

Odpowiedzialny Biznes

*Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego
„Współpraca międzysektorowa - projekt na rzecz odpowiedzialnego biznesu”*



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



"Współpraca międzysektorowa - projekt na rzecz odpowiedzialnego biznesu"
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Publikacja bezpłatna

Odpowiedzialny Biznes

lider projektu:



Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych

pl. Solidarności 1/3/5, V piętro, pok. 515, 53-661 Wrocław

tel. (71) 793 23 24

www.dfop.org.pl, e-mail: dfop@dfop.org.pl

partnerzy projektu:



Fundacja "Krzyżowa" dla Porozumienia Europejskiego

Krzyżowa 7, 58-112 Grodziszczce

tel. (74) 85 00 300

www.krzyzowa.org.pl, e-mail: ola@krzyzowa.org.pl



W branży od 1997 roku

heapmail Internet Solutions sp. z o.o.

ul. Beethovena 10, 58-300 Wałbrzych

tel. (74) 64 80 600

www.hm.pl, e-mail: info@hm.pl



Spis treści

Spis treści	3
1. Uzasadnienie	5
1.1. Ważność problemu	5
1.2. Wnioski i wiedza pogłębiona i zdobyta w trakcie realizowanych badań	6
1.2.1. Charakterystyka problemów	7
1.2.2. Przyczyny występowania problemów	8
1.2.3. Skala występowania problemów	9
1.2.4. Konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów	9
2. Cel wprowadzenia innowacji	9
3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego	11
3.1. Na czym polega innowacja	11
3.2. Komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe) ...	12
3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie	16
3.4. Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji	17
3.5. Jakie elementy obejmować będzie innowacja	18
4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego	20
4.1. Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców	20
4.1.1. Odbiorcy innowacji	20
4.1.2. Użytkownicy innowacji	22
4.1.3. Zmiany w stosunku do wniosku	22
4.2. Opis przebiegu testowania	22
4.3. Charakterystyka materiałów jakie otrzymają użytkownicy	24
4.4. Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania	25
5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa	26
5.1. Ewaluacja	26
5.1.1. Ewaluacja wewnętrzna	26
5.1.2. Ewaluacja zewnętrzna	27



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



6.	Strategia upowszechniania	28
6.1.	Cel działań upowszechniających.....	28
6.2.	Grupy docelowe.....	29
6.3.	Plan działań upowszechniających	29
7.	Strategia włączania do głównego nurtu polityki	31
7.1.	Cel działań włączających produkt do głównego nurtu polityki.....	31
7.2.	Grupy docelowe działań włączających produkt do głównego nurtu polityki i praktyki oraz charakterystyka działań.....	32
8.	Kamienie milowe II etapu projektu	33
9.	Analiza ryzyka	34
9.1.	Identyfikacja potencjalnych zagrożeń	34
9.2.	Prawdopodobieństwo występowania zidentyfikowanych zagrożeń	34
9.3.	Wpływ ryzyka na realizację projektu	35
9.4.	Identyfikacja najważniejszych zagrożeń	35
9.5.	Sposób ograniczenia najważniejszych zagrożeń	35
Załączniki:.....		36
Objaśnienie używanych skrótów:		37



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1. Uzasadnienie

1.1. Ważność problemu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility, CSR*) jest koncepcją zarządzania, która w krajach o wysokim stopniu rozwoju społeczno-gospodarczego cieszy się popularnością od kilkunastu lat i jednocześnie stanowi ważny element polityki publicznej. Znaczące organizacje międzynarodowe (np. ONZ, Bank Światowy, OECD), w tym Unia Europejska traktują społeczną odpowiedzialność biznesu jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej i wpisują do standardów skutecznego i jakościowo wartościowego zarządzania (por. norma A 26 000). Coraz więcej globalnych firm znanych ze swojego praktycznego podejścia do działalności biznesowej zaczyna podejmować ważne inicjatywy w ramach wdrażania do praktyki biznesowej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, i tak też jest w regionie Dolnego Śląska. Choć CSR rozpatrywany jest na ogół w kontekście dużych przedsiębiorstw, należy pamiętać, że jest to również strategiczne narzędzie podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Społeczna odpowiedzialność biznesu, będąca według podejść teoretycznych elementem polityki zrównoważonego rozwoju, jest jak dotąd nadal nową, wchodzącą dopiero na Polski rynek, koncepcją zarządzania. Wprawdzie coraz silniej obecna w literaturze naukowej, w odniesieniu do praktyki biznesowej w dalszym ciągu pozostaje obszarem deficytowym zwłaszcza w sektorze małych i średnich firm. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest stosunkowo najlepiej rozwinięta w sektorze dużych przedsiębiorstw, w tym szczególnie w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym, które w ciągu ostatnich lat rozpoczęły działalność gospodarczą w Polsce. Wprowadzając nowe dla polskich uwarunkowań standardy zarządzania, a także wdrażając globalne modele polityki CSR, duże przedsiębiorstwa przyczyniły się do popularyzacji nowatorskich koncepcji, takich jak wartości ekonomiczno-społecznej, społecznej odpowiedzialności biznesu, zarządzania różnorodnością, zrównoważonego rozwoju. Tymczasem *know-how* w zakresie CSR, jakim dysponują duże firmy działające w środowisku międzynarodowym, nie jest jak dotąd powszechnie dostępne na szczeblu lokalnym i regionalnym w tym również i na Dolnym Śląsku. Stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w sektorze małych i średnich firm w sposób systematyczny i planowy jest narzędziem podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, m.in. poprzez fakt, że ulepszenie produktów i/lub procesu produkcyjnego skutkuje większym zadowoleniem i lojalnością klientów, większa motywacja i lojalność pracowników przekłada się na zwiększoną kreatywność i innowacyjność, większy rozgłos dzięki zdobywaniu nagród i/lub poprzez marketing szeptany, wynikająca z pozytywnego wizerunku firmy lepsza pozycja na rynku pracy i łatwiejsza współpraca z partnerami biznesowymi i administracją państwową,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



w tym również łatwiejszy dostęp do środków publicznych, oszczędność kosztów i większe zyski dzięki wydajniejszej alokacji zasobów ludzkich i produkcyjnych oraz zwiększenie obrotów/sprzedaży poprzez uzyskanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z powyższych aspektów.

Projekt wpisuje się w założenia nast. dokumentów:

1. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (zwłaszcza w aspekcie rozwoju gospodarki charakteryzującej się zachowaniem spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej).
2. Strategię Rozwoju Polski - Polska 2030 (zwłaszcza w aspekcie rozwoju kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorstw).
3. Strategię Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 r (zwłaszcza w aspekcie podnoszenia konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa).

1.2. Wnioski i wiedza pogłębiona i zdobyta w trakcie realizowanych badań

Uzasadnienie opracowania innowacyjnego rozwiązania problemów oparto na wynikach przeprowadzonych badań wśród 159 pracowników/czek i przedstawicieli/lek sektora małego i średniego biznesu (139) i organizacji pozarządowych (20) z całego województwa dolnośląskiego.

Badanie prowadzone było od lutego do czerwca 2011 r. i obejmowało:

- badanie ilościowe w formie badania ankietowego na grupie 117 respondentów,
- badanie jakościowe w formie badań fokusowych realizowanych w 3 wywiadach zogniskowanych z 42 respondentami,
- analiza danych zastanych w tym również kwerenda literatury przedmiotu,
- realizacja dwóch spotkań konsultacyjnych z użytkownikami innowacji (34 osób, stosowanie zasady empowermentu).

Jak pokazały badania wśród dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstw nie ma wiedzy dotyczącej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a praktyka jej wdrażania ogranicza się do kilku pojedynczych przypadków. Także sektor pozarządowy nie dysponuje wystarczającą wiedzą w tym zakresie i nie realizuje na szeroką skalę systematycznej i planowej współpracy z partnerem biznesowym w obszarach swoich działań. Oba sektory nie współpracują w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu w sposób powszechny, a raczej incydentalny



i przypadkowy. Przedstawione wnioski z badań potwierdzają zasadność realizowanych działań i zgłębiają wcześniejszą diagnozę Wnioskodawcy w tym zakresie, a wykazaną w sposób ogólny we Wniosku o dofinansowanie projektu w pkt. 3.1.

Do najważniejszych wniosków z badania zaliczyć można:

- Tylko niektóre badane firmy znają praktyczne rozwiązania związane z wdrażaniem CSR do praktyki biznesowej, a tylko pojedyncze stosują je w swojej praktyce biznesowej
i zasadniczo nie jest dostrzegane przez nie powiązanie celów biznesowych ze społecznymi.
- Intuicyjne przekonanie dotyczące atrakcyjności koncepcji CSR jako możliwości wyróżnienia się na rynku i na tej podstawie budowania przewagi konkurencyjnej jest jednak stosunkowo wysokie.
- W badanych firmach brakuje profesjonalnych rozwiązań związanych z praktycznym wdrażaniem koncepcji CSR.
- Z punktu założeń realizowanego projektu stosunkowo wysoka jest deklaratywność firm dotycząca zaangażowania jej w środowisko lokalne oraz przekonanie, że jedynym celem nie powinno być generowanie zysków tu i teraz; stwarza to pozytywny klimat dla promocji idei CSR.
- W testowaniu pogłębionej znajomości koncepcji CSR w przełożeniu na praktykę biznesową należy stwierdzić, że tylko niewielka część badanych firm posiada profesjonalną wiedzę w tym zakresie.
- Stosunkowo duże jest zainteresowanie firm w zakresie pozyskiwania praktycznej wiedzy dotyczącej CSR, którą będą mogły wykorzystać w praktyce.

Wszystkie wnioski z badania można znaleźć w Raporcie stanowiącym załącznik nr 2 do niniejszej strategii.

1.2.1. Charakterystyka problemów

Do najważniejszych zidentyfikowanych i potwierdzonych przez Wnioskodawcę problemów podczas I Etapu przygotowawczego zaliczyć można następujące kwestie:

- Ogólna słaba znajomość koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i negatywne nastawienie wobec nowych metod zarządzania i ich implementacji wśród przedsiębiorstw sektora małych i średnich firm z obawy przed zmianą i z racji niskiej świadomości korzyści finansowych i społecznych wynikających



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z tego faktu; wysoki stopień zachowawczości i obawa przed wyzwaniem wśród polskich przedsiębiorców.

