

Prof. dr hab. Tadeusz Wawak
Katedra Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania
Instytut Ekonomii Finansów i Zarządzania
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

SPOŁECZNY AUDYT FINANSOWY ŹRÓDŁEM WIEDZY O PRZYCZYNACH I SKUTKACH JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SZKOLE WYŻSZEJ

Streszczenie

Głównym celem opracowania pokazanie miejsca i roli społecznego audytu finansów jako źródła wiedzy o przyczynach i skutkach jakości zarządzania w szkole wyższej. Natomiast dodatkowym jest zachęcenie uczelni publicznych i niepublicznych do podjęcia pogłębionych badań tych zależności. Realizacja tego celu wiąże się z potwierdzeniem hipotezy badawczej głoszącej, że społeczny audyt finansowy jest ważnym narzędziem doskonalenia zarządzania. Przekonanie kierujących uczelniami o randze i wadze znaczenia społecznego audytu finansowego dla zrównoważonego ich rozwoju, zachęci do jego stosowania.

We wprowadzeniu zdefiniowano pojęcie społecznego audytu finansowego. Następnie przedstawiono rolę audytu finansowego i samooceny kontroli zarządczej w szkołach wyższych. W kolejnym punkcie zaprezentowano znaczenie społecznego audytu jako elementu społecznego audytu finansowego w zarządzaniu uczelnia. W kolejnej części opracowania omówiono rolę zarządzania zaangażowania interesariuszy wewnętrznych szkoły wyższej w realizacji jej celów, w kontekście społecznego audytu finansowego.

W podsumowaniu stwierdzono, że społeczny audyt finansowy, który jest bardzo ważnym źródłem wiedzy o przyczynach i skutkach jakości zarządzania w szkole wyższej oraz wpływa korzystnie na jakość pracy interesariuszy wewnętrznych uczelni. Dlatego też uczelnie powinny

Social financial audit as the source of knowledge about the causes and effects of the quality management in higher education

Summary

The principal aim of this paper is to show the place and role of the social financial audit as the source of knowledge about the causes and effects of quality management in higher education. Its

additional goal is to encourage public and private universities to undertake in-depth studies of these relationships. The implementation of this objective is connected with the confirmation of the research hypothesis proclaiming that the social financial audit is an important tool for improving management. The conviction of university authorities (managers) about the rank and importance of the social financial audit for the sustainable development of university will encourage them to apply it.

The introduction contains the definition of the social financial audit which is followed by the presentation of the role of financial audit and self-assessment of university management control. The consecutive section presents the importance of the social audit as part of the social financial audit in the university management. The next part of the study discusses the role of managing internal stakeholder engagement in higher education in achieving its objectives in the context of the social financial audit.

It was concluded that the social financial audit, which is a very important source of knowledge about the causes and effects of quality management in higher education, favourably affects the quality of work of internal university stakeholders.

Therefore, universities should implement the CSR principle and apply the principles of best practice in the construction of the rules of social responsibility, social policy and the review of the management system and the principles of social audit (reinforcing financial audit) recorded in three standard AA series 1000 and the SA 8000 standard.

Wprowadzenie

Z przeprowadzonych przez autora kilkuletnich badań nad jakością zarządzania wynika, że właściwie przeprowadzone społeczne audyty finansowe mogą być bardzo ważnym źródłem informacji dla podejmujących decyzje i tym samym wpływać na rzeczywistą, a nie deklarowaną jakość zarządzania w szkole wyższej¹. Czy rzeczywiście tak jest? **Celem tego opracowania jest pokazanie miejsca i roli społecznego audytu finansów jako źródła wiedzy o przyczynach i skutkach jakości zarządzania w szkole wyższej oraz zachęcenie uczelni publicznych i niepublicznych do podjęcia pogłębionych badań tych zależności.** Realizacja tego celu wiąże się z potwierdzeniem hipotezy badawczej głoszącej, że społeczny audyt finansowy jest ważnym narzędziem doskonalenia zarządzania. Przekonanie kierujących uczelniami o randze i wadze znaczenia społecznego audytu finansowego dla zrównoważonego ich rozwoju, zachęci do jego stosowania.

Dodatkowym celem tego opracowania jest zaproszenie pracowników uczelni publicznych i niepublicznych do wzięcia udziału w badaniach prowadzonych, pod kierunkiem

¹ T. Wawak, Jakość Zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

autora, przez Katedrę Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego na temat; „Rola społecznego audytu finansowego w doskonaleniu jakości zarządzania w szkołach wyższych” oraz przeprowadzenia badań empirycznych w tym zakresie w swoich uczelniach.

Poprawne zdefiniowanie terminu – „*społeczny audyt finansowy*” (który stanowi obligatoryjną symbiozę trzech elementów w jednym) wymaga prezentacji trzech pojęć: audyt, audyt finansowy i audyt społeczny. Nie wnikając w przyczyny i historie występowania w języku polskim dwóch form zapisu: starszego - „audyt” (w tej formie występuje w rachunkowości) oraz późniejszego - „audit” (występującego w normach ISO) możemy przyjąć, że oznaczają to samo². Pojęcie audyt / audit wywodzi się od słowa łacińskiego „*auditio*”, które oznacza „słuchanie” lub „plotka”. Natomiast słowo „*audire*” oznacza „słuchać” lub „słyszeć”, a słowo „*auditor*” - „słuchacz” lub „uczeń”³. Władysław Kopaliński wyjaśnia, że „*audytor*” to „członek sądu wojkowego lub kościelnego”, a „*audio*” w złożeniach oznacza „słyszenie” lub „dźwięk”⁴. Kim jest więc „audytor” - słuchaczem, uczniem, czy sędzią? Kim jest więc student uniwersytetu – oczywiście słuchaczem i sędzią (nie zawsze kompetentnym!). **Audyt oznacza systematyczną, niezależną ocenę danej organizacji** (lub systemu, procesu, projektu, wyrobu, usługi, itp.), **której przedmiotem jest badanie zgodności z określonym punktem odniesienia**, takim jak przepisy prawa zewnętrznego i przepisy normatywne wewnętrzne danej organizacji (lub norma, lista kontrolna, standard, itp.) **w celu określenia stopnia tej zgodności i wskazanie możliwych niezgodności, stanowiących prawne, finansowe lub inne ryzyko dla przedmiotu badań oraz wskazania następstw tego stanu rzeczy**⁵.

D. Dobija uważa, że **audyt finansowy to mechanizm kontroli społecznej w procesie rozrachunku zarządzających z interesariuszami pozwalający wniknąć, dostrzec i ocenić jak dane społeczeństwo zostało zorganizowane oraz dostarczyć informacji o poziomie rozrachunku i przejrzystości działań społeczno-ekonomicznych**⁶ Audyt finansowy w sektorze finansów publicznych (do których ustawa o finansach publicznych⁷ zalicza publiczne szkoły wyższe) zdaniem K. Winiarskiej obejmuje:⁸

- badanie dowodów księgowych oraz zapisów księgach rachunkowych;
- ocena zgodności sprawozdań finansowych oraz sprawozdań z wykonania budżetu z zapisami w księgach rachunkowych;

² Audit czy audyt?, <http://biznes.nf.pl/audit-czy-audyt.11730.139>, odczyt 20.07.2014.

³ Słownik łacińsko-polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r.

⁴ W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wydanie 16 rozszerzone, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988 r., s. 51.

⁵ Audyt, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Audyt>

⁶ D. Dobija, Audyt finansowy we współczesnych systemach społecznych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014 r., s. 9

⁷ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2009 r., Nr 157, poz 1240 z późn. zm., Dział I – Zasady finansów publicznych, art.9.

⁸ K. Winiarska, Audyt finansowy, Biblioteka audytora 5, Wydawca: InfoAudit Sp z o. o., Warszawa 2005 r., s. 5.

- ocena systemu gromadzenia i dysponowania środkami publicznymi;
- ocena efektywności i gospodarności zarządzania finansami publicznymi.

E. Flint definiuje **audyt finansowy jako mechanizm kontrolny polegający na monitorowaniu działań i dokonań, oparty na rachunku społeczno-ekonomicznym. Celem tego audytu jest przegląd i pomiar stosowania specyficznych norm akceptowanego zachowania w danym społeczeństwie.** Z czasem zmieniają się cele i przebieg audytu, który ewoluuje i dostosowuje się do do oczekiwań indywidualnych jednostek lub organizacji w których jest stosowany. Oznacza to, że funkcje audytu finansowego są zdeterminowane czynnikami kulturowymi, społecznymi i politycznymi⁹.

