad 3 miesiące (marzec 2011–czerwiec 2011, zob. tabela 3). Obejmował on przede wszystkim zbieranie oraz analizowanie dokumentów w celu wyciągnięcia właściwych wniosków.

Ponadto, audyt społeczny jest dość kosztowny. Jak wynika z obliczeń Stowarzyszenia Klon/Jawor koszt 2-miesięcznego audytu oscyluje w granicach 25 tys. zł. „Audyt: 2 m-ce x 5 tys. zł = 10 tys. zł x 2 os. = 20 tys. zł; koszty operacyjne przeprowadzenia audytu społecznego (materiały, przejazdy itp.): 5 tys. zł” [Krawczyk, Kwiecińska, 2008, 119].

Reasumując proces wdrażania SAA, autorowi udało się zebrać dane jakościowe, ilościowe, stworzyć mapę interesariuszy oraz opracować wskaźniki pokazujące realizację zakładanych

Tabela 3. Harmonogram prac pozwalających na wdrożenie audytu społecznego w Stowarzyszeniu SIEMACHA

		CZAS			
		Marzec 2011	Kwiecień 2011	Maj 2011	Czerwiec 2011
DZIAŁANIE	Poznanie Stowarzyszenia				
	Analiza dokumentów Stowarzyszenia				
	Prezentowanie istoty audytu społecznego				
	Akceptacja kadry zarządzającej				
	Powołanie zespołu ds. audytu społecznego				
	Określenie celu, zakresu oraz przedmiotu audytu społecznego				
	Utożsamianie się pracowników z przyjętą misją i wizją (kwestionariusz)				
	Przegląd dotychczasowej działalności/ analiza dokumentów				
	Przegląd zgromadzonych danych jakościowych oraz ilościowych				
	Sporządzenie mapy interesariuszy				
	Wyznaczenie wskaźników dla realizacji zakładanych celów				
	Wyciąganie wniosków z badania				
	Stworzenie raportu społecznego				

Źródło: opracowanie własne.

przez SIEMACHĘ celów. Wnikliwa analiza zgromadzonych dokumentów i przeprowadzonego badania kwestionariuszowego pozwoliła ocenić działalność podmiotu oraz opracować rekomendacje dotyczące dalszego funkcjonowania Stowarzyszenia.

Wyniki przeprowadzonych badań są pozytywne. Wszystkie atuty, którymi może pochwalić się Stowarzyszenie SIEMACHA nie tyle pokazują, że organizacja działa bez zarzutu (nie licząc

problemów wynikających z niskich ocen niektórych wychowawców, konieczności przeformułowania misji, by była krótsza), co powinny skłaniać do rewizji kolejnych aspektów funkcjonowania oraz ewentualnego rozszerzenia spektrum prowadzonej działalności. Autor–audytor wierzy, że wyciągnięte wnioski dowiodły społecznej działalności SIEMACHY i pozwoliły wykreować pozytywny wizerunek w kontekście społeczności lokalnej, w której funkcjonuje Stowarzyszenie. ■

Literatura

Bielińska-Dusza E. [2010], *Zastosowanie audytu wewnętrznego w analizie wizji i misji przedsiębiorstwa*, [w:] Zeszyty Naukowe Katedry Analiz Strategicznych nr 827 UEK Kraków, Kraków.

Broszura [2011], Broszura podsumowująca działalność Stowarzyszenia SIEMACHA przygotowana przez pracowników Stowarzyszenia, Kraków.

Bussard A., Markuš M., Olejátová D. [2002], *Code of Ethics and Social Audit*, INTEGRA, Bratysława.

Centre for Good Governance [2005], *Social Audit: A Toolkit. A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement*, Director General & Executive Director for Good Governance, Hyderabad.

Faflok A., Prokopowicz P., Wajler J. [2007], *Audyty satysfakcji wychowanków. Dziennych Ośrodków Socjoterapii Stowarzyszenia „U Siemachy”. Raport z badań jakościowych i ilościowych*, Kraków.

Głowacki J., Płonka M., Rosiek K. [2012], *Wybrane metody oceny społeczno-ekonomicznych efektów działania podmio-*

tów ekonomii społecznej, [w:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, MSP UEK, Kraków.

Hausner J. [2007a], *Ekonomia społeczna jako sektor gospodarki*, [w:] B. Szopa (red.), *Ekonomia społeczna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków-Warszawa.

Hausner J. [2007b], *W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej – założenia do ustawy o przedsiębiorstwie społecznym*, Kraków-Warszawa.

Israelsson B. [2002], *Social Audit and Accounting in Sweden* (26/06/2002) (maszynopis).

Krawczyk K., Kwiecińska D. [2008], *Audyty społeczne jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, [w:] J. Hausner (red.), *Wspieranie ekonomii społecznej*, MSAP UEK, Kraków.

Lisiński M. [2004], *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.

Statut Stowarzyszenia SIEMACHA.

The Social [2007], *Social added value approaches*, The Social Economy Exchange Network (SEEN).

Strony internetowe

www.proveandimprove.org

www.siemacha.org.pl

www.socialauditnetwork.org.uk

www.wiadomosci.ngo.pl

The social audit method: A case study of the “U Siemachy Association”

Abstract: Social economy entities are doubtless aware of the need to measure social added value, however, attempts in this area have been limited. At present, there are several tools that make it possible to measure social added value. They include, among others, the Global Reporting Initiative (GRI), the Local Multiplier (LM3), Social Return on Investment (SROI), the SYTA-Malli Methodology and the social audit method. In the present article, the author implements one of the methods that permit the measurement of SAV, namely social audit. The author, adopting the role of an auditor and using Social Accounting and Audit, attempts to evaluate the activities of the organisation in question and the effectiveness of its social activities. Another aim of the paper is to confront the advantages and limitations of social audit with practice in the environment in which the social enterprise operates. The article is divided into two main parts: the theoretical and the practical one. The first part describes social audit, the principles and procedures of Social Accounting and Audit – a method popularised by the Social Audit Network. The second part reviews the implementation of the method in the social enterprise selected for analysis.

Key words: social added value, social audit, Social Accounting and Audit, Social Audit Network, social report, mission, vision, stakeholder map, indicator.