- Nieprzychylny klimat społeczny i niskie zaufanie społeczeństwa wobec biznesu w ogóle, co jest również konsekwencją szerszego zjawiska określanego przez badaczy społecznych (socjologów, ekonomistów) jako niski kapitał społeczny.
- Brak standardów i tzw. kultury współpracy wśród partnerów społecznych, biznesowych i organizacji społecznych; nieumiejętność podjęcia i utrzymania systematycznej i partnerskiej współpracy między poszczególnymi sektorami w sferze publicznej i społecznej.
- Brak wspólnego stanowiska i reprezentacji przedsiębiorców z sektora małego i średniego na rzecz wspierania ich w prowadzeniu społecznej odpowiedzialności wobec pozostałych partnerów społecznych i państwowych; wysoki stopień indywidualności i brak komunikacji i współpracy wśród samych przedsiębiorców.
- Brak wsparcia i systematycznych działań sektora państwowego, w tym zarówno na szczeblu lokalnym, jak i rządowym wobec przedsiębiorstw mających na celu zachęcanie tego sektora do społecznej odpowiedzialności, również poprzez stwarzanie przyjaznego otoczenia formalno-prawnego .

1.2.2. Przyczyny występowania problemów

Wnioskodawca na podstawie zrealizowanych badań i konsultacji pogłębił swoją wiedzę na temat istniejącego problemu. Do najważniejszych przyczyn można zaliczyć:

- Brak odpowiednich narzędzi i metod wsparcia małego i średniego biznesu w prowadzeniu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.
- Znaczna luka edukacyjna wśród polskich przedsiębiorców w tym zakresie. Dla wielu przedsiębiorstw małych i średnich powodem zaniechania działań rozwojowych jest obawa przed zmianą i nieumiejętność reagowania na zmieniającą się sytuację ekonomiczno-społeczną; niski stopień adaptacyjności.
- Zbyt duży poziom zachowawczości i konserwatywnego podejścia sprawia, że firmy nie uczą się nowych sposobów zarządzania i funkcjonowania w sposób dobrowolny i świadomy; dominuje postawa zamknięta i bierna wobec otoczenia społecznego.
- Brak podmiotu, który wspierałby i prowadził działania edukacyjne i lobbował na rzecz środowiska sektora małych i średnich firm w obszarze społecznej odpowiedzialności na szczeblu lokalnym i regionalnym; sektor małych i średnich firm jest niedoceniany i lekceważony w tym obszarze zarówno przez



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



duże firmy i korporacje, jak i organizacje pozarządowe i państwo, samorząd lokalny.

1.2.3. Skala występowania problemów

Wnioskodawca stwierdza na podstawie przeprowadzonych badań, że skala zjawiska dotyczy całego regionu Dolnego Śląska. Znaczna większość firm z sektora małego i średniego biznesu nie zna koncepcji społecznej odpowiedzialności, a jeszcze większa liczba firm nie potrafi jej stosować w zarządzaniu. Jednak na podstawie badań nie można jednoznacznie stwierdzić, że przedsiębiorstwa z małych i peryferyjnych miejscowości są bardziej negatywnie nastawione czy też mniej zainteresowane, ponieważ takie zjawiska również występują w dużych miastach regionu, jak i w samej jego stolicy - we Wrocławiu. Z pewnością na obszarach peryferyjnych jest mniejszy dostęp do wiedzy i uboższa oferta edukacyjna w tym zakresie, ale nie jest to jedyny czynnik kształtujący postawę przedsiębiorców.

1.2.4. Konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów

Zaniechanie działań mających na celu wspieranie i edukowanie pracowników z sektora małego i średniego biznesu spowoduje zahamowanie rozwoju i zmniejszy poziom adaptacyjności, innowacyjności przedsiębiorstw, co niekorzystnie wpłynie na konkurencyjność i stabilną pozycję podmiotów biznesowych na rynku. Wpływa to również niekorzystnie na rozwój całego regionu Dolnego Śląska dla którego sektor małego i średniego biznesu jest istotny zwłaszcza w skali lokalnej i zapewnia spójność społeczno-ekonomiczną. Społeczna odpowiedzialność biznesu przyczynia się do tworzenia wartości społecznej, poprzez oddziaływanie w kierunku zrównoważonego rozwoju. Zaniechanie działań wspierających funkcjonowanie organizacji pozarządowych i ich współpracy z sektorem biznesu spowolni i utrudni rozwój społeczeństwa obywatelskiego opartego na poczuciu wspólnoty i dobra wspólnego i praworządności.

2. Cel wprowadzenia innowacji

Cel wprowadzenia innowacji zakłada stworzenie i przetestowanie innowacyjnych rozwiązań programowych i edukacyjnych dla pracowników/czek sektora małego i średniego biznesu z regionu Dolnego Śląska w zakresie stosowania i wdrażania koncepcji oraz technik zarządzania z wykorzystaniem społecznej odpowiedzialności biznesu we współpracy z sektorem pozarządowym. Efektem końcowym projektu będzie wypracowanie narzędzia określonego jako Regionalny Program Wsparcia CSR dla małych i średnich przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych z regionu Dolnego Śląska. Stworzenie tego narzędzia ma na celu zachęcenie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przedstawiciele małego i średniego biznesu do stosowania koncepcji CSR w praktyce biznesowej oraz podejmowania współpracy międzysektorowej w społecznościach lokalnych. Po wdrożeniu strategii wśród pracowników sektora małych i średnich firm zwiększy się wiedza dotycząca znajomości koncepcji CSR oraz przykładów jej wdrażania na Dolnym Śląsku, przez co wzrośnie ilość firm stosujących tę koncepcję w praktyce. Ponadto nawiązane zostaną partnerstwa międzysektorowe z organizacjami pozarządowymi w środowiskach lokalnych, oraz - dzięki uruchomieniu platformy CSR (Dolnośląska Federacja Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych) - zinstytucjonalizowana zostanie możliwość ciągłej współpracy środowisk biznesowych reprezentujących sektor małych i średnich firm oraz organizacji pozarządowych zainteresowanych wdrażaniem CSR. Celem platformy będzie możliwość transferu wiedzy i praktyk, a także kształcenie i doskonalenie technik zarządzania związanych z wdrażaniem CSR. Po wprowadzeniu innowacji Wnioskodawca zakłada zwiększenie kompetencji z obszaru CSR wśród pracowników/czek sektora z MŚSP i poprzez to zwiększenie liczby przedsiębiorstw deklarujących znajomość koncepcji CSR, jej wdrażania do praktyki biznesowej, a także zwiększenie ilości partnerstw międzysektorowych realizowanych z organizacjami pozarządowymi. Dane weryfikujące osiągnięcie stanu docelowego będą pochodziły od organizacji pracodawców działających na terenie Dolnego Śląska, z zasobów własnych Dolnośląskiej Federacji Organizacji Pozarządowych, dysponującej dostępem do sieci organizacji pozarządowych działających w środowiskach lokalnych w regionie, a także od środowisk akademickich zajmujących się badaniem środowiska biznesowego.

Stopień osiągnięcia zamierzonego celu będzie monitorowany za pomocą następujących wskaźników:

- Liczby podmiotów, które zadeklarują, iż skorzystają z narzędzia (wskaźnik:70).
- Liczby przedstawicieli biznesu z Dolnego Śląska, którzy otrzymają narzędzie do wdrażania (wskaźnik:350).
- Liczby organizacji pozarządowych korzystających z narzędzia tworzącego partnerstwa międzysektorowe z małymi i średnimi przedsiębiorstwami (wskaźnik: 20).

Wskaźniki pochodzą z wniosku o dofinansowanie z pkt. 3.4.



3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

3.1. Na czym polega innowacja

Innowacja dotyczy wypracowania nowego modelu upowszechniania, ale i wspierania firm z sektora małego i średniego biznesu w systematycznym i zaplanowanym wdrażaniu koncepcji i strategii zarządzania CSR poprzez stymulowanie współpracy ze środowiskiem lokalnym, w tym w szczególności z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Wnioskodawca podejmuje systematyczne i planowane działania zaadresowane do sektora do tej pory mocno zaniedbanego i niedocenianego w kwestii możliwości rozwojowych przy użyciu strategii i koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w regionie Dolnego Śląska. Innowacyjność przejawia się na trzech poziomach:

1. grupy objętej wsparciem - badania zrealizowane przez Wnioskodawcę w pierwszym etapie przygotowawczym potwierdziło, że grupa pracowników/czek małych i średnich przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska nie otrzymała do tej pory specyficznego i odpowiadającego na możliwości finansowe i kadrowe tej grupy przedsiębiorców wsparcia w obszarze zwiększania swoich kwalifikacji w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Co istotne z punktu widzenia celu głównego projektu, dolnośląskie organizacje pozarządowe również nie otrzymały wsparcia merytorycznego w dziedzinie współpracy z przedstawicielami sektora małego i średniego biznesu na poziomie lokalnym stymulującym i wspierającym praktyki i politykę CSR-u w firmach i społecznościach lokalnych,
2. na poziomie problemu - który dotyczy samej koncepcji CSR i jej praktycznego zastosowania w sektorze małego i średniego biznesu na Dolnym Śląsku. Wnioskodawca w trakcie realizacji działań badawczych i spotkań konsultacyjnych z potencjalnymi użytkownikami i odbiorcami wypracowanych rozwiązań potwierdził, że zagadnienia zarządzania i wdrażania społecznej odpowiedzialności w firmach lokalnych nie są znane ani zbyt często praktykowane. Zatem wprowadzenie tych zagadnień do środowiska przedstawicieli i pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw oraz przedstawicieli środowiska pozarządowego w sposób systematyczny i zaplanowany jest nową formą wsparcia i ofertą wspólnej współpracy międzysektorowej na skalę regionu,
3. na poziomie formy wsparcia - ważnym elementem jest fakt zachęcania dwóch ważnych partnerów społecznych - biznesu i organizacji pozarządowych kształtujących i wpływających na jakość życia obywateli/lek w danej społeczności



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



lokalnej do współpracy w obszarze CSR-u. Jak wynika z przeprowadzonych badań oraz z dotychczasowego doświadczenia zarówno Wnioskodawcy, jak i Partnerów Projektu oraz uczestników spotkań konsultacyjnych do tej pory te dwa sektory na Dolnym Śląsku nie współpracowały w tej dziedzinie w sposób grupowy, metodyczny i koncepcyjny. Realizowane były pojedyncze inicjatywy, ale nie miały one elementu współpracy międzysektorowej i nie analizowały, nie badały zastanej sytuacji w regionie w tym obszarze problemowym. Ten trzeci element innowacji jest bardzo ważny i kształtuje proces realizacji projektu, ponieważ wymaga i opiera się na innowacji społecznej przejawiającej się w zmianie mentalnej i świadomościowej, zwłaszcza wśród przedstawicieli sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wnioskodawca dąży do osiągnięcia zmiany społecznej w regionie Dolnego Śląska w wymiarze lokalnej współpracy sektora biznesu, ale i samych organizacji na rzecz wspierania rozwoju koncepcji CSR-u poprzez zmianę świadomości i zwiększanie wiedzy wśród przedsiębiorców i środowiska pozarządowego. Badania wskazują, że proces ten ma również swój wymiar kulturowy i społeczny, który jest równie ważny jak ten ekonomiczny. Narzędziem realizacji innowacji będzie wypracowanie - Regionalnego Programu Wsparcia CSR dla małych i średnich firm i organizacji pozarządowych, jako modelu współpracy i standardu relacji dwóch sektorów - biznesu i organizacji pozarządowych w obszarze CSR-u na Dolnym Śląsku.

