



drogą
do
innowacji

Badanie ewaluacyjne produktu finalnego wypracowanego w ramach Projektu „CSR drogą do innowacji” („Projekt”) współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

RAPORT KOŃCOWY

- wrzesień-październik 2013r. -

**Badanie realizowane
na zlecenie:**

Agencja Rozwoju Innowacji S.A.
54-116 Wrocław, Ul. Ostródzka 38

**Wykonawca
badania:**

BIOSTAT
www.biostat.com.pl

44-206 Rybnik
ul. Kowalczyka 17
tel./faks 32 422 17 07
biostat@biostat.com.pl

Termin realizacji:

Realizacja badania: wrzesień-październik 2013 r.

Zawartość

1. Cel, przedmiot i zakres badania.....	4
2. Pytania i kryteria ewaluacyjne.....	4
3. Metody i techniki badawcze.....	5
4. Przebieg badania ewaluacyjnego	9
5. Wyniki badania	10
5.1 Analiza desk research	10
5.1.1 Standardy AA1000	10
5.1.2 Standard ISO 26000	11
5.1.3 Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	13
5.1.4 Model LBG (London Benchmarking Group).....	15
5.1.5 Model „Arinova CSR Leader Thinking”	16
5.1.6 Model „Arinova CSR Leader Thinking” na tle alternatywnych rozwiązań prowadzących do wdrożenia idei CSR w podmiotach gospodarczych	19
5.2 Opinie uczestników etapu testowania na temat modelu	20
5.3 Społeczna odpowiedzialność biznesu w oczach potencjalnych odbiorców modelu.....	27
5.4 Organizacja projektu	36
6. Wnioski i rekomendacje	40
7. Spis rysunków i tabel	49

1. Cel, przedmiot i zakres badania

Celem ewaluacji jest zebranie danych w postaci niezależnych opinii grup objętych Projektem na temat produktu finalnego i jego podstawowych elementów oraz sformułowanie rekomendacji dotyczących ewentualnej modyfikacji produktu finalnego.

Produktem końcowym badania ewaluacyjnego jest niniejszy raport końcowy, który zawiera w sobie wyniki przeprowadzonych pomiarów wraz z wnioskami i rekomendacjami dotyczącymi produktu finalnego Projektu.

Przedmiotem badania ewaluacyjnego jest powstały w ramach Projektu, model „**Arinova CSR Leader Thinking**”, którego celem jest wspieranie dolnośląskich przedsiębiorstw we wdrażaniu strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*ang. Corporate Social Responsibility – CSR*). Docelowo, do 2015r. planowane jest wsparcie w tym zakresie 100 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Produkt końcowy składa się z dwóch elementów:

- Podręcznik dla użytkownika – stanowi opis poszczególnych kroków przewidzianych w modelu, a także zawiera szereg narzędzi przeznaczonych do wykorzystania podczas realizacji modelu.
- Kompendium wiedzy – jest uzupełnieniem merytorycznym, opracowanym w celu wyjaśnienia wątpliwości przedsiębiorstw odnośnie zagadnień CSR oraz poszczególnych rozwiązań wykorzystanych w modelu.

Opracowany model jest produktem, którego wykorzystanie jest wieloetapowym procesem pozwalającym nastawionym na samodzielną realizację przez przedsiębiorstwa. Każdy z etapów został uzupełniony o jasne instrukcje oraz narzędzia przeznaczone do jego realizacji. Ponadto w ramach modelu wykorzystano narzędzia oraz procesy służące generowaniu innowacyjnych rozwiązań przez przedsiębiorstwa.

Obecnie produkty są dostępne jedynie w formie zbiorczych opracowań, jednakże docelowo mają przyjąć postać interaktywnego narzędzia przeznaczonego do stosowania on-line.

2. Pytania i kryteria ewaluacyjne

Ewaluacja zewnętrzna produktu uwzględnia następujące kryteria ewaluacyjne i odpowiadające im pytania badawcze:

1. Zgodność produktu ze strategią wdrażania w zakresie celu i grupy docelowej.
2. 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?

3. Efektywność produktu- czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny od innych metod, czy proponowane podejście jest najlepszym rozwiązaniem?
4. Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu.
5. Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi).
6. Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne) i prawdopodobieństwo funkcjonowania produktu po zakończeniu projektu.
7. Efektywność wprowadzenia rozwiązania (nakłady do rezultatów).
8. Unikatowość rozwiązania – określenie stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania- określenie wymiarów i skali innowacji.

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania badawcze pozwala na dokonanie oceny wyszczególnionych produktów finalnych Projektu i określenie zasadności jego dalszej kontynuacji.

3. Metody i techniki badawcze

W ramach niniejszego badania wykorzystane zostały zróżnicowane metody i techniki badawcze, opierające się zarówno na analizie danych zastanych, jak i wywołanych. Badanie ewaluacyjne zostało oparte na ilościowych oraz jakościowych metodach badawczych, co pozwoliło na pozyskanie szczegółowych opinii na temat produktu finalnego Projektu. Na potrzeby niniejszego badania Wykonawca zastosował następujące metody badawcze:

1. analiza dokumentów (desk research),
2. indywidualny wywiad pogłębiony realizowany drogą telefoniczną (TDI – ang. TelephoneIn - depth Interview),
3. bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe (PAPI – Paper and Pencil Interview),
4. wywiady wspomagane komputerowo (CAWI – Computer - Assisted Web Interview).

Zaangażowanie w badanie zróżnicowanych grup respondentów umożliwiło uzyskanie informacji z różnych perspektyw i pozwoliło szczegółowo odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Poszczególne metody i techniki badawcze wykorzystane w badaniu zostały scharakteryzowane poniżej.

Ad.1 Analiza Desk Research (DR)–w niniejszym badaniu ewaluacyjnym posłużyła zarówno ocenie materiałów opracowanych w ramach projektu, jak również pozwoliła pozyskać informacje na temat innych inicjatyw odnoszących się do wspomagających wdrażanie idei CSR w sposób organizacji przedsiębiorstw.

W ramach analizy desk research wykorzystano następujące źródła:

- *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach, Analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRinfo, 2011.*
- *"Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna", Iwona Kuraszko, Bolesław Rok, Ekonomia Społeczna Teksty, 2007.*

- *“The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook On Stakeholder Engagement”, Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpaa.*
- *“AA1000 StakeholderEngagement Standard”, 2011*
- *„Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan.*
- *LBG Guidance Manual, 2008*
- *“Handbook for Implementers of ISO 26000”, Ecologia, 2011*

W trakcie realizacji badania ewaluacyjnego została wykorzystana metoda oceny produktu w postaci benchmarkingu. Jej wykorzystanie zostało zrealizowane na podstawie analizy powyższych materiałów oraz dotychczasowych rozwiązań o podobnym charakterze do ewaluowanych narzędzi. Dlatego też DR pogłębiono o analizę następujących rozwiązań: *StandardAA1000, ISO26000, Model LBG, „Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”*.

Analizie poddane zostały również wszystkie materiały bezpośrednio związane z Projektem.

Ad.2 Technika wywiadów realizowana techniką **TDI** (Telephone In-depth Interview)–Największą zaletą Indywidualnych wywiadów pogłębionych realizowanych telefonicznie (TDI) jest dostarczanie dużo bardziej szczegółowych i wieloaspektowych informacji niż ma to miejsce w ilościowych badaniach ankietowych. Wywiad pogłębiony to jedna z metod badań jakościowych polegająca na szczegółowej, wnikliwej rozmowie z respondentem, której celem jest dotarcie do precyzyjnych informacji oraz poszerzenie wiedzy związanej z tematem badania. W trakcie wywiadu indywidualnego podejmowane są pytania badawcze o charakterze eksploracyjnym, dotyczące próby wyjaśnienia/zrozumienia zjawisk, motywacji, postaw i zachowań. W ramach wywiadów pogłębionych wprowadzane są do rozmowy kolejne tematy, które odpowiednio ukierunkowują wypowiedź respondenta i pomagają w ujawnianiu jego przekonań, opinii i postaw. Przebieg Indywidualnego Wywiadu Pogłębitego jest zazwyczaj rejestrowany, a podstawą interpretacji wyników jest pogłębiona analiza informacji uzyskanych w całej serii niezależnych wywiadów. Wywiady indywidualne prowadzone są zwykle w przypadkach trudnej dostępności określonego rodzaju respondentów bądź w sytuacjach, gdy poruszane zagadnienia mają charakter szczegółowy, kontrowersyjny bądź opisowy. Realizacja wywiadu za pośrednictwem łącza telefonicznego pozwala na dostosowanie terminów pomiaru do możliwości respondentów. Jest to cecha istotna, zwłaszcza w przypadku kluczowych respondentów, którzy są zróżnicowani pod względem geograficznym.

Ad.3 PAPI – jest procesem zbierania danych z wykorzystaniem uprzednio przygotowanego, standaryzowanego kwestionariusza wywiadu. Ankieterzy, po zrekrutowaniu respondenta do badania, odczytują kolejno pytania zawarte w kwestionariuszu, jednocześnie zaznaczając uzyskane odpowiedzi. Istotą tej techniki jest bezpośredni kontakt ankietera z respondentem. Narzędzie opracowane na potrzeby ewaluacyjnego składało się w zasadniczej części z 13 pytań zamkniętych i półotwartych. Dodatkowe dane dotyczące respondentów zostały pozyskane poprzez wykorzystanie kwestionariusza rekrutacyjnego, który pozwolił na zidentyfikowanie przedsiębiorstw, które wykazują zainteresowanie wdrożeniem idei CSR. Kwestionariusz rekrutacyjny został skonstruowany z 5 pytań o charakterze zamkniętym oraz pytania o branżę reprezentowaną przez przedsiębiorstwo.

Realizowane, w ramach niniejszego badania, wywiady kwestionariuszowe zostały uzupełnione o brief ewaluowanego modelu, który pozwolił zapoznać się respondentom z najważniejszymi założeniami modelu. Wykorzystanie dodatkowego załącznika do kwestionariusza wywiadu pozwoliło na pozyskanie danych dotyczących opinii potencjalnych odbiorców modelu na jego temat.

Ad.4 CAWI - (od ang. Computer-Assisted Web Interviewing - ankieta internetowa nadzorowana przez system komputerowy) jest popularyzującą się technika badań ilościowych, w której pytania kwestionariuszowe pobierane są ze strony internetowej organizatora badania i przekazywane za pośrednictwem sieci do dowolnego punktu, w którym znajduje się respondent wraz z komputerem podłączonym do Internetu. Osoba badana w systemie CAWI, samodzielnie, odczytuje z ekranu treść pytań i udziela odpowiedzi, które rejestrowane są na docelowym serwerze. Oprogramowanie komputerowe obsługujące ankietę internetową dba o zachowanie właściwej kolejności pytań przesyłanych respondentowi, weryfikuje poprawność logiczną wprowadzanych odpowiedzi. Technika CAWI ułatwia ankietowanie niektórych grup respondentów (zbiorowości trudno dostępnych, rozproszonych geograficznie), pozwala na jednoczesne prowadzenie dużej ilości niezależnych pomiarów. W przypadku niniejszego badania, technika ta została wykorzystana w ramach zbierania informacji od uczestników etapu testowania modelu. W niniejszym badaniu ankietą CAWI przebadano przedsiębiorstwa biorące udział w etapie testowania ewaluowanego modelu.

Wyszczególnione przez Zamawiającego zakresy badawcze zostały na etapie koncepcyjnym przyporządkowane do poszczególnych metod i technik badawczych, które posłużyły do zebrania informacji oraz późniejszego wnioskowania. Wykonawca w przypadku większości z wyszczególnionych zakresów, zastosował triangulację metod/technik badawczych, co pozwoliło na uzyskanie danych mieszczących się w poszczególnych zakresach z więcej niż jednego źródła. Działanie takie przełożyło się na zebranie pełniejszych danych dotyczących problematyki badania oraz pozwoliło na ujęcie problemu badawczego z różnych perspektyw. Poniższa tabela prezentuje wyszczególnione zakresy badawcze w odniesieniu do metod i technik wykorzystanych w ramach niniejszego badania ewaluacyjnego.

Tabela 1. Metody i techniki badawcze przypisane do zagadnień badawczych

L.p.	Zakres badawczy	Metoda/technika badawcza
1.	Zgodność produktu ze strategią wdrażania w zakresie celu i grupy docelowej.	Desk research
2.	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?	CAWI
3.	Efektywność produktu- czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny od innych metod, czy proponowane podejście jest najlepszym rozwiązaniem?	Desk Research CAWI TDI

L.p.	Zakres badawczy	Metoda/technika badawcza
4.	Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu.	PAPI, TDI, Desk research
5.	Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi).	Desk Research, CAWI
6.	Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne) i prawdopodobieństwo funkcjonowania produktu po zakończeniu projektu.	PAPI, CAWI
7.	Efektywność wprowadzenia rozwiązania (nakłady do rezultatów).	TDI, CAWI
8.	Unikatowość rozwiązania – określenie stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania- określenie wymiarów i skali innowacji.	Desk Research, TDI

Dobór próby badawczej :

Badanie przeprowadzono wśród następujących grup respondentów:

- przedsiębiorstwa uczestniczące w etapie testowania modelu – 18 podmiotów gospodarczych,
- potencjalni odbiorcy modelu – 50 podmiotów gospodarczych,
- zespół projektowy – 4 osoby.

Rozkład próby badawczej - PAPI

Badanie kwestionariuszowe realizowane techniką PAPI zostało przeprowadzone w oparciu o 50 obserwacji wśród przedsiębiorstw sektora MŚP funkcjonujących na terenie dolnego śląska. Próba badawcza została podzielona względem klasy wielkości oraz typu jednostki samorządu terytorialnego. W badanej populacji mikroprzedsiębiorstwa były reprezentowane przez 10 podmiotów. Liczba ta została podyktowana przekonaniem o najmniejszym stopniu zainteresowania tego typu jednostek wdrożeniem idei CSR. Wynika to z faktu posiadania znacznie mniejszych zasobów finansowych oraz czasowych tych jednostek oraz tym, że kierownictwo firmy często jest bezpośrednio zaangażowane w bieżącą działalność. Małe i średnie przedsiębiorstwa reprezentowane były przez 20 podmiotów. Szczegółowy rozkład próby badawczej prezentuje poniższa tabela.

Tabela 2. Rozkład próby badawczej dla techniki PAPI

	Charakterystyka	N łącznie	Miasta powyżej 500tys. mieszkańców	Miasta od 100 do 500 tys. mieszkańców	Miasta do 100 tys. mieszkańców
Mikroprzedsiębiorstwa	Zatrudniające od 1 do 9 pracowników.	10	3	4	3

	Charakterystyka	N łącznie	Miasta powyżej 500tys. mieszkańców	Miasta od 100 do 500 tys. mieszkańców	Miasta do 100 tys. mieszkańców
Małe przedsiębiorstwa	Zatrudniające od 10 do 49 pracowników.	20	7	6	7
Średnie przedsiębiorstwa	Zatrudniające od 50 do 249 pracowników	20	7	6	7
łącznie	-	50	17	16	17

Dobór konkretnych jednostek do badania opierał się o kwestionariusz rekrutacyjny. Wykorzystanie wstępnego kwestionariusza pozwoliło wstępnie zidentyfikować podmioty gospodarcze, które mogą być potencjalnymi użytkownikami modelu opracowanego w ramach Projektu. Wykluczenie z badania podmiotów, które nie są zainteresowane uzyskaniem efektów jakie niesie wdrożenie CSR pozwoliło na pozyskanie danych odnośnie realnych oczekiwań odnośnie modelu wspierającego wdrażanie idei CSR.

4. Przebieg badania ewaluacyjnego

Realizacja niniejszego badania ewaluacyjnego została podzielona na trzy fazy:

- Fazę strukturyzacji, która obejmowała dookreślenia koncepcji badawczej, narzędzi badawczych oraz poczynienia przygotowań do terenowej części badania.
- Fazę gromadzenia danych, która obejmowała pozyskiwanie materiałów oraz przeprowadzenie analizy desk research, rekrutację uczestników badania oraz przeprowadzenie badania jakościowego i ilościowego wraz z opracowaniem transkrypcji z zebranego materiału badawczego.
- Fazę analizy i oceny, która obejmowała analizę zebranego materiału badawczego, opracowanie raportu końcowego z przeprowadzonego badania oraz konsultacje z Liderem i Partnerem Projektu dotyczące ostatecznej formy raportu końcowego.

Ograniczenia napotkane w trakcie realizacji badania:

Wykonawca nie napotkał żadnych trudności związanych z rekrutacją uczestników badania oraz prowadzeniem wywiadów. Respondenci chętnie uczestniczyli w realizowanych pomiarach i wykazywali duże zainteresowanie tematyką badania.

5. Wyniki badania

5.1 Analiza desk research

Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu (ang. CSR – Corporate social responsibility), jest niewymuszoną praktyką przedsiębiorstw, która stanowi odpowiedź na zmieniające się oczekiwania społeczeństwa odnośnie ich działalności.¹ Dostosowywanie sposobu prowadzenia działalności gospodarczej do wymogów środowiska, rozumianego jako interesariusze, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ma charakter strategiczny i przybiera formę wzajemnego dialogu. Stosowanie zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu niesie ze sobą szereg korzyści, zarówno dla stosującego je przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia.² W zakresie przedsiębiorstw, korzyść ta obejmuje wzrost wartości organizacji oraz zwiększenie możliwości kreowania szans i innowacji.

