



drogą  
do  
innowacji

## STRATEGIA WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO TESTUJĄCEGO



Temat innowacyjny: Wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach

Nazwa projektodawcy: Agencja Rozwoju Innowacji S.A.  
Dolnośląski Związek Pracodawców  
Powiat Legnicki  
GoodBrand- partner ponadnarodowy

Tytuł projektu: „CSR drogą do innowacji”

Numer umowy: UDA-POKL-08.01.01-02-625/11

Data: 20.11.2012 r.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

## 1. Uzasadnienie

### Konieczność stosowania CSR, stopień stosowania, dostrzegane korzyści i bariery

W opinii Komisji Europejskiej (Strategia UE na lata 2011-14 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, KOM(2011) 681, Bruksela 2011) strategiczne podejście do CSR jest szczególnie ważne dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, szczególnie teraz, kiedy to kryzys ekonomiczny i jego społeczne konsekwencje obniżyły zaufanie konsumentów do biznesu. CSR może przynieść korzyści w zakresie zarządzania ryzykiem, obniżania kosztów, zarządzania zasobami ludzkimi, relacji z klientami oraz potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Koncepcja CSR wymaga zaangażowania zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy, co pozwala przedsiębiorstwom ją wdrażającym lepiej przewidywać i wykorzystywać zmiany zachodzące na rynku. Wykorzystując CSR przedsiębiorstwa mogą budować długotrwałe zaufanie wśród pracowników, kontrahentów i społeczeństwa, a wyższy poziom zaufania pozwala na stworzenie środowiska, w którym przedsiębiorstwa mogą być innowacyjne i się rozwijać.

W najnowszych komunikatach Komisji Europejskiej pojawiają się informacje o planach, by wszystkie firmy europejskie zobowiązały się do przestrzegania międzynarodowych zestawów wskazań dotyczących CSR. Zobowiązania przedsiębiorstw w zakresie CSR mają być jawne dzięki „wielostronnym platformom CSR”, których utworzenie zapowiada KE (za: Rzeczpospolita 08.03.12 CSR: dobrowolny przymus).

Ponadto można wyróżnić następujące czynniki wpływające na konieczność podejmowania przez przedsiębiorstwa działań z zakresu CSR :

-Oczekiwania interesariuszy. Obecnie zdecydowanie najważniejszymi elementami budującymi wizerunek firm stały się: transparentność oraz stosowanie uczciwych praktyk (83% wskazań), zaufanie do firmy (83%), wysoka jakość produktów i usług (79%) i dobre traktowanie pracowników (72%) (Trust Barometer 2010).

-Oczekiwania pracowników. Badania przeprowadzone na 50 największych uczelniach w Polsce wskazują, że za najważniejszy cel zawodowy badani uznali zostanie ekspertem (66%), ale już na drugim miejscu znalazła się idea work-life balance (47%). Mamy więc do czynienia z nowym pokoleniem pracowników, dla których rozwój zawodowy jest równie ważny, co zachowanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym.

(za: Uwarunkowania rozwoju Dolnego Śląska w perspektywie roku 2020. Wyższa Szkoła Handlowa. Wrocław '10r.).

CSR rozumiane jako strategiczne podejście do własnego rozwoju, planowanego w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju i uwzględniającego aspekty środowiskowe, społeczne i ekonomiczne podejmowanych działaniach rozwojowych coraz bardziej traci charakter dobrowolności, wskutek zmian legislacyjnych, zaostrzania się wymogów środowiskowych, ale także wskutek zmian świadomości społecznej i oczekiwań interesariuszy. Konsekwencją jest podejście, zgodnie z którym odpowiedzialność społeczna musi być rozumiana jako strategia rozwoju, także przez MŚP.

W Polsce podejmowanych jest szereg działań w obszarze CSR. **Niestety idea CSR szczególnie wśród przedsiębiorstw z sektora MŚP nie jest rozpowszechniona.** Zgodnie z wynikami badań „Wzorce zrównoważonej produkcji w działalności przedsiębiorstw” (N=1003 przedstawiciele MMSP, PARP '11) jedynie 20,2% respondentów deklaruje znajomość koncepcji CSR. Znajomość tej idei rośnie wraz z



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

wielkością przedsiębiorstw (mikro -19,7%, małe- 28,4% , średnie - 38,9%). Badania „CSR, ale o co chodzi?” (N=273 przedstawiciele kadry zarządzającej 269 MŚP, UnitedCast Entertainment, '11 r.) pokazują, że jedynie 31% respondentów zna pojęcie CSR. Wyraźnie kształtuje się obraz niskiej wiedzy i świadomości polskich MŚP w obszarze CSR. Małe i średnie firmy w Polsce tworzą 75% miejsc pracy i wytwarzają 67% PKB, a co za tym idzie to właśnie od ich sposobu prowadzenia działalności zależy sytuacja większości polskich pracowników, społeczności lokalnych i środowiska.

Zgodnie w wynikami najnowszych ogólnopolskich badań w zakresie stosowania CSR, N=850 mikro,małych,średnich i dużych przedsiębiorstw „Ocena stanu Wdrażania Standardów Społecznej odpowiedzialności biznesu” Raport PARP XII'11 r. :

-Znajomość pojęcia CSR jest mocno związana z wielkością firmy. Jest ono znane przede wszystkim przedstawicielom firm dużych – 70% wskazań oraz firm średnich – 50%, a w zdecydowanie mniejszym stopniu przedstawicielom firm małych – 36% wskazań i mikro – 26%.

-Większość firm, bez względu na to, czy realizują działania społecznie odpowiedzialne czy nie, dostrzega korzyści z realizacji CSR (60% w próbie ogólnopolskiej), przy czym odsetek ten zmniejsza się wraz ze zmniejszaniem wielkości firmy- duże 76%, średnie i małe- 65%, mikro-58%. Zdecydowanie najczęściej wymienianą korzyścią płynącą ze stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu jest poprawa wizerunku firmy – 3/4 przedstawiciele firm z obszaru Polski wskazuje tę korzyść. 58% przedstawiciele firm, które wzięły udział w badaniu, dostrzega też korzyści z realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu w zwiększaniu motywacji pracowników.

- Niemal wszyscy przedstawiciele firm (86%) dostrzegają jednocześnie problemy/bariery związane z realizacją zasad CSR. Są to przede wszystkim: konieczność poniesienia nakładów finansowych (38%), brak czasu (33%), złożoność tematu (32%) oraz brak wiedzy i umiejętności (30%).

W Polsce w ostatnich latach powstało wiele opracowań/modeli CSR dedykowanych przedsiębiorstwom: „Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”-przygotowany przez PKPP Lewiatan, „Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw”-przygotowany na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, „Przewodnik CSR do samooceny dla przedsiębiorstw” –przygotowany przez UNDP

Brak jednak modelu, który pokazałby małym i średnim przedsiębiorcom jak poprzez CSR można zwiększać potencjał innowacyjny dążąc tym samym do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Brak także wiedzy, jak w sposób strategiczny, a nie incydentalny i filantropijny opracowywać i wdrażać działania CSR.

Ministerstwo Gospodarki w rekomendacjach w zakresie CSR dla przedsiębiorstw z V.11r potwierdza zasadność podążania tym kierunkiem: „MŚP muszą traktować CSR jako szansę na budowanie nowych przewag konkurencyjnych, opartych na innowacjach, efektywnym wykorzystaniu zasobów oraz trwałych relacjach z interesariuszami.”



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

## CSR a innowacyjność – analiza trendu

Liczne przykłady zagranicznych przedsiębiorstw potwierdzają, że koncepcja odpowiedzialnego, zrównoważonego biznesu może być silnym impulsem dla innowacyjności – otwiera firmę na nowy sposób myślenia, poszerza horyzont innowacji, zwraca uwagę na dotychczas niedostrzegane możliwości i rynki. Pod koniec 2008 r. Komisja Europejska wydała komunikat na temat konkurencyjności Europy. Komisja - powołując się na wyniki analiz wpływu CSR na sześć różnych elementów determinujących konkurencyjność na poziomie przedsiębiorstwa: strukturę kosztów, zasoby ludzkie, zadowolenie klientów, innowacyjność, zarządzanie ryzykiem i reputacją oraz wynik finansowy jednoznacznie stwierdza, że społeczna odpowiedzialność może pozytywnie oddziaływać na konkurencyjność przedsiębiorstw. W dokumencie podkreśla się jednocześnie, że ten pozytywny wpływ widoczny jest zwłaszcza w takich obszarach jak zasoby ludzkie, zarządzanie ryzykiem i reputacją oraz innowacyjność. Wizerunek firmy jako przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego ma coraz większe znaczenie w kontekście możliwości skutecznego pozyskiwania pracowników na wysoce konkurencyjnym rynku pracy. Co więcej, pozytywny związek pomiędzy CSR a innowacyjnością potęgowany jest poprzez fakt, że tworzenie innowacji wymaga w dużej mierze pracy zbiorowej oraz poprzez tendencję do generowania nowej wartości w biznesie, opartej o innowacje będące odpowiedzią na problemy społeczne.