3.2. Komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe)

W wymiarze docelowym innowacja jest skierowana do dwóch grup:

1. Grupa odbiorców:

W wymiarze docelowym to osoby dorosłe, które z własnej woli, we własnym czasie i poza miejsce pracy chcą podnosić swoje kwalifikacje w obszarze CSR. Są to osoby zatrudnione w małych i średnich przedsiębiorstwach (z wyłączeniem osób prowadzących samodzielnie indywidualną działalność gospodarczą), zrzeszonych w organizacjach wspierających biznes tj. DIG (350 członków), ZPDŚ oraz niezrzeszonych z całego regionu Dolnego Śląska. Drugą grupą, do której jest adresowane wypracowane narzędzie to przedstawiciele organizacji pozarządowych. Trzecia Grupa, która również będzie mogła skorzystać z wypracowanego narzędzia to przedstawiciele i pracownicy samorządu lokalnego województwa dolnośląskiego. 1.Akademia Menedżera CSR: jest adresowana do pracowników/czek sektora MSP i NGO, którzy z własnej inicjatywy będą chcieli podnieść swoje kwalifikacje z obszaru CSR i skorzystają samodzielnie z materiałów edukacyjnych lub wezmą udział w szkoleniu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z wykorzystaniem tych materiałów (podręcznik dla trenera, podręcznik dla uczestnika). Z w/w grup Wnioskodawca szacuje, że z produktu skorzysta min. 70 osób z 70 różnych organizacji i podmiotów, reprezentujących oba sektory-biznesowy i pozarządowy. 2. Program małych Grantów: jest adresowany do pracowników sektora MŚP i NGO, którzy otrzymają know-how związane z org. małych grantów i wiedzę o współpracy międzysektorowej. Wypracowane wspólne inicjatywy mogą być następnie potraktowane jako tzw. dobre praktyki i posłużą do promowania współpracy międzysektorowej w regionie. Wnioskodawca szacuje, że z tego narzędzia skorzysta w wymiarze docelowym min. 60 osób, przedstawicieli obu sektorów. 3. Dolnośląska Federacja Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych jest adresowana do przedstawicieli sektora MŚP i NGO, JST których instytucje będą członkami zwyczajnymi Federacji i członkami Wspierającymi. Wszystkie osoby biorące udział w otwartych spotkaniach dotyczących budowania Federacji i reprezentujący sektor przedsiębiorstw, pozarządowy i samorządy, JST z regionu Dolnego Śląska. Wnioskodawca szacuje, że na poziomie docelowym będzie to min. 70 osób Grupa ta składa się z pracowników/czek ok. 70 podmiotów biznesowych i organizacji pozarządowych, którzy z własnej inicjatywy i w wolnym czasie, poza miejscem pracy w celu podnoszenia swoich kwalifikacji i wiedzy z zakresu CSR będzie uczestniczyć w otwartych spotkaniach. Wnioskodawca zakłada, że przynajmniej połowa tej liczby to pracownicy/czki firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw mające swoją siedzibę na terenie Dolnego Śląska i tu prowadzące swoją działalność. Wnioskodawca zamierza również realizować zasadę równości szans kobiet i mężczyzn poprzez zapewnienie udziału obu płci w odpowiednich proporcjach w realizowanych działaniach. Rekrutacja i informacja o możliwości uczestnictwa będzie adresowana w taki sposób, aby zachęcać zarówno kobiety, jak i mężczyzn do udziału. Proces rekrutacyjny będzie miał charakter ogólnodostępny i otwarty, niedyskryminacyjny. Monitorowany na bieżąco i w razie dostrzeżenia braku równowagi płci zostaną podjęte działania wyrównujące udział płci w realizowanych działaniach. Wnioskodawca dopuszcza jednak możliwość udziału większej liczby kobiet z uwagi na chęć wsparcia grupy dyskryminowanej i często pomijanej w otoczeniu biznesu i ogólnie na rynku pracy (co wykazują badania na temat rynku pracy i sytuacji ekonomicznej kobiet, źródło: Komunikat Komisji Europejskiej do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów 2010, Kotowska I., Strukturalne i kulturowe uwarunkowania aktywności zawodowej kobiet w Polsce, Warszawa: Scholar, 2009). Jednak proporcje te nie będą większe jak 3:5. Projektodawca zakłada realizację projektu w warunkach wykluczających występowanie pomocy publicznej. Wymienione warunki zostaną spełnione łącznie. Zatem użytkownicy korzystający ze wszystkich trzech elementów Regionalnego Programu Wsparcia CSR, w tym w szczególności narzędzia Dolnośląskiej Akademii Menedżera CSR będą podlegali spełnieniu



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



łącznie czterech warunków: wszystkie podmioty biorące udział w realizacji projektu będą niezależne od pracodawcy uczestnika szkolenia, szkolenie odbędzie się poza miejscem zatrudnienia użytkownika Produktu, w jego czasie wolnym (poza godzinami pracy), nabór na cykl szkoleniowy Akademia Menedżera będzie miał charakter otwarty i ogólnodostępny, a pracownicy zatrudnieni w jednym miejscu pracy nie będą stanowić więcej niż 20 % uczestników cyklu Akademia Menedżera. Jednocześnie Wnioskodawca zapewnia, że formy udzielonego wsparcia oraz sposób komunikacji stosowane przy pozostałych dwóch elementach tj. Dolnośląskiej Federacji Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych oraz program Małych Grantów wykluczają możliwość zaistnienia sytuacji udzielania pomocy publicznej w ramach realizacji projektu.

2. Grupa użytkowników

Użytkownicy to wybrane instytucje i organizacje, które będą wykorzystywać produkt. Wnioskodawca szacuje, że w wymiarze docelowym z produktu skorzysta 350 biznesowych organizacji członkowskich Dolnośląskiej Izby Gospodarczej, firmy zrzeszone w Związku Pracodawców Dolnego Śląska, organizacje pozarządowe członkowie DFOP(110 NGO) oraz takie ogólnopolskie organizacje pozarządowe jak: Forum Opowiedzianego Biznesu, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych oraz min. 40 JST z Dolnego Śląska. Do wykorzystania i stosowania narzędzia szczególnie będą zachęceni przedstawiciele/lki sektora małego i średniego biznesu oddalonego od ośrodka jakim jest miasto Wrocław. Z uwagi na charakter miasta jako stolicy i centrum regionu, Wrocław jest miastem bardziej konkurencyjnym, oferującym więcej możliwości rozwojowych pracownikom firm działającym na jego terenie, przez co staje się obszarem uprzywilejowanym. Tereny peryferyjne województwa dolnośląskiego oferują mniejszą liczbę inicjatyw rozwojowych i wspierających małe i lokalne firmy. Ponadto działają w odmiennym otoczeniu społecznym i socjalnym, które to czynniki również wpływają pośrednio na rolę i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Takimi czynnikami może być np. mały dostęp do wykwalifikowanej kadry, duże bezrobocie, niekorzystna struktura demograficzna w regionie, obszar dotknięty wykluczeniem społecznym i o dużym stopniu defaworyzacji jego mieszkańców, małą liczbą działających organizacji pozarządowych i niska aktywność społeczna obywateli/lek, niski kapitał społeczny danej społeczności (źródło: Raport Social Watch. Polska, 2010).

Po etapie testowania wersja finalna produktu zostanie udostępniona na stronie projektu www.odpowiedzialnybiznes.eu. Ponadto Wnioskodawca będzie zachęcać przedstawicieli firm z sektora małego i średniego biznesu do zapoznania się z wypracowanym narzędziem poprzez



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



dystrybucję wersji elektronicznej oraz poprzez otwartą i powszechną komunikację do firm, organizacji pozarządowych w oparciu o zamieszczanie informacji na portalach tematycznych, mailing i zaproszenia wysyłane poprzez organizację z otoczenia i wspierające biznes, przy użyciu materiałów promocyjnych i upowszechniających zrealizowanych w ramach projektu. Wnioskodawca dotoży wszelkich starań, aby informacja dotarła do jak największej liczby przedstawicieli biznesu z regionu całego Dolnego Śląska. Innowacja zakłada, że odbiorcy i użytkownicy produktu otrzymają narzędzia w wybranej i dowolnej formie bądź to opracowanych skryptów, podręcznika i płyty CD/DVD bądź tylko płyty CD/DVD, które będą mogli wykorzystać we współpracy z Wnioskodawcą, ale i niezależnie we własnym zakresie, pamiętając o konieczności spełnienia 4 warunków wykluczających występowanie pomocy publicznej: 1. wszystkie podmioty biorące udział w realizacji projektu (tj. projektodawca wraz z ew. partnerami) są niezależne od pracodawcy uczestnika szkolenia, 2. szkolenie odbywa się poza miejscem zatrudnienia (tj. poza zakładem pracy), 3. nabór na szkolenie ma charakter otwarty, 4. pracownicy zatrudnieni w jednym miejscu pracy (u jednego pracodawcy) stanowią nie więcej niż 20% uczestników szkolenia realizowanego w ramach danego projektu. Nacisk upowszechniania wiedzy o wypracowanym narzędziu jak i samo narzędzie będzie w znacznej mierze położony na sektor małych i średnich przedsiębiorstw z Dolnego Śląska. Jednak Wnioskodawca będzie równolegle prowadzić takie działania wśród swoich organizacji członkowskich i współpracujących (np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu). DFOP jako organizacja członkowska OFOP-u (Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych) będzie upowszechniać wypracowany produkt wśród środowiska pozarządowego na poziomie lokalnym, ale i krajowym. Fundacja Krzyżowa dla Porozumienia Europejskiego z racji swojej współpracy międzynarodowej i licznych kontaktów zagranicznych, zwłaszcza z Niemcami, będzie upowszechniać informacje o produkcie wśród swoich partnerów zagranicznych ze wszystkich trzech sektorów - pozarządowego, samorządowego i biznesowego. W docieraniu do małych i średnich przedsiębiorstw ważną rolę pełni partner biznesowy projektu - firma heapmail Internet Solutions sp. z o.o., która będąc odpowiedzialną za informacje i promocję wykorzystuje swoje kontakty z przedsiębiorstwami i dociera do nich z informacją i samym produktem. Poprzez ww. opis oraz wykorzystując swoje dotychczasowe doświadczenie i potencjał Wnioskodawca dotoży wszelkich starań, aby zapewnić łatwy i powszechny dostęp do wypracowanego narzędzia dla wszystkich zainteresowanych podmiotów i tych dla których narzędzie zostało stworzone. Wnioskodawca zamierza również rozstać informacje o powstałym narzędziu, jak i samo narzędzie do organizacji z otoczenia biznesu i nieformalnych partnerów projektu (np. DIG, ZPDŚ, PKP Lewiatan, FOB, OFOP, RCWIP, BCC Center Club, Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Ekonomiczny, Politechnika Wroclawska) oraz do samorządu lokalnego i administracji lokalnej (np. UMWD - Wydział Rozwoju Regionalnego, wydziały gospodarcze w urzędach miast, burmistrzowie, prezydenci miast). Forma oferowanego wsparcia oraz samo



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



tworzone narzędzie sprawia, że zasadnym jest umożliwienie, aby użytkownik mógł być również odbiorcą wypracowanego narzędzia. Decyduje o tym charakter i skład grupy docelowej oraz sama forma oferowanego wsparcia. Jednocześnie to na samych Użytkownikach ciąży każdorazowo obowiązek weryfikacji możliwości zaistnienia sytuacji wystąpienia pomocy publicznej, gdyż każda sytuacja jest indywidualna i zależy od wielu czynników. To Użytkownik jest zobowiązany do określenia tego warunku w oparciu o obowiązujące przepisy w tej kwestii. Wnioskodawca zamieścił opis stosowanego narzędzia przy zachowaniu zasady nie udzielania pomocy publicznej.