Audyt społeczny (social audit - SA) to analiza i ocena społecznej tożsamości i wizerunku organizacji (np. szkoły wyższej) oraz badanie tej działalności pod kątem zadowolenia społecznego z faktu istnienia danego podmiotu gospodarczego (np. szkoły wyższej) w celu ustalenia stopnia zgodności tej działalności z określonymi kryteriami standardu społecznej odpowiedzialności¹⁰. „Audyty społeczne oceniają skutki społeczne i etykę postępowania organizacji w kontekście jej celów oraz celów stron zainteresowanych”¹¹. Innymi słowy audyt społeczny to badania, które mają na celu sprawdzenie, na ile dana organizacja, wypełniając swoje zobowiązania publiczne jest zgodna z deklarowanymi przez nią wartościami.

Zdefiniowanie społecznego audytu finansowego wymaga skomplikowanego połączenia wyżej przedstawionych, złożonych definicji trzech, nie jednoznacznie interpretowanych w literaturze, pojęć w jedno. Dlatego też w pierwszej kolejności należy zidentyfikować i określić najważniejsze jego cechy, a następnie poprzez odwołanie się do nich, zdefiniować **społeczny audyt finansowy** w szkole wyższej, równocześnie jako:

- **systematyczną, niezależną ocenę** określonej szkoły wyższej, której przedmiotem jest badanie zgodności z przepisami prawa zewnętrznego i wewnętrznego danej uczelni w celu określenia stopnia tej zgodności i wskazanie możliwych niezgodności, stanowiących prawne, finansowe lub inne ryzyko dla przedmiotu badań oraz informować o następstwach tego stanu rzeczy dla badanej organizacji;
- **mechanizm kontroli społecznej** w procesie powiązań i rozrachunku zarządzających z interesariuszami, pozwalający wniknąć, dostrzec i ocenić jak dane społeczeństwo zostało zorganizowane oraz dostarczyć informacje o poziomie rozrachunku i przejrzystości działań społeczno-ekonomicznych;
- **analizę i ocenę społecznej tożsamości i wizerunku** szkoły wyższej oraz badanie tej działalności pod kątem zadowolenia społecznego z faktu istnienia szkoły wyższej w celu

⁹ D. Dobija, Audyt finansowy we współczesnych systemach społecznych, cyt. wyd., s. 9; za D. Flint, Philosophy and principles of auditing: An introduction. London: Macmillan Education, 1988 r., s. 12.

¹⁰ Audyt społeczny, <http://www.wirtualnemedia.pl/slownik/audyt-spoeczny>

¹¹ Audyt społeczny, Encyklopedia CSR – Forum Odpowiedzialności Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/audyt-spoeczny/>

ustalenia stopnia zgodności tej działalności z określonymi kryteriami standardu społecznej odpowiedzialności.

Podkreślenia wymaga to, że społeczny audyt finansowy prowadzony w szkole wyższej musi poddać analizie i ocenie oraz określić jednocześnie (czyli - trzy w jednym) stopień zgodności badanych działań (organizacji) uczelni z:

- przepisami prawa zewnętrznego i wewnętrznego danej uczelni,
- wymogami rozrachunku zarządzających z interesariuszami i przejrzystości działań społeczno-ekonomicznych,
- określonymi kryteriami standardu społecznej odpowiedzialności pod kątem zadowolenia społecznego z faktu istnienia i sposobu funkcjonowania, w tym jakości zarządzania, szkoły wyższej;

oraz wskazywać powstanie możliwych niezgodności, stanowiących prawne, finansowe, społeczne, polityczne lub inne ryzyko dla przedmiotu badań oraz informować o następstwach tego stanu rzeczy dla badanej szkoły wyższej i jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Oczywiście można pokusić się o sformułowanie skróconej wersji definicji społecznego audytu finansowego kosztem jej precyzji i jakości percepcji wśród interesariuszy uczelni.

1. Rola wewnętrznego audytu finansowego i samooceny kontroli zarządczej

W literaturze przedmiotu¹² można spotkać się ze stwierdzeniem, że pojęcie audyt finansowy obejmuje dwa elementy:

- **audyt zewnętrzny**, czyli rewizja finansowa przeprowadzona przez zewnętrznego audytora, niezależnego od organizacji w której przeprowadza audyt finansowy,
- **audyt wewnętrzny**, czyli weryfikacja sprawozdań finansowych i ocena zarządzania organizacją dokonana przez wewnętrznego audytora w organizacji.

Historia stosowania w praktyce audytu wewnętrznego dowodzi, że ewaluował on w czasie z funkcji rachunkowo-księgowej w kierunku biznesowo-zarządczej, od ograniczania ryzyka sprawozdań finansowych do zwiększania sprawności i efektywności organizacji, czyli tworzenia i wnoszenia wartości dodanej w organizacji. „**Audyt wewnętrzny** koncentruje się nie tylko na ryzyku związanym z nieprawidłowościami w sprawozdaniach finansowych, lecz także na wszystkich obszarach w których występują ryzyka istotne dla organizacji.”¹³.

Wewnętrzny audyt finansowy jest więc ważnym narzędziem oceny efektywności procesów zarządzania ryzykiem oraz kontroli, czyli mierzenia poziomu jakości zarządzania każdej organizacji, w tym i szkoły wyższej.

¹² M. Andrzejewski, Korygująca funkcja rewizji finansowej w systemie rachunkowości, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012 r.

¹³ D. Dobija, Audyt finansowy we współczesnych systemach społecznych, cyt. wyd., s. 11.

Obowiązująca ustawa o finansach publicznych stwierdza, że audyt wewnętrzny (finansowy) jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie kierownika jednostki sektora finansów publicznych (np. rektora uczelni) w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze. Ocena ta powinna dotyczyć w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w jednostce sektora finansów publicznych (np. w szkole wyższej)¹⁴. Do przeprowadzania audytu wewnętrznego zobowiązane są także uczelnie publiczne, jeżeli kwota ujęta w planie rzeczowo-finansowym przychodów lub kosztów przekroczyła wysokość 40 mln. zł. Natomiast ten audyt może przeprowadzić audytor wewnętrzny zatrudniony w jednostce (uczelni) lub usługodawca spoza tej jednostki. Audytor wewnętrzny, prowadząc audyt wewnętrzny kieruje się wskazówkami zawartymi w standardach audytu wewnętrznego ustalonymi w formie komunikatu przez Ministra Finansów¹⁵.

Rozporządzenie Ministra Finansów¹⁶ określa szczegółowo:

- sposób sporządzenia oraz elementy rocznego planu audytu wewnętrznego;
- sposób i tryb przebiegu audytu wewnętrznego;
- sposób udokumentowania przebiegu oraz wyników audytu wewnętrznego;
- sposób sporządzenia oraz elementy sprawozdania z wykonania planu audytu;
- tryb przeprowadzenia audytu wewnętrznego zleconego;
- tryb przeprowadzenia oceny audytu wewnętrznego;
- sposób i tryb przekazywania informacji o pracy i wynikach audytu wewnętrznego.

Wspomniana powyżej ustawa o finansach publicznych¹⁷ kładzie szczególny nacisk na zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej oraz na właściwą ocenę jej funkcjonowania. Ocena taka może być dokonana w drodze samooceny kontroli zarządczej zalecanej w „Standardach kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych”¹⁸.

Samoocena kontroli zarządczej to proces, w którym dokonywana jest ocena funkcjonowania kontroli zarządczej przez pracowników i kierownictwo jednostki. *„Samoocena może mieć szczególne znaczenie w przypadku tych jednostek, które nie dysponują innymi narzędziami oceny kontroli zarządczej, np. audytem wewnętrznym, lub w których zasoby audytorskie można uznać za niewystarczające. Dzięki samoocenie można uzyskać informacje o funkcjonowaniu kontroli zarządczej, w szczególności w tych obszarach, w których nie było żadnych działań audytorskich czy kontrolnych”¹⁹.*

¹⁴ Ustawa z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. Z 2009 r., Nr 157, poz 1240 z późn. zm., Dział VI - Audyt wewnętrzny oraz koordynacja audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych, art. 272.

