

2015

EWALUACJA EX-POST



Ewaluacja programu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”

RAPORT KOŃCOWY



Wykonawca ewaluacji

Deloitte.



OPRACOWANIE:

Aleksandra Stanek-Kowalczyk (Deloitte),

Katarzyna Pietrasik (Deloitte)

Julia Patorska (Deloitte)

Grzegorz Kowalczyk (Realizacja sp. z o.o.),

Marcin Trzeciński (Realizacja sp. z o.o.)

Spis treści

1. Najważniejsze wnioski i rekomendacje z ewaluacji ex-post	4
2. Streszczenie	7
3. Cele i kontekst realizacji badania	16
4. Metodologia badań	17
5. Charakterystyka i problematyka CSR w Polsce i na świecie	19
6. Charakterystyka beneficjentów komponentu 2 projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów przez społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR)”	26
7. Charakterystyka projektów	30
7.1. Obszary projektów	30
7.2. Realizowane projekty a strategia CSR	37
7.3. Powody realizacji projektów	39
7.4. Realizacja działań CSR przed złożeniem wniosku do PARP	41
7.5. Koszty i źródła finansowania projektów	43
7.6. Ocena merytoryczna projektów	46
7.7. Dojrzałość podejmowanych działań – analiza oparta o model dojrzałości	49
7.8. Współpraca z doradcą	56
8. Rezultaty projektów	58
8.1. Wskaźniki projektowe	58
8.2. Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa i otoczenia	64
8.3. Zarządzanie CSR u beneficjentów	76
8.4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami	79
8.5. Wpływ realizacji projektu na działalność przedsiębiorstwa, efekty i osiągnięte korzyści	82
8.6. Korzyści, znaczenie i efekty projektu – analiza wielokryterialna	86
8.7. Obecnie prowadzone działania	90
9. Ocena projektu PARP „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”	93
9.1. Organizacja projektu	93
9.2. Ocena współpracy z PARP	94
9.3. Trudności w realizacji projektu	94
9.4. Ogólna ocena programu PARP i sugestie usprawnień	95
10. Podsumowanie wyników badania – główne wnioski	97
11. Rekomendacje	102
12. Bibliografia	108

1. Najważniejsze wnioski i rekomendacje z ewaluacji ex-post¹

Celem projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” był wzrost świadomości i wiedzy MŚP na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz wdrożenie CSR poprzez realizację pilotażowych projektów z zakresu CSR.

Przedmiotem niniejszej ewaluacji jest ocena skuteczności, użyteczności oraz trwałości rezultatów projektów pilotażowych zrealizowanych przez MŚP w ramach projektu PARP „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”. **Ze względu, iż prawie połowa projektów (73 na 150) została zakończona przez beneficjentów w roku 2015, niniejsze wnioski z badania należy traktować jako ocenę pierwszych efektów interwencji.**

Wnioski ogólne

Realizacja projektu PARP „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”- zgodnie z założeniami interwencji - nie tylko podniosła świadomość i wiedzę oraz pomogła beneficjentom zrozumieć na czym polega CSR, ale też pomogła usystematyzować i profesjonalizować zarządzanie tym obszarem, zarówno poprzez zdefiniowanie celów strategicznych, jak i wyznaczenie osób w przedsiębiorstwie odpowiedzialnych za CSR. Potwierdzeniem skuteczności i użyteczności programu jest też fakt, że 90%* firm kontynuuje podjęte w ramach programu lub realizuje kolejne projekty w obszarze CSR².

Dzięki projektom przedsiębiorcy osiągnęli także szereg korzyści biznesowych np. w 22%* przedsiębiorstwach realizacja projektu wpłynęła na zmniejszenie kosztów, w 21%* pozwoliła wprowadzić nowe produkty, a 46%* przedsiębiorstw rozwinęło nowe obszary działalności. Program pozwolił firmom nie tylko na poprawę relacji z otoczeniem, ale też na rozwój działalności biznesowej w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Beneficjenci bardzo dobrze oceniają sam projekt i jego założenia oraz współpracę z pracownikami PARP, którzy w razie potrzeby wyjaśniali wątpliwości i pomagali rozwiązać problemy. Rekomendowana jest kontynuacja programu w tej samej formie, jeśli chodzi o założenia projektu (wsparcie przedsiębiorców we wdrażaniu działań CSR), przy uwzględnieniu poniższych rekomendacji merytorycznych dotyczących zakresu realizowanych przez beneficjentów projektów.