Wspomniany raport wyróżnia 3 rodzaje obszarów działalności przedsiębiorstw, w których CSR ma szczególnie wpływ na innowacyjność:

1. Innowacje wynikające z przyjęcia nowej formy zaangażowania interesariuszy;
2. Innowacje wynikające z dostrzeżenia szansy biznesowej w adresowaniu problemów społecznych;
3. Innowacje wynikające z kreowania miejsca zatrudnienia, sprzyjającego rozwojowi innowacyjności.

W ocenie empirycznej, która uzasadniałaby zasadność realizowania projektu „CSR drogą do innowacji” niezbędnym wydaje się uwzględnienie w analizie trzech czynników:

- a. istnienie związku pomiędzy społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa;
- b. istnienie związku pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a innowacyjnością;
- c. poziomu świadomości rodzimych przedsiębiorców, a w konsekwencji ich zdolność do wykorzystania ewentualnego potencjału społecznej odpowiedzialności biznesu;

W przypadku dwóch pierwszych czynników punktem wyjścia były analiza wyników badań empirycznych realizowanych na przestrzeni ostatnich lat. Oparcie ich o rzeczywiste wyniki społeczne, środowiskowe i ekonomiczne przedsiębiorstw i wykorzystanie modelowania ekonometrycznego daje wiarygodniejsze wyniki niż te uzyskane przy wykorzystaniu prostych badań rynkowych, zwłaszcza że te ostatnie zawsze mają charakter deklaratywny. Niestety, w przypadku badania społecznej odpowiedzialności biznesu należy zawsze liczyć się z tym, że respondenci będą starali się zachować „polityczną poprawność”, przez co ich odpowiedzi nie zawsze będą szczere. Obok szeregu analiz realizowanych przez najbardziej prestiżowe uniwersytety na świecie, które potwierdzały, że przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne uzyskiwały wyniki co najmniej nie gorsze od przeciętnej, na szczególne uwagę zasługują wyniki najbardziej kompleksowego badania przeprowadzonego przez bank inwestycyjny Goldman & Sachs (za: “Introducing



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

GS SUSTAIN”, Goldman & Sachs, London 2007), którego wyniki ogłoszone podczas szczytu UN Global Compact Leaders Summit w Genewie zmieniły sposób myślenia o społecznej odpowiedzialności biznesu. Analizy empiryczne nie potwierdziły bowiem istnienia prostej, statystycznie istotnej korelacji pomiędzy tzw. czynnikami ESG<sup>1</sup> a wynikami finansowymi, która utrzymywałaby się w dłuższym okresie. Niemniej wykorzystany w badaniach model potwierdził bardziej złożoną i istotną dla biznesu zależność pomiędzy odpowiedzialnym zarządzaniem a sukcesem finansowym przedsiębiorstwa. Analiza spółek, które osiągnęły ponadprzeciętne wyniki finansowe na tle konkurentów, wskazała uwzględnianie czynników ESG jako swoistego warunku koniecznego, lecz nie wystarczającego, do osiągnięcia sukcesu. **Wg. analityków banku inwestycyjnego Goldman & Sachs’ dopiero integracja ESG z kluczowymi trendami branż, a tym samym uczynienie z odpowiedzialnego zarządzania narzędzia innowacji, prowadzi do ponadprzeciętnych wyników.**

Dodatkowe światło rzuca tu badanie przeprowadzone wspólnie przez amerykańsko-hiszpański zespół naukowców: J. Surroca, J. Tribo (Universidad Carlos III de Madrid) oraz S. Waddock (Carroll School of Management, Boston College) - *Corporate Responsibility And Financial Performance: The Role Of Intangible Resources”, Strategic Management Journal, 2010r.* Przytaczając szereg wcześniejszych badań, dotyczących potencjalnych powiązań pomiędzy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa a jej wynikami finansowymi, stawiają hipotezy dotyczące niejednoznaczności wyników tych analiz, które następnie weryfikują na próbie 599 spółek. Autorzy dowodzą, że choć zależność pomiędzy CSR a wynikami ekonomicznymi istnieje, to jest ona bardziej pośrednia, niż bezpośrednia. Tym samym potwierdzają wnioski opisanej powyżej analizy przeprowadzonej przez Goldman & Sachs. Opierając się o zasobową teorię zarządzania dowodzą, że ogniwem pośrednim jest **budowa przez organizację stosownych aktywów niematerialnych**. Społeczna odpowiedzialność biznesu przyczynia się do ich tworzenia, a one z kolei stanowią o przewadze konkurencyjnej i o lepszych wynikach finansowych. Odpowiedzialne podejście w prowadzeniu biznesu pobudza innowacyjność, wspiera zarządzanie zasobami ludzkimi i **powstawanie zdrowej kultury korporacyjnej**, wpływa również na poprawę reputacji. To wszystko łącznie daje szansę na wytworzenie **swoistego niematerialnego aktywów w postaci wysoce innowacyjnej kultury korporacyjnej**, w której ponadprzeciętni pracownicy, wierząc w pozafinansowy cel swoich działań, są uprawomocnieni do poszukiwania unikalnych rozwiązań. Autorzy mówią wręcz o swoistym efekcie sprzężeń zwrotnych pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a wynikami finansowymi, wśród których kluczową rolę odgrywa kultura organizacyjna nastawiona na innowacje. Wnioski z badań empirycznych wydają się znajdować potwierdzenie w pionierskich jeszcze badaniach związków pomiędzy społeczną odpowiedzialnością a innowacyjnością prowadzonych w Polsce.

Wstępne, nieoficjalne i jeszcze niepublikowane wyniki badań „Innowacyjność a społeczna odpowiedzialność biznesu wśród największych przedsiębiorstw” realizowanych w Polsce na zlecenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu mówią m.in., że **w ocenie 78% respondentów**, którymi byli kluczowi menedżerowie największych polskich przedsiębiorstw, **CSR może być źródłem innowacji**. Co jeszcze ciekawsze, w grupie spółek posiadających sformalizowaną strategię CSR odsetek ten był istotnie wyższy i wynosił 90%. Wśród największych przedsiębiorstw, **w grupie posiadającej strategię CSR, aż 97% przedsiębiorstw wdrożyło w ostatnim okresie innowacje**. (za: Innowacyjność a społeczna odpowiedzialność biznesu wśród największych przedsiębiorstw”, MillwardBrown, maj-lipiec 2012 na zlecenie Forum Odpowiedzianego Biznesu- wyniki jeszcze niepublikowane).

<sup>1</sup> Czynniki społeczne, środowiskowe i zarządcze (ang: Social, Enviromental, Governance)



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego







drogą  
do  
innowacji

Tym samym istnienie związków pomiędzy społeczną odpowiedzialnością, innowacyjnością i budowaniem wartości ekonomicznej, wydaje się być dowiedzione. Znajduje to odzwierciedlenie tak w strategiach największych przedsiębiorstw, jak i w kierunkach polityki gospodarczej Unii Europejskiej („Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, „Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu”). Dlatego też badania towarzyszące projektowi skupiły się przede wszystkim na zdiagnozowaniu potrzeb i nastawienia dolnośląskich przedsiębiorców.

### CSR wśród MŚP na Dolnym Śląsku

W celu zdiagnozowania potrzeb dolnośląskich MŚP w zakresie CSR w czerwcu 2012 r. zrealizowano dedykowane badanie przedstawicieli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w ramach projektu „CSR drogą do innowacji”, a także wykorzystano wyniki badania opisanego w „Raporcie z badań sektora MŚP z zakresu znajomości koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i praktyki jej wdrażania ze szczególnym uwzględnieniem aspektu współpracy z organizacjami pozarządowymi”. Powyższe badania przeprowadzone w '11 r. w ramach projektu „Współpraca międzysektorowa – projekt na rzecz odpowiedzialnego biznesu” DFOP, N= 117 MSP z DŚ wskazują, że tylko 50% badanych firm z sektora MŚP deklaruje znajomość praktycznych rozwiązań związanych z wdrażaniem CSR do praktyki biznesowej, ale tylko 37% badanych deklaruje ich stosowanie. Jeśli chodzi o obecność koncepcji CSR w dokumentach strategicznych firmy – okazało się, że tylko ok. 23% badanych posiada odpowiednie zapisy w tym zakresie. MŚP z DŚ dostrzegają zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne czynniki motywujące do realizacji CSR, np.:

- wewnętrzne: strategia firmy, rozumienie idei przez pracowników (np. określona kultura firmy i partycypacja), korzyści biznesowe i finansowe, a także marketingowe;
- zewnętrzne: przepisy i regulacje, działania edukacyjno-motywacyjne, uwarunkowania rynkowe.