¹⁵ Tamże, art. 273 - 275.

¹⁶ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzenia i dokumentowania audytu wewnętrznego, Dz. U. z 2010 r., nr 21, poz. 108, § 1.

¹⁷ Ustawa z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, cyt. wyd., Rozdział 6.

¹⁸ Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r., Dz. Urz. Min. Fin.z 2009 nr, Nr 15, poz. 84.

¹⁹ Komunikat nr 3 Ministra Finansów, z dnia 16 lutego 2011 r., w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie

Audyt wewnętrzny może brać udział w procesie samooceny kontroli zarządczej w ramach wykonywania czynności doradczych. Audytorzy wewnętrzni uczestnicząc w procesie samooceny powinni stosować odpowiednie standardy audytu wewnętrznego, w tym przede wszystkim Standardy Atrybutów i odpowiednie Standardy Działania dotyczące przeprowadzania czynności doradczych; powinni postępować bezstronnie i zachowywać obiektywizm, tak jak w trakcie realizacji podstawowych zadań z zakresu audytu wewnętrznego²⁰.

Rola audytu wewnętrznego w procesie samooceny może być bardzo różna²¹:

- *od bardzo dużego zaangażowania w ten proces, obejmującego przygotowanie i przeprowadzenie samooceny,*
- *poprzez mniejsze, ale nadal aktywne zaangażowanie w postaci przeprowadzenia szkoleń, udzielania merytorycznego wsparcia osobom koordynującym i przeprowadzającym samoocenę, angażowania kierownictwa jednostki w samoocenę, dostarczania wiedzy z zakresu oceny, wdrażania i efektywności mechanizmów kontroli, którą audytorzy wewnętrzni wykorzystują w trakcie realizacji zadań audytowych,*
- *do roli niewielkiej, jako konsultanta całego procesu i weryfikatora ocen sporządzanych przez osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie samooceny;*
- *audyt wewnętrzny może też skupić się na syntezie informacji zgromadzonych z poszczególnych części jednostki.*

„Należy pamiętać, że podstawowym zadaniem audytora wewnętrznego jest dostarczanie kierownikowi jednostki niezależnej oceny funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostce. Udział audytora wewnętrznego w procesie samooceny nie może wpływać na realizację jego podstawowych zadań, ani nie powinien wpływać na jego obiektywizm czy niezależność. Audytorzy wewnętrzni również powinni korzystać z wyników samooceny, jako istotnego źródła informacji o ryzykach i mechanizmach kontroli. Wykorzystywanie wyników samooceny może wzmocnić współpracę pomiędzy kierownictwem i pracownikami jednostki oraz pomóc w bardziej efektywnym wykorzystywaniu zasobów audytu wewnętrznego”²².

Udział audytorów wewnętrznych w samoocenie kontroli zarządczej ma istotne znaczenie dla zapewnienia wzrostu poziomu jakości zarządzania nie tylko w jednostkach sektora finansów publicznych, ale także w innych organizacjach, które dobrowolnie zdecydują się na utworzenie i współdziałanie audytorów wewnętrznych z samoocena kontroli zarządczej. Dlatego też to rozwiązanie doskonalenia zarządzania i zapewnienia zrównoważonego rozwoju można zaproponować zarówno uczelniom publicznym jak i niepublicznym. Doskonalenie kontroli zarządczej jest bowiem ważnym czynnikiem determinującym rozwój i sukces szkół wyższych.

samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, część I Ogólna informacja dotycząca samooceny kontroli zarządczej, pkt. 2 Rola audytu wewnętrznego, Dz. Urz. Min. Fin. Z 2011 r., Nr 2, poz. 11.

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże.

²² Tamże.

Celem kontroli zarządczej jest bowiem:

- zapewnienie realizacji celów i zadań każdej organizacji w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy;
- przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania;
- stworzenie warunków do efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- optymalne zarządzanie ryzykiem w organizacji;
- ochrona zasobów materialnych, finansowych i wiedzy w organizacji i ich optymalne wykorzystanie dla dobra organizacji (szkoły wyższej) i jej interesariuszy;
- zagwarantowanie skuteczności i efektywności działania oraz wiarygodności sprawozdań, które adekwatnie do rzeczywistości przedstawiają funkcjonowanie organizacji i jej efekty bliższe i dalsze.

Wewnętrzny audyt finansowy oraz samoocena kontroli zarządczej w każdej organizacji, w tym i w szkole wyższej, są ważnymi metodami doskonalenia zarządzania i optymalizacji efektów funkcjonowania.

2. Społeczny audyt jako element społecznego audytu finansowego

Status społeczny i ekonomiczny szkoły wyższej w Polsce zmienił się w ciągu ostatnich 25 lat w wyniku:

- transformacji ustrojowej i społecznej Polski oraz w wyniku wejścia do NATO i Unii Europejskiej;
- postępującej globalizacji w świecie i integracji europejskiej w której Polska aktywnie uczestniczy;
- postępującego urynkowienia szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce;
- powstania i szybkiego zwiększania liczby uczelni niepublicznych w Polsce zaspakajającego rosnący popyt na ich usługi edukacyjne w latach 1990 – 2008;
- przebudzenie uczelni publicznych, które podpatrując uczelnie niepubliczne, dostrzegły korzyści ekonomiczne płynące z komercjalizacji studiów niestacjonarnych oraz studiów podyplomowych w okresie wkraczania tzw. wyżu demograficznego w mury szkół wyższych;
- rozpaczliwego poszukiwania przez uczelnie publiczne i niepubliczne zapewnienia sobie dochodów z prowadzonych, na coraz niższym poziomie jakościowym studiów skomercjalizowanych w okresie zmniejszania się ilości kandydatów chcących podjąć odpłatne studia (w następstwie wyjazdu za granice kilku milionów Polaków za chlebem oraz niżu demograficznego młodzieży w wieku maturalnym).

Uczelnie stały się szczególnymi organizacjami non profit, których celem jest pokrycie z uzyskanych przychodów kosztów swego funkcjonowania i wygosparowanie nadwyżki ekonomicznej niezbędnej do samofinansowania swojego rozwoju. Uczelnie publiczne i niepubliczne świadczą usługi naukowo-badawcze, edukacyjne i doradcze nieodpłatnie i odpłatnie, czyli mogą zarabiać i otrzymywać zysk. Jednocześnie zasadniczym ich zadaniem jest realizacja następujących celów społecznych: kształcenie i wychowanie, badania naukowe i poszerzanie wiedzy, słuzenie rozwojowi poszczególnych osób cywilnych i prawnych, społeczności lokalnej i regionalnej, krajowi, ugrupowaniu integracyjnemu i ziemi. Spełnianie tych funkcji służebnych względem bliższych i dalszych interesariuszy wymaga ekonomicznego myślenia i wysokiej jakości zarządzania. Dlatego też **funkcjonowanie uczelni, a zwłaszcza zarządzanie nimi, powinno być poddane audytowi społecznemu i finansowemu, które połączone z sobą i przeprowadzone jednocześnie przyjmą szczególną formę społecznego audytu finansowego.**

Audyt społeczny najogólniej można uznać za procedurę sprawdzającą czy podejmowane w szkole wyżej działania przebiegają zgodnie z misją i społecznymi celami oraz wymogami społecznej odpowiedzialności organizacji, którą jest każda uczelnia. Audyt społeczny charakteryzuje stosowanie w trakcie jego realizacji metod partycypacyjnych oraz przewaga ocenianych danych jakościowych nad ilościowymi. Audyt społeczny jest stosunkowo skomplikowanym procesem, mogącym przebiegać według szczegółowych procedur, przeprowadzonych przez odpowiednio przeszkolone i przygotowane osoby – społecznych asesorów. Powinien obejmować swym zakresem kilka obszarów, w tym te najważniejsze:²³

- badania wnętrza organizacji, jej struktury, wizji, misji, celów, realizowanej strategii rozwoju i zarządzania w uczelni;
- badanie stosowanych metod finansowania i rozliczania działań oraz podejmowanych przedsięwzięć w szkole wyższej;
- badania zarządzania zasobami ludzkimi i zasobami materialnymi i niematerialnymi szkoły wyższej;
- badania otoczenia organizacji, beneficjentów, konkurentów, sponsorów i pozostałych interesariuszy zewnętrznych uczelni;
- badania relacji zachodzących między interesariuszami uczelni;
- badania najważniejszych efektów działania organizacji w połączeniu z ich zasobami i próbą wyceny.
- badania jakości zarządzania w szkole wyższej.