Na przestrzeni lat próbowano dokonać standaryzacji norm i zasad dotyczących Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, co przyczyniło się do powstania wielu zbiorów wytycznych. Wśród nich, należy zwrócić uwagę na te, które są najszerzej stosowane:

5.1.1 Standardy AA1000

Standard AA1000 SES, wchodzący w skład rodziny standardów AA 1000, stanowi zbiór zasad odnoszących się do wspierania organizacji w prowadzenia dialogu z interesariuszami. Celem opracowanego standardu jest odpowiedź na wyzwania zrównoważonego rozwoju poprzez możliwość określenia roli przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz wkładu jaki może ono wnieść do rozwoju społecznego i gospodarczego oraz ochrony środowiska. Opracowane standardy są kompatybilne z innymi zbiorami norm, w tym ISO 26000, która została omówiona w dalszej części opracowania. Standardy AA1000 są cyklicznie rewidowane i dostosowywane do zmiennego otoczenia.

Na opracowane standardy składają się trzy grupy standardów, zasady odpowiedzialności, zaangażowania interesariuszy oraz weryfikacji.

Na zasady odpowiedzialności(AA1000APS) składają się zasady:

- **Włączania**, tj. angażowania interesariuszy w działania firmy poprzez identyfikację ich potrzeb i oczekiwań oraz włączania ich w politykę przedsiębiorstwa.
- **Istotności**, czyli identyfikacji kluczowych kwestii, które są istotne dla przedsiębiorstwa oraz wpływają na jego interesariuszy.
- **Odpowiadania** – prowadzenia dialogi i odpowiadania na kwestie poruszane przez interesariuszy.

Standardy dotyczące zaangażowania interesariuszy (AA1000SES) stanowią z kolei poradnik dotyczący prowadzenia dialogu z interesariuszami. W ramach opracowania zawarto szereg wskazówek oraz

¹ Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach, Analiza przygotowana dla Ministerstwa Gospodarki przez CSRIinfo, 2011, s.10

² "Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna", Iwona Kuraszko, Bolesław Rok, *Ekonomia Społeczna Teksty*, 2007, s. 4-5

narzędzi służących prowadzeniu optymalnego dialogu z otoczeniem. Ostatnia wersja została opracowana w 2011r. i dostępna jest jedynie w języku angielskim. Standard AA1000SES został stworzony w wersji opisowej, gdzie prezentowane są zastosowania oraz zasady proponowanego podejścia do komunikacji z otoczeniem oraz w wersji wspierającej ich praktyczną implementację. Wersja wspierająca praktyczne zastosowanie standardu, została wyposażona w szereg narzędzi wraz ze wskazówkami i opisami pozwalającymi na ich poprawne wykorzystanie przy tworzeniu strategii dialogu z interesariuszami.

Działania przewidziane w poradniku zostały podzielone na 5 faz:

- **Myśl strategicznie** – mapowanie interesariuszy, identyfikacja problemów, określanie celów strategicznych oraz priorytetów.
- **Analizuj i planuj** – proces monitorowania, uczenie się od innych i identyfikacja partnerów, poznawanie interesariuszy, ustalanie celów dla interesariuszy, definiowanie możliwości działań.
- **Wzmocnij możliwości zaangażowania** – wzmacnianie możliwości odpowiedzi na problemy, budowanie wewnętrznych zdolności, budowa struktur pozwalających na zaangażowanie się interesariuszy.
- **Zaplanuj proces i zaangażowanie** – Opis procesu i identyfikacja najefektywniejszego sposobu zaangażowania.
- **Działaj, monitoruj i raportuj** – planowanie działań uzupełniających, nauka, monitoring podjętych działań, upewnianie interesariuszy.³

Każda z wymienionych powyżej faz, została opatrzona stosownymi opisami oraz wzorami i metodami służącymi do realizacji określonych celów. Przejście przez przedsiębiorstwo wszystkich zaplanowanych etapów, prowadzi do opracowania spójnej i realistycznej strategii dialogu z interesariuszami, opartej o faktyczne wskazania zainteresowanych grup.

Trzeci standard (AA1000AS) określa sposób monitorowania i prezentowania informacji dotyczących działalności i wyników przedsiębiorstwa. Opracowany dokument określa między innymi zakres ujawnianych informacji, stosowane kryteria oraz wymagany poziom poświadczenia informacji. Dodatkowo opracowanie zawiera również wskazówki odnośnie planowania i prowadzenia działań weryfikujących.

5.1.2 Standard ISO 26000

Wśród wskazań odnośnie realizacji idei CSR w działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa, można odnaleźć również stosunkowo rozpowszechnione sugestie poczynione przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Jednakże standard ten w przeciwieństwie do większości dokumentów normalizacyjnych nie podlega certyfikacji i stanowi bardziej szereg wskazówek, aniżeli wytycznych. Aspekt ten został wyraźnie podkreślony zarówno przez samą organizację, która go opracowała, jak

³ „The Stakeholder Engagement Manual Volume 2: The Practitioner's Handbook On Stakeholder Engagement”, Thomas Krick, Maya Forstater, Philip Monaghan, Maria Sillanpaa, 2006

również niezależnych naukowców zajmujących się tematyką Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. ISO 26000 porusza kwestie związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w 7 obszarach:

- **Ład organizacyjny** - praktykowanie odpowiedzialności i przejrzystości na wszystkich poziomach organizacji, wykorzystywanie przywództwa w celu stworzenia kultury organizacyjnej, która wykorzystuje kluczowe wartości społecznej odpowiedzialności przy podejmowaniu decyzji biznesowych.
- **Prawa człowieka** - traktowanie wszystkich osób z szacunkiem, podejmowania szczególnych starań, aby pomóc osobom z grup najbardziej zagrożonych.
- **Praktyki z zakresu pracy** - zapewnianie sprawiedliwych, bezpiecznych i zdrowych warunków dla pracowników, prowadzenie dialogu z pracownikami na temat ewentualnych problemów.
- **Środowisko** - identyfikacja i poprawa oddziaływania prowadzonych działań na środowisko, w tym adresowanie kwestii związanych z wykorzystaniem zasobów i utylizacją odpadów.
- **Uczciwe praktyki organizacyjne** – przestrzeganie prawa, praktykowanie odpowiedzialności i uczciwości w relacjach z innymi firmami, w tym z dostawcami.
- **Zagadnienia konsumenckie** - zapewnianie zdrowych i bezpiecznych produktów, podając dokładne informacje i promując zrównoważoną konsumpcję.
- **Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej** - angażowanie się w doskonalenie społeczności lokalnych w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, bycie „dobrym sąsiadem”.

Pomimo tego, standard ISO 26000 może być podstawą dla modeli opracowywanych w zakresie wspierania budowania strategii przedsiębiorstw opartych na CSR. W ramach prowadzonych prac, zidentyfikowano dwa, zagraniczne modele, które przekładają standard ISO 26000 na praktyczne zastosowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Pierwszy z modeli został opracowany przez organizację Ecologia, która uczestniczyła w opracowywaniu standardu. Przygotowany model został przeznaczony do użytku przez sektor MŚP prowadzących działalność gospodarczą na terenie Stanów Zjednoczonych. Model ten wykorzystuje 6 etapów pracy grupowej:

1. **Opis stanu obecnego** – w ramach wyszczególnionego etapu, grupa robocza charakteryzuje reprezentowane przedsiębiorstwo, określa idealny obraz przedsiębiorstwa oraz poszukuje powiązań pomiędzy ISO 26000, a stworzoną idealną wizją organizacji.
2. **Ewaluacja 7 kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa** (obszary zgodne ze wskazaniem ISO 26000) – grupa robocza określa poziom istotności wyszczególnionych obszarów mając do wyboru pola: „istotne”, „nieistotne”, „działania są już podejmowane”. W następnej kolejności, grupa wskazuje wszelkiego rodzaju działania, które są realizowane w ramach tych obszarów, wpisujące się w zakres ISO 26000. W ramach tego etapu, grupa, spośród przykładów, wybiera działania, które przedsiębiorstwo realizuje lub może realizować w przyszłości.
3. **Zaangażowanie grup interesariuszy** – opracowany podręcznik w pierwszej kolejności definiuje interesariuszy oraz wskazuje na konkretne korzyści jakie może przynieść dla przedsiębiorstwa prowadzenie z nimi dialogu. W dalszej kolejności poprzez wypełnienie

udostępnionej tabeli, grupa identyfikuje konkretnych interesariuszy oraz ich potrzeby zawierające się w 7 kluczowych obszarach. W ramach modelu, zidentyfikowani interesariusze są zapraszani na spotkania, podczas których prowadzona jest dyskusja na temat przyszłej współpracy. Model zawiera następujące wskazówki odnośnie przebiegu spotkania:

- a. Jeśli zidentyfikujesz problem – zaproponuj rozwiązanie.
- b. Słuchaj drugiej strony.
- c. Unikaj złośliwych uwag (ang. Avoid angry statements).
- d. Podchodź do rozmówcy wskazując na obszary postanowień, w których jesteście zgodni.
- e. Spróbuj spojrzeć na problem z perspektywy osób, z którymi się nie zgadzasz.

Przeprowadzone spotkanie ma na celu pozyskanie informacji na temat szans na pozyskanie nowych klientów, stworzenie nowych produktów lub obszarów zaangażowania społecznego. Istotne jest również zrozumienie zagrożeń. Po przeprowadzonym spotkaniu, model sugeruje ponowne przemyślenie etapu 2 oraz tabeli wypełnionej wcześniej w ramach etapu 3.

4. **Planowanie usprawnień** – po dokonaniu oceny obecnej sytuacji oraz zaangażowaniu interesariuszy, model sugeruje stworzenie planów dotyczących przyszłych działań. Planowanie powinno mieć na uwadze: wpływ działań, dostępne zasoby (ludzkie, finansowe społeczne), zauważalność działań.
5. **Raportowanie** – etap ten stanowi upublicznienie strategii CSR poprzez opracowanie dedykowanego raportu. Opracowanie powinno zawierać opis obecnej sytuacji przedsiębiorstwa, zidentyfikowanych problemów, sposobu zaangażowania interesariuszy oraz planów na przyszłość. Raport powinien być publicznie dostępny dla wszystkich zainteresowanych.
6. **Komunikowanie** – realizacja tego etapu polega na komunikacji na zewnątrz, faktu wdrożenia ISO 26000 w sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Autorzy modelu podkreślają, że standard ten nie podlega certyfikacji, lecz przedsiębiorstw, które go stosują powinny się w jakiś sposób wyróżnić np. poprzez umieszczanie takiej informacji na broszurach, stronach internetowych czy w komunikacji z interesariuszami.⁴

Powyższe kroki zostały uzupełnione o opisy działań oraz wskazówki wspierające przedsiębiorstwa w ich realizacji. W ramach opracowania, znajdują się również proste, tabelaryczne narzędzia pozwalające na usystematyzowanie pracy z modelem. Opracowanie wykorzystuje prosty język i jest zrozumiałe dla szerokiego grona zainteresowanych.

5.1.3 Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa opracowany w ramach projektu „Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach” realizowanego przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

Model opracowany w ramach projektu realizowanego w latach 2009-2010 został oparty o 45 procesów zawierających się w 6 obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Każdy z obszarów

⁴ „Handbook for Implementers of ISO 26000”, Ecologia, 2011, s.9-23

został podzielony na cztery fazy, w których obecnie może znajdować się dane przedsiębiorstwo. Każdy z etapów, w ramach poszczególnych procesów, został scharakteryzowany poprzez zbiór podejmowanych lub zaniechiwanych działań. Przedsiębiorstwa zainteresowane wdrożeniem idei CSR mają za zadanie określenie w jakim etapie znajdują się w chwili obecnej oraz w jakim etapie chcą się docelowo znaleźć.

Tabela 3. Diagnoza w ramach pierwszego procesu w ramach modelu rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Proces	Etap I	Etap II	Etap III	Etap IV
	Zgodność z przepisami	Więcej niż zgodność	Kompleksowe zarządzanie odpowiedzialnym biznesem	Przewaga konkurencyjna poprzez odpowiedzialne praktyki
Odpowiedzialność zarządu	Zarząd i kierownictwo nie odnieśli się do kwestii prowadzenia działalności firmy zgodnie z wymogami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju.	Zarząd i kierownictwo rozpoczęli formułowanie i wspieranie celów oraz inicjatyw z obszaru odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju.	Zarząd jest patronem działań CSR w firmie, ustalony został tryb raportowania. Opracowano, przyjęto i upubliczniono założenia w zakresie odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego wzrostu.	Zarząd i kierownictwo formułują w przyjętej przez firmę strategii cel bycia liderem (lub umieszczają stwierdzenie, że są liderem) wśród firm z danej branży w zakresie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu i zrównoważonego rozwoju.
	Nie zostały zdefiniowane i wdrożone w sposób formalny cele a także nie przypisano odpowiedzialności za wyniki związane z celami w zakresie zrównoważonego wzrostu i odpowiedzialnego biznesu.	Odpowiedzialność w odniesieniu do tych celów i inicjatyw jest wyraźnie przypisana i egzekwowana. Wyraźnie są zdefiniowane role kierownictwa wyższego szczebla w obszarze odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju.	Strategia biznesowa jest opracowana i realizowana zgodnie z wymogami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Przyjęte w strategii cele są monitorowane, regularnie poddawane ocenie i podwyższane, aby prowadzić do dalszej poprawy wyników.	Zarząd uznaje odpowiedzialny biznes za jedną z kluczowych funkcji przedsiębiorstwa. Zarząd otwarcie komunikuje/ promuje osiągnięcia i najlepsze praktyki.

Źródło: „Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, s. 6

Poza narzędziem do określenia stanu obecnego oraz pożądanego w zakresie procesów wpisujących się w ideę CSR, model nie został wyposażony w inne narzędzia pozwalające na kształtowanie strategii

rozwoju zgodnej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu. Należy również zauważyć, że omawiany model bazuje na samoocenie, co może prowadzić do nierzetelnych wyników, które mogą być zawyżone.

Główne obszary w których zawierają się oceny procesów obejmują swoim zakresem:

- Zarządzanie
- Administrację
- Stosunki pracy
- Łańcuch dostaw
- Produkty i usługi
- Technologia

W założeniu, opracowany model ma pomóc zainteresowanym przedsiębiorstwom w dokonaniu samooceny, a następnie ułatwić stworzenie strategii prowadzącej do osiągnięcia deklarowanych etapów w wyszczególnionych obszarach i poziomach. Testowanie opracowanego modelu zostało przeprowadzone na 9 przedsiębiorstwach, a wyniki tego procesu zostały opisane w postaci podsumowań liczby punktów uzyskanych w ramach każdego z obszarów.

5.1.4 Model LBG (London Benchmarking Group)

Model LBG jest rozwiązaniem opracowywanym i ulepszanym od 1994 roku przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Wielkiej Brytanii. Opracowany model jest stosowany przez międzynarodowe środowiska biznesowe, które jednocześnie prowadzą do jego dalszego rozwoju.

Pomimo swojego międzynarodowego charakteru, model LBG jest od 2011 roku dostępny również dla przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski. Jednakże, koordynacja jego wdrażania w sposób funkcjonowania organizacji ma charakter odpłatny i wymaga zaangażowania zewnętrznego konsultanta.

Istotną kwestią, która jest poruszana w ramach modelu, jest wychodzenie poza klasycznie postrzegany CSR. W ramach modelu LBG realizowane są aktywne formy wspierania społeczności lokalnych, natomiast aspekty takie jak dbałość o interesy pracowników czy ochrona środowiska nie wchodzi bezpośrednio w model, natomiast stanowią one część podstawy pozwalającej na jego wdrożenie.

Do podstawowych zastosowań modelu LBG należy:

- obliczanie wartości różnych zasobów angażowanych w działania społeczne, jak np. przekazanych produktów, czasu pracy pracowników wolontariuszy,
- mierzenie skuteczności działań społecznych i ocenę korzyści krótko i długoterminowych dla firmy płynących z ich realizacji,
- podnoszenie jakości i przejrzystości raportowania zaangażowania społecznego, w tym np. kosztów zarządzania i promocji związanych z realizacją działań społecznych przez firmę,
- zwiększanie efektywności zarządzania różnymi formami zaangażowania społecznego firmy,

- porównanie, według różnych kryteriów, prowadzonych działań społecznych na tle rynku i branży.