Badania projektu „CSR drogą do innowacji” (N=100 MŚP z DŚ) z jednej strony potwierdzają dostrzeganie potencjału CSR przez przedsiębiorców. Większość z nich dostrzega w jego nowatorskim wykorzystaniu **szansę na wymierne korzyści biznesowe**, w tym np. na **zwiększenie liczby klientów (64%), zwiększenie przychodów (61%), podniesienie poziomu kultury organizacyjnej (75%), uzyskanie łatwiejszego dostępu do finansowania zewnętrznego (54%), dostosowanie firmy do zaostrzających się norm środowiskowych (73%), pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników (59%), osiągnięcie przewagi nad konkurencją (60%), zwiększenie lojalności klientów (68%), poprawienie wizerunku i reputacji firmy (81%), zwiększenie szans na sukces firmy w długim okresie (75%), wprowadzenie innowacyjności w produktach (67%).**

Warto jednak zwrócić uwagę na bariery, na które wskazują przedsiębiorcy, odpowiadający na pytania dotyczące barier innowacji: brak czasu (68%), niedostrzeganie związku innowacji z wynikami finansowymi firmy (83%), brak informacji na temat możliwości finansowania zewnętrznego (76%), niedostrzeganie potrzeby rozwijania oferty (80%), brak środków finansowych (90%), skupienie przedsiębiorców na celach krótkoterminowych (61%). Nie sposób też pominąć tego, że przeciętnie co piąty przedsiębiorca nie ma podstawowej wiedzy o otoczeniu rynkowym – aż 22% nie obserwuje działań bezpośrednich konkurentów, a 18% nie potrafi nawet ich wskazać. Co więcej, analizując wyniki kompleksowo, uwzględniając „polityczną poprawność” pewnego odsetka deklaracji (97% ankietowanych mówi, że CSR jest ważny), nie sposób



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



odnieć wrażenia, że potrzeby związane z wdrażaniem zarządzania społecznie odpowiedzialnego są często jeszcze nieuświadomione lub słabo uświadomione.

Informacje, zwłaszcza dotyczące barier miały kluczowe znaczenie dla samego kształtu modelu, który m.in.:

- jest niezmiernie elastyczny, wobec braku czasu i zapewne niskiej skłonności do jego poświęcania na kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu – tym samym prace są nie tylko rozłożone w czasie, ale przedsiębiorca może sam regulować ich tryb,
- proponuje podejście kompleksowe, które uzupełniane jest o aspekty typowe dla budowania typowej strategii marketingowej, w tym analizy firmy na tle konkurencji, czy poszukiwania dróg rozwoju oferty, obserwowania otoczenia w ujęciu bardzo szerokim z uwzględnieniem zmian zachodzących w czasie (wobec odnotowywanych braków takich działań w praktyce),
- otwiera na dialog i wykorzystanie potencjału związanego z budowaniem partnerstw, w tym np. z organizacjami pozarządowymi,
- uzupełniony został o Kompendium pozwalające poszerzyć wiedzę o praktyczne informacje dotyczące np. źródeł wsparcia i finansowania,
- silnie akcentuje dążenie ku namacalnym korzyściom, prowadząc wręcz do analizy opłacalności poszczególnych projektów.

Wyniki cytowanych powyżej badania wskazują, że sytuacja dolnośląskich MŚP w kontekście CSR nie różni się od sytuacji, specyfiki MSP w skali kraju. Opracowany model może być wykorzystywany przez przedsiębiorstwa także spoza terenu województw dolnośląskiego.

## 2. Cel wprowadzenia innowacji

Innowacja, która jest przedmiotem projektu (model biznesowy działań CSR wzmacniających potencjał innowacyjny przedsiębiorstw), ma docelowo doprowadzić do zwiększenia ilości dolnośląskich MŚP, które w sposób strategiczny wdrażają działania z zakresu CSR.

Cel główny i cele szczegółowe projektu pozostają tożsame w stosunku do zapisów we wniosku o dofinansowanie.

Cel główny projektu to: **poprawa jakości działań w zakresie wdrażania strategii CRS wśród 100 dolnośląskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, poprzez wypracowanie, przetestowanie, upowszechnienie i włączenie do polityki modelu biznesowego CSR opartego na odpowiedzialnych społecznie relacjach z interesariuszami oraz pracownikami, wzmacniającymi innowacyjność przedsiębiorstw, w okresie od II.2012r. do I.2015r.**

Przejęcie przez opracowany model kończyć się będzie wdrożeniem działań z zakresu CSR- głównie w



drogą  
do  
innowacji

zakresie zaangażowani interesariuszy oraz opracowani strategii działań CSR przyczyniających się do możliwego wzrostu konkurencyjności i innowacyjności.

Efektym docelowym jest zatem zastosowanie elementów CSR w praktyce + opracowanie strategii przez 100 przedsiębiorstw. Źródłem weryfikacji to przejście przez model potwierdzone wypełnieniem dokumentacji narzędziowej - będzie ona dowodem na zmianę podejścia, a tym samym zmianę jakości podejścia do zarządzania – model wymusza bowiem otwarcie na dialog z otoczeniem i bez przeprowadzenia dialogu nie da się przez niego przejść.

Do tej pory żadne z MSP z terenu Dolnego Śląska nie korzysta w całości lub częściowo z opracowanego innowacyjnego modelu CSR.

O osiągnięciu celu świadczyć będą następujące wskaźniki:

- Liczba dolnośląskich MMŚP, w których przetestowany zostanie model: 18

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: umowy z przedsiębiorstwami, zbiorczy raport dotyczący testowania i certyfikacji. Pomiar stopnia osiągnięcia wskaźnika odbędzie się w trakcie etapu testowania: X.2012r. do V.2013r.

- Liczba dolnośląskich MMŚP, które zastosują model finalny: 82

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: Wypełniona dokumentacja wdrożeniowa w postaci wypełnionych tabel, kwestionariuszy, wypisanych pomysłów w wersji papierowej lub elektronicznej (w przypadku opracowania modelu w formie narzędzia informatycznego- szczegółowe raporty z systemu, w jakim tygodniu jaki przedsiębiorca wykonał jakie kroki modelu). Pomiar stopnia osiągnięcia wskaźnika odbędzie się 1 w miesiącu w trakcie upowszechniania modelu finalnego (III kwartał 2013r – II kwartał 2014r.)

Na zdefiniowaną w celu głównym liczbę 100 przedsiębiorstw zgodnie ze wskazanymi wskaźnikami pomiaru celu składa się:

- Liczba dolnośląskich MMŚP, w których przetestowany zostanie model: 18

- Liczba dolnośląskich MMŚP, które zastosują model finalny: 82

„Włączenie do głównego nurtu polityki” projektodawcy definiują jako możliwość skorzystania z modelu każdego zainteresowanego przedsiębiorcy z terenu woj. dolnośląskiego. Model opracowany w formie do samodzielnego użytku do pobrania z platformy internetowej.

„model biznesowy” – rozumiany jest jako zestaw narzędzi rekomendowanych przedsiębiorcy w Podręczniku- uniwersalny zestawem działań i narzędzi, które rekomendujemy przedsiębiorcom w celu opracowania strategii działań CSR, które przyczynią się do wzrostu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Celem modelu jest przeprowadzenie firmy poprzez proces analizy i planowania strategicznego, dookreślenia celów strategicznych i zainicjowania projektów, mających na celu osiągnięcie celów strategicznych.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego







drogą  
do  
innowacji

Natomiast „Potencjał innowacyjny” Projektodawcy definiują jako możliwości i obszary do generowania i wdrażania innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych (Podział wg systematyki przyjętej w „Podręczniku Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji”, Eurostat / OECD, 2005). Struktura modelu zakłada wieloetapowość prowadzonej przez przedsiębiorcę analizy strategicznej przedsiębiorstwa, mającej na celu zidentyfikowanie niewykorzystanego potencjału innowacyjnego drzemącego w społecznej odpowiedzialności. Daje to szansę na szczerze przejście przez trzy etapy analizy strategicznej, diagnozującej i budującej potencjał możliwych innowacji biznesowych na poziomie:

1. relacji z otoczeniem interesariuszy
2. prowadzenia biznesu i procesów
3. zarządzania i postaw osobistych.

W efekcie ich przejścia przez elementy modelu przedsiębiorca uzyska zestaw informacji, które wskazywać będzie takie obszary, w których szansa na innowację (produktową, marketingową, procesową, organizacyjną)

Zdefiniowanych zostało 5 celów szczegółowych projektu:

1. Opracowanie na podstawie badań, analiz i pracy ekspertów biznesowego modelu CSR, opartego na odpowiedzialnych społecznie relacjach z interesariuszami oraz pracownikami wzmacniającymi innowacyjność przedsiębiorstw w okresie: a) model wstępny: po 8 miesiącach, b) model końcowy: po 20 miesiącach realizacji projektu.

O osiągnięciu celu świadczyć będą następujące wskaźniki:

- Opracowany model/podręcznik CSR + płyta CD.