Wspieranie przedsiębiorców w prowadzeniu działań zgodnie z zasadami CSR to inwestycja, która jest korzystna dla wszystkich uczestników rynku, ponieważ pozwala podnosić standardy relacji biznesowych, wspiera innowacyjność – poprzez rozwój nowych produktów i usług posiadających atrybuty społeczne czy środowiskowe, pomaga ograniczać wpływ działalności przedsiębiorstw na środowisko naturalne oraz wzmacniać relacje ze społecznością, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Realizowane projekty³

Przedsiębiorcy realizowali projekty w ramach trzech obszarów: *zaangażowanie społeczne, środowisko, relacje z personelem*. Na potrzeby analizy wyodrębniono także czwarty obszar: ogólne, a więc działania, które miały charakter zarządczy m.in. opracowanie strategii czy raportów CSR.

W ramach kategorii *ogólne* wyróżniono 6 obszarów działań. W ramach tej kategorii najczęściej firmy opracowywały strategię CSR (123 firmy), a także uzyskiwały certyfikaty oraz wdrażały systemy i procedury dotyczące zarządzania

1 Uwaga! Oznaczenie „%” wskazuje podstawę, którą stanowi 122 z 150 wszystkich beneficjentów, którzy wzięli udział w badaniu zrealizowanym techniką CAWI.

2 W efekcie realizacji projektu, wszyscy beneficjenci posiadają opracowane strategie CSR definiujące priorytety działań w tym obszarze. 123 firmy (na 150) opracowały takie strategie w ramach projektu. Czterokrotnie wzrosła liczba firm, w których jest odpowiednia komórka/ osoba odpowiedzialna za CSR – przed rozpoczęciem projektu osoba/ komórka taka istniała w 14% przedsiębiorstw, a po projekcie w 54% (na 122). Wzrosły zarówno nakłady na działania CSR (zmianę taką odnotowało 47%* przedsiębiorstw), jak i liczba realizowanych projektów (zmianę odnotowało 42%* firm).

3 Analizując projekty, które zostały zrealizowane przez beneficjentów, należy uwzględnić strukturę przedsiębiorstw; po pierwsze ponad 40% z nich to firmy mikro, a kolejne 36% to firmy małe; po drugie beneficjenci projektu w przeważającej większości – 79%* reprezentowali sektor usług. Firmy produkcyjne, które ze względu na specyfikę działalności zazwyczaj wywierają większy wpływ zarówno na społeczność lokalną, w której funkcjonują, jak i na środowisko, stanowiły 31%* beneficjentów projektu.

jakością i/ lub CSR (59 firm). W ramach kategorii *środowisko naturalne* wyróżniono 7 obszarów działań, a wśród nich najczęstsze były: zmiany w działalności (procesach produkcyjnych, ale też np. w biurze, skutkujące zmniejszeniem wpływu na środowisko naturalne (110 firm) i zakup sprzętu (69 firm). W ramach kategorii *relacje z personelem* przedsiębiorstwa działania były realizowane w 10 obszarach. Najczęściej były to działania edukacyjne skierowane do pracowników (63 firmy) oraz wdrożenie odpowiednich procedur regulujących kwestie pracownicze (34 firmy). W ramach kategorii *zaangażowanie społeczne* wyróżniono 8 obszarów działań, w tym przede wszystkim działania komunikacyjne prowadzone przez 96 firm oraz działania edukacyjne skierowane do wybranych grup interesariuszy, prowadzone przez 34 firmy⁴.

Choć realizowane przez beneficjentów PARP działania, zwłaszcza w obszarze środowisko naturalne i zaangażowanie społeczne, w ramach analizy dojrzałości zostały ocenione jako dojrzałe, a praktyki dotyczące ładu korporacyjnego jako bardzo dojrzałe⁵, to wśród działań realizowanych w ramach projektu PARP niewiele było projektów, które były działaniami kompleksowymi, w ramach których firma w strategiczny sposób podchodzi do odpowiedzialności społecznej, z zamiarem zarządzania (zgodnie z definicją CSR) swoim wpływem na otoczenie. Wynika to zarówno z poziomu dojrzałości samych firm w obszarze zarządzania CSR-em, jak również skoncentrowania się beneficjentów na realizacji działań we wszystkich wskazanych obszarach CSR (relacje z personelem, środowisko, zaangażowanie społeczne).