Przedsiębiorstwa, które zdecydują się na wdrożenie omawianego modelu, otrzymują dostęp do szeregu usług i narzędzi pozwalających na wspomaganie działań przedsiębiorstw w następujących obszarach:

- **Edukacja** – przedsiębiorstwa są zapoznawane ze szczegółowymi założeniami oraz sposobami wykorzystania modelu LBG.
- **Wymiana doświadczeń** – polega na możliwości udziału w sesjach tematycznych, podczas których przedstawiane są przykłady podejmowania działań społecznych przez przedsiębiorstwa oraz poruszających temat wdrażania modelu.
- **Benchmarking** – przedsiębiorstwa wdrażające model, mają dostęp do corocznych raportów porównujących działania podejmowane przez organizacje na rynku polskim z aktywnością na pozostałych rynkach objętych modelem.
- **Narzędzia** – członkowie sieci uzyskują dostęp do szeregu narzędzi oraz materiałów informacyjnych ułatwiających gromadzenie danych na temat ich zasobów zaangażowanych w działania społeczne oraz uzyskiwanych efektów.

Ponadto, przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na wdrożenie modelu, uzyskują prawo do posługiwania się logotypem LBG oraz komunikacji swojego zaangażowania społecznego. Jednocześnie, krajowa sieć poprzez działania wewnętrzne promuje przedsiębiorstwa członkowskie. Przedsiębiorstwa przynależące do sieci LBG mają również możliwość korzystania z indywidualnych konsultacji świadczonych przez firmę wdrażającą model.

Model LBG stanowi kompleksowe rozwiązanie pozwalające na wdrożenie idei CSR w sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz podjęcie aktywnych form wspierania społeczności lokalnych. Jednakże jego wdrożenie wymaga skorzystania z pomocy oferowanej przez zewnętrzne podmioty konsultingowe. Cecha ta, w znaczny sposób zwiększa kosztochłonność zastosowania tego modelu. Można również zauważyć, że jest on kierowany przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw, które niejednokrotnie posiadają w Polsce jedynie swoje oddziały.

5.1.5 Model „Arinova CSR Leader Thinking”

Model, który jest przedmiotem badania ewaluacyjnego, zakłada wdrożenie w zainteresowanych przedsiębiorstwach zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu poprzez realizację 10 kroków. Przedsiębiorstwa, które zdecydują się wykorzystać model, wspierane są przez gotowe zestawy narzędzi oraz technik do wykorzystania podczas poszczególnych kroków. Model wyposażony został również w praktyczne wskazówki oraz opisy wskazujące na konkretne korzyści wynikające z poszczególnych działań. Poza ukierunkowaniem na poprawę relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami, model zakłada również wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas poszczególnych kroków do opracowania innowacyjnych rozwiązań. Uzupełnieniem modelu jest kompendium, zawierające informacje poszerzające wiedzę czytelnika na temat CSR oraz jego praktycznemu zastosowaniu.

W ramach modelu opracowano konkretne narzędzia oraz scenariusze przebiegu spotkań osób decyzyjnych w przedsiębiorstwie lub metod pracy indywidualnej dla mikroprzedsiębiorców, które prowadzą do opracowania spójnej strategii przedsiębiorstwa opierającej się na zasadach CSR. Model został opracowany z wykorzystaniem przystępnego języka oraz operuje na przykładach, które pomagają odnieść poszczególne działania do wdrażającego je przedsiębiorstwa.

Poszczególne kroki zostały opracowane w sposób ograniczający do minimum zasoby czasu oraz środków ponoszonych przez przedsiębiorstwa podczas ich realizacji.

Tabela 4. Schemat działań przewidzianych w ewaluowanym modelu

Krok	Cele i działania
Krok 1	przeanalizowanie celów biznesowych firmy oraz wartości stojących u jej podstaw, jako bazy do identyfikowania kluczowych celów wdrożenia CSR,
Krok 2	odnalezienie długoterminowych zmian społecznych, które mają duże znaczenie firmy i być może mogą być oparciem dla jej strategii,
Krok 3	- zidentyfikowanie najważniejszych z punktu widzenia przedsiębiorstwa interesariuszy, tj. osób, na które organizacja wpływa, lub które wpływają na organizację, - ocena ważności poszczególnych grup interesariuszy, - ocena relacji i potencjału relacji z nimi, - ocena relacji z przedsiębiorstwem przez poszczególne grupy interesariuszy,
Krok 4	- ocena jakości relacji z przedsiębiorstwem przez poszczególne grupy otoczenia, - zdobycie informacji na temat możliwych do wprowadzenia usprawnień oraz zagrożeń, których firma nie jest dziś świadoma,
Krok 5	- zidentyfikowanie różnic postrzegania rzeczywistości przez firmę i przez jej otoczenie, - ujęcie działań firmy w szerszej perspektywie, niż krótkoterminowa perspektywa finansowa,
Krok 6	- zidentyfikowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w obszarach społecznej odpowiedzialności, stanowiących obszary potencjalnych działań innowacyjnych, - zidentyfikowanie obszarów konkurowania i budowania przewagi konkurencyjnej,
Krok 7	- zidentyfikowanie barier blokujących lub utrudniających innowacje w firmie, które można wyeliminować poprzez modyfikację sposobu zarządzania i refleksję nad swoją postawą jako lidera organizacji, - zainicjowanie procesu zmiany organizacyjnej umożliwiającej tworzenie innowacji, poprzez zmianę własnej postawy i modelu zachowań,
Krok 8	- uporządkowanie i podsumowanie wiedzy płynącej z wcześniejszych etapów analizy organizacji i jej otoczenia, - dostarczenie narzędzi wspierających generowanie pomysłów na innowacje

produkcyjne, marketingowe, organizacyjne i procesowe, będące jednocześnie innowacjami społecznymi lub środowiskowymi,

Krok 9-10

- ocena wykonalności i opłacalności innowacyjnych pomysłów,
- zaplanowanie projektu(ów).

Punktem wyjścia w modelu jest zdiagnozowanie sytuacji w firmie, w tym ustalenie:

- Czy któreś z zachodzących zmian społecznych, mogą stać się podporą strategii firmy? (Krok 2)
- Kto w otoczeniu firmy, jest dla niej naprawdę istotny? Czy w relacjach tych kryje się jakiś niewykorzystany potencjał, który dawałby szanse na innowacje? (Kroki 3-5)
- Czy i jak poszczególne aspekty działań firmy wpisują się społeczną odpowiedzialność biznesu? Czy kryją one w sobie przestrzeń na innowacje, która pozwoli wyeliminować słabości lub zagrożenia, a być może stanie się podwaliną przewagi konkurencyjnej? (Krok 6)
- Liderzy przedsiębiorstw mogą również zdiagnozować, na ile ich styl zarządzania i osobiste postawy wspomagają kulturę innowacyjności, opartą o fundamenty Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (Krok 7).

Uzyskane wskutek przejścia modelu informacje składają się na wieloaspektową analizę strategiczną przedsiębiorstwa. Wdrażanie modelu, ze względu na samodzielność przedsiębiorstw może mieć pracowity i długotrwały charakter. Jednakże ze względu na elastyczność modelu, **niektóre etapy można realizować równocześnie (np. Krok 6 może być realizowany w oczekiwaniu na dane potrzebne w Korku 4 i 5)**. Z każdym kolejnym krokiem, idąc od zewnątrz, przedsiębiorstwo zbliża się do wnętrza firmy.

Pominięcie, któregoś z etapów analizy nie wyklucza dalszej pracy z modelem, lecz negatywnie odbija się na jakości samej analizy, gdyż ogranicza zakres posiadanych informacji. Od tego, na ile dokładnie określi się problemy, oczekiwania i obawy otoczenia oraz silne i słabe strony organizacji, będzie zależało czy, jakość zgromadzonego materiału będzie wystarczająca, by dało się w oparciu o nią wykreować prawdziwie innowacyjne pomysły. Pomysły, które pomogą realnie zmienić sytuację w przedsiębiorstwie, i które będą stanowiły wartość dodaną, tak dla firmy, jak i dla jej bezpośredniego otoczenia.

Drugi etap pracy z modelem, to generowanie pomysłów i planowanie ich wdrożenia. Ten etap, wymaga znacznie więcej samodzielności i bazuje na kreatywnym potencjale przedsiębiorstw. Model z kolei dostarcza praktycznych narzędzi i metod wspomagających generowanie pomysłów oraz wskazówek pozwalających na ich sprawną implementację.

Testowanie modelu zostało przeprowadzone na 18 przedsiębiorstwach, które samodzielnie realizowały wszystkie przewidziane kroki. Zespół projektowy ograniczył się do obserwacji tego procesu. W ramach etapu testowania, koordynatorzy Projektu cyklicznie kontaktowali się z przedsiębiorstwami oraz zbierali wygenerowane informacje oraz opinie na temat modelu. Na podstawie przebiegu testowania opracowano 18 raportów cząstkowych z jego przebiegu, po jednym dla każdego przedsiębiorstwa, a także jeden raport zbiorczy, zawierający uwagi uczestników Projektu

odnośnie poszczególnych rozwiązań zawartych w modelu.

Scharakteryzowany powyżej model należy również zestawzić z założeniami alternatywnych rozwiązań, które zostały opracowane w celu wspierania wdrażania idei CSR w działania przedsiębiorstw. Należy przy tym zaznaczyć, że dostępne wsparcie w ramach wdrażania idei CSR w przedsiębiorstwach, głównie nakierowane jest na duże podmioty gospodarcze. Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu w sektorze MŚP jest poruszana w sposób ogólnikowy, a wszelkie działania opierają się głównie na promocji CSR i poszerzaniu informacji przedstawicieli tego sektora w jego zakresie. Obecnie na gruncie Polskim nie funkcjonują kompleksowe rozwiązania, które krok po kroku towarzyszyłyby MŚP w konstruowaniu i wdrażaniu idei CSR.

5.1.6 Model „Arinova CSR Leader Thinking” na tle alternatywnych rozwiązań prowadzących do wdrożenia idei CSR w podmiotach gospodarczych

Idea Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz jej wdrażanie w sposób funkcjonowania przedsiębiorstw stanowi coraz popularniejsze zagadnienie. Modele i standardy, które zostały poddane analizie wskazują na to, że wsparcie wdrażania idei CSR jest dostępne dla zainteresowanych podmiotów. Należy jednak zauważyć, że spośród opisanych rozwiązań jedynie dwa modele zapewniają kompleksowe wsparcie w ramach budowania strategii CSR. Modele te to ewaluowany „Arinova CSR Leader Thinking” oraz LBG. Oba rozwiązania zapewniają przedsiębiorstwom dostęp do odpowiedniej wiedzy i narzędzi pozwalających na opracowanie spójnej oraz kompleksowej strategii CSR. Pozostałe rozwiązania, które w zamyśle są przeznaczone do samodzielnego wykorzystywania, zawierają ogólne sformułowania i opisy poszczególnych obszarów, lub ograniczają się do autodiagnozy. Modele te nie zostały wyposażone również w praktyczne narzędzia, takie jak gotowe kwestionariusze czy scenariusze spotkań, które mogłyby wskazać konkretne rozwiązania problemów pojawiających się w trakcie wdrażania idei CSR.

Należy również zwrócić uwagę na to, że pomimo iż model „Arinova CSR Leader Thinking” przeznaczony jest do samodzielnego zastosowania, jego zakres obejmuje szerokie spektrum obszarów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Dodatkowo każdy z kroków przewidzianych w jego ramach został uzupełniony o narzędzia przeznaczone do praktycznego zastosowania. Model LBG również posiada takie funkcjonalności, lecz ich wykorzystanie wiąże się z większą kosztownością wynikającą z potrzeby zaangażowania zewnętrznego konsultanta. Takie rozwiązanie nie jest do końca adekwatne do potrzeb i możliwości sektora MŚP, co potwierdza korporacyjny charakter przedsiębiorstw wykorzystujących model LBG.

Możliwość samodzielnej realizacji modelu „Arinova CSR Leader Thinking” wpływa zarówno na ograniczenie kosztów, jak również na jego elastyczność i dostosowanie do możliwości MŚP. Model ten wychodzi również poza typowe rozumienie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu i prowadzi do generowania innowacyjnych rozwiązań, które są zgodne z tą ideą, co jest jego unikalną cechą. Wszelkie wątpliwości oraz problemy ze zrozumieniem modelu wymagające poszerzenia wiedzy mogą zostać uzupełnione poprzez lekturę kompendium, którego układ odpowiada poradnikowi „krok po kroku”.

Należy również zaznaczyć, że wśród ogólnodostępnych oraz darmowych polskojęzycznych modeli wspierających wdrażanie idei CSR w funkcjonowanie przedsiębiorstw nie istnieją odpowiedniki modelu „Arinova CSR Leader Thinking”.

5.2 Opinie uczestników etapu testowania na temat modelu

Na potrzeby niniejszego badania pozyskane zostały opinie uczestników etapu testowania. W ramach badania zrealizowano 18 pomiarów, co stanowi pełną próbę uczestników procesu testowania ewaluowanego modelu.

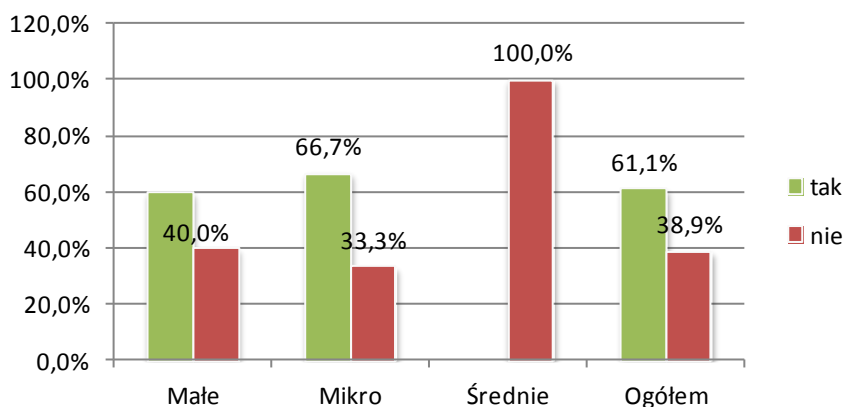
Użytkownicy testowanego modelu, reprezentowali zróżnicowane branże oraz sektory wielkości. Wśród przedsiębiorstw znalazło się 12 mikroprzedsiębiorstw, 5 małych oraz 1 średnie przedsiębiorstwo. Branże, które reprezentują badane przedsiębiorstwa zostały wyszczególnione w tabeli nr 5.

Tabela 5. Branże reprezentowane przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie testowania modelu

Branża	Liczba przedsiębiorstw
IT	3
Usługi prawnicze	3
Medyczna	3
Turystyczna	2
Usług finansowych	2
Usługi doradcze	1
Budowlana	1
Energetyczna	1
Ubezpieczeniowa	1
Edukacyjna	1

Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa biorące udział w procesie testowania modelu, zostali w pierwszej kolejności zapytani, czy przed przystąpieniem do projektu znali ideę CSR. Ponad połowa badanych (61,1%) wskazała, że znała wcześniej ten termin. Jednakże w przypadku 91,7% respondentów deklarujących jego znajomość, udział w Projekcie miał wpływ na sposób postrzegania i rozumienia tego terminu. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jest niejednokrotnie postrzegana przez polskie przedsiębiorstwa jako forma filantropii lub sprowadzana jest do działań PR. Firmy nie wiążą CSR z zarządzaniem i uwzględnianiem wpływu społecznego i środowiskowego w procesie podejmowania decyzji biznesowych. Ewaluowany model, pozwala natomiast na zmianę tej perspektywy poprzez jasne wskazanie na możliwości jakie niesie Społeczna Odpowiedzialność Biznesu.

Rysunek 1. Znajomość CSR przed przystąpieniem do Projektu w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

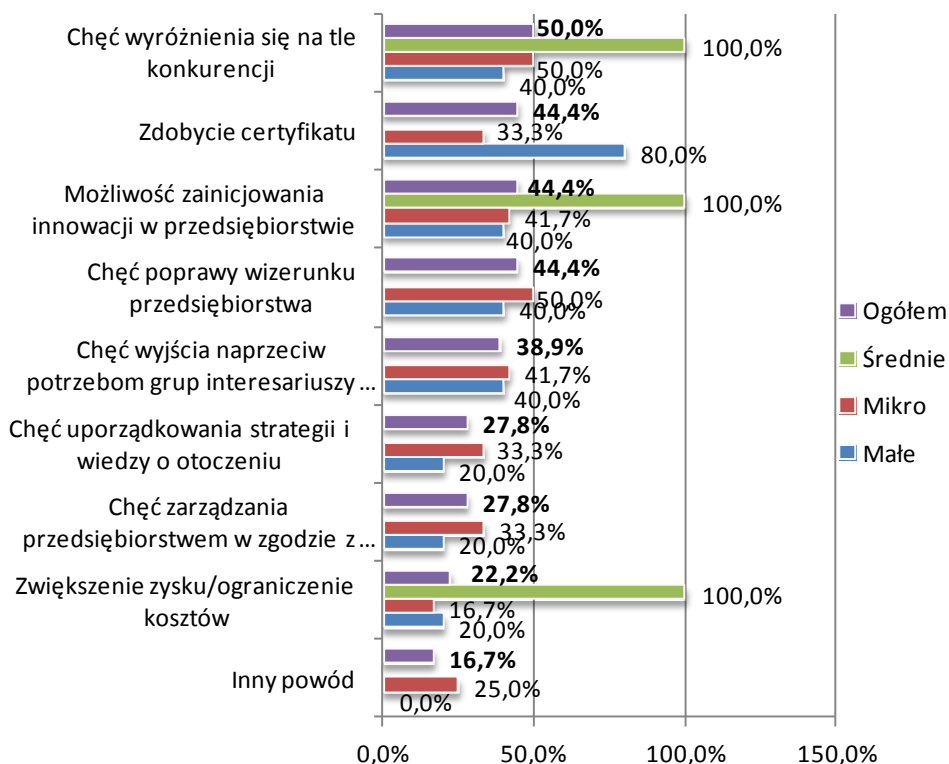


Badani najczęściej wskazywali, że dzięki udziałowi w projekcie dostrzegają szerszy zakres działań wpisujący się w ideę CSR (58,3% wskazań). Połowa respondentów zaczęła także dostrzegać konkretne korzyści dla przedsiębiorstwa i otoczenia jakie może przynieść stosowanie zasad CSR. Badani wskazali również, że w okresie poprzedzającym udział w Projekcie (33,3% przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu modelu), próbowało wdrożyć w sposób swojego działania zasady CSR.