Badania audytu społecznego organizacji mogą uzupełnić o ocenę społecznej stopy zwrotu

²³ W. Mazur, Ocena społeczno-ekonomicznych efektów działania podmiotów ES, Centrum Przedsiębiorczości społecznej Jelenia Góra, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/911578.html>

(Social Return on Investment – SRI). Społeczna stopa zwrotu umożliwia nadanie wartości pieniężnej rezultatom działalności tradycyjnie trudnym do uchwycenia w kategoriach ilościowych. SRI pozwala organizacjom na wyrażenie jej społecznej, ekologicznej i ekonomicznej wartości w kategoriach finansowych, w porównaniu z poniesionymi przez organizacje nakładami inwestycyjnymi. W rezultacie tego porównania można obliczyć wielkość zysku generowanego przez każdą jednostkę pieniądza (np. 1\$) zainwestowaną w badane przedsięwzięcie. Społeczna stopa zwrotu może być stosowana przez organizacje do przeprowadzania auto-ewaluacji. Minusem tej metody oceny jest to, że większość efektów społecznych bardzo trudno wyrazić w wartościach pieniężnych, metody wyceny pośredniej tych efektów są bardzo złożone i trudne w zastosowaniu. New Economics Foundation proponuje metodę wyliczania SRI składającą się z sześciu etapów.²⁴

Na szczególną uwagę zasługuje obecnie badanie odpowiedzialności społecznej organizacji, które mogą przeciwdziała nadchodzącemu kolejnemu kryzysowi gospodarki rynkowej w Polsce, Europie i w świecie. Zwolennicy koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji uważają, że organizacje powinny uczestniczyć w rozwiązywaniu bieżących problemów z którymi boryka się gospodarka kraju i dbać o otoczenie (interesariuszy zewnętrznych). Uważają, że organizacje dzięki swej odpowiedzialności społecznej łatwiej przywiązują do siebie wartościowych pracowników, lepiej motywują pracowników i przyciągają młode talenty, poprawiają swoją reputację, a tym samym obniżają koszty, zwiększają sprzedaż i wytworzona nadwyżkę ekonomiczną, zapewniają sobie lepszą odporność na kryzysy i zwiększają zaufanie interesariuszy²⁵. Jednocześnie doskonaląc wiedzę jaką dysponują i jakość zarządzania zwiększają wartość dodaną oraz przyczyniają się do wzrostu Produktu Narodowego Brutto w swoim kraju.

Osiągnięciu tych korzyści sprzyja wdrożenie międzynarodowego standardu Odpowiedzialność Społeczna (Social Accountability) – SA 8000:2014 (czwarta wersja). Jej celem jest między innymi wzmocnienie ochrony pracowników zatrudnionych w organizacjach, które dobrowolnie i w sposób weryfikowalny rzeczywiście wdrożą system zarządzania w zakresie społecznej odpowiedzialności, zakładający wspólne zaangażowanie pracowników i zarządu w spełnianiu do wymogów tej normy w dziewięciu obszarach. Twórcy tego standardu głoszą, że jego wdrożenie w organizacji pozwala jej interesariuszom na przejrzysty podgląd jej funkcjonowania oraz zapewnia przestrzeganie zasad równego traktowania wszystkich zatrudnionych, społeczną odpowiedzialność za produkowane wyroby i dostarczane usługi²⁶.

W dziewiątym obszarze SA 8000, przedstawiono wymogi dotyczące regularnego przeglądu systemu zarządzania w zakresie społecznej odpowiedzialności, którego celem jest sprawdzenie skuteczności i doskonalenia działań podejmowanych na rzecz realizacji polityki społecznej organizacji w kontekście wymagań standardu SA 8000. W tym celu organizacja jest zobowiązana

²⁴ Tamże.

²⁵ Społeczna odpowiedzialność biznesu, cyt. wyd.

²⁶ Socjal Accountability 8000 International Standard, June 2014, Introduction, http://www.saintl.org/_data/n_0001/resources...1/resources/live/SA8000%2

do stworzenia Wykonawczego Zespołu Społecznego (WZS), który ma nadzorować wdrożenie wszystkich elementów normy. W skład WZS powinni wchodzić przedstawiciele pracowników, związków zawodowych i zarządu, czyli asesory społeczni i fachowi audytorzy zarządu. Wykonawczy Zespół Społeczny ma monitorować, kontrolować, identyfikować i oceniać ryzyko rzeczywistej i potencjalnej niezgodności ze standardem SA 8000. W oparciu o zebrane informacje, spostrzeżenia, sporządzone opinie, zalecenia korygujące i zapobiegawcze oraz poczynione oceny WZS opracowuje zalecenia i raporty, które przedstawia zarządowi i pracownikom co czyni zadość społecznemu nadzorowi, w którym partycypują aktywnie pracownicy za pośrednictwem swych przedstawicieli. Odpowiedzialność za działalność organizacji sprawuje menedżer senior²⁷; na szczeblu przedsiębiorstwa dyrektor lub prezes, a uczelni – rektor. Gdyby w szkołach wyższych organy kolegialne funkcjonowały prawidłowo, a zasiadający w tych organach i w powoływanych przez nie komisjach rzeczywiście byli asesorami pracowników, których formalnie reprezentują, to wówczas funkcje społecznego nadzoru Wykonawczego Zespoły Społecznej mogłyby pełnić te organy i komisje. Tak jednak nie jest, bo wchodzący w ich skład osoby, w znacznej części, nie są kompetentne do sprawowania tych funkcji lub zainteresowane są przede wszystkim swoimi partykularnymi sprawami. Dlatego też konieczne jest uruchomienie instytucji społecznego audytu finansowego, który przeprowadzany będzie przez osoby reprezentujące pracowników za pośrednictwem przeszkolonych, kompetentnych społecznych asesorów oraz zarządzających uczelnią, poprzez audytorów zatrudnionych w pionie finansowo-księgowym (kwesturze) uczelni.

Zdaniem I. Desperak²⁸ wypracowanie metod i osobnych studiów nad audytem społecznym wynika ze społecznego zapotrzebowania na narzędzia pomiaru dyskryminacji, która powstaje z różnych przyczyn, na przykład: płeć, wiek, poglądy polityczne, wyznanie, odnoszone sukcesy lub klęski, układy międzyludzkie, „grupy towarzyskie” składające się z osób wzajemnie wspierających się, itp.

Do podstawowych metod stosowanych przez audyt społeczny w badaniu tej dyskryminacji można zaliczyć:²⁹

- metodę polegającą na posługiwaniu się parami badaczy (ang. testers) różniących się między sobą tylko jedną cechą, na przykład poglądami na temat funkcjonowania organizacji (np. uczelni) oraz obserwowaniu, czy i w jaki sposób osoby badane różnicują i oceniają osoby z którymi rozmawiają właśnie ze względu na wybraną cechę;
- metody wypracowane przez organizacje pozarządowe o charakterze strażniczym (watchdogs) oraz instytucje zajmujące się badaniem społecznej odpowiedzialności organizacji (Corporate Social Responsibility) dotyczących na przykład; praw człowieka,

²⁷ Tamże, Management system, Obszar 9.