3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie

1. Warunki dla poprawnego funkcjonowania innowacji z obszaru grupy objętej wsparciem: posiadanie specjalistycznej i szerokiej wiedzy na temat specyfiki sektora małych i średnich firm i organizacji pozarządowych przez Wnioskodawcę; posiadanie wiedzy na temat sytuacji ekonomicznej i gospodarczej w regionie z uwzględnieniem różnorodności lokalnej przez Wnioskodawcę; odpowiednia wiedza Wnioskodawcy na temat potrzeb i oczekiwań przedstawicieli sektora małego i średniego biznesu i organizacji pozarządowych wobec siebie wzajemnie, jak i samorządów lokalnych, administracji; stosowanie odpowiedniej i efektywnej formy komunikacji zewnętrznej na temat działań projektowych wobec przedstawicieli sektora małego i średniego biznesu poprzez odpowiednie i trafne pokazanie korzyści i możliwości rozwojowych wynikających z zastosowania społecznej odpowiedzialności biznesu. Zastosowanie innowacji w warunkach wykluczających zachodzenie udzielania pomocy publicznej poprzez łączne stosowanie zasad w trakcie testowania i wdrażania produktu przez Wnioskodawcę : 1. wszystkie podmioty biorące udział w realizacji projektu (tj. projektodawca wraz z ew. partnerami) są niezależne od pracodawcy uczestnika szkolenia, 2. szkolenie odbywa się poza miejscem zatrudnienia (tj. poza zakładem pracy), 3. nabór na szkolenie ma charakter otwarty, 4. pracownicy zatrudnieni w jednym miejscu pracy (u jednego pracodawcy) stanowią nie więcej niż 20% uczestników szkolenia realizowanego w ramach danego projektu. Wszystkie w/w warunki muszą być spełnione łącznie. Odpowiednia wiedza Wnioskodawcy z zakresu warunków pozwalających wykluczyć występowanie pomocy publicznej w kompetencji Akademia Menedżerów i stały proces informowania użytkowników i odbiorców o konieczności przestrzegania zasad pozwalających na wykluczenie zjawiska pomocy publicznej.
2. Warunki dla poprawnego funkcjonowania innowacji z obszaru poruszanej problematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, jako elementu zarządzania organizacją: zapewnienie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



i dotarcie do ekspertów i osób doświadczonych zarówno praktycznie, jak i teoretycznie w zakresie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i znających sytuację regionu Dolnego Śląska; zdolność Wnioskodawcy do zaangażowania otoczenia biznesowego w tym instytucji zrzeszających i działających na rzecz firm w regionie Dolnego Śląska do udziału i wspierania, informowania o działaniach projektowych; wspólna wizja realizowanego projektu i wspólna definicja poruszanego problemu wśród wszystkich podmiotów realizujących projekt - Lidera i Partnera 1 i 2- co zapewni sprawnie i efektywnie funkcjonujące partnerstwo.

3. Warunki dla poprawnego funkcjonowania innowacji z obszaru oferowanego sposobu rozwiązania problemu: zapewnienie wykwalifikowanej i doświadczonej kadry trenerskiej w ramach cyklu edukacyjnego Dolnośląska Akademia Menadżerów CSR, co pozwoli na spełnienie oczekiwań uczestników; odpowiednie zaplanowanie i przeprowadzenie rekrutacji z zastosowaniem właściwych form komunikacji i informacji, aby dotrzeć do liderów z sektora małych i średnich firm i środowiska pozarządowego; umiejętność Wnioskodawcy do utrzymania i kontynuowania zasady empowermentu środowiska pracowników i przedstawicieli sektora biznesu i organizacji wspierających biznes we włączanie przedstawicieli tych grup do wszystkich ważnych działań przewidzianych w projekcie; umiejętność Wnioskodawcy do przekonania i zainteresowania środowiska biznesowego do działań wspólnych na rzecz wspierania rozwoju i stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez tworzenie platformy i reprezentacji tego środowiska.

3.4. Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji

Zastosowanie innowacji spowoduje:

- Udostępnienie kompleksowego i adaptacyjnego narzędzia w formie Regionalnego Programu Wsparcia CSR dla małych i średnich przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych z Dolnego Śląska zainteresowanym i zmotywowanym do stosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w swoich organizacjach.
- Zwiększenie motywacji wśród lokalnych firm z sektora małego i średniego biznesu do otwarcia się na nowe techniki zarządzania i aspekty funkcjonowania organizacji biznesowej.
- Zmniejszenie kosztów i ułatwienie przedstawicielom małych i średnich firm z regionu Dolnego Śląska pozyskania specjalistycznej wiedzy i metod pozwalających na podjęcie działań w zakresie stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach, w których pracują.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- Zwiększenie świadomości i kompetencji przedstawicieli sektora biznesu i pozarządowego z zakresu możliwych i korzystnych form współpracy międzysektorowej w środowisku lokalnym.
- Zwiększenie konkurencyjności i stopnia innowacyjności wśród firm biorących udział w projekcie i tych, które zdecydują się zastosować wypracowane narzędzie poprzez otwarcie otoczenia biznesu i społeczności lokalnych na zmianę społeczną.
- Zwiększenie poziomu integracji i reprezentacji sektora małych i średnich firm zainteresowanych lub pozytywnie nastawionych wobec nowych koncepcji zarządzania,
w tym w szczególności społecznej odpowiedzialności biznesu i ułatwienie lobbingu na rzecz zmian prawnych w tym obszarze dla środowiska biznesowego z uwzględnieniem możliwości i potrzeb tych małych i średnich firm, a nie jedynie dużych, zagranicznych i korporacyjnych podmiotów.
- Zwiększenie zainteresowania mediów lokalnych tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu, co sprzyja edukacji obywatelskiej w tym zakresie.
- Zwiększenie zainteresowania przedstawicieli samorządu lokalnego i pracowników administracji zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu, jako jednym z elementów kształtujących zrównoważony rozwój regionu w aspekcie ekonomicznym, ale i społecznym.

3.5. Jakie elementy obejmować będzie innowacja

Innowacja polegająca na wypracowaniu modelu współpracy sektora małego i średniego biznesu ze środowiskiem pozarządowym i wzmocnieniu zaangażowania społecznego dwóch sektorów na szczeblu lokalnym w regionie Dolnego Śląska, co ma przyczynić się do osiągnięcia zmiany społecznej w oparciu o następujące elementy:

- a) wypracowanie w procesie dialogu przedstawicieli sektora małych i średnich firm oraz organizacji pozarządowych kompleksowego narzędzia wsparcia - Regionalnego Programu Wsparcia CSR dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych na Dolnym Śląsku, na który składają się następujące elementy:
 - Powołanie i zainicjowanie utworzenia nowej struktury reprezentującej i zrzeszającej lokalnych przedstawicieli małych i średnich firm zainteresowanych społeczną odpowiedzialnością w regionie całego Dolnego Śląska - Dolnośląskiej Federacji Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych. Pozwoli to na wzmocnienie i reprezentację interesów i stanowisk firm małych i średnich, które podejmują działania CSR i zachęci te które dopiero je planują.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Istotą Federacji będzie integracja środowiska biznesowego i partnerska współpraca ze środowiskiem pozarządowym, samorządowym na Dolnym Śląsku w obszarze CSRu.

- **Narzędzie edukacyjne** - cykl edukacyjny Dolnośląska Akademia Menadżerów CSR - jest to innowacyjny program edukacyjny uwzględniający i powstały w oparciu o specyficzne potrzeby i możliwości rozwoju sektora małego i średniego biznesu na Dolnym Śląsku i uwzględniający specyfikę regionalną środowiska pozarządowego i biznesowego. Program jest adresowany do pracowników/czek biznesu i organizacji pozarządowych, które z własnej woli i w wolnym czasie, poza miejscem pracy chcą podwyższyć swoje kwalifikacje zawodowe i umiejętności w obszarze CSR-u. Narzędzie skierowane do osób, które z własnej inicjatywy są zainteresowane nabyciem nowych kwalifikacji z zakresu CSR. Z założenia cykl szkoleniowy nie uwzględnia możliwości udzielenia pomocy publicznej. W podręczniku Akademii znajdują się wpisane 4 warunki, które należy spełnić łącznie, by wziąć udział w cyklu edukacyjnym i nie stosować pomocy publicznej.
 - **Program Małych Grantów** - innowacyjny system motywacyjny i wzmacniający współpracę międzysektorową w regionie Dolnego Śląska, granty będą przyznawane organizacjom pozarządowym, które wraz z firmą będą realizowały w partnerstwie i wspólnie działania wspierające lokalne zaangażowanie firm we współpracy ze środowiskiem pozarządowym.
- b) Przygotowanie 20 specjalistów/ek - menadżerów do tworzenia indywidualnych strategii CSR Grupa ta będzie skupiać lokalnych liderów z zakresu CSR-u w małych i średnich przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych z Dolnego Śląska i inicjować zmiany w zarządzaniu CSR na Dolnym Śląsku.
- c) Przygotowanie przedsiębiorców do tworzenia i wdrażania strategii CSR w firmach podczas otwartych spotkań poprzez zwiększanie świadomości tej grupy.
- d) Przygotowanie przedstawicieli III sektora do współpracy i wspierania firm we wdrażaniu i stosowaniu koncepcji CSR-u w społeczności lokalnej.
- e) Testowanie wstępnej wersji produktu wśród przedstawicieli/lek sektora małych i średnich firm i organizacji pozarządowych z Dolnego Śląska.
- f) Stworzenie indywidualnych strategii wdrażania CSR przez pracowników/czki sektora małego i średniego biznesu biorących udział w cyklu edukacyjnym Dolnośląska Akademia Menadżerów CSR uwzględniających zysk pozafinansowy i kontekst lokalny i społeczny. Wnioskodawca przez odpowiedni sposób realizacji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



cyklu (otwarta, niedyskryminacyjna rekrutacja, poza miejscem pracy uczestnika, poza czasem pracy uczestnika, nie więcej niż 20 % uczestników szkolenia z jednego miejsca pracy, podmioty biorące udział w realizacji projektu niezależne od pracodawcy uczestnika szkolenia) uniknie możliwości występowania pomocy publicznej.