Biorąc udział w Projekcie, przedsiębiorstwa chciały przede wszystkim wyróżnić się na tle konkurencji, odpowiedź taką wskazało 50,0% respondentów. Istotnymi czynnikami, które zachęciły badane przedsiębiorstwa do udziału w Projekcie, były również chęć zdobycia certyfikatu, możliwość zainicjowania innowacji oraz chęć poprawy wizerunku (po 44,4% wskazań). Wśród powodów przystąpienia do projektu wykraczających poza kafenię odpowiedzi, badani wskazywali na dobrą prezentację modelu oraz darmowy charakter Projektu.

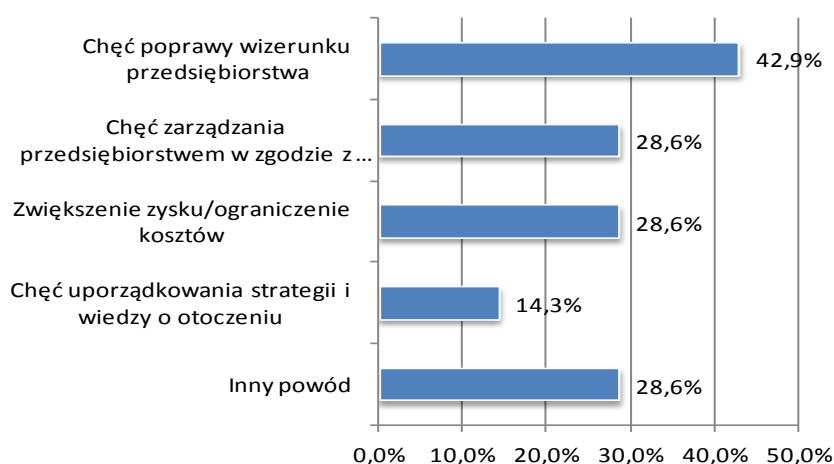
Uczestnicy badania mieli możliwość wyboru więcej niż jednego powodu uczestnictwa w Projekcie. Z tego względu zostali oni poproszeni o wybór czynnika, który miał największy wpływ na ich decyzję. Spośród wskazanych powodów uczestnictwa w Projekcie, badani najsilniej byli motywowani chęcią wyróżnienia się spośród konkurencji, poprawy wizerunku oraz wyjścia naprzeciw potrzebom grup interesariuszy (po 16,7% wskazań). Szczegółowy rozkład odpowiedzi prezentuje rysunek nr 2.

Rysunek 2. Czynniki, które wpłynęły na podjęcie decyzji o udziale w Projekcie



Wszystkie wskazane powyżej cele zostały osiągnięte w przypadku 61,1% przedsiębiorstw. W przypadku podmiotów, dla których udział w Projekcie nie przyczynił się do osiągnięcia wszystkich wskazanych celów, najczęściej wskazywano, że przedsiębiorstwa nie były w stanie poprawić swojego wizerunku (42,9% wskazań). Respondenci, którzy zaznaczyli odpowiedź „inne”, wskazali, że cele nie zostały jeszcze osiągnięte ze względu na długotrwałość procesu.

Rysunek 3. Cele, które nie zostały osiągnięte poprzez uczestnictwo w Projekcie

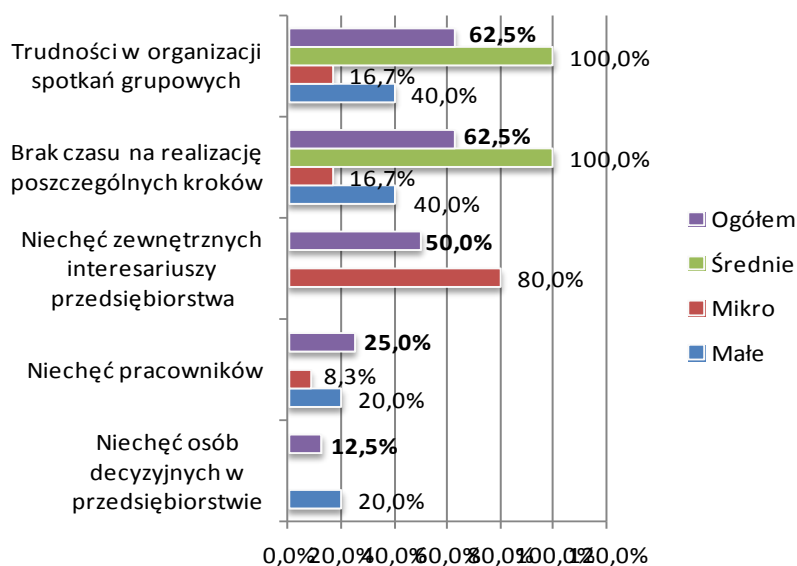


Respondenci biorący udział w badaniu, wskazali, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa

przeszły wszystkie kroki przewidziane w modelu. Jedynie jedno mikroprzedsiębiorstwo wskazało, że z powodu niezatrudniania pracowników, nie było potrzeby realizowania wszystkich zaleceń.

Podczas pracy z modelem, ponad połowa (55,6%) przedsiębiorstw napotkała pewne trudności związane z jego wdrażaniem. Badane organizacje głównie doświadczyły trudności związanych z organizacją spotkań grupowych, a także brakiem czasu (62,5% wskazań). Respondenci doświadczyli również niechęci ze strony interesariuszy (50,0% wskazań). Należy zauważyć, że problem z zaangażowaniem interesariuszy wystąpił jedynie w przypadku najmniejszych podmiotów gospodarczych. Bariera ta może wynikać niskiego poziomu zaufania społecznego, obecnego również w sferze biznesu. Ponadto w Polsce nie została jeszcze wykształcona tradycja prowadzenia działalności gospodarczej poprzez dialog z otoczeniem. Można jednak sądzić, że wraz z upowszechnianiem się idei CSR bariera związana z napotykiem niechęci ze strony interesariuszy straci swoją siłę oddziaływania.

Rysunek 4. Trudności na jakie napotkali Respondenci podczas pracy z modelem



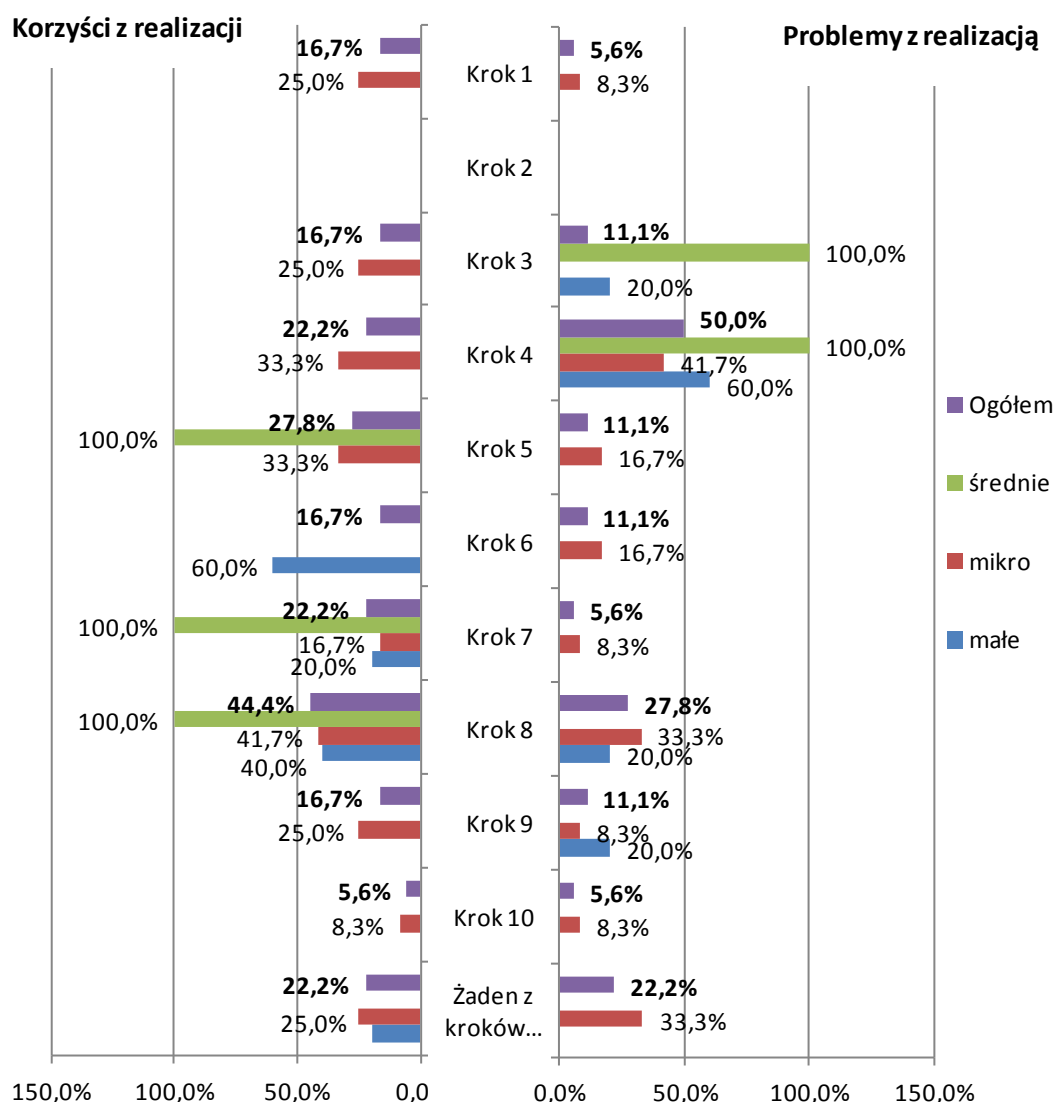
Biorąc pod uwagę istotność czasu, jako zasobu deficytowego, badanych poproszono o określenie, czy praca z modelem jest procesem czasochłonnym. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 66,7% badanych (w tym wszystkie małe przedsiębiorstwa), przy czym 27,8% jest o tym fakcie zdecydowanie przekonanych. W trakcie pracy z modelem 88,9% respondentów zapoznało się z treścią kompendium uzupełniającego wiedzę na temat zakresu modelu oraz tematyki CSR. Ponad połowa (55,6%) badanych, wskazała, że w praca z modelem częściowo tego wymagała, natomiast 22,2% badanych wskazało, że praca z modelem w dużym stopniu wymagała poszerzenia wiedzy o zakres kompendium.

Spośród badanych, którzy zapoznali się z treścią kompendium, 81,3% jest zdania, że dodatkowe informacje w nim zawarte okazały się przydatne w trakcie pracy z modelem oraz odpowiedziały na wszystkie wątpliwości. Odmienne zdania, było jedynie 6,3% badanych, lecz nie wskazali oni zakresu o jaki powinien zostać rozszerzony materiał zawarty w kompendium.

Uczestnicy badania również pozytywnie wyrazili się na temat adekwatności, kroków przewidzianych w modelu oraz narzędzi wspierających ich realizację, do ich potrzeb. Aż 88,9% badanych jest zdania, że elementy te odpowiadały na ich potrzeby. Odmiennego zdania było jedynie 5,6% przedsiębiorstw.

W ramach badania, respondentów poproszono o wskazanie, które z kroków zawierających się w modelu, przysporzyły ich przedsiębiorstwom najwięcej problemów oraz najwięcej korzyści. Respondenci mieli możliwość wskazania kilku kroków jednocześnie. Badani dostrzegali wyraźnie więcej korzyści (więcej wskazań na osobę) aniżeli problemów z wdrażaniem modelu. Analiza odpowiedzi udzielonych na to pytanie pokazuje, że badane przedsiębiorstwa miały najwięcej trudności z krokiem 4, w ramach którego zbierane są opinie interesariuszy przedsiębiorstwa. Krok ten został wskazany przez 50,0% badanych. Drugim najczęściej wskazywanym krokiem (27,8% wskazań), z którym mieli problemy respondenci okazał się krok 8, polegający na generowaniu innowacji. Ten sam krok był jednak najczęściej wskazywany w odniesieniu do korzyści wynikających z jego realizacji, wskazało go 44,4% badanych. W dalszej kolejności badani wskazywali na krok 5 będący podsumowaniem dialogu z interesariuszami (27,8% wskazań).Warto również zauważyć, że po 22,2% respondentów nie doświadczyło problemów z realizacją żadnego z kroków jak również nie dostrzega korzyści z ich realizacji. Szczegółowy rozkład odpowiedzi dotyczących poszczególnych kroków prezentuje rysunek nr 5.

Rysunek 5. Poszczególne kroki modelu w ocenie respondentów



Pozytywne oceny modelu, przez uczestników procesu testowania, wystąpiły również podczas określenia relacji nakładów poniesionych podczas wdrażania modelu do zysku jakie przyniosło to działanie. Aż 88,9% respondentów pozytywnie oceniło stan tej relacji, natomiast 11,1% badanych nie potrafiło jej określić. Respondenci wskazali również, że wdrożenie testowanego modelu będzie miało pozytywny wpływ na ich przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie czasowej. Takiego zdania jest 88,9% badanych, z czego 44,5% jest o tym fakcie zdecydowanie przekonanych.

W dalszej części kwestionariusza, respondentów poproszono o dokonanie oceny ewaluowanego modelu w sześciu aspektach. Ocena została dokonana w pięciostopniowej skali – od „bardzo dobrze” do „bardzo źle”. W celu dokładnego określenia poszczególnych ocen, ocenę „bardzo dobrze” potraktowano jako wartość „5” natomiast ocenę „bardzo źle” jako „1”. Najwyższa ocena została przyznana atrakcyjności modelu (4,3) oraz wymaganemu nakładowi finansowemu i przydatności

(4,2). Z kolei najniżej oceniony został nakład czasu jaki trzeba poświęcić na pracę z modelem (3,8). Jest to jednocześnie jedyny obszar, który został oceniony poniżej 4.

Tabela 6. Oceny 6 aspektów testowanego modelu

	Mikro	Małe	Średnie	Ogółem
Prostota użytkowania	4,4	4,1	3,0	4,1
Atrakcyjność	4,4	4,3	4,0	4,3
Nakład czasu	4,2	3,8	2,0	3,8
Nakład finansowy	4,6	4,0	4,0	4,2
Skuteczność	4,4	3,9	3,0	4,0
Przydatność	4,8	3,9	4,0	4,2
Średnie oceny	4,5	4,0	3,3	4,1

Analizując oceny przyznane poszczególnym aspektom modelu, należy również wziąć pod uwagę specyficzny charakter testowania. Proces ten był powiązany z cyklicznym zbieraniem informacji zwrotnej od przedsiębiorstw oraz prowadzeniem działań, które miały na celu ich angażowanie w kolejne kroki modelu. Działania takie, choć konieczne ze względu na projekt i optymalizowanie narzędzia, z pewnością stanowiły dodatkową uciążliwość dla przedsiębiorców np. poprzez cykliczne wywiady i spotkania z konsultantami. Finalna wersja produktu będzie wolna od tych uniedogodnień, zastosowanie wersji on-line uczyni model mniej angażującym czasowo, a także pozwoli pracować bardziej elastycznie.

Poza dobrymi ocenami przyznanymi modelowi, respondenci również pozytywnie oceniają jego wpływ na sposób funkcjonowania reprezentowanych przedsiębiorstw. Pozytywny wpływ dostrzega 77,8% badanych, z czego 11,1% jest zdania, że model bardzo pozytywnie wpłynął na ich organizację. W przypadku 23,5% respondentów, nie dostrzegają oni żadnego wpływu na sposób funkcjonowania firmy. Pomimo tego, w niemal wszystkich przedsiębiorstwach, które brały udział w testowaniu ewaluowanego modelu (94,4% firm), wypracowano pomysły o innowacyjnym charakterze. Innowacje te w ponad połowie przypadków (52,9%) miały charakter produktowy i marketingowy. 41,2% badanych podmiotów gospodarczych opracowało innowacje organizacyjne, natomiast 17,6% innowacje procesowe. Niemal wszyscy uczestnicy testowania modelu są zdania, że jego wdrożenie przynosi wymierne korzyści dla reprezentowanych przedsiębiorstw (94,4% wskazań). Bardzo wysoki odsetek respondentów (83,3%) jest również skłonny do polecenia modelu innym przedsiębiorstwom. Taki sam odsetek badanych, jest zdania, że dolnośląskie przedsiębiorstwa będą nim zainteresowane.