²⁸ I. Desperak, Audyt społeczny jako propozycja wzbogacenia repertuaru metod społecznych, [w:] „Przegląd socjologii jakościowej”, t. 8, nr 1, s. 60-75 oraz http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume18/PSJ_8_1_Desperak.pdf

²⁹ Tamże.

stosunku i prawa pracy, ochrony klienta, zdrowia, zwalczania korupcji, ochrony środowiska, informacji, itp.;

- audyty wewnętrzne stosujące wywiady swobodne, oparte o listę pytań, wynikających każdorazowo z konkretnej listy badanych zagadnień, kodowane podobnie jak wywiad kwestionariuszowy. nie nagrywane, nie poddawane transkrypcji, mający różny stopień standaryzacji, których przebieg zależy każdorazowo od warunków, w jakich się odbywają;
- audyty zewnętrzne odbywające się poza organizacją; audytorzy zbierają informacje i przeprowadzają wywiady nie wchodząc na jej teren, opracowują bazy danych i raporty, diagnozy warunków, na przykład pracy, w organizacji, stosując metody będącej kombinacją badań terenowych i pozyskiwania informacji z pogranicza wywiadu gospodarczego.
- audyty społeczne oparte na obserwacji uczestniczącej niejawnej i jawnej, w których obserwacja poprzedza zasadnicze kroki procedury badawczej, identyfikuje problemy oraz pełni ważną rolę w dalszych etapach prowadzonych analiz, wywiadów i ocen; audyty te przypominają badania osadzone na paradygmacie metodologicznym tzw. teorii ugruntowanej, badań ewaluacyjnych i wywiadu uczestniczącego;
- audyty śledcze prowadzone przez dziennikarzy, spec-służby krajowe i zagraniczne, biura detektywistyczne, itp.

Bardzo często konieczne jest równoczesne stosowanie różnych metod, tak aby wyeliminować słabe strony każdej z nich. Każdy rodzaj przeprowadzonego wywiadu (sondażu) obarczony jest subiektywizmem, prawdopodobieństwem nie przekazania w całości prawdziwej odpowiedzi. Konsekwencją błędnie sformułowanych pytań lub skierowania ich do niewłaściwych osób oraz specyficznych warunków otoczenia w jakich badania są prowadzone mogą być zniekształcenia, zarówno wypowiedzi badanych, jak percepcji przeprowadzającego badania (np. wywiad). Zamierzony cel badań może być wówczas nie osiągnięty – w zamierzonym stopniu i zakresie.

Wspomniana powyżej Społeczna Odpowiedzialność Organizacji jest koncepcją głoszącą, że organizacje (np. szkoły wyższe) rzeczywiście, dobrowolnie prowadzi działalność uwzględniającą interesy społeczne, ochronę środowiska i relacje z interesariuszami oparte na ich pełnym, faktycznym a nie tylko deklarowanym zaangażowaniu. Odpowiedzialność ta jest podejściem strategicznym i długofalowym, opartym na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwania podejmowanych w organizacji decyzji korzystnych dla niej i wszystkich jej interesariuszy.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że **celem społecznego audytu ściśle powiązanego z audytem finansowym w organizacji tak postrzegających swoją rolę jest sprawdzeniem czy jej funkcjonowanie, w tym zarządzanie nią, jest zgodne z oczekiwaniami społecznymi, które mają charakter i znaczenie etyczne, prawne, finansowe i obywatelskie.** Mocne powiązanie aspektów społecznych i finansowych jest tu nad wyraz widoczne. „*Budowanie i wdrażanie strategii*

*zaangażowania społecznego, przekraczającego zobowiązania prawne, dla dobra wszystkich obywateli, zgodnie ze społecznie przyjętymi normami etycznymi, wnosi wkład do zrównoważonego rozwoju poprzez współpracę z pracownikami, społecznością lokalną i globalną, aby podnosić jakość życia wszystkich obywateli.”*³⁰

Aspekty społeczne i ekonomiczne w każdej organizacji, w tym i w szkołach wyższych, są z sobą mocno powiązane i wzajemnie uzależnione. Dlatego też powinny być objęte wspólnym **wewnętrznym społecznym audytem finansowym**, który będzie przeprowadzany wspólnie lub równoległe w organizacji (np. w uczelni) przez:

- **audytora**, reprezentującego pion finansowo-księgowy organizacji, badającego aspekty finansowo-prawne jej działalności i jakość zarządzania,
- **asesora**, przedstawiciela interesariuszy wewnętrznych organizacji, oceniającego aspekt społeczny tej działalności oraz jakość zarządzania tej organizacją (np. szkoły wyższej).

Audyt ten powinien być niezależną analizą badawczo-weryfikującą i jednocześnie doradczą której celem jest dostrzegalna i mierzalna poprawa jakości zarządzania, doskonalenie działalności operacyjnej, przyspieszenie strategicznego rozwoju oraz wniesienie nowej wartości dodanej uzyskiwanej przez organizację (uczelnię) czyli zapewnienie jej możliwości wzrostu zrównoważonego.

3. Znaczenie zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy szkoły wyższej w realizację jej celów, w kontekście społecznego audytu finansowego

Wzrost poziomu jakości zarządzania w publicznej i niepublicznej uczelni nierozłącznie związany jest z pogłębieniem zaangażowania jej interesariuszy w działania zmierzające do osiągnięcia pożądaných rezultatów, czyli długookresowych zmian i korzyści wynikających z efektów tych działań. **Interesariuszem (stakeholder) szkoły wyższej jest każda osoba lub grupa osób fizycznych lub prawnych, która mają wpływ na uczelnię bądź na które mogą wpływać działania tej szkoły.** Możemy ich podzielić na:

- **interesariuszy wewnętrznych uczelni** – są nimi: pracownicy studenci, doktoranci, słuchacze studiów podyplomowych, kursanci, klienci usług doradczych i zleceniodawcy prac naukowo-badawczych;
- **interesariuszy zewnętrznych uczelni** – są nimi przykładowo: kandydaci na studia i kursy prowadzone przez uczelnię, dostawcy, społeczność lokalna, mass-media, administracja publiczna, obecni i przyszli pracodawcy absolwentów oraz inne podmioty szeroko rozumianego otoczenia firmy.

Wszyscy wyżej wymienieni interesariusze uczestniczą w życiu szkoły wyższej i dlatego

³⁰ Społeczna Odpowiedzialność Organizacji.... cyt. wyd.

też ich oczekiwania powinny być uwzględnione w podejmowanych w uczelni decyzjach rodzących skutki ekonomiczne. Kierujący szkołami wyższymi powinni zarządzać zaangażowaniem interesariuszy, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Stąd, uczelnie publiczne i niepubliczne powinny być objęte zasadami i wymogami Społecznej Odpowiedzialności Organizacji – Corporate Social Responsibility (CSR). Szkoły wyższe wdrażające CSR zakładają uczestnictwo interesariuszy w życiu uczelni, uwzględniając ich oczekiwania oraz związane z nimi ryzyko, szanse i zagrożenia; a następnie świadomie zarządzają relacjami z nimi. Społeczna Odpowiedzialność Organizacji posiada swoje standardy, w tym między innymi serii AA1000 (włączając kwestie społeczne i etyczne do zarządzania w organizacji i jej działalności) oraz wspomniana już norma (Social Accountability) SA 8000, chroniąca podstawowe prawa pracownicze³¹.

Standardy z serii AccountAbility, określające zasady najlepszej praktyki w budowaniu w organizacji (uczelni) reguł społecznej i etycznej odpowiedzialności, przeprowadzeniu audytu etycznego i przygotowanie raportu oceniającego, które obejmują trzy normy:

- AA 1000APS (AccountAbility Principles Standard) - Zasady odpowiedzialności³²,
- AA 1000AS (AccountAbility Assurance Standard) - Weryfikacja³³,
- AA 1000SES (Stakeholder Engagement Standard) - Zaangażowanie interesariuszy³⁴

Istotną cechą tych norm jest możliwość ich wykorzystania jako punkt wyjścia do analizy strategicznej dla wszystkich organizacji, zarówno non profit, organizacji obywatelskich, instytucji naukowych³⁵, a więc także szkół wyższych.

W dalszych rozważaniach ograniczymy się szczególnie do interesariuszy wewnętrznych uczelni. Koncepcja CSR wymaga od szkół wyższych, już na etapie budowy strategii rozwoju, dobrowolnego uwzględnienia interesów społecznych i relacji uczelni z różnymi interesariuszami, co pozwala jej na budowanie długoterminowych relacji z bliższym i dalszym otoczeniem opartych na zaufaniu³⁶. Szkoły wyższe powinny szczególną uwagę zwrócić na standard AA 1000SES, który pokazuje, w jaki sposób można przeprowadzić proces rozwoju zaangażowania interesariuszy w sprawy funkcjonowania i rozwoju uczelni publicznej i niepublicznej, czyli zarządzanie nimi. Zdaniem tej normy wdrożenie zasad zaangażowania interesariuszy jest jednym z podstawowych elementów odpowiedzialności społecznej, ponieważ zmusza organizację (np. uczelnie) do włączenia interesariuszy w procesy związane z zapewnieniem zrównoważonego rozwoju oraz przyznaje im prawo do rozliczania organizacji (np. uczelni) z jej decyzji, działań, osiągniętych

³¹ Standardy AA 1000, <http://www.aa1000.pl/standardy-aa1000> odczyt 11.08.2014 r.