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: draft modelu/podręcznika złożony do oceny wraz ze strategią wdrażania projektu, pomiar do X.2012r., raporty z pracy zespołu ekspertów dot. postępów w opracowaniu modelu, pomiar odbędzie się po każdym spotkaniu zespołu ekspertów

- Liczba opracowanych analiz: 2

- Liczba badań na dolnośląskich MMŚP: 1

Źródłami weryfikacji wskaźników będą: protokół zdawczo-odbiorczy, mierzony po 8 miesiącach realizacji projektu.

2. Przetestowanie modelu CSR wśród 18 MMŚP z Dolnego Śląska w okresie XI.2012-V.2013r.

O osiągnięciu celu świadczyć będzie następujący wskaźnik:

- Liczba dolnośląskich MMŚP, w których przetestowany zostanie model: 18

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: umowy z przedsiębiorstwami, raport dotyczący testowania, dokumentacja wdrożeniowa, pomiar odbędzie się 1x tydzień w trakcie etapu testowania, raport: V.2013r.

3. Upowszechnienie modelu finalnego CSR oraz zastosowanie modelu przez 82 dolnośląskich MMŚP w



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

okresie do I.2015r.

O osiągnięciu celu świadczyć będą następujące wskaźniki:

- Liczba dolnośląskich MMŚP, w których wdrożony zostanie model finalny produktu (połączone z II edycją certyfikacji): 27

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: dokumentacja wdrożeniowa, pomiar odbędzie się 1 x na miesiąc w trakcie etapu upowszechniania .

- Liczba dolnośląskich MSP, które skorzystają z modelu poprzez pobranie pdf (lub programu informatycznego) z platformy przez MMŚP z Dolnego Śląska: 55

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: Wypełniona dokumentacja wdrożeniowa w postaci wypełnionych tabel, kwestionariuszy, wypisanych pomysłów w wersji papierowej lub elektronicznej (w przypadku opracowania modelu w formie narzędzia informatycznego- szczegółowe raporty z systemu, w jakim tygodniu jaki przedsiębiorca wykonał jakie kroki modelu), pomiar odbędzie się 1 x miesiąc w trakcie etapu upowszechniania .

4.Wzrost kompetencji i wiedzy wśród kobiet i mężczyzn z dolnośląskich MMŚP nt. odpowiedzialnego zarządzania pracownikami, w szczególnym uwzględnieniu roli kobiet, do I.2015r.

O osiągnięciu celu świadczyć będą następujące wskaźniki:

- Wzrost kompetencji i wiedzy: 80% osób w post teście określi wzrost kompetencji do odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie jak w celu szczegółowym.

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: testy wiedzy przed i po, pomiar odbędzie się dwukrotnie: przed przystąpieniem do zaplanowanego wsparcia w ramach projektu i po. Udział w pomiarze odbędzie się wśród przedsiębiorstw biorących udział w etapie testowania i upowszechniania modelu połączonego z certyfikacją.

5.Dostosowanie rozwiązań z zakresu CSR a innowacje do wypracowanych na gruncie doświadczeń brytyjskich do specyfiki dolnośląskich MMŚP do I.2015r.

O osiągnięciu celu świadczyć będą następujące wskaźniki:

- Liczba opracowanych przez partnera ponadnarodowego analiz: 1

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: protokół zdawczo-odbiorczy, pomiar po 8 miesiącach realizacji projektu.

- Liczba opracowanych rekomendacji do modelu uwzględniających doświadczenie ponadnarodowe partnera: 8

Źródłami weryfikacji wskaźnika będą: raporty z pracy zespołu ekspertów dotyczące postępów w opracowaniu modelu, mierzone do IX po każdym spotkaniu zespoły ekspertów.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

### 3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Innowacyjność wypracowanego w projekcie modelu przejawia się w wymiarze formy wsparcia: wykorzystanie nowych instrumentów, które skłonią przedsiębiorców do stosowania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Dotychczasowe koncepcje CSR okazują się być nieskuteczne. CSR musi być ściśle powiązany z realiami funkcjonowania przedsiębiorstw. Model wypracowany w ramach projektu pokazuje, że odpowiedzialne relacje z interesariuszami i pracownikami są znakiem czasu, podstawą kształtowania środowiska proinnowacyjnego. Model pokazuje, jak dzięki CSR wzmacniać potencjał innowacyjny i konkurencyjność przedsiębiorstw. Podkreślenia wymaga fakt, że opracowany model jest praktycznym modelem biznesowym o charakterze strategicznym, możliwym do stosowania bez doradców zewnętrznych. Model o tak nowatorskim zakresie nie istnieje na polskim rynku.

#### Na czym polega innowacja

Innowacja polega na dostarczeniu MŚP zupełnie nowatorskiego modelu CSR, który pokazuje jak na bazie społecznej odpowiedzialności wzmacniać potencjał innowacyjny i konkurencyjność przedsiębiorstw.

Model zakłada wieloetapowość prowadzonej przez przedsiębiorcę analizy strategicznej przedsiębiorstwa, mającej na celu zidentyfikowanie niewykorzystanego potencjału innowacyjnego drzemiącego w społecznej odpowiedzialności.

#### Jakie elementy obejmować będzie innowacja?

Elementy składowe opracowanego modelu:

- podręcznik dla użytkownika *Model – krok po kroku* zawierający wszystkie elementy opracowanego modelu wraz z instrukcjami dla użytkownika
- kompendium – zbiór dodatkowych informacji z wybranych obszarów zarządzania, których dotyczy model. Kompendium koncentruje się na wybranych zagadnieniach mających znaczenie dla praktycznego wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie i budowaniu w o nią innowacji, min. nawiązywanie relacji z interesariuszami, zarządzanie zasobami ludzkimi wspierające innowacyjność organizacji, twórcze metody rozwiązywania problemów. Kompendium stanowi materiały dodatkowe, przydatne w trakcie prac z podręcznikiem

Wstępna wersję produktu finalnego jest składający się z w/w części model. Model będzie umieszczony na specjalnej platformie, która zawierać będzie dodatkowo informacje o korzyściach, jakie może odnieść przedsiębiorstwo ze stosowania zasad CSR, a także zestaw dobrych praktyk, jak w oparciu o CSR generować innowacje. Platforma stanowi produkt pośredni.

Struktura modelu zakłada rozłożenie całego **procesu analizy i planowania strategicznego w czasie 10 tygodni**, tj. praca została podzielona na okresy tygodniowe i każdemu z okresów przypisano konkretny zakres prac do realizacji. Równocześnie przyjęto, że znaczna część prac będzie stanowiła **praca warsztatowa**. Duży nacisk kładziony jest na pracę w grupie i na dialog, w tym kluczowy dialog z



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

interesariuszami, co daje szansę na spojrzenie na swoje przedsiębiorstwo z nieco innej perspektywy, tj. oczami innych osób i ich oczekiwań. Wypracowany w ramach projektu model jest praktycznym modelem biznesowym o charakterze strategicznym. Model przeznaczony jest do samodzielnego użytku-bez potrzeby angażowania doradców zewnętrznych – co niweluje bariera finansową w grupie MŚP.

Powyższe elementy stanowią o przewadze nowego modelu nad dotychczas realizowaną praktyką, co pozwala mieć nadzieję, że będą się także wyróżniały w kontekście relacji nakład/rezultat (zwłaszcza w zakresie przedsiębiorstw, które CSR traktowały jako zbędną filantropię niepowiązaną w żaden sposób ze strategią firmy).

**Innowacja służy dwóm grupom docelowym** i w tych grupach możliwe będzie jej wykorzystywanie w przyszłości:

- grupa użytkowników – mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa poprzez właścicieli, osoby zarządzające przy współudziale pracowników
- grupa odbiorców – pracownicy, partnerzy biznesowi, klienci mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, społeczność lokalna, ngo realizujące wspólne projekty z MŚP

W wymiarze docelowym użytkownikami i odbiorcami innowacji mogą być wskazane grupy odbiorców i użytkowników z całej Polski, a produkt finalny będzie mógł być wdrożony w każdym województwie.

Istnieje szereg warunków, jakie muszą być spełnione, **by innowacja działała właściwie**. W szczególności zaproponowany model musi spotkać się z dobrym przyjęciem grupy użytkowników, która ze względu na swoją specyfikę skupiona jest na bieżącej działalności operacyjnej. Niezwykle istotne będzie zachęcenie i zainspirowanie przedsiębiorców przy pierwszym kontakcie z modelem (ukazanie konkretnych przykładów innowacji opartych na CSR). Kolejnym, kluczowym aspektem będzie utrzymanie przedsiębiorcy w trakcie procesu z klarownym zaznaczeniem, jakich korzyści może spodziewać się po przejściu każdego tygodnia prac z modelem. Oczywistym okazuje się zwrócenie uwagi na funkcjonalność modelu. Zarówno zespół ekspercki jak i sami przedsiębiorcy (uczestniczący w seminariach, w trakcie których prezentowane były założenia modelu) rekomendują zmianę finalnej formy modelu w stosunku do pierwotnych założeń wniosku o dofinansowanie. Model powinien mieć postać nowoczesnego, interaktywnego narzędzia informatycznego. Przedsiębiorcy mogą z niechęcią podchodzić do wersji papierowej, która łącznie liczy ponad 200 stron. Interaktywna wersja modelu znacząco wpłynie na zwiększenie intuicyjności modelu, jego poprawne zrozumienie, poprawne generowanie wyników i wniosków z przeprowadzonych w ramach modelu analiz.