W celu doprecyzowania powyższych opinii, badani zostali poproszeni o wskazanie silnych oraz słabych stron ewaluowanego modelu. Najczęściej wskazywanymi silnymi stronami modelu były możliwość uporządkowania wiedzy -4 wskazania, oraz sprecyzowanie słabych celów oraz stron przedsiębiorstwa (autodiagnoza) 3 wskazania. W odniesieniu do słabych stron, badani przede wszystkim wskazywali na drobne błędy edytorskie w opracowaniach -4 wskazania, oraz brak dopasowania modelu do profilu, niektórych przedsiębiorstw – 3 wskazania.

Tabela 7. Silne i słabe strony modelu

Silne strony	N	Słabe strony	N
Uporządkowanie wiedzy	4	Drobne błędy edytorskie w materiałach	4
Możliwość sprecyzowania słabych celów i stron	3	Nie był dostosowany do naszej firmy	3
Działanie według schematu	2	Brak przykładów	2
Kompleksowość	2	Nie wiem	2
Możliwość skorzystania z fachowego doradztwa i zasobów wiedzy. Bardzo dobre merytorycznie kompendium.	2	Ankiety zbyt rozbudowane	1
Spojrzenie na firmę z innej perspektywy	2	Brak kontaktu z innymi uczestnikami edycji	1
Elastyczne dopasowanie rytmu pracy do możliwości przedsiębiorcy.	1	Brak wersji elektronicznej	1
Innowacyjność	1	Czasochłonność	1
Małe nakłady finansowe	1	Duża samodzielność	1
Przydatne informacje	1	Mało czytelne	1
Szczegółowość	1	Projekt dość ogólny- brak eksperta w danej dziedzinie	1

Na zakończenie kwestionariusza, respondenci dokonali oceny elementów, które są przewidziane jako dodatkowe funkcjonalności w modelu, które podczas procesu testowania, były na etapie przygotowania. Z tego względu badani oceniali ich potencjalną funkcjonalność i atrakcyjność. Ocena została dokonana w pięciostopniowej skali – od „bardzo dobrze” do „bardzo źle”. W celu dokładnego określenia poszczególnych ocen, ocenę „bardzo dobrze” potraktowano jako wartość „5” natomiast ocenę „bardzo źle” jako „1”. Najwyższą ocenę badani przyznali certyfikacji, z którą spotkali się już na etapie testowania. Funkcjonalność ta została oceniona na 4,4. Powyżej 4 oceniona została również wyszukiwarka partnerów, oraz e-szkolenia. Możliwość współtworzenia forum dyskusyjnego została oceniona nieco niżej – 3,9.

Tabela 8. Ocena funkcjonalności przewidzianych w Projekcie

	Małe	Mikro	Średnie	Ogółem
E-szkolenia	4,2	4,1	3,0	4,1
Wyszukiwarka partnerów	4,4	4,3	2,0	4,2
Certyfikacja	4,4	4,4	3,0	4,4
Forum	4,4	3,9	3,0	3,9
Średnie oceny	4,4	4,2	2,8	4,1

5.3 Społeczna odpowiedzialność biznesu w oczach potencjalnych odbiorców modelu

Jak zostało wskazane w rozdziale 3 niniejszego opracowania, w ramach badania ewaluacyjnego pozyskane zostały opinie potencjalnych użytkowników modelu „Arinova CSR Leader Thinking”. Łącznie w pomiarze wzięło udział 50 przedsiębiorstw funkcjonujących w trzech typach ośrodków miejskich (zróżnicowanych ze względu na wielkość). Ze względu na potrzebę odpowiedniego doboru

podmiotów gospodarczych, wykorzystano krótki kwestionariusz rekrutacyjny, poprzez który zidentyfikowano przedsiębiorstwa, które mogą być zainteresowane wdrożeniem zasad CSR.

Do udziału w badaniu zakwalifikowano przedsiębiorstwa, które:

- Są zainteresowane poprawą wyników firmy.
- Dążą do zwiększenia swojego potencjału innowacyjnego.
- Chcą pozytywnie wyróżnić się na tle konkurencji.
- Chcą w pełni wykorzystywać potencjał relacji z otoczeniem.
- Są skłonne zmodyfikować swoją strategię by osiągnąć powyższe cele.

W celu pozyskania 50 opinii na temat ewaluowanego modelu, skontaktowano się łącznie z 401 przedsiębiorstwami, co daje około 8 przedsiębiorstw na jeden wywiad. Wynik ten wskazuje, że potencjalne zainteresowanie przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie dolnego śląska skorzystaniem z modelu może wykazywać 12,5% podmiotów gospodarczych. Wynik ten pozytywnie rokuje na rozwój modelu i szanse jego upowszechnienia. Warto również wskazać, że w realizowanych w 2012 roku badaniach własnych Projektu, na pytanie „Czy chciałby Pan/i skorzystać z bezpłatnego doradztwa, aby dowiedzieć się, jak w praktyce zastosować koncepcję społecznej odpowiedzialności, wzmacniać przewagę swojej firmy nad konkurencją?” odpowiedzi twierdzącej udzieliło zaledwie 4,0% respondentów. Tak więc doradztwo, nawet w darmowej postaci, posiada mniejszą siłę oddziaływania aniżeli wizja konkretnych możliwości i celów. Opracowany model, który pozwala na ich osiągnięcie posiada zatem duże znaczenie w zachęcaniu przedsiębiorstw do wykorzystywania zasad CSR.

Tabela 9. Zrealizowane wywiady kwestionariuszowe

	Miasta powyżej 500tys. Mieszkańców	Miasta od 100 do 500 tys. mieszkańców	Miasta do 100 tys. mieszkańców
Liczba wypełnionych kwestionariuszy rekrutacyjnych	147	131	123
Liczba wypełnionych kwestionariuszy właściwych	17	16	17

Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniu najliczniej reprezentowały branżę edukacyjną (21 podmiotów), gastronomiczną (6 podmiotów), bankową (5 podmiotów), medyczną (3 podmioty) oraz usług opiekuńczych (2 podmioty). Szczegółowe informacje na temat branż reprezentowanych przez badane przedsiębiorstwa prezentuje tabela nr 6.

Tabela 10. Branże reprezentowane przez badane podmioty

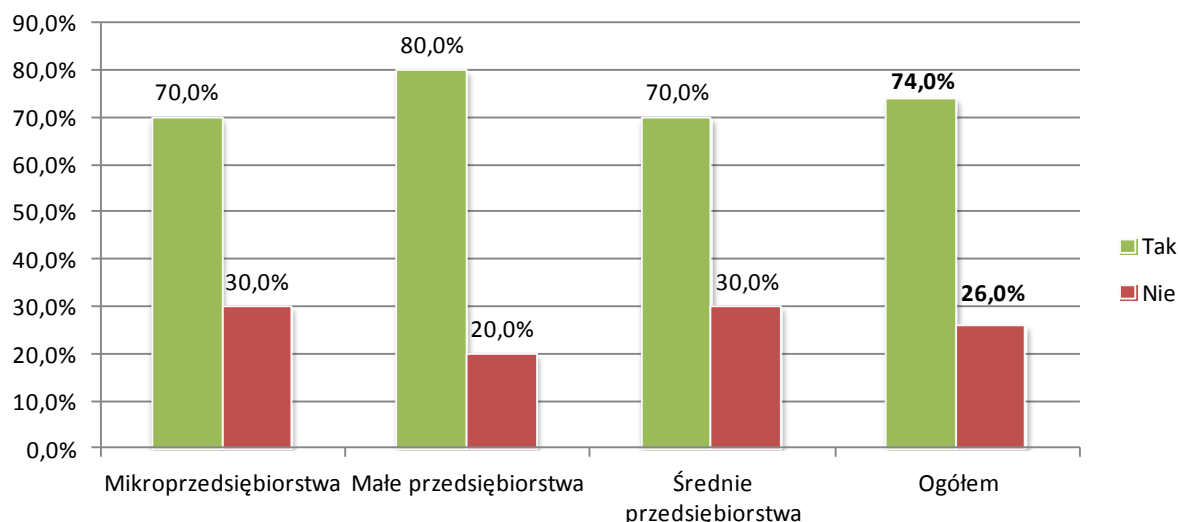
Branża	Liczba przedsiębiorstw
Edukacyjna	21
Gastronomiczna	6
Bankowa	5
Medyczna	3
Usług opiekuńczych	2

Ponadto, pojedyncze przedsiębiorstwa funkcjonowały w branżach: Poligraficznej, Handlowej, Nieruchomości, Ochrona mienia, Transportowej, Turystycznej, Ubezpieczeniowej, Usług dla biur, Usług rachunkowych, Usług

Branża	Liczba przedsiębiorstw
socjalnych, Usług społecznych, Szkoleniowej, Wyposażenia salonów.	

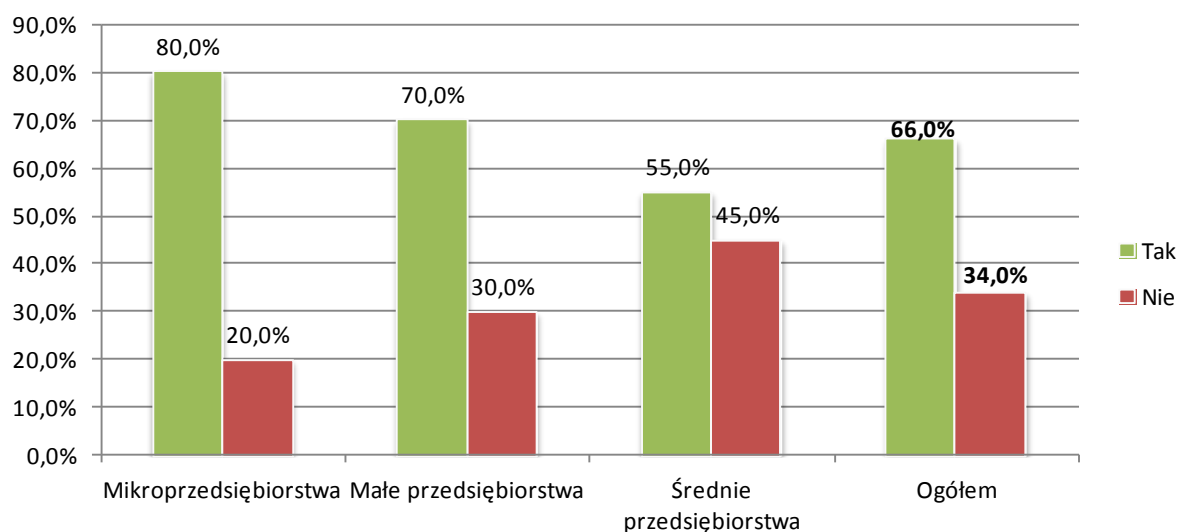
W ramach wywiadu właściwego, w pierwszej kolejności badanie zostali zapytani o znajomość terminu „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”. Spośród badanych, 74,0% respondentów zna ten termin. Największy odsetek respondentów (80,0%) zaznajomionych z tematyką CSR reprezentowało małe przedsiębiorstwa. Należy jednak zaznaczyć, że podobnie jak w przypadku uczestników procesu testowania, deklaracja znajomości idei CSR nie jest tożsame z jej poprawnym rozumieniem.

Rysunek 6. Znajomość terminu „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”



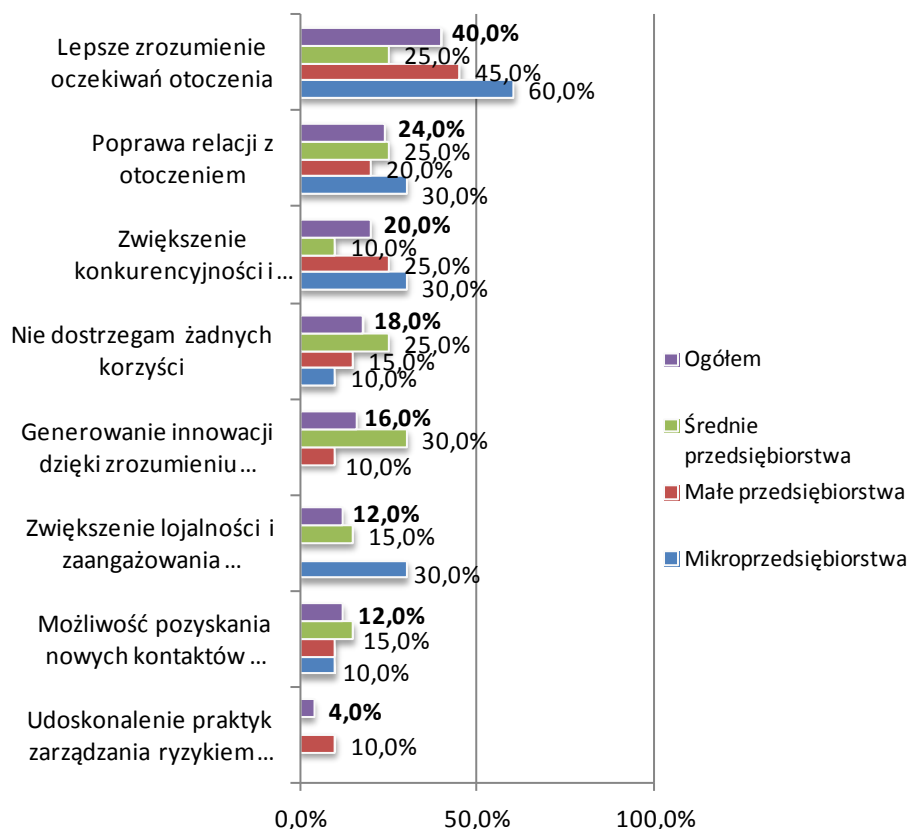
W przypadku, gdy respondent nie znał określenia „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu” ankieter przytaczał jego definicję, co pozwoliło wszystkim respondentom udzielić odpowiedzi na pytanie o próby wdrożenia CSR w reprezentowanych jednostkach. Działania takie podjęło łącznie 66,0% badanych przedsiębiorstw, przy czym próby te były najczęściej podejmowane przez najmniejsze przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, maleje odsetek firm, które takie działania podejmowały.

Rysunek 7. Próby wdrożenia zasad CSR przez badane przedsiębiorstwa



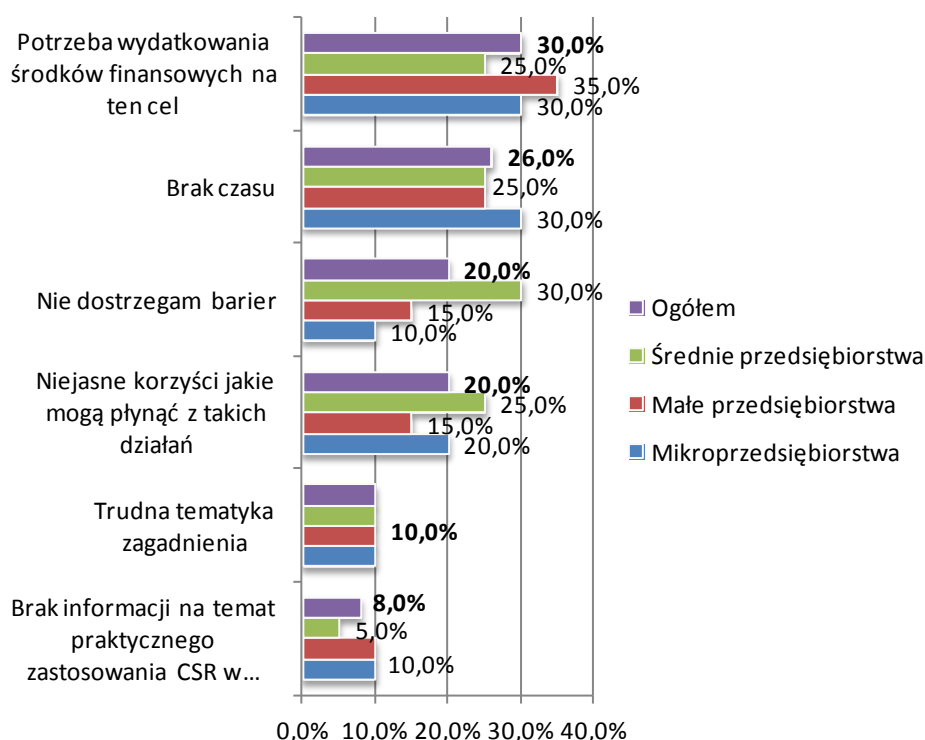
Badani zostali również poproszeni o wskazanie dostrzeganych korzyści wynikających z wdrożenia zasad CSR w sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najczęstszą korzyścią dostrzeganą przez respondentów (40,0%) jest lepsze zrozumienia oczekiwań otoczenia. Korzyść ta miała szczególne znaczenie dla mikroprzedsiębiorstw. W dalszej kolejności badani wskazywali na poprawę relacji z otoczeniem (24,0% wskazań) oraz zwiększenie konkurencyjności i wyróżnienie się na rynku (20%). 18,0% badanych nie dostrzega żadnych korzyści wynikających z wdrożenia zasad CSR. Należy przy tym zauważyć, że odpowiedzi tej udzieliły głównie średnie przedsiębiorstwa (25,0% wskazań w tej grupie). Respondenci, którzy nie dostrzegają korzyści jakie niesie ze sobą Społeczna Odpowiedzialność Biznesu wykazywali również nieznaną tego terminu oraz niepodejmowania prób jej wdrożenia w przeszłości.