³² AA 1000APS (AccountAbility Principles Standard) - Zasady odpowiedzialności, http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf.

³³ AA1000AS (AccountAbility Assurance Standard) – Weryfikacja, http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000as_pl.pdf.

³⁴ AA 1000SES (Stakeholder Engagement Standard) - Zaangażowanie interesariuszy, <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>

³⁵ Seria standardów AA1000, <http://biznesodpowiedzialny.pl/index.php/baza-wiedzy/standard-i-wytyczn/1-artykuly/18> odczyt 11.08.2014 r.

³⁶ Standardy AA 1000, <http://www.aa1000.pl/standardy-aa1000> odczyt 11.08.2014 r.

wyników. Aby tak się stało, skuteczne zaangażowanie interesariuszy musi:³⁷

- *opierać się na zobowiązaniu do przestrzegania zasad AA 1000APS;*
- *mieć jasno określony zakres;*
- *mieć uzgodniony proces decyzyjny;*
- *skupiać się na zagadnieniach istotnych dla organizacji i/lub interesariuszy;*
- *tworzyć możliwości dialogu;*
- *być zintegrowane z systemem zarządzania;*
- *być przejrzyste;*
- *zawierać procedury odpowiednie z punktu widzenia zaangażowanych interesariuszy;*
- *być przeprowadzone we właściwym czasie, oraz*
- *być elastyczne i uwzględniać sugestie z zewnątrz.*

Zdaniem autorów standardu AA 1000SES: „Zaangażowanie osób, grup i organizacji, na które wpływa organizacja lub które na nią wpływają, wzięcie pod uwagę ich obaw i interesów, poprawia funkcjonowanie organizacji. Dostarcza jej dodatkowej wiedzy i poszerza możliwości działania.”³⁸ Zintegrowanie zaangażowania interesariuszy z systemem zarządzania, strategią i działalnością wymaga, by zaangażowanie w działania organizacji (np. uczelni), zmierzające do osiągnięcia określonych pożądanych rezultatów, było regularne i systematyczne w całej organizacji. Wówczas właściwe zaangażowanie interesariuszy może:³⁹

- *zapewnić trwalszy i zrównoważony rozwój społeczny, dając tym, którzy powinni być słyszani szansę na uwzględnienie ich opinii w procesie decyzyjnym;*
- *ułatwić zarządzanie ryzykiem i reputacją;*
- *umożliwić wspólne korzystanie z zasobów (wiedza, ludzie, pieniądze, technologia) w celu rozwiązania problemów i realizacji celów niedostępnych dla pojedynczych organizacji;*
- *pozwolić na zrozumienie skomplikowanego środowiska działania, łącznie ze zmianami rynkowymi i uwarunkowaniami kulturalnymi;*
- *umożliwić uczenie się od interesariuszy, owocujące polepszeniem produktów i procedur;*
- *informować, uczyć i wpływać na interesariuszy w taki sposób, aby ich decyzje i działania miały pozytywny wpływ na organizację i społeczeństwo;*
- *przysłużyć się stworzeniu relacji z interesariuszami opartych na zaufaniu i przejrzystości.*

Aby zaangażowanie interesariuszy w funkcjonowanie organizacji (np. uczelni) było udane i skuteczne to muszą być jasne i zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy trzy kwestie:⁴⁰

³⁷ Standardy AA 1000SES, Wprowadzenie, http://ecodialog.pl/sites/default/files/AA1000SES_pl.pdf odczyt 11.08.2014 r.

³⁸ Tamże.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ Tamże, pkt 3.1. i 3.2.

- określony cel operacyjny i strategiczny zaangażowania, który będzie się łączył ze strategią rozwoju organizacji (np. uczelni); czyli świadomość po co angażować interesariuszy i co ma być w ten sposób osiągnięte; poprzez zapewnienie dobrego zrozumienia poglądów, można budować pozytywne relacje między interesariuszami partycypującymi w realizacji konkretnego projektu lub zamiaru organizacji; w trakcie angażowania interesariuszy przyjęty cel powinien być poddany ocenie i potencjalnym modyfikacjom, z uwzględnieniem ich opinii ;
- wyznaczony zakres zaangażowania: przedmiotowy, czasowy i wyznaczonych obszarów organizacji (np. określonych komórek lub rodzajów działalności organizacji);
- kto musi uczestniczyć w procesie zaangażowania - wskazanie inicjatora i wyposażonych w odpowiednie kompetencje realizatorów zamierzonego zaangażowania w realizację określonych celów w wyznaczonym zakresie.

Autorzy standardu AA1000SES zalecają aby realizator planowanego zaangażowania, służącego realizacji wyznaczonych zadań, w celu systematycznego ustalenia właściwych interesariuszy mogą wziąć pod uwagę następujące cechy i właściwości interesariuszy:⁴¹

- *zależność – osoby lub grupy pośrednio lub bezpośrednio zależne od organizacji, jej działań, produktów lub usług; lub te, od których organizacja jest zależna;*
- *odpowiedzialność – osoby lub grupy, wobec których organizacja ponosi lub może w przyszłości ponosić odpowiedzialność prawną, gospodarczą, etyczną czy moralną;*
- *konflikt – osoby lub grupy, którym organizacja powinna niezwłocznie poświęcić uwagę, przez wzgląd na niecierpiące zwłoki problemy związane z zagadnieniami takimi jak finanse, gospodarka, kwestie społeczne, ochrona środowiska;*
- *wpływ – osoby lub grupy, które mogą wpłynąć na decyzje organizacji lub interesariuszy na szczeblu strategicznym lub operacyjnym;*
- *zróżnicowane perspektywy – osoby lub grupy, których różne spojrzenia na daną kwestię mogą pomóc w lepszym zrozumieniu sytuacji i zauważaniu możliwości działań, które inaczej zostałyby przeoczone.*

Zdaniem autorów standardu AA1000SES zaangażowanie interesariuszy organizacji, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, nie można pozostawić własnemu losowi i przypadkowi. Dla realizacji określonych celów, w wyznaczonym czasie, należy:

- opracować i przyjąć skuteczną procedurę zaangażowania interesariuszy w organizacji,
- powołać kompetentnych realizatorów planowanego zaangażowania interesariuszy.

Procedura zaangażowania interesariuszy standardu AA1000SES składa się z czterech etapów:

⁴¹ Tamże, pkt 3.3.

planowanie, przygotowania, wdrożenia oraz kontroli i ulepszeń⁴². Metodologia ta oparta jest na cyklu W. Edwards'a Deminga, metodzie PDCA.

Realizatorzy muszą posiadać precyzyjną wiedzę o tym, jacy interesariusze są istotni oraz dlaczego i w jaki sposób chcą ich zaangażować, na przykład do realizacji tematu badawczego czy organizacji konferencji naukowej. Aby mogli opracować sprawną procedurę zaangażowania interesariuszy dla realizacji wyznaczonego celu organizacji muszą stworzyć profile grup interesariuszy i dokonać ich klasyfikacji. Realizator zaangażowania przygotowujący realizację określonego celu powinien zebrać wyczerpujące informacje na temat każdego interesariusza dotyczące jego:⁴³

- *wiedzy na temat zagadnień związanych z celem i zakresem zaangażowania;*
- *oczekiwań wobec zaangażowania;*
- *istniejących relacji z organizacją (bliskie czy odległe, formalne czy nieformalne, pozytywne czy negatywne);*
- *zależności od organizacji – w takim przypadku interesariusze powinni mieć możliwość przedstawiania swoich poglądów niezależnie od władz organizacji;*
- *chęci do wzięcia udziału w zaangażowaniu;*
- *zakresu posiadanych wpływów;*
- *rodzaju (stowarzyszenie, jednostka rządowa, konsument etc.);*
- *uwarunkowań kulturowych;*
- *skali i terenu działalności;*
- *zdolności do zaangażowania (np. bariera językowa, obsługa komputera);*
- *praworządności;*
- *relacji z innymi interesariuszami.*

Realizatorzy zaangażowania ustalają stopnie zaangażowania i związane z nimi metody, zależne od celu i zakresu przyjętego do wykonania celu organizacji. (przykładowe przedstawia tab. nr 1). Wybierają metody zaangażowania grup interesariuszy, które najbardziej odpowiadają możliwościom, potrzebom i oczekiwaniom interesariuszy oraz zapewniają, jednocześnie realizację tego celu⁴⁴. Rodzaj, poziom, zakres zaangażowania interesariusza (np. pracownika uczelni, studenta) w realizację określonego celu (uczelni) powinien być zaplanowany i osiągnięty przy danych, zaplanowanych nakładach.