Przedsiębiorca korzystający z modelu będzie musiał zainwestować swój czas oraz swoich pracowników - model zakłada jednak rozłożenie procesu w czasie, co czyni go bardziej realnym w użyciu przez przedsiębiorcę. Użycie modelu nie będzie wymagało istotnych zasobów technicznych poza podstawowymi wykorzystywanymi w prowadzeniu działalności gospodarczej (dostęp do internetu, bloki do flipcharta, markery, karteczki samoprzylepne).

Możliwość wykorzystania przez potencjalnych użytkowników proponowanego modelu w praktyce wiązać się będzie także z gotowością do zmian oraz otwartością na nowe trendy biznesowe.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

Wartość dodana innowacji w relacji do obecnej praktyki to ukazanie CSRu z perspektywy korzyści i „odmitologizowanie CSRu” jako działań incydentalnych, związanych z działalnością charytatywną. Przedsiębiorstwa dzięki modelowi nauczą się dostrzegać w odpowiedzialnym traktowaniu pracowników, otwieraniu się na potrzeby społeczne, włączaniu klientów w proces tworzenia nowych produktów i usług drogę do budowy swoich przewag konkurencyjnych. Dostosują swój biznes do najnowszych trendów (min. rozwój koncepcji otwartych innowacji, marketingu relacji, tworzenia proinnowacyjnej kultury organizacyjnej).

Bariera, która może uniemożliwiać stosowanie proponowanego rozwiązania bez wsparcia środków na realizację projektów innowacyjnych, to głównie brak zrozumienia powiązania CSRu z innowacyjnością. Niezbędne są dalsze działania promocyjne i edukacyjne.

Poprzez zastosowanie opracowanego modelu MSP uzyska następujące korzyści:

- zrozumienie, jakie przewagi konkurencyjne może osiągnąć firma dzięki innowacjom i odpowiedzialnemu prowadzeniu biznesu,
- zidentyfikowanie kluczowych interesariuszy i ich oczekiwań, wiedza jak świadomie zarządzać tymi relacjami, informacja dla MSP o silnych i słabych stronach w obszarze CSR oraz wiedza, jak można je wykorzystać do budowania przewagi konkurencyjnej.

W efekcie przejścia przez cały model przedsiębiorstwa wykorzystujące model stworzą koncepcje innowacyjnych projektów biznesowych opartych o wartości społecznie odpowiedzialne. Oczekiwanym efektem zastosowania innowacji jest zatem wykorzystywanie przez MSP w praktyce biznesowej zasad społecznej odpowiedzialności biznesu oraz połączenie działań w obszarze CSR ze strategią przedsiębiorstw.

#### 4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Do etapu testowania zostanie rekrutowanych 18 przedsiębiorstw z terenu województwa dolnośląskiego bez względu na formę prawną. Użytkownikami na etapie testowania będą: 5 mikroprzedsiębiorstw, 10 małych przedsiębiorstw, 3 średnie przedsiębiorstwa.

Ze strony każdego przedsiębiorstwa zostaną zaangażowane 1-3 osoby. Łącznie zakłada się zaangażowanie min. 36 osób.

Podstawa oszacowania – struktura przedsiębiorstw na DŚ oraz czasowa i personalna możliwość mikroprzedsiębiorstw udziału w projekcie. Wielkość grupy docelowej jest z jednej strony realna do osiągnięcia, z drugiej gwarantuje dogłębną weryfikację przygotowanych narzędzi.

Rekrutacja przedsiębiorstw do etapu testowania będzie zakładała 2 etapy:

1. Przyjmowanie zgłoszeń i ich weryfikacja formalna (kryteria: przynależność do grupy MMŚP z Dolnego Śląska).



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego







drogą  
do  
innowacji

2. Rozmowy kwalifikacyjne badające motywację przedsiębiorstwa do udziału w projekcie, jego potrzeby i cele związane z uczestnictwem w projekcie.

Projektodawcy będą starali się zapewnić reprezentatywność grupy. Zachęcane do udziału w projekcie będą przedsiębiorstwa także spoza Wrocławia. Realizatorzy będą dążyć do zapewnienia reprezentatywności grupy także w kontekście branż i profili działalności firm. Na etapie rekrutacji nie będą formułowane dodatkowo żadne kryteria poza formalnymi, z uwagi na to, że z założenia wypracowane produkty mają charakter uniwersalny.

Realizacja projektu wraz z Dolnośląskim Związkiem Pracodawców, uzyskany patronat Ministerstwa Gospodarki oraz instytucji działających w obszarze innowacji a także dotychczasowe oraz kolejne planowane działania promocyjne wpłyną pozytywnie na zapewnienie odpowiedniej liczebności przedsiębiorstw biorących udział w procesie testowania. Dotychczasowa baza przedsiębiorstw zainteresowanych działaniami projektowymi zawiera 36 rekordów.

Biznesowy charakter modelu, operowanie językiem korzyści w trakcie procesu testowania a także dodatkowe profity dostępne po przejściu modelu (certyfikacja, dostęp do dodatkowych materiałów, w tym szkoleń on-line) wpłyną pozytywnie na pozyskanie przedsiębiorstw na rzecz projektu oraz zapewnienia ich aktywnego udziału przez cały okres testowania.

Testowanie w każdym z przedsiębiorstw trwać będzie ok. 10 tygodni (założenia modelu zakładają prace rozłożone właśnie na 10 tygodni, możliwe niewielkie korekty związane z możliwościami czasowymi przedsiębiorstw wynikającymi z bieżącej działalności). Testowanie będzie miało na celu:

- zbadanie stopnia zrozumienia modelu wśród użytkowników,
- zbadanie procesu dokonywania wyboru katalogu indywidualnych działań z obszaru CSRu przez przedsiębiorcę na podstawie modelu,
- identyfikację barier i trudności w stosowaniu modelu.

W okresie testowania modelu powołani zostaną 3 Konsultanci ds. testowania. Rola konsultantów będzie polegała na bieżącym kontakcie z przedsiębiorstwami celem uzyskania jak największej liczby informacji na temat funkcjonalności modelu a także wspomaganie przedsiębiorcy w przejściu przez newralgiczne etapy modelu (tak, aby poprzez stosowanie testowej wersji modelu, przedsiębiorstwo z powodu jego ograniczeń czy też braków nie zaniechało dalszego korzystania z modelu; sytuacja taka mogłaby skutkować brakiem możliwości przetestowania dalszych etapów modelu). Konsultanci ds. testowania nie będą pełnić funkcji ekspertów, doradców. Założeniem projektu jest skonstruowanie modelu do samodzielnego użytku przez przedsiębiorstwa.

Przed przystąpieniem do etapu testowania Konsultanci ds. testowania wraz z Koordynatorem merytorycznym opracują wzory cotygodniowych raportów z przeprowadzonego procesu testowania oraz scenariusze wywiadów pogłębionych.

Sugestie dot. proponowanych udoskonaleń modelu będą zbierane na bieżąco. Konsultanci ds. testowania będą obecni w przedsiębiorstwie w trakcie jednego z pierwszych warsztatów (tydzień 1 ) oraz w trakcie



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

zbierania wyników z przeprowadzonej analizy i rozpoczęcia generowania innowacyjnych pomysłów (tydzień 8). Konsultanci będą odbywać cotygodniowe rozmowy z przedsiębiorstwami. Dodatkowo zostaną przeprowadzone 3 wywiady pogłębione z kadrą zarządzającą i pracownikami nt. funkcjonalności modelu.

Nad prawidłowym procesem przebiegu testowania czuwać będzie Koordynator Merytoryczny. Konsultanci ds. testowania zobligowani będą do przedkładania 2-tygodniowych raportów z przebiegu testowania modelu w przedsiębiorstwach. Na koniec procesu testowania powstanie zbiorczy raport na temat testowania z rekomendacją zmian opracowany przez Koordynatora merytorycznego. Raport zostanie dodatkowo skonsultowany z Radą Projektu oraz Ekspertami odpowiedzialnymi za dokonanie korekty modelu.