Rysunek 8. Dostrzegane korzyści wynikające z wdrożenia zasad CSR



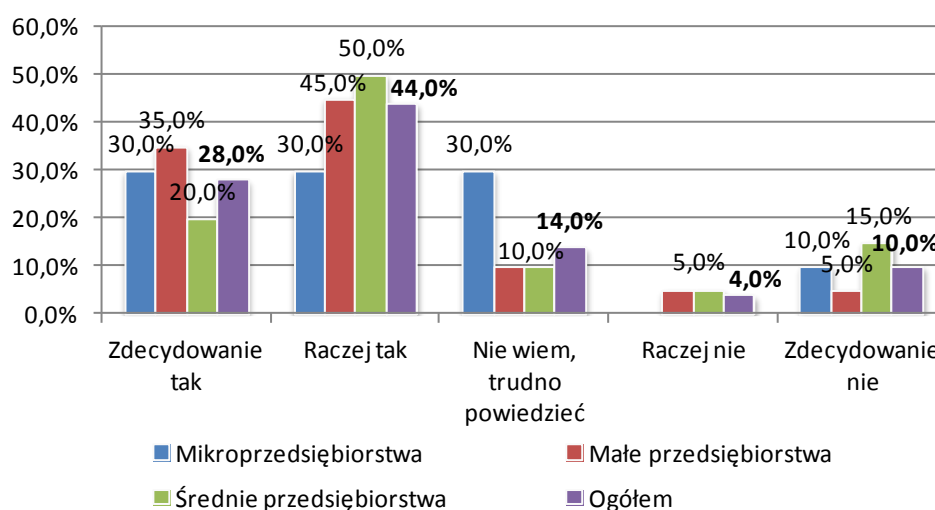
Poza dostrzeganymi korzyściami, respondentów poproszono również o wskazanie barier, które ich zdaniem mogłyby utrudnić wdrożenie zasad CSR w ich przedsiębiorstwie. W opinii badanych, największą barierę stanowi potrzeba poświęcenia na ten cel dwóch najważniejszych zasobów tj. środków finansowych (30,0% wskazań) oraz czasu (26,0% wskazań). Co istotne, ewaluowany model został opracowany z myślą o niwelacji obu tych barier. Istotną przeszkodą (20,0% wskazań) okazała się również trudność w zrozumieniu konkretnych korzyści dla firmy. Również 20,0% badanych wskazało, że nie dostrzega żadnych barier, jednakże odpowiedzi tej udzieliły głównie przedsiębiorstwa, które nie znały oraz nie próbowały wdrożyć zasad CSR w przeszłości.

Rysunek 9. Bariery wdrażania CSR



W ramach badania poruszona została również kwestia relacji badanych podmiotów z grupami interesariuszy. W tym zakresie, respondentów zapytano o to, czy dostrzegają potrzebę zwracania większej uwagi na otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 72,0% badanych, z czego 44,0% w stopniu umiarkowanym, a 28,0% w stopniu wysokim. Odmiennej zdania było 14% respondentów z czego 20% średnich przedsiębiorstw, które w 15,0% przypadków są zdania, że zdecydowanie nie mają potrzeby zwracania większej uwagi na otoczenie.

Rysunek 10. Dostrzeganie potrzeby zwracania większej uwagi na otoczenie przedsiębiorstwa



Badani zostali również poproszeni o wskazanie grup interesariuszy, na których interesy zwracają uwagę. Spośród wymienionych grup badani zwracają największą uwagę na klientów (68,0% wskazań) oraz zatrudnianych pracowników (48,0% wskazań). Warto zauważyć, że na interesy pracowników zwraca uwagę zaledwie 30,0% średnich przedsiębiorstw, co w porównaniu z pozostałymi grupami jest wyjątkowo niskim wynikiem. Po 20,0% badanych przedsiębiorstw bierze pod uwagę interesy lokalnych społeczności oraz swoich dostawców i podwykonawców. Żaden z respondentów nie wskazał natomiast, że reprezentowane przez niego przedsiębiorstwo, bierze pod uwagę stan środowiska naturalnego reprezentowany przez ekologów, jednakże może to wynikać z pejoratywnych skojarzeń z tą grupą interesantów. Spośród badanych, 12,0% respondentów wskazało także, że ich przedsiębiorstwo nie zwraca uwagi na interesy żadnej z wymienionych grup. Odpowiedzi takiej udzieliło aż 20,0% średnich przedsiębiorstw.

Tabela 11. Grupy interesariuszy, na interesy których zwracają uwagę badane podmioty gospodarcze

	Mikro- przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Ogółem
Klienci	60,0%	75,0%	65,0%	68,0%
Pracownicy	60,0%	60,0%	30,0%	48,0%
Dostawcy i podwykonawcy	30,0%	10,0%	25,0%	20,0%
Społeczność lokalna i organizacje pozarządowe	10,0%	25,0%	20,0%	20,0%
Nie zwracamy uwagi na takie rzeczy	10,0%	5,0%	20,0%	12,0%
Ekolodzy (stan środowiska naturalnego)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Na interesy powyższych grup, respondenci zwracają uwagę poprzez zróżnicowane działania. W stosunku do klientów, badane przedsiębiorstwa przede wszystkim monitorują dostępne informacje publicznie (82,4% wskazań). Ponad połowa badanych, która zwraca uwagę na interesy klientów, bezpośrednio angażuje klientów w działania firmy oraz prowadzi z nimi negocjacje (po 55,9% wskazań). Częstą praktyką jest również zbieranie sugestii klientów (52,9% wskazań). W odniesieniu do zatrudnianych pracowników, w badanych przedsiębiorstwach najczęściej monitorowane są informacje ogólnodostępne (87,5% przedsiębiorstw) oraz organizowane są spotkania z pracownikami (70,0% wskazań). Pracownicy są również bezpośrednio angażowani w różnego rodzaju projekty (54,2% wskazań) oraz zbierane są ich sugestie (50,0%). Podwykonawcy oraz dostawcy są najczęściej angażowani we wspólne projekty (80,0% wskazań). Natomiast w odniesieniu do lokalnych społeczności przedsiębiorstwa najczęściej monitorują ogólnodostępne informacje (70,0% wskazań).

W dalszej części kwestionariusza, badani zostali poproszeni o ustosunkowanie się do czterech stwierdzeń odnoszących się do sposobu funkcjonowania organizacji (Tabela 12). Z wszystkimi stwierdzeniami zgodziła się zdecydowana większość respondentów. Najwięcej respondentów, zgodziło się z tym, że pracownicy mający poczucie dbania o ich interesy są bardziej zmotywowani

i bardziej kreatywni (86,0% wskazań, w tym 32,0% zdecydowanie się zgadza). Badani również zgadzają się z tym, że dbałość o środowisko i społeczne zaangażowanie może stanowić pozytywne wyróżnienie na tle konkurencji (78,0% wskazań, w tym 26,0% zdecydowanie się zgadza).

Tabela 12. Opinie badanych odnośnie stwierdzeń opisujących organizację pracy

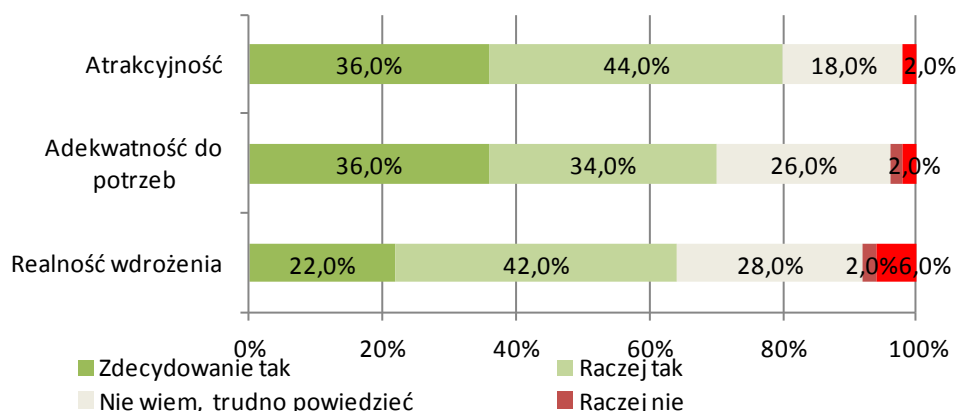
	Zgoda ze stwierdzeniem	Brak zgody ze stwierdzeniem
Pracownicy, którzy mają poczucie dbania o ich interesy, są bardziej zmotywowani do pracy i posiadają więcej innowacyjnych pomysłów.	86,0% (32,0%)	0,0%
Działalność przedsiębiorstwa wykraczająca poza utarte schematy i ponad minima prawne, może prowadzić do poprawy jego rozpoznawalności i wizerunku.	72,0% (26,0%)	6,0%
Dbałość o środowisko i angażowanie się społeczne może być wyróżnikiem przedsiębiorstwa na tle konkurencji.	78,0% (26,0%)	6,0%
Otwarty dialog z interesariuszami prowadzi do poprawy relacji i daje możliwość zacieśnienia współpracy.	77,0% (22,0%)	8,0%
Obecnie nie ma dostępnych opracowań, które wspierałyby przedsiębiorstwa w praktycznym wdrażaniu idei CSR.	70,0% (18,0%)	10,0% (4,0%)

W dalszej części wywiadu, badani zostali zapoznani z briefem ewaluowanego modelu opisującego jego zakres oraz poszczególne kroki przewidziane w jego ramach. Brief zawierał również opis celu w jakim został opracowany model oraz efekty jakie może przynieść jego wdrożenie.

Jeszcze przed przekazaniem respondentom krótkiego opisu modelu, 74,0% badanych wskazało, że poradnik opisujący krok po kroku, zawierający gotowe narzędzia wdrażania w organizacji systemu do prowadzenia dialogu z interesariuszami i generowania innowacji, może być atrakcyjnym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw. Odmiennego zdania było 12,0% respondentów (w tym 10,0% zdecydowanie się nie zgodziło).

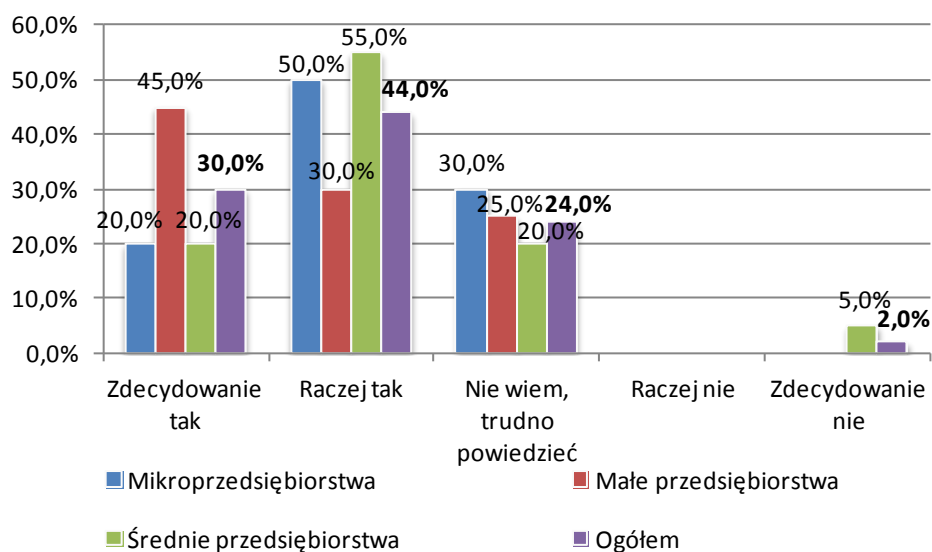
Po zapoznaniu się z briefem badani zostali poproszeni o dokonanie oceny zakresu modelu pod kątem jego atrakcyjności, adekwatności do potrzeb oraz realności wdrożenia. 80,0% badanych jest zdania, że zakres modelu jest atrakcyjny, przy czym zdecydowanie pozytywną ocenę wystawiło 36,0% badanych. Według 70,0% respondentów zakres modelu jest również adekwatny do ich potrzeb, natomiast na realność wdrożenia wskazało 64,0% badanych. Jednocześnie 8,0% respondentów wskazało, że model nie jest realny do wdrożenia.

Rysunek 11. Opinie przedsiębiorstw na temat ewaluowanego modelu



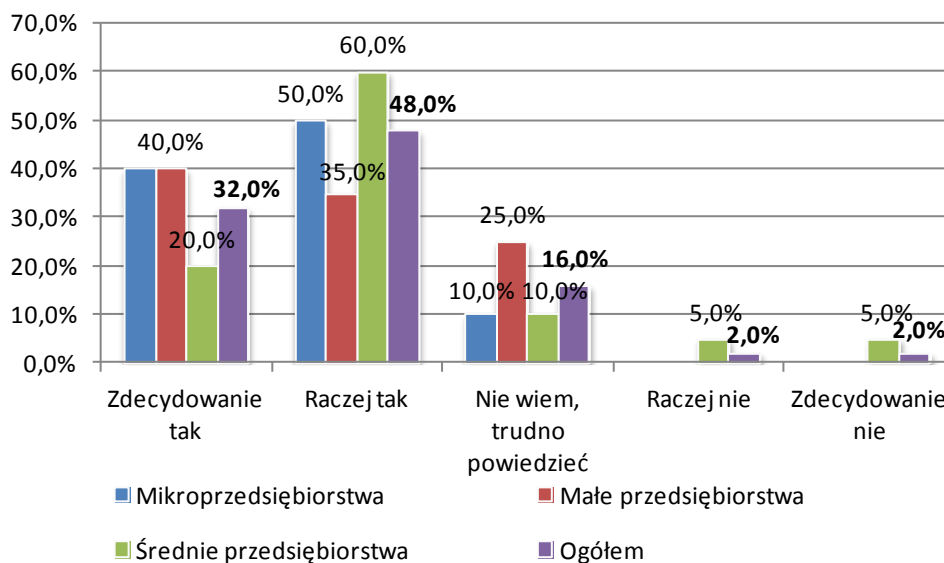
Dodatkowo, 74,0% badanych wyraziło skłonność do zapoznania się z pełną wersją modelu w formie interaktywnego portalu (docelowa forma ewaluowanego modelu). Odsetek podmiotów gospodarczych chcących poszerzyć swoje informacje na temat produktu jest najintensywniejsza w przypadku małych przedsiębiorstw (45,0% zdecydowanie chcących się zapoznać z modelem). Zaledwie 5,0% średnich przedsiębiorstw wskazało, że zdecydowanie nie jest skłonnych do zapoznania się z pełną wersją opracowania.

Rysunek 12. Skłonność badanych do zapoznania się z całością ewaluowanego modelu



Badani zostali również poproszeni o wyrażenie swoich przekonań odnośnie potencjalnego wpływu modelu na ułatwienie wdrażania zasad CSR w przedsiębiorstwach oraz wykorzystywania korzyści z tego płynących. O pozytywnym wpływie „Arinova CSR Leader Thinking” na przedsiębiorstwa w tych aspektach jest przekonanych 80,0% badanych, w tym 32,0% wskazało na zdecydowane przekonanie. Odmiennego zdania było 10,0% średnich przedsiębiorstw, co stanowi 4,0% wszystkich badanych.

Rysunek 13. Opinia badanych o potencjalnym wpływie modelu na ułatwienie wdrożenia idei CSR



5.4 Organizacja projektu

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne objęło również 4 indywidualne wywiady przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za realizację projektu, zarówno od strony merytorycznej jak i koordynacyjnej.

Wywiady zostały zrealizowane z koordynatorem merytorycznym, koordynatorem projektu z ramienia Lidera, oraz koordynatorami z ramienia partnerów - Dolnośląskiego Związku Pracodawców i Powiatu Legnickiego.

W trakcie realizacji Projektu nie wystąpiły znaczące problemy, które mogłyby rzutować na jakość opracowanego modelu. Badani pozytywnie ocenili działania poszczególnych stron zaangażowanych w realizację inicjatywy. Jedynym wskazanym utrudnieniem były drobne opóźnienia w harmonogramie prac wynikające z działań instytucji pośredniczącej, jednakże zostały one nadrobione w późniejszych etapach realizacji Projektu. W ramach zespołu projektowego nie występowały również konflikty.

„[...] mieliśmy problemy i jakieś opóźnienia w harmonogramie w pewnym momencie, natomiast wynikało to z tego, że instytucja pośrednicząca miała opóźnienia w opisie strategii naszej. Zostały one jednak szybko nadrobione.”