Wyznaczony realizator planowanego zaangażowania ustala, jacy interesariuszy są istotni z punktu widzenia celu i zakresu zaangażowania oraz ustalają metodologię służącą ustaleniu istotnych dla organizacji interesariuszy. Realizator musi zapoznać się z ich cechami i

⁴² Tamże, pkt 4

⁴³ Tamże, pkt 4.1.

⁴⁴ Tamże, pkt 4.1.

właściwościami, które mogą mieć wkład w osiągnięciu zamierzonego celu zaangażowania. Dla przykładu – kierownik katedry, który został zobowiązany lub podjął się wykonania określonego celu, np.: realizacji tematu badawczego musi mieć prawo wyboru i ustalenia listy wykonawców tematu o kreślonych przez niego cechach i właściwościach gwarantują realizację celu oraz identyfikacji liczących się zewnętrznych interesariuszy. Nie może być zobowiązany np. do zatrudnienia osób wyznaczonych przez swoich przełożonych, którzy mogą kierować się swoimi partykularnymi interesami i układami.

Tab. 1. Stopnie zaangażowania i odpowiadające im metody zaangażowania interesariuszy

Stopień zaangażowania	Metody zaangażowania
<p>Zaangażowanie Ograniczone zaangażowanie dwustronne: organizacja stawia pytania, interesariusze odpowiadają</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sondaże, • grupy dyskusyjne, • spotkania z wybranymi interesariuszami, • spotkania zbiorowe, • warsztaty, • narzędzia do wyrażania opinii w Internecie, • komitety doradcze
<p>Negocjacje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zbiorowe negocjacje z pracownikami za pośrednictwem związków zawodowych
<p>Udział Zaangażowanie dwu lub wielostronne: strony poznają się nawzajem, ale interesariusze i organizacja działają niezależnie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zrzeczenia interesariuszy, • rady doradcze, • procedury budowania konsensusu, • uczestnictwo w procesie decyzyjnym, • grupy dyskusyjne, • narzędzia do wyrażania opinii w internecie
<p>Współpraca Zaangażowanie dwu lub wielostronne: wspólna nauka, podejmowanie decyzji i działanie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • wspólne projekty, • wspólne przedsięwzięcia, • spółki, • inicjatywy z udziałem wielu interesariuszy
<p>Zarządzenie Nowe formy odpowiedzialności społecznej, proces decyzyjny powierzony interesariuszom, interesariusze odgrywają rolę w zarządzaniu organizacją</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zintegrowanie interesariuszy w zarządzaniu, strategii i kierownictwie operacyjnym organizacji

Źródło: Standardy AA 1000SES, Procedura zaangażowania,
http://ecodialog.pl/sites/default/files/AA1000SES_pl.pdf odczyt 11.08.2014 r.

W trakcie wyboru stopnia metod zaangażowania i opracowania procedury zaangażowania pracowników - bardzo ważnych wewnętrznych interesariuszy może skorzystać, wspomniany powyżej kierownik katedry z informacji zawartych w tab. nr 1. Pracownicy, których zamierza zatrudnić do realizacji określonego celu nie mogą być wybrani i narzuceni z zewnątrz, który

jednocześnie przy wyborze nie powinien kierować się względami osobistymi i partykularnymi tylko pragmatyka zapisana w standardzie AA 1000SES. Wówczas efekty ekonomiczne podjętej decyzji dotyczącej zaangażowania potrzebnych pracowników do realizacji wyznaczonych celów będą dla uczelni (organizacji) największe. **Społeczny audyt finansowy powinien te kwestie objąć swymi badaniami i w ten sposób przyczynić się do poprawy jakości zarządzania. Wcześniej asesory społeczni biorący udział w tym audycie muszą być do wykonania swych funkcji merytorycznie przygotowani.**

Realizatorzy zaangażowania (np. dyrektorzy instytutów) interesariuszy (np. studentów):⁴⁵

- przygotowują plan zaangażowania interesariuszy, a w miarę postępów i dojrzewania procesu zaangażowania powinni zaprosić interesariuszy do udziału w tworzeniu planu zaangażowania;
- ustalają ilościowe i jakościowe wskaźniki skutecznego zaangażowania, uwzględniając uwagi zgłaszane przez interesariuszy, które będą znaczące dla uczelni (organizacji) i studentów (interesariuszy);
- określają poziom i rodzaj zasobów jakie są niezbędne do skutecznego zaangażowania oraz uzyskują zgodę swych przełożonych na ich wykorzystanie. Niezbędne osobom przeprowadzającym zaangażowanie jak również zaproszonym do uczestnictwa interesariuszom (np. studentom) zasoby (finansowe, ludzkie, techniczne) powinny być dokładnie ustalone i opisane w planie zaangażowania. Jakikolwiek wsparcie finansowe powinno być tak pomyślane, aby nie powstawał w związku z nimi konflikt interesów a rozpoczęcie zaangażowania interesariuszy (np. studentów) musi poprzedzać zgromadzenie niezbędnych środków w uczelni;
- wysyłają do wszystkich interesariuszy (np. studentów) zaproszenia do uczestnictwa projekcie zaangażowania, z odpowiednim wyprzedzeniem poprzez odpowiednie dla nich środki komunikacji;
- dokumentują przebieg zaangażowania i jego efekty;
- systematycznie monitorują i oceniają ogólna skuteczność zaangażowanie interesariuszy oraz indywidualną poszczególnych interesariuszy lub ich wydzielonych grup (np. studentów).

W trakcie społecznego audytu finansowego społeczni asesory powinni zbadać w jakim stopniu powyższe wymogi zostały spełnione, co nie jest obojętne dla osiąganego poziomu jakości zarządzania. Nie osiągnięcie oczekiwanego i wymaganego poziomu zaangażowania interesariuszy szkoły wyższej (np. pracowników i studentów) spowoduje, że podejmowane decyzje w uczelni nie będą przynosić oczekiwanych efektów, podejmowanych w ich wyniku działań i uczelnia nie osiągnie zamierzonych rezultatów w zakresie świadczonych usług badawczych, dydaktycznych i doradczych.

⁴⁵ Tamże, pkt 4.

Podjmowania w uczelni niewłaściwych decyzji, świadczących o nieodpowiedniej jakości zarządzania, można było uniknąć, gdyby na czas przeprowadzający społeczny audyt finansowy zauważyli, że zasoby są nieodpowiednio wykorzystywane i przynoszą niższe niż można było oczekiwać efekty oraz cele uczelni nie są właściwie realizowane. Ustawiczne pogłębianie wiedzy i doskonalenie jakości pracy asesorów społecznego audytu finansowego sprzyja przeciwdziałaniu tego typu zjawiskom. Można lepiej zrealizować cele uczelni (organizacji) działając zgodnie z wymogami standardów AA1000. Ich przestrzeganie sprzyja wzrostowi zaangażowania wewnętrznych interesariuszy szkoły wyższej (np. pracowników i studentów) w jej funkcjonowanie i rozwój oraz wywołuje lepszą realizację jej celów w wyniku wzrostu jakości zarządzania w uczelni. **Społeczny audyt finansowy jest ważnym źródłem wiedzy o przyczynach i skutkach zaangażowania interesariuszy i zarazem jakości zarządzania w szkole wyższej.**

4. Podsumowanie

Prowadzone przez autora od ponad 25 lat badania nad zarządzaniem jakością i jakością zarządzania pozwalają na podkreślenie znaczenia auditu systemu zarządzania w doskonaleniu funkcjonowania organizacji i podnoszenia jakości produkowanych przez nią wyrobów oraz świadczonych usług. Niniejsze opracowanie przekonuje, że efekty jej działalności będą znacznie wyższe jeśli w doskonaleniu zarządzania organizacją będzie ponad to wykorzystywany społeczny audyt finansowy. We wszystkich organizacjach przeprowadza się audyty finansowe wewnętrzne i zewnętrzne. Ich obowiązkowy i formalny charakter sprawia, że nie są one lubiane zarówno przez zarządzających, jak i pracowników organizacji. Dlatego też mają znikome znaczenie dla doskonalenia jakości zarządzania w organizacji (np. w szkole wyższej).