Dlatego też rekomendowane jest w przypadku realizacji tego typu projektów nagradzanie przedsiębiorstw za realizację projektów strategicznych, w ramach których beneficjent potrafi wskazać nie tylko efekty, ale też wpływ podejmowanych działań na przedsiębiorstwo i na otoczenie. Rekomendowane jest także wyraźne wyodrębnienie obszaru Rynek, obejmującego zagadnienia związane z uczciwymi praktykami rynkowymi i relacjami z konsumentem, tak aby przedsiębiorcy rozumieli, że CSR jest działaniem związanym bezpośrednio z działalnością i relacjami rynkowymi i w tych obszarach powinien również przynosić efekty organizacji.

W ramach działań społecznych wiele przedsiębiorstw wykazywało aktywności związane z komunikacją społeczną, które w niektórych przypadkach stanowiły trzon aktywności w tym obszarze. Rekomendowane jest wydzielenie działań komunikacyjnych, już na etapie formularza wniosku dla beneficjenta, jako ważnych, ale dodatkowych działań, które nie powinny być podstawą merytoryczną projektu.

Zakładane i osiągnięte wskaźniki

W trzynastu przypadkach podpisano aneksy do umowy dotyczące realizacji wskaźników⁶. W 28 przedsiębiorstwach wskaźniki osiągnięte różniły się od założonych. W każdym przypadku dotyczyło to jednego, bądź kilku wskaźników, ale w żadnej firmie nie wpływało to w znaczący sposób na założenia dotyczące samego projektu. W niektórych przypadkach wskaźniki zostały osiągnięte na poziomie niższym niż zakładane, ale w niektórych osiągnięte efekty znacząco przekroczyły te założone⁷.

Choć generalnie beneficjenci nie mieli problemów z osiągnięciem założonych wskaźników, wyzwaniem okazało się definiowanie wskaźników nie tylko rezultatu, ale również produktu. Pojawiały się takie wskaźniki, które nie były ani miarą produktu, ani rezultatu, ani trwałości, np. „godziny pracy doradców”. W co trzecim przedsiębiorstwie (52) prowadzone były audyty działalności przedsiębiorstwa w różnych wymiarach. W wielu z nich sam audyt był efektem końcowym projektu, a brakowało działań związanych z wdrażaniem zaleceń poaudytowych oraz wskaźników pokazujących zmianę w przedsiębiorstwie, będącą efektem wprowadzonych rozwiązań - co oczywiście mogło być również efektem ograniczeń czasowych, finansowych, organizacyjnych w realizacji projektu, ale zapewne nie były to jedyne powody.

Rekomendowane jest przyjęcie jako kryterium dla akceptacji wskaźnika projektowego kryterium efektu (także dla wskaźników produktu), a dla wskaźników, które tego kryterium nie wykazują ich usunięcie, powiązanie z innymi wskaźnikami (np. godziny pracy doradców tylko w powiązaniu z produktami prac) oraz przygotowanie i udostępnienie wnioskodawcom katalogu wskaźników nieakceptowanych, lub nieakceptowanych bez odniesienia do wskaźników rezultatu. Przyjęcie takich rozwiązań ma kluczowe znaczenie zarówno w kontekście budowania

4 Więcej w rozdziale 7.1. obszary projektów

5 Więcej w rozdziale 7.7. Dojrzałość podejmowanych działań – analiza oparta o model dojrzałości

6 W trakcie trwania projektu podpisano aneksy z 13 beneficjentami, w ramach których zostały zmienione wskaźniki projektowe. Wszystkie aneksy dotyczyły zmian wskaźników, a nie rezygnacji z nich. Wyjątkiem były wskaźniki powiązane bezpośrednio z realizacją działań, z których firma zrezygnowała.

7 Więcej w rozdziale 8.1. wskaźniki projektowe

świadomości beneficjentów o oddziaływaniu projektów CSR na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa i tym samym wykorzystywaniu działań CSR w strategii biznesowej firmy, jak również na możliwość ewaluacji interwencji w sposób systematyczny i kompleksowy.

Znaczenie projektów dla przedsiębiorstwa i otoczenia

Projekt pozwolił firmom kontynuować bądź rozszerzyć realizowane przez nich projekty. Zdecydowana większość firm (71%*) zrealizowałaby planowany projekt nawet gdyby nie dostała dofinansowania, ale dzięki środkom ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy projekty zostały zrealizowane szybciej i w większym zakresie.