[Członek zespołu projektowego]

Proces koncepcyjny w ramach Projektu, został oparty o interdyscyplinarny charakter zespołu zajmującego się kwestiami merytorycznymi. W pracach nad modelem brali udział specjaliści z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, finansów, ekonomii, HR, PR, którzy wnosili swoją wiedzę i doświadczenie do współtworzonego modelu. Poszczególni członkowie grupy merytorycznej opracowywali elementy modelu, które były zgodne z ich specjalizacją, natomiast proces łączenia tych

elementów w spójną całość przebiegał podczas organizowanych cyklicznie spotkań. Zespół projektowy korzystał również z doświadczenia oraz rozważań wypracowanych i stosowanych w warunkach brytyjskich. Możliwość tak wynikała z zaangażowania w Projekt partnera ponadnarodowego oraz zrealizowana w ramach tego partnerstwa wizyta studyjna w Londynie.

„[...] cała praca koncepcyjna była wypracowywana wspólnie i każdy z ekspertów pracował nad swoją działką, ale mniej więcej raz na miesiąc odbywało się spotkanie wspólne. Efekty prac były modyfikowane, przedyskutowywane i opiniowane i na koniec powstał model oraz taki wzór podstawowych informacji, materiałów merytorycznych dla użytkownika i na tej podstawie powstała cała metodyka modelu.”

[Członek zespołu projektowego]

„Korzystaliśmy też ze wsparcia partnera ponadnarodowego, posilkowaliśmy się różnymi rozwiązaniami – Wielkiej Brytanii. Służyła też temu wizyta w Londynie, pewne elementy zostały wdrożone, ale głównie opieraliśmy się tutaj na wypracowanych autorsko propozycjach”

[Członek zespołu projektowego]

Podczas prac nad modelem, niezbędne było wykorzystanie zasady empowerment, polegającej na zaangażowaniu grup docelowych w opracowywanie założeń projektu. Docelowe grupy użytkowników były włączane w prace koncepcyjne poprzez spotkania i seminaria, podczas których prezentowane były założenia modelu oraz zbieranie opinii reprezentantów przedsiębiorstw. Działania te bezpośrednio przyczyniły się do ukształtowania formy modelu, która następnie została poddana testowaniu.

„[opracowaliśmy – przyp. red.] bardzo duży segment dotyczący dialogu, który pierwotnie był taki zredukowany w stosunku do tego, co jest obecnie, dlatego to był właśnie wynik spojrzenia surowym okiem przez jednego z zaprzyjaźnionych przedsiębiorców. Jego opinia była taka, że gdyby to rozbudować, to byłoby fajne, bo teraz to nikt tego nie zrozumie. Nam się pierwotnie wydawało, że to wystarczy i było to dość małe, powstały tam dwa duże kroki.”

[Członek zespołu projektowego]

Poza zmianami pierwotnej formy modelu, zaangażowanie grupy docelowej w fazie koncepcyjnej przyczyniło się również do pozyskania dodatkowych informacji i argumentów możliwych do wykorzystania przy zachęcaniu użytkowników do skorzystania z modelu. Również podmioty gospodarcze, które brały udział w testowaniu modelu, przyczyniły się do identyfikacji elementów wymagających dalszego udoskonalenia. Na podstawie każdego podmiotu testującego model powstał osobny raport z przebiegu tego procesu.

Sam proces testowania przebiegał bez większych problemów. Uczestnicy wywiadów wskazywali, że przedsiębiorstwa biorące udział w testowaniu modelu pozytywnie oceniali zarówno jego zakres, przebieg wdrażania jak i efekty. Głównymi zarzutami wobec opracowań były pojawiające się elementy wymagające korekty edycyjnej oraz papierowa forma modelu, która nie umożliwiała szerszego dostosowania poszczególnych narzędzi. Jeden z uczestników wywiadów wskazał również na znużenie przedsiębiorstw wynikające z częstego zbierania informacji zwrotnej przez koordynatorów. Jednakże dzięki temu, zespół projektowy był w stanie pozyskać istotne informacje

pozwalające na dopracowanie produktu. Ten sam uczestnik wywiadu, wskazał również na wystąpienie problemu w przypadku dostosowania opracowanego modelu do profilu działalności wszystkich przedsiębiorstw. Związane jest to z szeroką rozpiętością form działalności przedsiębiorstw usługowych, przez co niektóre elementy poszczególnych kroków lub narzędzi nie miały zastosowania w niektórych przypadkach. Jednocześnie problem ten został częściowo rozwiązany. Można również przypuszczać, że upowszechnienie modelu przyniesie więcej informacji zwrotnych, co przełoży się na jego lepsze dopasowanie do poszczególnych form działalności gospodarczej.

„Nie jesteśmy w stanie przewidzieć wszystkich rodzajów działalności. Trochę to zmodyfikowaliśmy, żeby było to bardziej sprawne i zrobiliśmy taki mały test zewnętrzny. Było nas po kilka osób, poprawioną ankietę podzieliliśmy się, każdy miał wymyśleć najbardziej absurdalną działalność, jaka mu przychodzi do głowy i przeszliśmy cały model, pytanie po pytaniu, czy to jest adekwatne do tej dziwnej działalności, czy nie.”

[Członek zespołu projektowego]

Nie wszystkie przedsiębiorstwa, które rozpoczęły udział w testowaniu opracowanego modelu zakończyły ten proces, jednakże w przypadku firm, które zrezygnowały, udało się zrekrutować inne podmioty na ich miejsce. Te z przedsiębiorstw, które wdrożyły model wypracowały dzięki niemu pewne innowacyjne rozwiązania wpisujące się w zakres Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Jednocześnie, jako, że badanie ewaluacyjne realizowane jest w niedługim odstępie czasu od zakończenia testowania, procesy innowacyjne zachodzące w przedsiębiorstwach wymagają dalszego doskonalenia.

Rekrutacja uczestników testowania przebiegła pomyślnie, a samo zainteresowanie przedsiębiorstw udziałem w Projekcie było stosunkowo wysokie. Jeden z respondentów wskazał, że około 40% przedsiębiorstw, do których wystosowano zaproszenie, wykazywało zainteresowanie. Jednocześnie do udziału w etapie testowania bardziej zachęczone były najmniejsze podmioty gospodarcze. Badani wskazują jednak na zróżnicowane motywy jakie mogły kierować poszczególnymi przedsiębiorstwami. Ewaluowany model przewiduje certyfikację, co mogło wpłynąć na znaczne zwiększenie chęci uczestnictwa w Projekcie, nie ciągnąc za sobą faktycznych zasad CSR. Uczestnicy wywiadów telefonicznych wskazali również na niski poziom świadomości przedsiębiorstw odnośnie faktycznego zakresu i możliwości jakie niesie Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Respondenci wskazują, że wśród podmiotów gospodarczych funkcjonuje stereotypowy obraz CSR związany z filantropią oraz ewentualnymi korzyściami wizerunkowymi, które same w sobie nie motywują do zgłębiania tematu.

„W temacie tym urosło bardzo wiele stereotypów. W praktyce, mentalności ludzi jest redukowany w płytkiej filantropii. Bardzo trudno rozmawia się z przedsiębiorcami, ponieważ są nagminnie przekonani, że wiedzą, co to jest. Z reguły 1/3 deklaruje się, że wie, co to jest Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Tak naprawdę to, że oni deklarują, że wiedzą, nie wiadomo czy naprawdę, czy wiedzą coś fałszywego?”

[Członek zespołu projektowego]

Po zakończeniu etapu testowania, respondenci wskazują, że pierwszorzędym kierunkiem usprawnienia produktu jest stworzenie jego elektronicznej wersji. Podstawową zaletą tego

rozwiązania będzie łatwy, darmowy dostęp do opracowanych treści oraz hipertekstowość tej formy. Hipertekstowość pozwoli na udostępnianie szerszych informacji na tematy, które budzą zainteresowanie lub wątpliwości użytkowników modelu, a także umożliwi dostęp do dodatkowych szkoleń.

„[...] gdzieś tam wydawało nam się od początku, a przedsiębiorcy tylko nas w tym utwierdzili, że to powinno być w wersji elektronicznej, takiej bardziej interaktywnej. [...] ponieważ mamy tych przedsiębiorców bardzo różnych, o bardzo różnym poziomie wiedzy, więc chcemy na tej platformie też zrobić przysłowiowe podlinkowanie do innych szkoleń.”

[Członek zespołu projektowego]

Zdaniem respondentów Internet, poza samym dostępem do modelu, może również być efektywnym kanałem jego promocji. Dodatkowo badani wskazują, że zainteresowanie przedsiębiorstw produktem finalnym Projektu jest uzależnione od ogólnego zainteresowania Społeczną Odpowiedzialnością Biznesu. Uczestnicy wywiadów wskazują przy tym, że zauważalny jest stopniowy wzrost świadomości podmiotów gospodarczych w tym zakresie, przytaczając przy tym inicjatywy promocyjne podejmowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Badani przewidują również promocję modelu poprzez marketing szeptany wśród przedsiębiorstw, które będą mówić o swoim doświadczeniu z modelem, oraz ewentualnym certyfikacie, i promować go dalej np. w grupie swoich interesariuszy.

„Myślę, że pewna grupa przedsiębiorstw jeżeli wprowadzi u siebie ten model, to inni też się tym zainteresują, skoro będzie można mieć wymierne korzyści. Korzyści to zwiększenie przychodów, zwiększenie ilości klientów, dostępność do kredytów, poprawienie wizerunku i reputacji firmy, i przede wszystkim innowacyjność.”

[Członek zespołu projektowego]

W celu lepszego dotarcia do potencjalnych użytkowników projektu istotne jest posługiwanie się językiem korzyści tj. unaocznianie i uświadamianie przedsiębiorstwom realnych efektów, jakie może przynieść wdrożenie w ich ramach zasad CSR. Ważną kwestią jest również akcentowanie elementu modelu prowadzącego do wdrożenia innowacji. Ten aspekt modelu, może zostać z powodzeniem wykorzystany do jego promocji, a przy okazji do promocji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Badani są również zdania, że wdrożeniem modelu będą zainteresowane przede wszystkim mikro i małe przedsiębiorstwa, które stawiają na innowacje lub są nastawione na specyficzne grupy klientów. W trakcie jednego z wywiadów padł przykład hotelu „nastawionego” na rynek niemiecki, gdzie klienci przywiązują większą wagę do firm społecznie odpowiedzialnych.

Działania, które będą prowadzić do ograniczenia czynników zniechęcających do modelu zostały już przewidziane na etapie koncepcyjnym i skupiają się na jego elastyczności. Zespół projektowy jest świadomy niewielkiej ilości czasu jaką przedsiębiorstwa chcą poświęcać na tego typu działania. Z tego względu istotny jest wieloetapowy charakter modelu. Poszczególne kroki mogą być realizowane w dowolnym czasie. Również przewidziana interaktywna forma modelu będzie znacznie mniej zniechęcająca dla potencjalnych użytkowników. Cechy te wraz z obrazowym przedstawieniem

korzyści możliwych do osiągnięcia oraz darmową formą mogą skutecznie zachęcić docelowe grupy do korzystania z produktu finalnego.

„Zainteresowanie będzie wypadkową dwóch kwestii – jedna to ilość poświęconego czasu, druga to korzyść, jaką on w tym widzi. Jeżeli widzi małą korzyść i musi poświęcić dużo czasu, to nie będzie się tym zajmował. Jeżeli my mu z jednej strony zredukujemy ten czas, tak, że będzie to przyjazne, a z drugiej strony pokażemy korzyści, to zwiększamy szanse na to, że to będzie wykorzystywane.”

[Członek zespołu projektowego]

Wskazane powyżej cechy w znacznym stopniu zwiększają szansę na upowszechnienie się modelu wśród przedsiębiorstw. Opracowane w ramach Projektu rozwiązanie jest również przeznaczone do samodzielnego wykorzystania, równocześnie oferując znacznie większą funkcjonalność niż alternatywne narzędzia. Model „**Arinova CSR Leader Thinking**” pozwala na dokonanie gruntownej autodiagnozy przedsiębiorstwa oraz otoczenia, której wyniki stanowią punkt wyjścia dla dalszych kroków prowadzących do opracowania konkretnego, innowacyjnego, projektu realizowanego w myśl zasad CSR.

„My mamy konkretny model, który jeszcze na dodatek można modyfikować i można się z nami kontaktować. To jest właśnie zaleta, że jest elastyczny, konkretny, precyzyjny. Jest atrakcyjny, zwłaszcza, że będzie z tym programem informatycznym – ścieżki tych 10 kroków, element integracji zespołu. Ja spotkałem się z modelami, które bardziej są ramami promocji.”

[Członek zespołu projektowego]

Po zakończeniu dotowania Projektu ze źródeł zewnętrznych, jego dalsze funkcjonowanie będzie finansowane ze środków Lidera Projektu, który przewiduje dalsze certyfikacje oraz rozwój platformy internetowej.

6. Wnioski i rekomendacje

Analizy materiału badawczego, zarówno pierwotnego jak i wtórnego, przeprowadzone we wcześniejszych rozdziałach, pozwalają dokonać oceny produktu opracowanego w ramach projektu. Zebrane opinie różnych grup dostarczają informacji na temat potrzeb i oczekiwań grup docelowych, a także dostarczają opinii na temat produktów, z którymi miały styczność. Zebrane opinie dostarczają również informacji na temat występowania problemu, na który odpowiada projekt i opracowane produkty. Z analizy materiału badawczego płyną następujące wnioski:

- Model „**Arinova CSR Leader Thinking**”, nie posiada odpowiednika, dostosowanego do polskich warunków gospodarczych. Modele wspierające wdrażanie zasad CSR dostępne dla polskich MŚP posiadają znacznie mniejszy zakres (skupiają się głównie na autodiagnozie przedsiębiorstw) lub wymagają odpłatnej pracy z konsultantem zewnętrznym. Istnieje również wiele anglojęzycznych modeli i standardów, które podobnie jak ewaluowany model, przeznaczone są do samodzielnego wykorzystania przez przedsiębiorstwa, jednak ich

40

kompleksowość stoi na wyraźnie niższym poziomie. Model „**Arinova CSR Leader Thinking**”, wyróżnia się ponadto elastycznością opracowania, nastawieniem na generowanie innowacyjnych rozwiązań wewnątrz przedsiębiorstw oraz zawiera konkretne narzędzia przeznaczone do realizacji poszczególnych kroków. Ponadto do modelu dołączone jest kompendium, które umożliwia uzupełnienie wiedzy użytkowników, z zakresu zarówno Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, jak również technik i procesów pozwalających na skuteczną realizację założeń modelu.

- Uczestnicy etapu testowania, w większości byli zaznajomieni z ideą CSR co mogło mieć wpływ na ich zainteresowanie udziałem w Projekcie. Jednakże świadomość przedsiębiorstw, tego czym jest Społeczna Odpowiedzialność Biznesu uległa zmianie pod wpływem dodatkowych materiałów i informacji zawartych w opracowaniach powstałych w ramach Projektu. Użytkownicy przede wszystkim dostrzegają szerszy zakres wpisujący się w ramy CSR, a także dostrzegają konkretne korzyści wynikające ze Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.
- Uczestnicy etapu testowania byli w pierwszej kolejności zmotywowani chęcią wyróżnienia się na tle konkurencji, możliwością zdobycia certyfikatu, poprawą wizerunku przedsiębiorstwa oraz wygenerowaniem innowacyjnych rozwiązań. Motywy te, stanowią konkretne korzyści jakie przedsiębiorstwa dostrzegały po zapoznaniu się z ideą Projektu, dlatego też warto je akcentować podczas przyszłej promocji modelu. Jednocześnie ponad połowa przedsiębiorstw osiągnęła zakładane cele poprzez wdrożenie modelu.
- Wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w Projekcie przeszły wszystkie kroki przewidziane w modelu oraz pozytywnie ocenili ich adekwatność do potrzeb (w tym również narzędzia zamieszczone w modelu). Najwięcej problemów sprawiła im realizacja kroku nr 4, w ramach którego zbierane są opinie interesariuszy przedsiębiorstwa. Drugim najczęściej wskazywanym krokiem, z którym mieli problemy respondenci okazał się krok 8, polegający na generowaniu innowacji. Ten sam krok był jednak najczęściej wskazywany w odniesieniu do korzyści wynikających z jego realizacji. W dalszej kolejności badani wskazywali korzyści płynące z realizacji kroku 5, będącego podsumowaniem dialogu z interesariuszami.
- Przedsiębiorstwa testujące model doświadczyły przede wszystkim trudności w organizacji spotkań grupowych oraz ograniczenia wynikające z braku odpowiednich zasobów czasu. Często występującym problemem była również niechęć ze strony interesariuszy.
- Opracowane w ramach Projektu, kompendium uzupełniające, spełniło swoje przeznaczenie. Z jego treścią zapoznała się większość użytkowników modelu. Również większość respondentów zadeklarowała, że treści w nim zamieszczone pozwoliły w pełni odpowiedzieć na wszelkie wątpliwości jakie posiadali.
- Zdaniem przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu modelu, produkt ten jest efektywny, niemal 90% respondentów pozytywnie odniosło się do stosunku nakładów poniesionych

przez nich w celu wdrożenia modelu, do korzyści jakie zostały dzięki tym działaniom osiągnięte. Zdaniem badanych model jest przede wszystkim atrakcyjny, przydatny i nie wymaga zbyt dużych nakładów finansowych (oceny powyżej 4,1 na 5). W ich opinii najgorszym aspektem modelu jest nakład czasu jaki jest wymagany od użytkownika (ocena 3,8 w 5 stopniowej skali).