Dla przykładu – przyjęcie do akceptującej wiadomości, przez wszystkich obecnych na posiedzeniu, członków senatu szkoły wyższej, pozytywnej opinii niezależnego biegłego rewidenta o wyniku badań jej łącznego sprawozdania finansowego za rok kalendarzowy dowodzi tylko, że z punktu widzenia formalno-prawnego nie stwierdzono w dokumentacji szkoły wyższej w badanym roku rozliczeniowym nieprawidłowości. Stwierdzenie, że sprawozdanie zostało sporządzone zgodnie z wymagającymi zastosowania zasadami (polityką) rachunkowości oraz przepisami praw i postanowieniami statutu, dowodzi, że w uczelni nie łamano prawa wpływającego na treść sprawozdania finansowego, które w swej istocie dla części członków senatu jest niezrozumiałe i nieczytelne. Przeprowadzone badanie sprawozdania finansowego stosownie do postanowienia rozdziału 7 ustawy o rachunkowości oraz krajowych standardów rewizji finansowej i sporządzenie opinii w kilka miesięcy po zakończeniu badanego roku kalendarzowego ma nikłe znaczenie dla doskonalenia jakości zarządzania oraz poprawy jakości świadczonych usług. Tego rodzaju rewizje finansowe mają inny cel. Podobnie rzecz się ma w przypadku wewnętrznego audytu finansowego,

którego ocena dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w szkole wyższej, która także ma głównie charakter formalno-prawny.

Wewnętrzny audyt finansowy byłby bardziej użyteczny, gdyby towarzyszył mu audyt społeczny przeprowadzony przez przygotowanych do tego zadania asesorów społecznych reprezentujących wewnętrznych interesariuszy. Audyt społeczny, ściśle powiązany z audytem finansowym w uczelni może sprawdzić czy jej funkcjonowanie, w tym zarządzanie nią, jest zgodne z oczekiwaniami społecznymi, które mają charakter i znaczenie etyczne, prawne, finansowe i obywatelskie. Audyt społeczny uwiarygadnia racjonalność decyzji podejmowanych przez zarządzających w uczelni. Ponadto sprzyja wzrostowi zaangażowania interesariuszy, zwłaszcza wewnętrznych w doskonalenie jakości zarządzania i działalności operacyjnej oraz w przyspieszeniu strategicznego rozwoju uczelni. Powiązanie audytu finansowego ze społecznym zwiększa uzyskiwaną przez uczelnie wartość dodaną oraz zapewnia jej możliwość wzrostu zrównoważonego.

Jednocześnie społeczny audyt finansowy umożliwia skuteczne i efektywne zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy, zwłaszcza wewnętrznych w poprawę jakości świadczonych przez szkołę wyższą usług badawczych, edukacyjnych i doradczych, co gwarantuje wzrost popytu na nie. Kierujący uczelniami muszą umiejętnie zarządzać interesariuszami, zwłaszcza wewnętrznymi. Dlatego też szkoły wyższe powinny być objęte zasadami i wymogami koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji (CSR). Uczelnie publiczne i niepubliczne powinny wdrożyć i stosować zasady najlepszych praktyk w budowaniu reguł społecznej odpowiedzialności, polityki społecznej i przeglądu systemu zarządzania oraz audytu społecznego zapisanych w trzech normach serii AA 1000 oraz w standardzie SA 8000. Szczególnie ważne są tu opisane metody i stopnie zaangażowania interesariuszy oraz metody badawcze (między innymi dyskryminacji) opisane w tych standardach, które powinni wykorzystać asesorzy i audytorzy przeprowadzający **społeczny audyt finansowy, który jest bardzo ważnym źródłem wiedzy o przyczynach i skutkach jakości zarządzania w szkole wyższej oraz wpływa korzystnie na jakości pracy interesariuszy wewnętrznych uczelni.**

Reasumując, powyższe opracowanie przybliży znaczenie społecznego audytu finansowego w doskonaleniu jakości zarządzania w szkole wyższej i przekonuje o potrzebie przeprowadzenia w uczelniach publicznych i niepublicznych kompleksowych, interdyscyplinarnych badań, przedstawionych powyżej zależności, relacji i prawidłowości, zachęcających je do prowadzenia systematycznych społecznych audytów finansowych w różnych obszarach ich bogatej działalności. Jest to skuteczna metoda gromadzenia i poszerzania wiedzy niezbędnej do doskonalenia funkcjonowania szkół wyższych w obecnych trudnych warunkach finansowych i rozwijającej się konkurencji uczelni zagranicznych na rynku usług badawczych i dydaktycznych.

Literatura

- AA 1000APS (AccountAbility Principles Standard) - Zasady odpowiedzialności, http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf .
- AA1000AS (AccountAbility Assurance Standar) – Weryfikacja, http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000as_pl.pdf.
- AA 1000SES (Stakeholder Engagement Standard) - Zaangażowanie interesariuszy, <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF> .
- Andrzejewski M., Korygująca funkcja rewizji finansowej w systemie rachunkowości, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012 r.
- Audit czy audyt?, <http://biznes.nf.pl/audit-czy-audyt.,11730,139>
- Audyt społeczny, Encyklopedia CSR – Forum Odpowiedzialności Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/audyt-spoeczny/> .
- Audyt społeczny, <http://www.wirtualnemedi.pl/sownik/audyt-spoeczny> .
- Audyt, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Audytp>
- Desperak L., Audyt społeczny jako propozycja wzbogacenia repertuaru metod społecznych, [w:] „Przegląd socjologii jakościowej”, t. 8, nr 1, s. 60-75 oraz http://www.qualitativesociologyreview.org/PL/Volume18/PSJ_8_1_Desperak.pdf .
- Dobija D., Audyt finansowy we współczesnych systemach społecznych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014 r.
- Flint D., Philosophy and principles of auditing: An introduction. London: Macmillan Education, 1988 r.
- Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r., Dz. Urz. Min. Fin. z 2009 nr, Nr 15, poz. 84.
- Komunikat nr 3 Ministra Finansów, z dnia 16 lutego 2011 r., w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych, część I Ogólna informacja dotycząca samooceny kontroli zarządczej, pkt. 2 Rola audytu wewnętrznego, Dz. Urz. Min. Fin. Z 2011 r., Nr 2, poz. 11.
- Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych , Wydanie 16 rozszerzone , Wiedza Powszechna, Warszawa 1988 r.
- Mazur W., Ocena społeczno-ekonomicznych efektów działania podmiotów ES, Centrum Przedsiębiorczości społecznej Jelenia Góra, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/911578.html> .
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 1 lutego 2010 r. w sprawie przeprowadzenia i dokumentowania audytu wewnętrznego, Dz. U. z 2010 r., nr 21, poz. 108.
- Seria standardów AA1000, <http://biznesodpowiedzialny.pl/index.php/baza-wiedzy/standard-i-wytyczn/1-artykuly/18>
- Słownik łacińsko-polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r.
- Socjal Accountability 8000 International Standard, June 2014, Introduction, http://www.saintl.org/_data/n_0001/resources...1/resources/live/SA8000%2
- Standardy AA 1000, <http://www.aa1000.pl/standardy-aa1000>
- Standardy AA 1000, <http://www.aa1000.pl/standardy-aa1000> .
- Standardy AA 1000SES, http://ecodialog.pl/sites/default/files/AA1000SES_pl.pdf
- Socjal Accountability 8000 International Standard, June 2014, Introduction, http://www.saintl.org/_data/n_0001/resources...1/resources/live/SA8000%2
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych , Dz. U. z 2009 r., Nr 157, poz 1240 z późn. zm.
- Wawak T., Jakość Zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Winiarska K., Audyt finansowy, Biblioteka audytora 5, Wydawca: InfoAudit Sp z o. o. , Warszawa 2005 r.