Dzięki realizacji projektu firmy nie tylko sprofesjonalizowały zarządzanie obszarem CSR w firmie, ale również rozwinęły szereg obszarów swojej działalności. Analiza wielokryterialna⁸ wskazuje, że realizowane projekty miały znaczenie dla firm głównie w obszarach zmiany w podejściu do zarządzania i relacjach z pracownikami. Pomogły przedsiębiorcom dokonać znaczącej zmiany w zakresie kultury organizacyjnej – w 91%* przedsiębiorstwach odnotowano pozytywne zmiany w zakresie relacji z pracownikami, poprawy warunków pracy, wzrostu zaangażowania (45%*), a także efektywności (32%⁹). Ponadto prowadzone działania CSR pozwoliły zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko (37%¹⁰ wskazań) oraz poprawić wizerunek firmy (29%¹¹ wskazań)¹².

Zdecydowanie mniejsze oddziaływanie miały na otoczenie i społeczność lokalną. Choć wpływ projektów na rozwiązywanie problemów społecznych (istotnych dla społeczności lokalnej) był ograniczony, to jednak jego realizacja pozwoliła firmom wzmocnić relacje z otoczeniem, w którym funkcjonują oraz podjąć długotrwałą współpracę z partnerami zewnętrznymi: 31 firm (59%¹³) kontynuuje dalszą współpracę z partnerami społecznymi, 11 firm (21%¹⁴) wskazało, że partnerzy społeczni, z którymi podjęli współpracę wsparli ich w innych, ważnych dla nich działaniach; 7 (13%¹⁵) realizuje wspólnie kolejne projekty.

Efekty zrealizowanych projektów w działalności przedsiębiorstw

Beneficjenci są zadowoleni z osiągniętych efektów – 92%* wskazało, że są one zgodne z ich oczekiwaniami.

Realizacja projektów przyniosła firmom szereg zmian biznesowych – w zakresie kosztów, rozwoju produktów i usług – w co trzecim przedsiębiorstwie (33%*) realizacja projektu pozwoliła obniżyć koszty operacyjne, w co czwartym przedsiębiorstwie (24%*) realizacja projektu pozwoliła osiągnąć większy zysk brutto, w co piątym przedsiębiorstwie (22%*) realizacja projektu wpłynęła na przychody ze sprzedaży produktów i usług¹⁶.

Główne efekty i korzyści dla firm ze zrealizowanych projektów związane były z relacjami z pracownikami – podniesieniem ich satysfakcji (wzrost odnotowano w 60 z 80 firm, w których mierzony jest poziom satysfakcji pracowników) i zaangażowania (pozytywne zmiany odnotowało 45%* firm), co wpływało na ich wydajność, ale też chęć do generowania pomysłów na usprawnienia funkcjonowania organizacji. Istotne korzyści w obszarze relacji z pracownikami odniosły prawie wszystkie firmy¹⁷.

Wymierne korzyści przekładające się na wyniki finansowe odnotowały też firmy w obszarze środowiskowym. 70% firm, spośród 66 monitorujących wpływ podejmowanych działań na środowisko naturalne, odnotowało poprawę wskaźników w tym zakresie, w tym: spadek ilości wytwarzanych odpadów (średnio o 21%), spadek zużycia surowców (średnio o 19%) i spadek zużycia energii (średnio o 17%). Ponadto 22%* przedsiębiorstw wskazało, iż działania CSR realizowane w ramach projektu PARP wpłynęły na zmniejszenie kosztów działalności średnio o 10,7%, a 25%* wskazało na wzrost przychodów ze sprzedaży produktów i usług, średnio o 13%.

8 Więcej w rozdziale 8.6 – korzyści, znaczenie i efekty projektu – analiza wielokryterialna

9 N= 79/ pytanie otwarte/ odpowiedź na pytanie: Co się zmieniło w wyniku realizacji projektu...?

10 N= 79/ pytanie otwarte/ odpowiedź na pytanie: Co się zmieniło w wyniku realizacji projektu...?

11 N= 79/ pytanie otwarte/ odpowiedź na pytanie: Co się zmieniło w wyniku realizacji projektu...?

12 Więcej w rozdziale 8.2. Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa i otoczenia

14 N=53

15 N=53

16 Więcej w rozdziale 8.5. Wpływ realizacji projektu na działalność przedsiębiorstwa, efekty i osiągnięte korzyści oraz w rozdziale 8.6. Korzyści, znaczenie i efekty projektu – analiza wielokryterialna

17 Więcej w rozdziale 8.2.1 Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa

Rozwój działalności w oparciu o zrealizowany projekt CSR

Najważniejsze wnioski
i rekomendacje z ewaluacji
ex-post

Dla ponad połowy beneficjentów realizacja projektu CSR była szansą na rozszerzenie zakresu działalności, portfolio produktów bądź rynku, na którym firma działa: 57%* beneficjentów pozyskało nowych klientów, 52%* wprowadziło nowe produkty/ usługi, 46%* rozwinęło nowe obszary działalności a 25%* weszło na nowe rynki.