Przed przystąpieniem do prac nad modelem użytkownicy proszeni będą o zapoznanie się z treściami na platformie www modelu oraz przejrzaniem korzyści wynikających ze stosowania się do zasad społecznej odpowiedzialności – części motywacyjnej. Użytkownicy otrzymają podręcznik dla użytkownika oraz kompendium z materiałami dodatkowymi w formie papierowej oraz pdf-a. Po etapie walidacji rekomendowane jest stworzenie interaktywnego programu informatycznego, automatycznie generującego i archiwizującego wyniki- tak aby korzystanie z modelu stało się jak najbardziej intuicyjne oraz atrakcyjne dla przedsiębiorcy.

Wnioski i rekomendacje pozwolą na wprowadzenie niezbędnych poprawek w celu lepszego dostosowania produktu do potrzeb grup docelowych. W oparciu o wyniki testowania oraz ewaluacji powstanie ostateczna wersja produktu finalnego, który będzie skierowany do upowszechnienia w ostatnim etapie realizacji projektu. Na każdym etapie testowania projektodawca będzie dokładać starań, aby przedstawiciele grup docelowych mieli jak największy udział w kształtowaniu produktu finalnego.

## 5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

W realizację etapu testowania modelu wstępnego zaangażowanych zostanie 3 Konsultantów ds. testowania. Uzasadnieniem zastosowania produktu innowacyjnego na szeroką skalę będą wyniki wdrażania modelu w 18 dolnośląskich przedsiębiorstwach, nadzorowane przez Konsultantów ds. testowania, Koordynatora merytorycznego oraz pozytywne wyniki ewaluacji zewnętrznej.

Bezpośrednio po zakończeniu fazy testowania, przeprowadzona zostanie ewaluacja zewnętrzna modelu. Głównym celem ewaluacji zewnętrznej będzie udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy wypracowany produkt jest lepszy, bardziej skuteczny i bardziej efektywny kosztowo od dotychczas stosowanych podejść.

Do realizacji usługi ewaluacji zewnętrznej wybrany zostanie w drodze zapytania ofertowego ewaluator zewnętrzny. Wyboru ewaluatora zewnętrznego dokona dwuetapowo komisja składająca się z Koordynatora projektu, Koordynatorów partnerów projektu, Koordynatora Merytorycznego.

Etap 1. Wybór najlepszych ofert. Etap 2. Rozmowa kwalifikacyjna. Przy wyborze ewaluatora będą brane pod



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

uwagę następujące kryteria: przygotowanie merytoryczne i doświadczenie przy prowadzeniu ewaluacji potwierdzone referencjami, prezentacja koncepcji badania ewaluacyjnego (z uwzględnieniem metod, technik badawczych, sposobu analizy danych), która umożliwi dokonanie oceny przydatności produktu finalnego według następujących kryteriów:

- Zgodność produktu z zakresu celu i grupy docelowej.
- Skuteczność produktu (określenie korzyści dla grup docelowych wobec opisanych we wniosku i doprecyzowanych w Strategii problemów grup docelowych) - jak dalece produkt ma szansę sprzyjać rozwiązaniu tych problemów i w jaki sposób będzie wywierał wpływ na sytuację grup docelowych.
- Czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny od innych metod, czy proponowane podejście jest najlepszym rozwiązaniem?
- Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu.
- Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi).
- Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne).
- Efektywności wprowadzenia rozwiązania (nakłady do rezultatów).
- Unikatowość rozwiązania – określenie stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania- określenie wymiarów i skali innowacji.

Zadania zewnętrznego ewaluatora będzie polegało na:

- Przeanalizowaniu produktu finalnego wg wyżej wymienionych kryteriów
- Sporządzeniu recenzji produktu oraz sformułowaniu wniosków i rekomendacji dotyczących wprowadzenia niezbędnych modyfikacji, korekt i poprawek produktu.

Ponadto poza ewaluacją zewnętrzną, realizowany będzie bieżący monitoring projektu.

Monitorowanie projektu oparte będzie na systematycznym, ciągłym zbieraniu, analizowaniu i wykorzystywaniu informacji o przebiegu projektu na potrzeby jego zarządzania, oceny oraz podejmowania decyzji. W proces monitoringu zaangażowany będzie cały Zespół Projektowy, ze szczególną rolą Specjalisty ds. monitoringu.

Zgodnie z założeniami we wniosku monitoring został podzielony na:

- Monitoring uczestników: realizowany na początku i na końcu etapu testowania w przedsiębiorstwach oraz w trakcie II edycji certyfikacji. Badany przy pomocy ankiet dotyczących umiejętności, postaw (w tym sytuacji kobiet na rynku pracy, równości płci), znajomości zagadnień związanych z CSR i innowacjami – badania ex ante, ex post, ocena subiektywna). Dodatkowo postępy we wdrażaniu modelu monitorowania będą zgodne z zaprojektowanym systemem certyfikacji – ocena obiektywna.
- Monitoring projektu: monitoringu budżetu, harmonogramu i wskaźników. Dane zbierane będą na bieżąco. Sporządzane będą kwartalne raporty z postępów realizacji projektu.

System monitoringu oparty będzie na:

- Spotkania Zespołu Projektowego odbywać się będą raz w miesiącu, przed każdym spotkaniem sporządzona zostanie agenda spotkania, po lista obecności.
- Spotkania Komitetu Sterującego odbywać się będą co 3 miesiące, przed każdym spotkaniem sporządzona zostanie agenda, po lista obecności. Komitet Sterujący będzie akceptował etapy projektu, w razie odchyień od planu, będzie podejmował decyzje o działaniach naprawczych.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

- Personel projektu zobowiązany do wypełniania miesięcznej karty czasu pracy lub raportu z miesięcznej realizacji zadań (w przypadku umów cywilno-prawnych).
- Co 3 miesiące Specjalista ds. monitoringu sporządzać będzie raport z postępu realizacji projektu wraz z arkuszami monitorowania budżetu, celów, wskaźników i produktów.
- Ankiety i testy wiedzy przeprowadzone zostaną wśród przedsiębiorstw testujących i wdrażających model.
- Opracowane zostaną: raporty ze spotkań ekspertów, z przeprowadzonego badania, raport z testowania modelu, raporty z pobraną wersją elektroniczną modelu, z I i II etapu certyfikacji.

## 6. Strategia upowszechniania

Przedmiotem podlegającym upowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki będzie wypracowany w ramach projektu biznesowy model budowania innowacyjności poprzez wdrażanie strategii CSR przeznaczony dla przedsiębiorców sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Grupy docelowe projektu na etapie upowszechniania

- użytkownicy: minimum 82 MMŚP z terenów Dolnego Śląska (27 przedsiębiorstw z obszaru Dolnego Śląska-15 małych, 8 mikro i 4 średnie przedsiębiorstwa objętych II turą certyfikacji, 55 MMSP z Dolnego Śląska, które pobiorą model z platformy internetowej)
- odbiorcy: pracownicy, kadra zarządzająca i właściciele 82 dolnośląskich MMŚP

I etap realizacji projektu wzbogacił partnerstwo o wiedzę i doświadczenie wynikające z przeprowadzonych badań, analiz, dyskusji w ramach zespołu eksperckiego opracowującego model, opinii i wskazówek ekspertów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju uzyskanych podczas wizyty studyjnej w Londynie, a przede wszystkim opinii i sugestii dolnośląskich przedsiębiorców biorących udział w seminariach organizowanych w ramach projektu. W wyniku pogłębionej diagnozy strategia upowszechniania została doprecyzowana w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie.

Wiedza na temat społecznej odpowiedzialności biznesu wśród polskich przedsiębiorców sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest niewielka. Przedsiębiorcy wciąż nie są świadomi tego czym jest CSR i jakie można z niego czerpać korzyści. Wielu z nich zamiast z filozofią biznesu i drogą do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa utożsamia go z filantropią. Gwarancją skuteczności modelu jest więc uświadomienie grupom jego odbiorców korzyści płynących z wdrażania strategii CSR i budowania innowacyjnych rozwiązań w firmie.

Działania upowszechniające w projekcie mają na celu jak najszersze rozpropagowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu i budowania w oparciu o nią innowacyjności firm, a także rozpowszechnienie informacji o samym modelu. Działania te będą mieć wymiar informacyjny, promocyjny i uświadamiający.