- Model poza tym, że stanowi atrakcyjną metodę wdrożenia zasad CSR pozwala również na generowanie innowacyjnych rozwiązań. Niemal 95% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że dzięki modelowi wygenerowane zostały innowacyjne pomysły, które zostały wdrożone lub są w trakcie wdrażania. Opracowane innowacje miały zróżnicowany charakter, lecz najczęściej wskazywanym ich typem były innowacje produktowe oraz marketingowe. Konkretny efekt jaki uzyskały przedsiębiorstwa testujące model, przełożył się na przekonanie, że wdrożenie modelu przynosi wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa, a także byłoby skłonni polecić model innym podmiotom gospodarczym (83%).
- Spośród funkcjonalności przewidzianych na dalszych etapach Projektu, najwyżej oceniona została certyfikacja, z którą badani mieli już możliwość się zapoznać, a także wyszukiwarka partnerów.
- Większość Potencjalni użytkowników modelu deklaruje znajomość zasad CSR. Ponad połowa tych podmiotów próbowała również wdrożyć je w sposób swojego działania. Jednakże duża część tych podmiotów posiada niepełny obraz tego czym jest Społeczna Odpowiedzialność Biznesu oraz co ze sobą niesie. Świadczyć o tym mogą zarówno wskazania dokonane w grupie przedsiębiorstw testujących model jak również wskazania potencjalnych użytkowników odnoszące się do korzyści wynikających z wdrożenia zasad CSR. Wskazywali oni głównie na lepsze zrozumienie otoczenia, poprawę relacji z otoczeniem oraz zwiększenie konkurencyjności. Niemal jedna piąta nie dostrzega natomiast żadnych korzyści ze stosowania zasad CSR
- Badani wskazywali również, że główną barierą dotyczącą wdrożenia zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu jest potrzeba wydatkowania środków oraz brak czasu. Jedna piąta badanych ma również problem z dostrzeżeniem konkretnych korzyści, jednakże również jedna piąta badanych nie dostrzega żadnych barier.
- Potencjalni użytkownicy modelu, w większości dostrzegają potrzebę zwracania większej uwagi na otoczenie. Badani skupiają się głównie na grupach klientów i pracowników oraz częściowo na dostawcach i podwykonawcach oraz społeczności lokalnej. Przedsiębiorstwa wykorzystują głównie pasywne sposoby zbierania informacji o grupach interesariuszy takie jak monitorowanie ogólnodostępnych informacji. W przypadku grupy klientów często prowadzone są także negocjacje oraz zbierane są sugestie. W stosunku do pracowników większość przedsiębiorstw organizuje spotkania.

- Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu w większości zgadzają się ze wskazanymi stwierdzeniami dotyczącymi wpływu zasad CSR na organizację pracy oraz pozycję przedsiębiorstwa. Większość badanych (70%) przyznało również, że obecnie nie ma dostępnych opracowań, które wspierałyby przedsiębiorstwa w praktycznym wdrażaniu idei CSR.
- Potencjalni użytkownicy modelu wykazują zainteresowanie modelem. Niemal ¾ badanych uważa, że poradnik taki jak opracowany w ramach ewaluowanego Projektu może być atrakcyjnym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw. Po zapoznaniu się z bardziej szczegółowym opisem modelu (przedstawienie jego zakresu, założeń oraz przewidzianych kroków), 80% przedsiębiorstw wskazało na jego atrakcyjność, 70% wskazało na jego adekwatność do potrzeb przedsiębiorców natomiast 64% uznało, że jest on możliwy do wdrożenia. Ocena ta sprawiła, że blisko ¾ badanych podmiotów wyraziło chęć zapoznania się z pełną wersją modelu, gdy będzie on w formie interaktywnego narzędzia on-line.
- Organizacja Projektu została oparta o interdyscyplinarny zespół specjalistów, którzy oddzielnie opracowywali poszczególne elementy modelu. W dalszej kolejności podczas cyklicznie realizowanych spotkań, elementy te łączone były w całość. W trakcie prowadzenia prac, zespół projektowy nie napotkał na większe przeszkody, a wszystkie opóźnienia zostały nadrobione. Zespół wykorzystał również doświadczenie partnera międzynarodowego, co również przyczyniło się do jakości opracowanego produktu.
- Zasada empowerment była wykorzystywana zarówno na etapie koncepcyjnym jak również w trakcie procesu testowania. Jej zastosowanie pozwoliło pozyskać dodatkowe informacje na temat informacyjnych potrzeb przedsiębiorstw oraz dodatkowych możliwości wykorzystania wypracowanych efektów prac z modelem. W trakcie testowania modelu, zespół projektowy cyklicznie zbierał informacje zwrotne od użytkowników, co pozwoliło na identyfikację obszarów wymagających dalszej pracy.
- Głównym wyzwaniem jakie stało przed zespołem projektowym było dostosowanie modelu do zróżnicowanych profili przedsiębiorstw. Było to głównie widoczne w stosunku do przedsiębiorstw usługowych. Można jednak przypuszczać, że interaktywna forma modelu pozwoli w znacznie większym stopniu dopasować zakres poszczególnych narzędzi oraz kroków do charakteru danego przedsiębiorstwa. W przypadku „sztywnej” wersji papierowej możliwości te były znacznie ograniczone.
- Zainteresowanie potencjalnych użytkowników modelem jest w dużej mierze uzależnione od popularyzacji problematyki Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oraz jej poprawnego zrozumienia przez podmioty gospodarcze. Zespół projektowy przewiduje większe zainteresowanie modelem wśród mikro i małych przedsiębiorstw, potwierdzają to również wyniki niniejszego badania. W celu zachęcenia przedsiębiorstw do wykorzystania modelu, należy przede wszystkim akcentować jego unikatowość, tj. elastyczność, darmowość oraz

skupienie na innowacjach. Istotne jest również promowanie certyfikacji, która może w znaczącym stopniu przyciągnąć użytkowników.

- Unikatowe cechy modelu, które wyróżniają go na tle rozwiązań alternatywnych, a także perspektywy dalszego rozwoju w znacznym stopniu zwiększają jego szanse na upowszechnienie się. O jego trwałości przekonuje również fakt, że po zakończeniu dotowania ze źródeł zewnętrznych, będzie on finansowany przez Lidera Projektu.

Biorąc pod uwagę powyższe wnioski wynikające z analizy zebranego materiału badawczego należy udzielić konkretnych odpowiedzi na postawione w rozdziale 2 pytania badawcze odnoszące się do konkretnych kryteriów ewaluacyjnych.

1. **Zgodność produktu ze strategią wdrażania w zakresie celu i grupy docelowej** – Produkt opracowany w ramach Projektu jest zgodny ze strategią wdrażania w zakresie celu oraz grupy docelowej. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP, które brały udział w procesie testowania produktu, przeszły wszystkie etapy modelu, czego efektem było dostosowanie ich sposobu funkcjonowania do zasad Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, a także wygenerowanie innowacyjnych rozwiązań zwiększających ich konkurencyjność. Etap testowania zakończyło 18 podmiotów gospodarczych.
2. **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?** – Skuteczność opracowanego produktu stoi na wysokim poziomie. Głównymi korzyściami wynikającymi z jego zastosowania jest wzrost konkurencyjności oraz innowacyjności przedsiębiorstw, przy jednoczesnym pogłębieniu wiedzy z zakresu CSR. Wyniki przeprowadzonego badania wskazały, że uczestnicy testowania posiadali niepełny obraz tego czym jest Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, natomiast opracowany model, umożliwił im pełne zrozumienie tego tematu. Jednocześnie model w sposób optymalny rozwiązuje problemy grup docelowych w zakresie wymaganych nakładów finansowych, złożoności tematu i braku wiedzy i umiejętności. Opracowane rozwiązanie jest darmowe oraz wyposaża użytkowników w praktyczne narzędzia i umiejętności niezbędne do wdrożenia strategii CSR. Problem związany z ograniczeniem czasu został również rozwiązany, poprzez uelastycznienie modelu oraz jego podział na konkretne etapy. Fakt ten znajduje potwierdzenie w deklaracjach uczestników testowania oraz ich wskazania dotyczące relacji poniesionych kosztów do uzyskanych korzyści. Można zatem przypuszczać, że zgodnie z deklaracjami respondentów, opracowany model przyczyni się w perspektywie długofalowej do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.
3. **Efektywność produktu- czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny od innych metod, czy proponowane podejście jest najlepszym rozwiązaniem?** – Ewaluowany model w sposób kompleksowy podchodzi do problematyki wspierania MŚP w zakresie wdrażania zasad CSR oraz generowaniu innowacji. W skali kraju model nie posiada odpowiednika, który w podobnym zakresie wspiera sektor MŚP. Model „Arinova CSR Leader

Thinking” dostarcza konkretnych narzędzi oraz scenariuszy zgodnie, z którymi zainteresowane przedsiębiorstwa mogą wdrażać opracowane rozwiązania. Alternatywne modele skupiają się przede wszystkim na autodiagnozie oraz określenia celów podejmowanych działań, nie wspierają jednak ich realizacji.

4. **Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu** – Potrzeba wprowadzenia produktu jest aktualna. Jak zostało wskazane, opracowany model nie posiada odpowiedników na gruncie polskim oraz jednocześnie niweluje główne bariery utrudniające wdrażanie CSR przez przedsiębiorstwa sektora MŚP. Aktualność potrzeby wdrożenia produktu wynika również z zainteresowania potencjalnych użytkowników opracowanym modelem, a także dostrzeganie braku odpowiednich rozwiązań wspierających MŚP w zakresie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.
5. **Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi)** - Użytkownicy testujący model, nie mieli większych problemów z jego wdrożeniem. Wskazywali również, że w przypadku wątpliwości lub problemów, kompendium dołączone do modelu pozwalało na ich wyjaśnienie. Pewne problemy wystąpiły w trakcie realizacji jednego z kroków, dlatego należy dokonać próby jego uproszczenia lub dodania dodatkowych wyjaśnień lub przykładów.
6. **Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne) i prawdopodobieństwo funkcjonowania produktu po zakończeniu projektu** – Użytkownicy nie są w żaden sposób prawnie oraz terytorialnie ograniczeni w stosowaniu produktu opracowanego w ramach Projektu. Główną barierą w jego wykorzystaniu stanowi niezbędny nakład czasu, jednakże ze względu na jego modułową budowę oraz elastyczność, proces wdrażania modelu może być rozłożony w czasie. Ponadto poprzez odpowiedź na problemy MŚP w zakresie wdrażania CSR, oraz dalsze finansowanie produktu ze źródeł wewnętrznych pozwala założyć wysokie prawdopodobieństwo jego dalszego funkcjonowania i usprawniania.
7. **Efektywność wprowadzenia rozwiązania (nakłady do rezultatów)** – Efektywność opracowanego rozwiązania stoi na wysokim poziomie. Potwierdza to deklaracja przedsiębiorstw biorących udział w jego testowaniu. Podmioty gospodarcze operują głównie kategorią korzyści, co pozwala stwierdzić, że wysoki poziom zadowolenia z wdrożonego modelu wynika z bardzo dobrego stosunku wymaganych nakładów do osiągniętych korzyści.
8. **Unikatowość rozwiązania – określenie stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania- określenie wymiarów i skali innowacji** – jak zostało wskazane w ramach porównania ewaluowanego modelu z alternatywnymi rozwiązaniami, model „**Arinova CSR Leader Thinking**” stanowi unikatowe rozwiązanie. Kompleksowość modelu, w tym jego rozłożenie na 10 etapów uzupełnionych o gotowe narzędzia, oraz połączenie strategii CSR z technikami generowania innowacyjnych rozwiązań sprawia, że model nie posiada krajowych odpowiedników.

W świetle wyszczególnionych wniosków płynących z niniejszego badania oraz spełniania przez produkty opracowane w ramach Projektu wszystkich kryteriów ewaluacyjnych, należy stwierdzić, że

opracowany produkt w optymalny sposób przyczyni się do zwiększenia świadomości w zakresie społecznej odpowiedzialności i innowacyjności firm MŚP oraz pozytywnie wpłynie na ich konkurencyjność, a także tworzone środowisko pracy. Z tego względu zespół Ewaluacyjny jest zdania, że Projekt powinien zostać dopuszczony do upowszechnienia.

Pomiary przeprowadzone w ramach niniejszego badania ewaluacyjnego pozwoliły na wyszczególnienie kilku obszarów, które powinny zostać wzięte pod uwagę podczas prac nad dalszym rozwojem Projektu oraz jego produktów.

Tabela 13. Tabela rekomendacji

Produkt	Rekomendacje odnośnie dalszego rozwoju
„Arinova CSR Leader Thinking”	- W celu poprawy czytelności, należy dokonać korekty edycyjnej opracowania - Lepsze dostosowanie zakresu modelu i jego poszczególnych elementów do charakteru przedsiębiorstw wdrażających model, można wykorzystać narzędzia informatyczne w celu umożliwienia użytkownikom współtworzenia modelu poprzez jego edycję, lub zgłaszanie modyfikacji. Działanie takie w perspektywie długofalowej pozwoli typizację podmiotów gospodarczych i dopasowanie modelu do ich potrzeb. - W celu lepszego zobrazowania zarówno korzyści jak i efektów poszczególnych kroków, docelową wersję modelu można wzbogacić o szereg dobrych praktyk wskazujących na efekty pracy z modelem w poszczególnych jego etapach. - W związku ze wskazywaniem przez respondentów trudności w realizacji kroku 4 oraz problemów z organizacją spotkań grupowych należy zwrócić większą uwagę na te działania. W ramach modelu można opracować dodatkowe scenariusze lub wskazać techniki pozwalające na organizację spotkań i prowadzenie dialogu z interesariuszami krok po kroku.
Kompendium uzupełniające	Zakres opracowania jest adekwatny do potrzeb informacyjnych grupy użytkowników modelu.
Działania upowszechniające	- Działania upowszechniające proponuje się oprzeć o akcentowanie przykładów sukcesu konkretnych przedsiębiorstw związanych z wdrożeniem modelu. Operowanie na przykładach oraz konkretnych korzyściach powinno stanowić skuteczną metodę przyciągania użytkowników. Tego typu promocja pozwoli również na zmianę sposobu postrzegania CSR. - Upowszechnienie modelu powinno również opierać się na akcentowaniu unikatowości modelu oraz jego atrybutów takich jak: darmowość, elastyczność, samodzielność oraz dążenie do innowacji. - W celu dotarcia do szerokiego grona przedsiębiorstw, w działania promocyjne można zaangażować



Produkt	Rekomendacje odnośnie dalszego rozwoju
	organizacje zrzeszające przedsiębiorców oraz władze lokalne i regionalne. • W początkowych etapach upowszechniania produktu, certyfikacja może zostać wykorzystana w celu promocji modelu.

7. Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Znajomość CSR przed przystąpieniem do Projektu w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.	20
Rysunek 2. Czynniki, które wpłynęły na podjęcie decyzji o udziale w Projekcie.....	22
Rysunek 3. Cele, które nie zostały osiągnięte poprzez uczestnictwo w Projekcie	22
Rysunek 4. Trudności na jakie napotkali Respondenci podczas pracy z modelem	23
Rysunek 5. Poszczególne kroki modelu w ocenie respondentów.....	25
Rysunek 6. Znajomość terminu „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu”	29
Rysunek 7. Próby wdrożenia zasad CSR przez badane przedsiębiorstwa	30
Rysunek 8. Dostrzegane korzyści wynikające z wdrożenia zasad CSR	31
Rysunek 9. Bariery wdrażania CSR	32
Rysunek 10. Dostrzeganie potrzeby zwracania większej uwagi na otoczenie przedsiębiorstwa.....	32
Rysunek 11. Opinie przedsiębiorstw na temat ewaluowanego modelu.....	35
Rysunek 12. Skłonność badanych do zapoznania się z całością ewaluowanego modelu	35
Rysunek 13. Opinia badanych odnośnie potencjalnego wpływu modelu na ułatwienie wdrożenia idei CSR.....	36
 Tabela 1. Metody i techniki badawcze przypisane do zagadnień badawczych.....	 7
Tabela 2. Rozkład próby badawczej dla techniki PAPI	8
Tabela 3. Diagnoza w ramach pierwszego procesu w ramach modelu rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa	14
Tabela 4. Schemat działań przewidzianych w ewaluowanym modelu	17
Tabela 5. Branże reprezentowane przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie testowania modelu	20

Tabela 6. Oceny 6 aspektów testowanego modelu	26
Tabela 7. Silne i słabe strony modelu	27
Tabela 8. Ocena funkcjonalności przewidzianych w Projekcie	27
Tabela 9. Zrealizowane wywiady kwestionariuszowe	28
Tabela 10. Branże reprezentowane przez badane podmioty	28
Tabela 11. Grupy interesariuszy, na interesy których zwracają uwagę badane podmioty gospodarcze	33
Tabela 12. Opinie badanych odnośnie stwierdzeń opisujących organizację pracy.....	34
Tabela 13. Tabela rekomendacji.....	47