Kontynuacja prowadzonych działań

Działania zainicjowane przez firmy w ramach projektów CSR są kontynuowane. Ponad 2/3 beneficjentów nadal prowadzi działania we wszystkich trzech obszarach, w tym 76%* w ramach *zaangażowania społecznego*, 76%* w obszarze *środowisko*, a najwięcej, bo 88%*, w obszarze *relacji z pracownikami*.

W przypadku działań w obszarach środowisko i relacje z pracownikami, prowadzone działania są kontynuacją tych rozpoczętych w ramach projektu PARP i np. dotyczą utrzymania certyfikatów środowiskowych, czy przestrzegania wdrożonych polityk i procedur pracowniczych.

W obszarze zaangażowanie społeczne, 92% firm, które realizowały program wolontariatu w ramach projektu PARP, nadal go kontynuuje, a 83% nadal odbywa spotkania z interesariuszami.

2. Streszczenie

Charakterystyka przedsiębiorców

W projekcie „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)“ złożono 421 wniosków o dofinansowanie, ostatecznie zrealizowano 150¹⁸ projektów, w tym 38 projektów w ramach pierwszego naboru (2013 rok), a 112 w ramach drugiego naboru (2014 rok). W sumie dofinansowanie otrzymało 36% przedsiębiorców, którzy złożyli wnioski.

Wśród 150 przedsiębiorstw, które ostatecznie uzyskały dofinansowanie i zrealizowały oraz rozliczyły projekty w ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)“, najliczniejszą grupą są mikroprzedsiębiorcy – 61 podmiotów (40,5%), a w dalszej kolejności przedsiębiorstwa małe – 54 podmioty (36%) oraz średnie – 35 podmiotów (23,5%). Większość beneficjentów to podmioty funkcjonujące na rynku ponad 5 lat – 80%.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie to przede wszystkim podmioty, których działalność wykracza poza teren gminy, a nawet jednego województwa. 38% wskazuje jako zasięg swojej działalności Europę lub cały świat, a 40% całą Polskę.

Beneficjenci w przeważającej większości reprezentują sektor usług (79%). Jeśli chodzi o formę prowadzenia działalności, to dominują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (41%), a w następnej kolejności osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (29%).

Działalność przedsiębiorców uczestniczących w projekcie jest bardzo różnorodna. Najwięcej przedsiębiorstw (11) to firmy doradcze prowadzące działalność sklasyfikowaną jako „pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania”. Kolejna pod względem liczności grupa podmiotów (6) to firmy prowadzące „pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane”.

Dwóch na trzech beneficjentów przed złożeniem wniosku o dofinansowanie z projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” posiadało doświadczenie w realizacji projektów CSR, w tym 48 podmiotów posiadało doświadczenie w realizacji projektów CSR w minimum dwóch obszarach. Działania realizowane przed przystąpieniem do projektu PARP były w większości związane z zaangażowaniem społecznym firmy i działaniem na rzecz lokalnej społeczności.

18 Podpisano umowy ze 150 podmiotami, jednak w trakcie trwania projektu na różnych etapach kilka z nich zostało rozwiązanych. Ewaluacja dotyczy 150 projektów, które zostały zrealizowane i rozliczone.

Większość firm przed przystąpieniem do projektu nie posiadała strategii CSR. Jedyne 33 beneficjentów wskazało, że posiada strategię CSR, pozostałych 117 firm zadeklarowało wypracowanie tego dokumentu w ramach projektu. W sumie działania związane z aktualizacją bądź opracowaniem strategii CSR podjęły 123 przedsiębiorstwa.

Spośród 132 przedsiębiorstw, którzy posiadają aktywną stronę internetową, ponad połowa (62 firmy) zamieściła na niej strategię CSR. Spośród firm, które mają dostępną na stronie strategię CSR, co druga (33) ma także na stronie informację o podejmowanych działaniach CSR. 48 firm, które nie udostępniają na stronie www strategii CSR, posiada na tej stronie informacje o swoich działaniach CSR.