- g) Model współpracy między sektorem biznesu i środowiskiem pozarządowym na rzecz wspierania koncepcji CSR w regionie Dolnego Śląska. Implementacja oraz tworzenie narzędzia innowacyjnego w ramach projektu zakłada i wciela w życie współpracę międzysektorową i tworzy płaszczyznę wzajemnego dialogu i wymiany wiedzy i doświadczenia. Jest to wartość i element innowacji społecznej przyczyniającej się do osiągnięcia zmiany społecznej w dziedzinie współpracy III sektora i biznesu, ale też sprzyja tworzeniu szerokiej perspektywy przedstawicieli obu sektorów na lokalne problemy i deficyty.

Za opracowanie wstępnej i finalnej wersji produktu odpowiedzialni są członkowie Zespołu Projektowego (kierownik projektu, asystent kierownika, koordynator Partnera 1 i specjalista ds. ewaluacji i monitoringu) oraz Zespołu badawczego (koordynator badań i ekspert ds. badań). Na etapie upowszechniania użytkownicy otrzymają produkt finalny w postaci wydrukowanych skryptów/podręczników oraz prezentacji multimedialnych w formie elektronicznej na płytach CD/DVD. Produkt finalny będzie również dostępny w wersji elektronicznej na stronie internetowej projektu www.odpowiedzialnybiznes.eu.

4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

4.1. Podejście do doboru grup użytkowników i odbiorców

4.1.1. Odbiorcy innowacji

1. **Dolnośląska Akademia Menedżerów CSR:** 15 przedstawicieli/lek z małych i średnich przedsiębiorstw na Dolnym Śląsku, którzy z własnej woli, w wolnym czasie, poza miejscem pracy i z własnej inicjatywy są zainteresowani nabyciem nowej wiedzy z zakresu CSR, 5 przedstawicieli/lek organizacji pozarządowych. Grupa liderów zostanie wybrana w procesie rekrutacji otwartej, niedyskryminującej. W przypadku większej liczby chętnych, w pierwszej kolejności zostaną dopuszczeni ci, którzy wzięli udział w realizacji I etapu projektu. Ciągłość ich udziału zapewni jakość szkoleń, podniesie ich wartość



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



merytoryczną oraz nastąpi podpisanie umowy wiążącej uczestników z projektem, w której uczestnicy zadeklarują swój udział w całym cyklu szkoleniowym. Szczególny nacisk zostanie położony na rekrutację przedstawicieli spoza Wrocławia, których szanse na otrzymanie wsparcia z przedmiotowego zakresu jest niższe niż osób ze stolicy Dolnego Śląska. Rekrutacja uczestników tego elementu produktu będzie rekrutacją otwartą i przebiegać będzie dwuetapowo: 1 etap: otwarty mailing, informacja na stronach branżowych i portalach biznesowych i pozarządowych 2 etap: rozmowa kwalifikacyjna z potencjalnym uczestnikiem szkolenia. Natomiast rekrutacja trenerów do przeprowadzenia Cyklu odbędzie się zgodnie z prawem krajowym i przepisami „prawo zamówień publicznych” oraz z zachowaniem zasady konkurencyjności (w drodze zapytań ofertowych) Dobór odbiorców jest wynikiem analiz i wstępnych rozmów z przedstawicielami małych i średnich firm i III sektora definiujących realne potrzeby w środowisku pracowników. Potwierdzenie trafności wyboru grupy odnajdujemy również w wynikach przeprowadzonych w I etapie badań.

2. **Program Małych Grantów:** 20 przedstawicieli/lek małych i średnich firm i 20 przedstawicieli/lek organizacji pozarządowych, którzy zawrą między sobą umowę partnerską i wspólnie staną do konkursu przedkładając komisji konkursowej projekt, który otrzyma pozytywną ocenę i dofinansowanie na działania o charakterze CSR zewnętrznego(działania adresowane na zewnątrz firmy, do społeczności lokalnej). Grupa, która przetestuje to narzędzie wzmocni współpracę międzysektorową, której słabość zdiagnozowano na etapie tworzenia projektu i potwierdzono w badaniach fokusowych przeprowadzonych w I etapie. Odbiorcy podpiszą umowę o przyznanie grantu w przedmiotowym konkursie, która to umowa będzie ich wiązać prawnie i instytucjonalnie z projektem. Warunkiem przystąpienia do konkursu jest zawarcie umowy partnerskiej między organizacją, a firmą.
3. **Dolnośląska Federacja Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych:** min. 15 przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, którzy staną się członkami zwykłymi Federacji oraz członkowie wspierający - przedstawiciele III sektora(min. 3) i JST(min. 2), w celu wzmocnienia współpracy międzysektorowej. Liczba członków wspierających zależeć będzie od zainteresowania przedstawicieli członkostwem w Federacji. Grupa odbiorców wstępując do struktur Federacji podpisze deklarację członkostwa potwierdzając tym samym swój udział przez cały okres testowania produktu a także po jego zakończeniu. Struktura odbiorców wynika z przeprowadzonej analizy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



zapotrzebowania na taki produkt (badanie dostępnych form wsparcia na rynku lokalnym, badania jakościowe zrealizowane podczas I etapu projektu) i została wypracowana na spotkaniach konsultacyjnych Rady Programowo - Konsultacyjnej przez samych przedstawicieli grup docelowych projektu (zasada empowermentu).

4.1.2. Użytkownicy innowacji

W wymiarze testowania użytkownikami innowacji staną się odpowiednio instytucje, które będą uczestniczyć w testowaniu innowacji. Zatem będą to w odniesieniu do każdego z elementów narzędzia: 1. Akademia Menedżerów CSR: 20 organizacji biznesowych i pozarządowych (w tym 15 małych i średnich przedsiębiorstw i 5 organizacji pozarządowych), których pracownicy/czki z własnej woli, w swoim wolnym czasie wezmą udział w Dolnośląskiej Akademii Menedżerów CSR. 2. W odniesieniu do programu Małych Grantów będzie to 20 przedsiębiorstw i 20 organizacji pozarządowych, które wygrają dotację w Programie Małych Grantów w oparciu o przedstawiony wspólny pomysł na międzysektorową inicjatywę w swojej społeczności lokalnej. 3. W odniesieniu do Dolnośląskiej Federacji Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych będzie to min. 15 przedsiębiorstw, które staną się członkami zwyczajnymi oraz 3 organizacje pozarządowe i 2 JST, które to mogą być członkami wspierającymi. Zakładamy, że jedna instytucja może skorzystać z wszystkich komponentów produktu finalnego.

4.1.3. Zmiany w stosunku do wniosku

Wniosek nie opisywał grupy docelowej, w tym zarówno odbiorców, jak i użytkowników w odniesieniu do każdego z elementów wypracowywanego narzędzia indywidualnie lecz całościowo. W wyniku przeprowadzanych konsultacji wśród członków powołanej w ramach przedmiotowego projektu Rady Programowo - Konsultacyjnej, podczas trwania I etapu projektu stwierdzono konieczność doprecyzowania liczby i charakteru odbiorców innowacji, dzieląc ich na trzy grupy odpowiednio przyporządkowane trzem narzędziom.

4.2. Opis przebiegu testowania

1. Rekrutacja odbiorców i użytkowników każdego z elementów testowanego narzędzia. Rekrutacja otwarta i niedyskryminacyjna. Osoby biorą udział w szkoleniu w swoim czasie wolnym, poza miejscem pracy. Wnioskodawca zakłada, że jedna osoba może skorzystać z każdej z trzech form oferowanego produktu i aktywności.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



2. Przygotowanie uczestników do testowania (rozmowy indywidualne, wypełnienie indywidualnych kart oczekiwań przez potencjalnych uczestników cyklu edukacyjnego, spotkania bezpośrednie o charakterze informacyjnym z przedstawicielami firm i NGO, rozmowy telefoniczne i konsultacje elektroniczne, zachowanie zasady empowermentu do tej pory z sukcesem praktykowanej w projekcie poprzez Radę Programowo - Konsultacyjną i zbieranie informacji zwrotnej odnośnie produktu poprzez spotkania bezpośrednie, konsultacje telefoniczne i elektroniczne, ankiety ewaluacyjne i karty oczekiwań uczestników cyklu edukacyjnego, możliwość konsultacji anonimowej poprzez formularz kontaktowy na stronie projektu).
3. Zebranie opinii przedstawicieli sektora biznesu i NGO na temat dokumentu przedstawiającego koncepcję działania Dolnośląskiej Federacji Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych podczas otwartego spotkania konsultacyjnego oraz rozmowy telefoniczne z członkami Rady Programowo - Konsultacyjnej.
4. Budowanie i testowanie struktur Dolnośląskiej Federacji Przedsiębiorców Społecznie Odpowiedzialnych (DFPSO) tu: wypracowanie Karty Zasad Działania, spotkania otwarte, koordynowanie prac Federacji, stworzenie i testowanie sieci tematycznych-zespołów roboczych pracujących nad konkretnymi zagadnieniami z obszaru CSR- wewnętrznego i zewnętrznego, otwarte spotkania sieci tematycznych (listopad 2011 r. - grudzień 2012 r.).
5. Zebranie opinii firm, które zadeklarowały udział w Federacji, jak i wdrożenia zasad CSR na temat, jak ta decyzja przyjęta została przez pracowników firmy. Opinia zbierana w sposób ciągły w trakcie realizacji fazy testowania poprzez ankiety, podczas otwartych spotkań informacyjnych i rozmów telefonicznych.
6. Stworzenie i testowanie Dolnośląskiej Akademii Menedżerów CSR - tj. cyklu edukacyjno-szkoleniowego: 3 warsztaty (każdy po 3 dni x 24 godziny x 20 uczestników), plus min. 120 godzin indywidualnych konsultacji z ekspertem dla 20 uczestników, w tym 15 przedstawicieli biznesu i 5 przedst. III sektora. Tematyka warsztatów obejmuje: współczesne uwarunkowania rynkowe realizacji CSR, CSR w strategii firmy, zarządzanie CSR, finanse CSR, dobre praktyki CSR, komunikacja z rynkiem z wykorzystaniem zasad CSR (listopad 2011 r. - wrzesień 2012 r.).
7. Jednocześnie do tworzenia i testowania cyklu edukacyjnego jest prowadzony proces zbierania opinii uczestników szkoleń na temat programu szkoleń, formy prowadzenia oraz zebranie rekomendacji, kto powinien w małych i średnich firmach zostać menedżerem CSR. Proces realizowany poprzez ewaluacje każdego



modułu szkoleniowego oraz podczas wywiadów indywidualnych z uczestnikami cyklu edukacyjnego. Przedmiot refleksji również podczas spotkań konsultacyjnych Rady programowo - Konsultacyjnej.