Zdiagnozowano następujące grupy, które będą adresatami działań upowszechniających:

1. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, poszukujące przewag konkurencyjnych, nowych rozwiązań dla swojego biznesu.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

2. Media- jako forum opiniotwórcze i nośnik informacji (nie tylko w wymiarze komercyjnym jako wykonawcy zleceń, ale także partnerzy)
3. Środowiska biznesowe, instytucje otoczenia biznesu oraz organizacje ogólnopolskie, regionalne i lokalne wspierające przedsiębiorstwa sektora MŚP w tym głównie organizacje pracodawców (jako naturalni sojusznicy i partnerzy wspierania rozwoju MŚP i propagowania rezultatów projektu)

Działania upowszechniające prowadzono już w trakcie pierwszego etapu realizacji projektu. Skierowane były one głównie do grupy odbiorców czyli mikro, małych i średnich przedsiębiorców z terenów Dolnego Śląska. W ich ramach:

- przeprowadzono pierwszy etap kampanii promocyjnej, która miała charakter informacyjno-promocyjny i dotyczyła zarówno informacji o samym projekcie jak i o społecznej odpowiedzialności biznesu.
- stworzono szereg narzędzi promocyjnych w tym stronę www, wykorzystano media społecznościowe- profil Facebook, przygotowywano Newsletter projektowy (w bazie ponad czterdziestu użytkowników),
- pozyskano szereg patronatów, dzięki którym możliwe było promowanie projektów, w tym: patronaty honorowe Ministra Gospodarki i Marszałka Województwa Dolnośląskiego, patronaty organizacji branżowych zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, CR Navigator, CSRImpact , patronaty instytucji wspierających rozwój innowacyjności – Dolnośląski Ośrodek transferu Wiedzy i Technologii, Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych oraz patronaty medialne TVP Wrocław, inwestycjewinnovacje.pl i inwestycje.pl
- zorganizowano 4 seminaria dla przedsiębiorców, których celem było upowszechnienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a przede wszystkim włączenie potencjalnych odbiorców w proces budowy modelu. Spotkania były okazją do poznania oczekiwań, obaw i sugestii wobec produktu, a w późniejszym etapie także skonsultowania z nimi modelu.
- Tematyką CSR udało zainteresować się media. Informacja o badaniach realizowanych w ramach projektu ukazała się w następujących portalach: Plus Firma, Money.pl, Puls Biznesu (wydanie papierowe i elektroniczne), Inwestycje.pl, GB.pl, Proto.pl, Pracujwlogidtyce.pl, Managernaobcasach.pl, Prportal.pl, pigov.pl, Fakty Magazyn Gospodarczy (wydanie papierowe i elektroniczne)

W działaniach upowszechniających realizowanych w dalszej części projektu nacisk kładziony będzie przede wszystkim na promocję samego modelu. Ponadto ich rolą będzie wspieranie i pomoc przy rekrutacji przedsiębiorców do etapu testowania i drugiej edycji certyfikacji- zachęcenie firm do udziału w projekcie i budowa swoistej społeczności innowatorów wdrażających model. W ramach tych działań przewidziano:

- realizację II części kampanii promocyjnej, wydarzenia i sam model promowane będą w mediach tradycyjnych (prasa), w internecie (banery na biznesowych portalach internetowych, mailing, artykuły sponsorowane, wykorzystanie strony www projektu [www.innowacjecs.eu](http://www.innowacjecs.eu)) i poprzez wykorzystanie mediów społecznościowych: fanpage na Facebooku. Opracowany przez Wykonawców kampanii promocyjnej projektu media plan został skonstruowany w sposób, który umożliwi jak najszersze dotarcie do grup docelowych. W ramach kampanii promocyjnej przewidziano emisję artykułów sponsorowanych w Gazecie Wrocławskiej i Gazecie Wyborczej, emisję artykułów sponsorowanych na portalach internetowych- onet.pl, gazeta.pl, bankier.pl i emisję billboardów promocyjnych olinkowanych do strony internetowej.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego







drogą  
do  
innowacji

- Informowanie o wypracowanym narzędziu w portalach, które objęły patronat medialny nad projektem, na stronach www Patronów, w ich newsletterach i czasopismach. Lista patronów wymieniona powyżej.
- przygotowanie platformy internetowej on-line, która będzie pełnić rolę forum wymiany dobrych praktyk, będzie zawierać merytoryczne materiały dla przedsiębiorców poświęcone społecznej odpowiedzialności biznesu i dostęp do szkoleń on-line
- promocja modelu za pośrednictwem instytucji działającej w obszarze innowacji – min nawiązanie współpracy z Dolnośląskim Ośrodkiem Transferu Wiedzy i Technologii- ośrodek ma na celu dostarczanie odpowiedniej wiedzy oraz tworzenie platformy współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi i sektorem przedsiębiorstw w zakresie transferu wiedzy i technologii, co ma przyczyniać się rozwoju innowacyjności i konkurencyjności regionu Dolnego Śląska., założono informowanie o projekcie w trakcie wydarzeń realizowanych w ramach ośrodka
- przygotowanie dwóch edycji certyfikacji dla przedsiębiorstw zaangażowanych w projekt. Celem certyfikacji będzie nobilitacja firm wdrażających model, a także zachęta pozostałych przedsiębiorstw do korzystania z niego. Dodatkowo zaangażowanie w proces certyfikacji wspomagane będzie przez działania promocyjne- przygotowanych zostanie 18 artykułów poświęconych firmom- uczestnikom projektu, ukazujących ich jako prekursorów wdrażania modelu CSR opartego o innowacje.
- organizacja konkursu BINGO (Biznesów Nowej Generacji) połączonego z certyfikacją przedsiębiorstw i uroczystą galą. Konkurs nagradzać będzie najlepsze praktyki w zakresie budowania innowacyjnych rozwiązań w oparciu o CSR.
- organizacja spotkań z przedsiębiorcami i jednostkami samorządu terytorialnego z różnych regionów Dolnego Śląska- w Jeleniej Górze, Wrocławiu, Wałbrzychu i Legnicy, w każdym z których udział weźmie 20 osób. Celem spotkań będzie promocja modelu i upowszechnianie idei CSR, także w kontekście współpracy przedsiębiorstw z samorządami
- organizacja międzynarodowej konferencji upowszechniającej, w której udział wezmą specjaliści z zakresu CSR z kraju i z zagranicy, reprezentanci środowisk biznesowych, a także uczestnicy projektu

Honorowy Patronat nad projektem objął Minister Gospodarki co dodatkowo podnosi prestiż projektu i jest niewątpliwym atutem w jego promocji. Działania promocyjne i upowszechniające skoordynowane zostały także z 'Rekomendacjami dotyczącymi upowszechniania idei odpowiedzialnego biznesu w Polsce' opracowanymi przez Grupę Roboczą ds. Promocji CSR ministerialnego Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw

## 7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Przedmiotem podlegającym włączaniu do głównego nurtu polityki będzie wypracowany w ramach projektu biznesowy model budowania innowacyjności poprzez wdrażanie strategii CSR przeznaczony dla przedsiębiorców sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Celem działań włączających produkt finalny do głównego nurtu polityki i praktyki (ang. mainstreaming) jest



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

wzrost wiedzy i świadomości grup docelowych oraz instytucji i osób decyzyjnych, interesariuszy projektu w zakresie stosowania i wdrażania działań CSR i innowacyjności. Celem mainstreamingu jest także zapewnienie, że w przyszłości wypracowany w ramach projektu model będzie wykorzystywany oraz przekonanie samych odbiorców projektu, że model warto stosować.

W projekcie będzie występował zarówno mainstreaming wertykalny, który zaangażuje otoczenie polityczne i decydentów różnych szczebli (przekonanie ich do zaangażowania w promowanie i wspieranie wdrażania idei CSR i budowania innowacyjności oraz samego modelu), jak i horyzontalny- dominujący- skierowany do użytkowników produktu na poziomie lokalnym i regionalnym. Celem takiego dwukierunkowego mainstreamingu będzie przekonanie rozmaitych organizacji i decydentów do modelu, tak by produkt stał się uznanym i polecanym w środowisku biznesowym narzędziem wspomagającym budowanie innowacyjności firm w oparciu o strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, a także zaangażowanie ich w promowanie i wspieranie wdrażania idei CSR sprzężonej z budowaniem innowacyjności.

Podobnie jak w przypadku strategii upowszechniania, strategia włączania do głównego nurtu polityki została doprecyzowana w stosunku do zapisów wniosku o dofinansowanie. W działania włączające zaangażowane zostaną osoby z kadry zarządzającej projektem, a więc zarówno osoby reprezentujące środowiska biznesowe (Agencja Rozwoju Innowacji), samorząd terytorialny (Powiat Legnicki), organizację pracodawców (Dolnośląski Związek Pracodawców) i specjalistów branży CSR (Goodbrand). Włączanie do głównego nurtu polityki odbywać się będzie zarówno poprzez realizację opisanych w punkcie poprzednim działań upowszechniających, ale także poprzez kontakty bezpośrednie i nawiązywanie współpracy z ważnymi z punktu widzenia projektu i tematyki społecznej odpowiedzialności osobami, instytucjami i organizacjami:

1. Zaangażowanie instytucji rządowych, w tym:
  - a) PARPu, którego celem jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji- **propozycja włączenia doradztwa z zakresu CSR i budowania innowacyjności do Krajowego Systemu Usług.**
  - b) nawiązanie współpracy z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, którego misją jest wspieranie polskich przedsiębiorstw w rozwijaniu ich zdolności do tworzenia i wykorzystywania nowatorskich i innowacyjnych rozwiązań w ramach prac nad programem Innowacje Społeczne
2. Zaangażowanie samorządów, w tym:
  - a) Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnego Śląska - **propozycja włączenia zagadnień związanych z CSR i innowacyjnością do strategii rozwoju województwa**
  - b) Samorządy terytorialne (gminy, starostwa)- **stworzenie katalogu przywilejów dla przedsiębiorstw wdrażających CSR (z uwzględnieniem odpowiednich wymogów prawnych) oraz stworzenie karty celów strategicznych związanych z CSR do wykorzystania przy aktualizacji lokalnych strategii rozwoju.**
3. Zaangażowanie instytucji otoczenia biznesu i środowisk biznesowych- agencji, izb gospodarczych, organizacji zrzeszających pracowników i pracodawców, związków zawodowych- z uwagi na ich opiniotwórczy charakter i aktywną współpracę z sektorem MŚP- organizacja wspólnych spotkań i



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

seminariów dla przedsiębiorców poświęconych tematyce CSR i innowacyjności oraz modelowi projektowemu, wspólna organizacja konkursu BINGO, wspólna promocja rozwiązań wypracowanych w projekcie i samej idei CSR poprzez mailing, newsletter, strony www, prasę. Dotychczasowo nawiązano współpracę z Zachodnią Izbą Gospodarczą, która jest patronem projektu i promuje go wśród swoich członków.

4. Zaangażowanie uczelni wyższych- głównie uczelni o profilu ekonomicznym i kształcących przyszłych menadżerów i kadry zarządzające. **Rekomendacja włączenia zagadnień związanych z CSR i budowaniem innowacyjności w program studiów, stworzenie na bazie modelu programu zajęć wraz z konspektami.**
5. Zaangażowanie organizacji działających na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu- m.in. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, CSRImpact, Global Compact, Akademia Rozwoju Filantropii- organizacji, która aktywnie promują koncepcje CSR, o dużym prestiżu i roli opiniotwórczej. Włączenie wypracowanego w ramach projektu produktu w program spotkań i seminariów, prezentacja produktu na eventach (np. ogólnopolskie Targi CSR)elektroniczna wersja modelu upowszechniana poprzez strony www organizacji, wspólne tworzenie szkoleń on-line udostępnianych na platformie.

Dotarcie do powyższych instytucji i organizacji zapewnione będzie poprzez organizację osobistych spotkań z ich przedstawicielami. Ponadto przygotowane i dystrybuowane będą listy intencyjne do decydentów politycznych różnego szczebla i środowisk biznesowych prezentujących główną ideę projektu i produktu finalnego a także ideę budowania innowacyjności firm przy wykorzystaniu strategii CSR. Do listów dołączany będzie model i komplet publikacji wypracowanych w ramach projektu.

Działania te wspomagane będą działaniami promocyjnymi- propagowaniem idei i produktu finalnego projektu na stronie www projektu i stronach podmiotów realizujących projekt, poprzez internetową platformę media społecznościowe oraz udział w wydarzeniach branżowych i biznesowych- Targach CSR, Kongres Regionów. Reprezentanci powyższych środowisk zaproszeni zostaną także na międzynarodową konferencję upowszechniającą projekt co umożliwi przedstawienie wypracowanych w ramach projektu rozwiązań i zapoznanie ich z modelem.

Ważnym elementem działań włączających produkt do głównego nurtu polityki będzie certyfikacja połączona z konkursem o wstępnej nazwie BINGO. Odpowiedzialność instytucjonalną i finansową za realizację certyfikacji po zakończeniu projektu przyjmie Lider Projektu- Agencja rozwoju Innowacji. Podjęte zostaną próby włączenia w proces certyfikacji niezależnego partnera strategicznego oraz wprowadzenie warunków certyfikacji tożsamych do komercyjnych, istniejących na stałe w praktyce biznesowej certyfikacji.

Skuteczność działań włączających zależeć będzie przede wszystkim od użyteczności i efektywności wypracowanej w projekcie ostatecznej wersji produktu finalnego, zainteresowania środowisk biznesowych i wspierających biznes oraz od siły przebiccia podejmowanych działań.



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





drogą  
do  
innowacji

## 8. Kamienie milowe II etapu projektu

1. Zakończenie rekrutacji grupy odbiorców do udziału w projekcie w fazie testowania – styczeń’ 2013 r.
2. Zakończenie budowy platformy dla przedsiębiorców- marzec’2013 r.
3. Zakończenie procesu testowania – maj’ 2013 r.
4. Zakończenie I edycji certyfikacji – sierpnia’ 2013 r.
5. Zebranie danych i opracowanie zbiorczego raportu dot. wyników testowania – wrzesień’2013 r.
7. Podsumowanie ewaluacji fazy testowania – wrzesień’2013
8. podsumowanie wyników testowania -wrzesień ‘2013
13. Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego – grudzień’2013

## 9. Analiza ryzyka

Na etapie diagnozy zidentyfikowano potencjalne zagrożenia realizacji Projektu i oszacowano prawdopodobieństwo ich wystąpienia (na 3-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, a 3 wysokie prawdopodobieństwo). Oszacowano również wpływ ryzyka na realizację Projektu (pomiar dokonany analogicznie na 3-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza bardzo mały wpływ na realizację projektu, a 3 wpływ bardzo duży).

Potencjalne zagrożenie	Prawdopodo bieństwo wystąpienia	Wpływ na realizację projektu	Sposób zagrożenia/poradzenia zagrożeniem	ograniczenia sobie z
1. Niechęć firm do testowania modelu CSR oraz udziału w procesie certyfikacji z wykorzystaniem finalnej wersji modelu	2	3	Zapobieganie: - Odpowiednia akcja świadomościowa i rekrutacyjna, operowanie językiem korzyści biznesowych, - Włączanie potencjalnych użytkowników i odbiorców w prace nad przygotowaniem modelu (organizacja seminariów na etapie opracowywania wstępnej wersji modelu), Minimalizowanie: - Podjęcie dodatkowych działań informacyjno – promocyjnych ze środków własnych Lidera Projektu.	
2. Niechęć do stosowania modelu wynikająca z jego niezrozumienia lub formy	2	2	Zapobieganie: - Udział grupy docelowej w opracowaniu modelu na etapie badawczym (seminaria), modyfikowanie narzędzia w	



drogą  
do  
innowacji

			oparciu o sugestie potencjalnych użytkowników i odbiorców, - zbadanie stopnia zrozumienia modelu na etapie testowania, uwzględnienie uwag potencjalnych użytkowników i odbiorców, - opracowanie modelu finalnego w formie programu informatycznego. Minimalizowanie: - Zaangażowanie dodatkowych zasobów ludzkich w pracę przy etapie upowszechniania modelu (pokryte ze środków własnych Lidera Projektu), - Promocja dobrych praktyk i korzyści wynikających ze stosowania strategii CSR.
3. Brak świadomości co do celowości podnoszenia kompetencji w zakresie odpowiedzialnego zarządzania pracownikami (z uwzględnieniem roli kobiety)	1	2	Zapobieganie: - Wielonarzędziowa akcja informacyjno-promocyjna. Treść materiałów promocyjnych kształtowana ze szczególnym naciskiem na pokazanie korzyści biznesowych z wdrażanego modelu. Minimalizowanie: - Dodatkowa współpraca z psychologiem specjalizującym się w niwelowaniu stereotypów.
4. Brak zainteresowania instytucji, partnerów społecznych, decydentów, itp. wypracowanym narzędziem	1	2	Zapobieganie: - Pozyskanie honorowego patronatu nad projektem Ministra Gospodarki, - organizacja spotkań z przedsiębiorcami i jednostkami samorządu terytorialnego z różnych regionów Dolnego Śląska, - Informowanie o wypracowanym narzędziu w portalach, które objęły patronat medialny nad projektem, na stronach www Patronów, w ich newsletterach i czasopismach.
5. Brak zainteresowania mediów tematem CSR	2	1	Zapobieganie: - włączenie TVP regionalnej do promocji projektu, - nawiązanie współpracy z osobami zainteresowanymi dziennikarstwem



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego







drogą  
do  
innowacji

			pozytywnym w TVP, -stworzenie cyklu odcinków o korzyściach CSR w różnych aspektach i obszarach funkcjonowania firmy: np. ekologia, HR.
6. Trudności w realizacji projektu wynikające z realizacji w szerokim partnerstwie krajowym i ponadnarodowym	1	2	Zapobieganie: - Uregulowanie funkcjonowania partnerstwa umowami partnerskimi, - Powołanie Komitetu Sterującego, składającego się z przedstawicieli Lidera i partnerów, cykliczne spotkania, - Dobór do projektu personelu z doświadczeniem w realizacji projektów dofinansowanych z EFS, - Zarządzanie projektem w oparciu o metodykę Adaptacyjnego Zarządzania Projektem, z uwzględnieniem zarządzania komunikacją w projekcie Minimalizowanie: - W razie trudności w realizacji projektu, organizacja dodatkowych spotkań Komitetu Sterującego i Zespołu Projektowego



Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