8. Stworzenie i testowanie systemu grantów dla partnerstw organizacji pozarządowej i firmy: działania informacyjno - promocyjne, ogłoszenie konkursu, powołanie Komisji Konkursowej, wybór projektów, które otrzymają wsparcie finansowe, rozliczanie projektów (styczeń 2012 r. - wrzesień 2012 r.).
9. Podsumowanie wyników realizacji projektów w ramach Programu Małych Grantów o opinie podmiotów biorących udział w testowaniu tego elementu - zapytanie o opinie na temat tego co się udało, a co wymaga dopracowania, zmiany. Zebranie opinii organizacji pozarządowych i firm o trudnościach we współpracy i o czynnikach, które ułatwiały współpracę. Refleksja na temat współpracy międzysektorowej wśród grupy docelowej projektu.
10. Podsumowanie zebranych opinii użytkowników i odbiorców oraz obserwacji personelu projektu. Opracowanie na tej podstawie ewentualnych zmian w produkcie finalnym. Przedyskutowanie propozycji zmian z uczestnikami testowania.
11. W trakcie trwania testowania odbędą się otwarte spotkania konsultacyjne i informacyjne z użytkownikami testowanego narzędzia (grudzień 2011r. - wrzesień 2012 r.).

4.3. Charakterystyka materiałów jakie otrzymają użytkownicy

Uczestnicy, którzy będą brać udział w fazie testowania narzędzia Dolnośląska Akademia Menadżerów CSR otrzymają zestaw materiałów dydaktycznych odpowiadających tematycznie zakresowi szkoleń. Skrypty składające się na materiał edukacyjny dzielą się na część opracowaną dla uczestników (osoby biorące udział w szkoleniu) i dla trenerów (prowadzących). Będą to prezentacje PP, teksty oraz analizy przypadków (case study) zebrane w skrypcie na płycie CD/DVD. Zakresy tematyczne materiałów:

- w module I: Zrównoważony rozwój w biznesie, inicjatywy CSR (case study), adaptacja pracowników - proces adaptacji pracowników, wolontariat pracowniczy, aktywizacja sektora małych i średnich firm w biznesie odpowiedzialnym społecznie - narzędzia strategiczne dla małych i średnich firm na Dolnym Śląsku, misja, wizja i wartości, Normy i standardy CSR a zarządzanie zasobami ludzkimi,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- w module II: Raportowanie Społecznej Odpowiedzialności, Zaangażowanie interesariuszy dla realizacji kluczowych celów biznesowych, Komunikowanie CSR, Strategiczne Podejście do CSR, Współpraca międzysektorowa,
- w module III: Optymalizacja Produktów i usług, zrównoważony marketing, optymalizacja kosztów działalności biznesowej a strategiczne podejście do CSR.

Uczestnicy fazy testowania dwóch pozostałych narzędzi otrzymają odpowiednio:

- Program Małych Grantów - regulamin konkursu wraz z załącznikami (formularz wniosku, budżetu i harmonogramu).
- Dolnośląska Federacja Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych - koncepcję współpracy międzysektorowej zawierającą informacje: jak budować struktury federacji, jak je powoływać oraz jakich niebezpieczeństw unikać. Wnioskodawca zakłada, że każda osoba będzie mogła jednocześnie korzystać z każdego z trzech elementów produktu w trakcie realizacji testowania i wdrażania. Rekrutacja oraz informacja o realizowanych formach wsparcia będzie miała charakter otwarty i powszechnie dostępny.

4.4. Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania

Monitoring ma na celu stworzenie bazy danych dla przeprowadzenia ewaluacji wewnętrznej, zebranie i zgromadzenie wszystkich informacji z fazy testowania (opinie osób przeprowadzających test, obserwatorów ze strony zespołu projektowego i Rady Programowo-Konsultacyjnej, uczestników spotkań konsultacyjnych, dokumenty wskazujące stopień osiągniętych produktów i rezultatów). Zadaniem monitoringu jest rejestracja postępów z prowadzonych działań, która pozwoli na weryfikację tempa i kierunku rozwoju testowanego produktu. Przebieg procesu testowania będzie monitorowany na każdym jego etapie również pod kątem przestrzegania prawidłowości warunków wykluczających zachodzenie pomocy publicznej. Osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie monitoringu testowania jest specjalista ds. ewaluacji i monitoringu, który dzięki specjalnie przygotowanym narzędziom (takim jak ankiety, arkusze obserwacji, kwestionariusze dotyczące informacji zwrotnej, kwestionariusze wywiadów indywidualnych) przeprowadzi monitoring fazy testowania i sporządzi raporty kwartalne i końcowe. O wynikach przeprowadzonego monitoringu będzie na bieżąco informował zespół projektowy. Zespół w składzie Kierownik Projektu, Koordynator Partnera, Specjalista ds. monitoringu i ewaluacji wraz z Grupą Sterującą w oparciu o wyniki monitoringu i konsultacje z Radą Programowo-Konsultacyjną oraz informacje zwrotne od grupy docelowej- odbiorców i użytkowników produktu innowacyjnego, przeprowadzi weryfikację prawidłowości realizacji



testów i podjęcie decyzję o wprowadzeniu korekt i jaki zakres korekt uznany będzie za dopuszczalny. Na każdym etapie testowania Grupa Partnerów zapewni udział przedstawicieli grupy docelowej w kształtowaniu produktu finalnego (spotkania, konsultacje, badania ankietowe, zbieranie informacji zwrotnych, dyskusje, opiniowanie, formularz kontaktowy na stronie projektu), co pozwoli na wypracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego najlepiej dopasowanej do potrzeb i oczekiwań użytkowników i odbiorców produktu.

Monitoring przebiegu testowania odbywać się będzie zgodnie z założonym w procedurze monitoringu schematem, stanowiącym załącznik nr 4 niniejszej strategii.

5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Uzasadnieniem zastosowania produktu innowacyjnego na szeroką skalę będą:

1. Stopień osiągnięcia wskaźników badanych przez monitoring i opisany w punkcie 5.4.
2. Pozytywne wyniki ewaluacji wewnętrznej.
3. Pozytywne wyniki ewaluacji zewnętrznej.

5.1. Ewaluacja

Ewaluacja jest dopełnieniem monitoringu i wykorzystuje zgromadzone podczas monitoringu informacje do przeprowadzenia szerszej analizy skuteczności innowacyjnego produktu.

5.1.1. Ewaluacja wewnętrzna

Ewaluację wewnętrzną przeprowadzi wieloetapowo specjalista ds. ewaluacji i monitoringu zgodnie z wyznaczonymi wzajemnie ząbiegającymi się standardami użyteczności, wykonalności, poprawności i stosowności w konsultacji z zespołem projektowym. Ewaluacja będzie również obejmować weryfikacje zachodzenia występowania pomocy publicznej i spełniania łącznego 4 podstawowych warunków jej nie stosowania przez Wnioskodawcę trakcie realizacji projektu. Poniżej przedstawiony opis standardów:

- Użyteczność - zgodnie ze standardem użyteczności ewaluacja ma na celu: dostarczenie praktycznych informacji na temat realizowanego testowania. Informacje te winny okazać się użyteczne z punktu widzenia instytucji realizujących Projekt, np. przy wdrażaniu kolejnych zadań, programów, lub projektów; dostarczenie praktycznych informacji, które przyczynią się do poprawy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jakości realizowanych zadań; zbadanie skuteczności realizacji Projektu; zbadanie zasadności podjęcia działań w ramach Projektu.

- Wykonalność - ewaluacja jest oparta na praktycznych procedurach realizacyjnych, uwzględniających ograniczenia czasowe lub finansowe procesu ewaluacyjnego; musi być ona elastyczna w stosunku do potrzeb oraz dostarczać wartościowych informacji bez zbytniego nakładu kosztów, czasu i zasobów ludzkich ze strony Beneficjentów Projektu.
- Poprawność - ewaluacja musi być przeprowadzona w sposób zgodny z prawem, gwarantujący przestrzeganie standardów etycznych, uwzględniający dobro osób zaangażowanych w ewaluację oraz tych, których dotyczą jej wyniki.
- Stosowność - przy przeprowadzaniu ewaluacji brane są pod uwagę wyłącznie te informacje, które mają znaczenie- czyli pozwalają na sformułowanie wiarygodnych wniosków.

Specjalista ds. ewaluacji i monitoringu opracuje narzędzia, pozwalające odpowiedzieć na pytania kluczowe, na które odpowiedzi poszukiwać będzie w trakcie całego procesu ewaluacji: czy podczas realizacji testowania pojawiły się okoliczności, które zmieniają postawioną diagnozę?, czy rozpoznano właściwie istniejące rozwiązania w obszarze objętym wsparciem w ramach projektu?, czy zachowano łącznie 4 warunki wykluczające wystąpienie pomocy publicznej? jaki rodzaj innowacji założono w projekcie i czy jest on rzeczywiście realizowany?, jakie czynniki wspomagają, a jakie utrudniają jego realizację?, jakie szanse na upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki ma produkt finalny opracowany w ramach projektu?, czy zaproponowane rozwiązania są użyteczne z punktu widzenia potrzeb użytkowników i odbiorców produktu innowacyjnego?, w jakim stopniu oczekiwania grupy docelowej w związku z udziałem w testowaniu zostały spełnione?, czy zestaw narzędzi CSR dostarczony w ramach testowania był właściwie dobrany do potrzeb użytkowników i odbiorców?, czy zaproponowane rozwiązania są innowacyjne?

5.1.2. Ewaluacja zewnętrzna

Ewaluacja zewnętrzna przeprowadzona będzie bezpośrednio po zakończeniu testowania produktu, przez niezależnego, wyłonionego w drodze konkursu ewaluatora zewnętrznego. Wyboru ewaluatora zewnętrznego dokona dwuetapowo komisja składająca się z członków Zespołu Zarządzającego i/lub Grupy Sterującej: Etap 1. Wybór najlepszych ofert. Etap 2. Rozmowa kwalifikacyjna. Przy wyborze ewaluatora będą brane pod uwagę następujące kryteria: przygotowanie merytoryczne i doświadczenie przy prowadzeniu ewaluacji



potwierdzone referencjami, prezentacja koncepcji badania ewaluacyjnego, 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 wszystkich testowanych komponentów produktu finalnego wg wyżej wymienionych kryteriów.
- Przeprowadzeniu badania ankietowego wśród wybranych odbiorców i użytkowników objętych testowaniem produktu.
- Sporządzeniu recenzji produktu oraz sformułowaniu wniosków i rekomendacji dotyczących wprowadzenia niezbędnych modyfikacji, korekt i poprawek produktu.

6. Strategia upowszechniania

6.1. Cel działań upowszechniających

Działania upowszechniające w projekcie (październik 2011 r. - grudzień 2012 r.) mają na celu jak najszersze rozpowszechnienie informacji o produkcie wśród dwóch priorytetowych grup docelowych, czyli: przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych z Dolnego Śląska, które zainteresowane są współpracą z biznesem. Zainteresowanie produktem będzie dotyczyło także jednostek samorządu terytorialnego (JST) oraz organizacji z otoczenia biznesu, zajmujących się wsparciem merytorycznym



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



i specjalistycznym, jak i ośrodków naukowych, w tym uczelni wyższych, jednostek badawczych z regionu Dolnego Śląska i kraju. Bardzo ważnym elementem działań upowszechniających jest zwiększenie zainteresowania tematyką CSR-u w sektorze małych i średnich firm w mediach branżowych i lokalnych.

6.2. Grupy docelowe

Dwie grupy priorytetowe do których skierowane są działania upowszechniające, czyli osoby z małych i średnich przedsiębiorstw z terenu DŚ, które chcą podnosić swoje kwalifikacje z obszaru CSR w czasie wolnym, z własnej woli, poza swoim miejscem pracy i osoby z dolnośląskich organizacji pozarządowych, wybrane zostały w oparciu o analizę dostępnych danych i opisu problemów, które to pomogły zdefiniować realne potrzeby, jakie zachodzą w środowiskach pracowniczych małego i średniego biznesu oraz NGO. W dalszej kolejności grupami docelowymi są także inne instytucje, które otrzymają do wdrażania Regionalny Program Wsparcia CSR w tym m.in. JST na Dolnym Śląsku, Dolnośląska Izba Gospodarcza czy Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Bazując na badaniach własnych (ankiety, badania fokusowe) a także powszechnie dostępnych publikacjach dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, wskazaliśmy główne problemy z jakimi borykają się organizacje pozarządowe oraz mali i średni przedsiębiorcy. Problemy te powodują, iż wśród pracowników sektora małego i średniego biznesu, ale też sektora pozarządowego, wciąż utrzymują się stereotypy dotyczące rynku pracy (m.in. stereotypy płciowe, stereotypy dotyczące osób niepełnosprawnych i osób z grup 50+), a nieumiejętne wdrażanie zasad CSR obniża efektywność i konkurencyjność firm, jednocześnie zniechęcając małych i średnich przedsiębiorców do idei społecznej odpowiedzialności biznesu. W odniesieniu do grup odbiorców działań upowszechniających, użyteczność opracowanego produktu, jest zdefiniowana jego wpływem na unowocześnienie, dostosowanie metod i strategii wdrażania CSR wśród pracowników organizacji pozarządowych oraz małego i średniego biznesu na Dolnym Śląsku.

6.3. Plan działań upowszechniających

Przedmiotem upowszechniania jest Regionalny Program Wsparcia CSR na który złożą się wypracowane w trakcie realizacji projektu innowacyjne narzędzia, czyli: Dolnośląska Federacja Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych (DFPSO), Akademia Menadżerów CSR dla małych i średnich firm i organizacji pozarządowych oraz Program Małych Grantów. Upowszechnianie odbywać się będzie w trakcie realizacji obu etapów projektu.

Etap Przygotowawczy (styczeń -sierpień 2011 r.) - na tym etapie odbyły się badania, które miały na celu określić zakres wiedzy przedsiębiorców z zakresu CSR. Powołana została także



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rada Programowo-Konsultacyjna w skład której poza Liderem projektu i Partnerami weszli przedstawiciele Dolnośląskiej Izby Gospodarczej (DIG), Uniwersytetu Wrocławskiego, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Związku Pracodawców Dolnego Śląska, Agencji Rozwoju Innowacji Sp. z o.o., Fundacji Umbrella, Toyota Motor Manufacturing Poland, Polskiej Firmy Izb Szkoleniowych, Human Partner, Forum Aktywności Lokalnej oraz PKPP Lewiatan. Upowszechnianie wiedzy o projekcie i opracowywanych narzędziach odbywało się także przy użyciu strony internetowej (www.odpowiedzialnybiznes.eu), poprzez uczestnictwo w konferencjach poświęconych CSR („Zarządzanie różnorodnością - nowy trend czy logiczna decyzja biznesowa?” - 24.03.2011, współpraca w ramach projektu „Konkordia”, spotkanie w siedzibie PKP Lewiatan, Warszawa 5-8.05.2011 r.) oraz emisję filmów reklamowych (Regionalna TV). Udało się pozyskać także dziewięciu patronów medialnych (TVP Wrocław, Bankier.pl, CSRinfo.org, dolnyslask.ngo.pl, wroclaw.ngo.pl, odpowiedzialnybiznes.pl, dobrybiznes.info, crnavigator.com, ipo.pl), którzy we własnym zakresie informowali na temat działań projektowych oraz wypracowywanego innowacyjnego narzędzia. Łącznie w mediach i na witrynach internetowych ukazało się ponad 40 informacji informujących o projekcie. Upowszechnianie wstępnej wersji produktu finalnego na tym etapie realizacji projektu miało na celu konsultowanie i współtworzenie narzędzia, sprawdzenie słuszności podejmowanych decyzji i pozyskanie zainteresowania jak najszerszej grupy przyszłych użytkowników.

Etap Wdrażania (wrzesień 2011 r. - listopad 2012 r.) - po opracowaniu produktu finalnego, w celu dotarcia z nim do możliwie najszerszej grupy odbiorców, działania upowszechniające zostaną zintensyfikowane (październik 2011 r. - grudzień 2012 r.). Przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz małego i średniego biznesu zostaną zaangażowani w proces testowania Regionalnego Programu Wsparcia CSR dla małych i średnich przedsiębiorców (Dolnośląska Federacja Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych, Dolnośląska Akademia Menedżerów CSR oraz program małych grantów dla przedsiębiorców współpracujących z sektorem pozarządowym). Ten proces upowszechniania odgrywa kluczową rolę w projekcie, gdyż umożliwia bezpośrednie zaangażowanie w finalny proces wypracowania narzędzi przez przyszłych jego użytkowników.

W tej fazie realizacji projektu (październik 2011 - wrzesień 2012) upowszechnianie przebiegać będzie poprzez:

- Informowanie o testowanych narzędziach poprzez stronę WWW oraz promocja tejże strony (adres strony będzie zawarty w treści wszystkich informacji dotyczących projektu i ukazujących się w mediach oraz witrynach internetowych, dołączony zostanie do materiałów promocyjnych rozdawanych w trakcie otwartych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



spotkań i konferencji, wymieniony zostanie także we wszystkich spotach radiowych i filmach promocyjno-informacyjnych, które powstaną w ramach projektu).

- Publikacje w prasie lokalnej i regionalnej.
- Informowanie o wypracowanych narzędziach w telewizji „Regionalna TV” (strona ta będzie główną platformą emisji filmów promocyjno-informacyjnych, jednakże znajdują się na niej także inne informacje odnośnie projektu).
- Organizację otwartych spotkań konsultacyjnych z użytkownikami testowanego narzędzia.
- Prezentację testowanego narzędzia podczas organizowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu targów - Dobre Praktyki CSR.
- Informowanie o wypracowanym narzędziu w mediach ogólnokrajowych, regionalnych i lokalnych (m.in. w portalach, które objęły patronat medialny nad projektem, prasie lokalnej na DŚ czy na antenie stacji radiowych wchodzących w skład Grupy Radiowej Agory).
- Przeprowadzenie cyklu otwartych spotkań upowszechniających z udziałem przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim upowszechniających wypracowane narzędzie i proponujących członkostwo w DFPSO.
- Promocja najciekawszych projektów realizowanych w ramach programu małych grantów w spotach radiowych emitowanych na antenie Grupy Radiowej Agory.
- Informacja e-mailowa nt. wypracowanego narzędzia przesłana do pozyskanych w trakcie realizacji projektu baz kontaktowych (m.in. mali i średni przedsiębiorcy, uczelnie wyższe współpracujące przy realizacji projektu, organizacje pozarządowe, związki pracodawców, jednostki samorządu terytorialnego, media).

7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

7.1. Cel działań włączających produkt do głównego nurtu polityki

Przedmiotem podlegającym upowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki (październik 2011 r. - grudzień 2012 r.) jest Regionalny Program Wsparcia CSR dla małych i średnich firm oraz organizacji pozarządowych. Celem działań włączających produkt



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



finalny do głównego nurtu polityki i praktyki (ang. mainstreaming) jest wzrost wiedzy i świadomości grup docelowych oraz instytucji i osób decyzyjnych, interesariuszy projektu w zakresie stosowania i wdrażania działań CSR.

Działania włączające do głównego nurtu polityki i praktyki oraz upowszechniające są ze sobą powiązane, i jako całość stworzą szansę na zmiany w rozwoju i zwiększeniu konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw na Dolnym Śląsku.

7.2. Grupy docelowe działań włączających produkt do głównego nurtu polityki i praktyki oraz charakterystyka działań

W celu zapewnienia największej skuteczności wprowadzenia do głównego nurtu polityki i praktyki, do działań upowszechniających i wdrażających zostały dobrane odpowiednie grupy odbiorców.

Strategia włączania do głównego nurtu polityki realizowana będzie w oparciu o dwie grupy odbiorców: liderów opinii społecznej, którzy, w późniejszym czasie, w istotny sposób mogą wesprzeć włączenie produktu do głównego nurtu polityki regionalnej oraz użytkowników produktu.

W projekcie będzie występował zarówno mainstreaming wertykalny, który angażuje otoczenie polityczne i decydentów różnych szczebli w celu przekonania ich do uwzględniania opracowanych i przetestowanych produktów projektu Regionalnego Programu Wsparcia CSR dla małych i średnich firm i organizacji pozarządowych, jak i horyzontalny, który będzie dominował, skierowany do użytkowników produktu na poziomie lokalnym i regionalnym. Regionalna Sieć Tematyczna stanowić będzie ważną rolę docierania z informacją do różnych szczebli decyzyjnych poprzez zróżnicowany jej skład (spotkania, konsultacje). Politycy oraz administracja publiczna zajmująca się wsparciem i rozwojem gospodarczym, przedsiębiorstw pełnią istotną rolę z punktu widzenia upowszechniania i możliwości włączenia produktu w główny nurt polityki oraz umożliwią wpisanie produktu w polityki regionalne. Najbardziej istotnym dokumentem włączającym CSR dla naszego województwa będzie Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego do 2020 roku zaś na poziomie kraju Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego - dokument który prawdopodobnie implementowany będzie na poziom regionalny. Warto tutaj podkreślić, iż Unia Europejska zdecydowała o włączeniu CSR do wszystkich polityk Unii Europejskiej: społecznej i zatrudnienia, gospodarczej, środowiskowej, konsumenckiej, polityki zewnętrznej oraz rozwoju i handlu.

Większy nacisk kładziony będzie na mainstreaming horyzontalny poprzez lobbowanie również za pomocą współczesnych technik informatycznych w kierunku użytkowników produktu (przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw, przedstawiciele organizacji pozarządowych,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



samorządów lokalnych, uczelni wyższych, organizacji z otoczenia biznesu). Ważne jest, iż rozwiązania zaproponowane w projekcie są łatwe w implementowaniu z poziomu projektu na poziom wdrożenia długoterminowych rozwiązań w różnych warunkach biznesu, co potwierdziły badania jakościowe realizowane w projekcie.

Powołana zostanie Grupa Robocza (październik 2011 r.) do spraw włączania do głównego nurtu i upowszechniania polityki, która współodpowiedzialna będzie za koordynację i opiekę merytoryczną zaplanowanych działań:

1. Spotkania z udziałem przedstawicieli otoczenia politycznego i instytucji podejmujących decyzję w zakresie polityk regionalnych (styczeń - grudzień 2012 r.).
2. Spotkania z członkami Regionalnej Sieci Tematycznej i pracownikami UMWD, Urzędu Wojewódzkiego i JST(listopad 2011 r. - listopad 2012 r.).
3. Wysyłkę tradycyjną dotyczącą wypracowanego narzędzia i efektów stosowania innowacyjnego narzędzie do Prezydenta Miasta Wrocławia, Zarządu Województwa Dolnośląskiego, Urzędu Wojewódzkiego, Podkomitetu Monitorującego POKL na Dolnym Śląsku, Komisji Dialogu Społecznego, Sieci Tematycznych, uczelni wyższych (wrzesień - grudzień 2012 r.).
4. Informacje o wypracowanym narzędziu do opinii publicznej w mediach regionalnych i lokalnych(październik 2011 r. - grudzień 2012 r.).
5. Otwarta akcja mailingowa dotycząca efektów stosowania innowacyjnego produktu do odbiorców produktu (październik 2011r. - grudzień 2012 r.).

8. Kamienie milowe II etapu projektu

1. Rozpoczęcie procesu budowania i testowania trzech komponentów narzędzia innowacyjnego -Dolnośląskiej Federacji Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych, Dolnośląskiej Akademii Menadżerów CSR, Program Małych Grantów CSR (październik 2011 r.- luty 2011 r.) - w ramach tego etapu rozpocznie się rekrutacja i docieranie do bezpośrednich beneficjentów w fazie testowania produktu, jak i wdrażanie proponowanego narzędzia.
2. Zakończenie procesu testowania produktu innowacyjnego (wrzesień 2012 r.) - w ramach tego etapu przeprowadzona zostanie analiza ilościowa i jakościowa ewaluacji wewnętrznej, korekta wstępnej wersji produktu finalnego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



3. Skorygowanie wstępnej wersji narzędzia(I -listopad- grudzień 2011 r., II -kwiecień- wrzesień i III - listopad 2012 r.) - etap bardzo ważny z punktu widzenia efektywności i sukcesu całego przedsięwzięcia, kluczowe znaczenie ma zasada empowermentu stosowana poprzez konsultacje i spotkania.
4. Ostateczne wypracowanie narzędzia finalnego(wrzesień - listopad 2012 r.) - etap zamykający prace koncepcyjne i konsultacyjne, nacisk położony na podsumowanie jakościowe przedsięwzięcia i produktu, ostatnie wprowadzenie zmian.
5. Upowszechnianie informacji o wypracowywanym produkcie i kształtowanie opinii publicznej (październik 2011 r. - wrzesień 2012 r.)- etap mający znaczenie edukacyjne i informacyjne, proces ciągły.
6. Wzmoczone działania upowszechniające i włączające produkt finalny do głównego nurtu (sierpień - grudzień 2012 r.)- etap bardzo istotny i kluczowy, decyduje o sukcesie wypracowanego produktu.

9. Analiza ryzyka

9.1. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń

Na etapie upowszechniania i testowania innowacji mogą pojawić się następujące zagrożenia wewnętrzne: Załącznik nr 3 tabele zamieszczone na końcu niniejszego dokumentu.

9.2. Prawdopodobieństwo występowania zidentyfikowanych zagrożeń

Wspomniane zagrożenia są efektem określonej kultury funkcjonowania przedstawicieli sektora małych i średnich przedsiębiorstw na Dolnym Śląsku, w której jak dotąd nie było miejsca dla upowszechniania koncepcji CSR, a także brakuje - poza pojedynczymi zdiagnozowanymi podczas realizacji I etapu projektu - przykładów wdrażania CSR do praktyki biznesowej przez małe i średnie firmy w regionie. Prawdopodobieństwo występowania należy oszacować w skali od 1 do 3 na poziomie 2, czyli na poziomie średnim. Ryzyko w tym zakresie ocenione zostało jako średnie, bowiem przy zdiagnozowanej niskiej świadomości w zakresie CSR jednocześnie istnieje duże zainteresowanie tą problematyką ze strony małych i średnich przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, a także wola podnoszenia umiejętności i wiedzy.

9.3. Wpływ ryzyka na realizację projektu

Ryzyko zostało oszacowane na poziomie średnim i w związku z tym zdaniem Wnioskodawcy nie stanowi zagrożenia dla realizacji projektu. Wnioskodawca przeanalizował możliwość wystąpienia i charakteru możliwych sytuacji zagrożenia lub trudnych i przewidział w projekcie działania minimalizujące zdiagnozowane zagrożenia. Doświadczenie Kadry Zarządzającej w projekcie zarządzaniem ryzykiem i wprowadzanie ewentualnych programów naprawczych neutralizuje problem zdiagnozowanych zagrożeń.

9.4. Identyfikacja najważniejszych zagrożeń

Identyfikowanym największym zagrożeniem wewnętrznym jest brak zainteresowania, umiejętności i wiedzy dotyczącej koncepcji CSR i korzyści związanych z jej wdrażaniem do praktyki biznesowej oraz brak przykładów dobrych praktyk związanych z wdrażaniem z CSR stąd aby ograniczyć te zagrożenia szczególny nacisk położony będzie na element edukacyjny produktu finalnego oraz upowszechnianie dobrych praktyk. Najważniejszymi zidentyfikowanymi zagrożeniami zewnętrznymi są brak narzędzi motywacyjnych zwiększających zainteresowanie biznesu wdrażaniem koncepcji CSR do praktyki biznesowej (np. w postaci ulg podatkowych) oraz brak narzędzi budujących prestiż biznesu zachęcających przedsiębiorstwa małe i średnie do wdrażania koncepcji CSR do praktyki biznesowej (np. kryteria prestiżowych nagród gospodarczych w regionie).

9.5. Sposób ograniczenia najważniejszych zagrożeń

Aby przeciwdziałać wskazanym tendencjom, zostanie nawiązana współpraca ze środowiskami decydentów (np. samorząd lokalny), środowiskami opiniotwórczymi (np. organizacje pracodawców, media lokalne i krajowe), środowiskami około biznesowymi (np. agencje rozwoju regionalnego, parki technologiczne) oraz organizacjami pozarządowymi działającymi w regionie w celu uwzględnienia w realizowanej polityce publicznej kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, jako elementu zwiększającego atrakcyjność inwestycyjną i budującego przychylny klimat w prowadzeniu działalności gospodarczej. Ponadto zostaną podjęte próby zachęcenia decydentów określających kryteria prestiżowych nagród gospodarczych w regionie (np. Dolnośląski Certyfikat Gospodarczy, Dolnośląski Gryf, Dolnośląska Nagroda Gospodarcza) do uwzględnienia w nich kwestii związanych z wdrażaniem założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Na bieżąco prowadzone będą również działania szkoleniowe w sektorze pozarządowym z zakresu efektywnej współpracy z biznesem (bieżąca działalność DFOP), aby podnieść standard współpracy międzysektorowej obu środowisk. Równocześnie pozyskiwani będą sojusznicy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



koncepcji CSR (np. autorytety naukowe, osoby sukcesu gospodarczego, osoby uważane za lokalnych liderów, społecznicy i działacze pozarządowi, kadra zarządzająca znanych firm z sektora dużego i średniego, małego biznesu) dla upowszechniania jej w debatach publicznych, spotkaniach oraz innych formach komunikacji społecznej. Ponadto utworzona zostanie Grupa robocza ds. analizowania i monitorowania ryzyka zagrażającego efektywnej i poprawnej realizacji projektu. Do głównych zadań Grupy będzie należało:

- Bieżące analizowanie sytuacji trudnych i skomplikowanych ze szczególnym uwzględnieniem przyczyn i skutków ich wystąpienia.
- Informowanie zespołu projektowego i ekspertów współpracujących z Realizatorem o możliwości wystąpienia zagrożenia oraz podejmowanie konsultacji wewnątrz jak i na zewnątrz zespołu projektowego.
- Ścisła współpraca z kadrami zarządzającą projektem, w tym w szczególności z kierownikiem projektu i specjalistą ds. ewaluacji i monitoringu.
- Dokładanie starań do dobrej jakości zarządzania przedsięwzięciem, w tym w szczególności o adaptacyjny model zarządzania oraz o dobrą komunikację między Liderem i Partnerami projektu, rozumiana jako współodpowiedzialność, wspólne zaangażowanie i współdecydowanie.

Załączniki:

Załącznik nr 1. Wstępna wersja opracowanego produktu finalnego(w wersji elektronicznej i papierowej):

- Dolnośląskiej Federacji Przedsiębiorstw Społecznie Odpowiedzialnych.
- Opracowanie cyklu edukacyjnego Dolnośląska Akademia Menadżerów CSR dla małych i średnich przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych.
- Program Małych Grantów.

Załącznik nr 2. Raport z badań (w wersji elektronicznej znajdujący się na płycie CD).

Załącznik nr 3. Analiza ryzyka do pkt. 9 Strategii.

Załącznik nr 4. Schemat monitoringu i ewaluacji.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Objaśnienie używanych skrótów:

CSR - Społeczna Odpowiedzialność Biznesu

JST - Jednostki Samorządu Terytorialnego

NGO - Organizacje pozarządowe/III sektor/sector pozarządowy

.....

Maria Lewandowska-Mika

Koordynator badań

.....

Małgorzata Barrek

Kierownik projektu

.....

Aleksandra Królak-Wąsowicz

Koordynator Partnera 1

.....

Iwona Machoń-Pluszczewska

Specjalista

ds. monitoringu i ewaluacji

.....

Artur Mazurkiewicz

Przedstawiciel Partnera 2



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