Charakterystyka projektów

W sumie dofinansowanie otrzymało 150 projektów, z czego większość – 126 – była realizowana we wszystkich trzech obszarach: środowisko, relacje z personelem przedsiębiorstwa, zaangażowanie społeczne. Żaden z projektów nie dotyczył wyłącznie obszaru zaangażowanie społeczne lub relacje z personelem. 19 projektów (13%) dotyczyło tylko obszaru środowisko naturalne.

Łączna kwota dofinansowania, którą otrzymali przedsiębiorcy w ramach projektu to ponad 10 mln PLN. Do kwoty otrzymanej z PARP w ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)“ wnioskodawcy zapewnili wkład własny, w sumie na kwotę prawie 5 mln PLN. Całkowity koszt realizowanych projektów to ponad 15 mln PLN. Zdecydowana większość beneficjentów pokrywała wkład własny ze środków wewnętrznych. 11%* wskazało, że ostatecznie skorzystało z kredytu/ pożyczki w banku, w celu realizacji projektu, 1%* skorzystało z pożyczki instytucji innej niż bank, a 3%* z innych źródeł¹⁹.

Kluczową grupą wydatków w ramach projektów były wydatki inwestycyjne, które stanowiły 43% całościowych kosztów projektów. Na drugiej pozycji znalazły się wydatki na doradztwo – 25% kosztów. Najmniejszą kategorią kosztów były badania i analizy – 4% wszystkich kosztów.

Średni czas trwania projektu to 10 miesięcy. Realizacja najkrótszego projektu trwała 2 miesiące, a najdłuższego 12 miesięcy. Zdecydowana większość projektów (82%) była realizowana minimum 7 a maksimum 12 miesięcy. Podpisano 34 aneksy zmieniające termin realizacji projektu, co oznacza, że aneks taki podpisał co piąty beneficjent. Najczęściej beneficjenci przedłużali projekt o jeden miesiąc (10 beneficjentów) lub o 2 miesiące (9 beneficjentów).

Najczęściej podejmowane działania

Przedsiębiorcy realizowali projekty w ramach trzech obszarów: *zaangażowanie społeczne, środowisko, relacje z personelem*. Na potrzeby analizy wyodrębniono także czwarty obszar: ogólne, a więc działania, które miały charakter zarządczy. W ramach tej kategorii najczęściej firmy opracowywały strategię CSR (123 firmy – 82%) i uzyskiwały certyfikaty oraz wdrażały systemy i procedury dotyczące zarządzania jakością i/ lub CSR (59 firm – 40%). 20 firm (30% beneficjentów) w ramach projektu opracowało mapę interesariuszy. W większości przypadków była ona elementem strategii CSR, bądź podstawą do dalszych działań dialogowych z kluczowymi interesariuszami, 27 przedsiębiorców zdecydowało się w różny sposób wykorzystać normę ISO 26000 w ramach wdrażania zasad CSR w firmie.

W ramach kategorii *środowisko naturalne* wyróżniono 7 obszarów działań, a wśród nich najczęstsze były: zmiany w działalności (procesach produkcyjnych, ale też np. w biurze skutkujące zmniejszeniem wpływu na środowisko naturalne (79% firm ze 140 realizujących projekty w obszarze środowisko) i zakup sprzętu (50% firm). Co piąty przedsiębiorca realizujący projekt w tym obszarze założył, że jego efektem będzie redukcja zużycia energii i/lub surowców, a 2 przedsiębiorców założyło, że obniżone zostaną zarówno wskaźniki zużycia surowców i energii jak i wskaźnik wytwarzania odpadów.

W ramach kategorii *relacje z personelem* przedsiębiorstwa działania były realizowane w 10 obszarach. Najczęściej były to działania edukacyjne skierowane do pracowników (49% firm ze 129 realizujących projekty w obszarze relacje z pracownikami) oraz wdrożenie odpowiednich procedur regulujących kwestie pracownicze (78% firm).

19 Na etapie składania wniosku, tylko dwóch beneficjentów zadeklarowało, że będzie korzystało z zewnętrznych źródeł finansowania projektu

W ramach kategorii zaangażowanie społeczne wyróżniono 8 obszarów działań, w tym przede wszystkim działania komunikacyjne prowadzone przez 74% firm ze 131 realizujących projekty w tym obszarze oraz działania edukacyjne skierowane do wybranych grup interesariuszy prowadzone przez 26% firm²⁰.

Powody realizacji projektów

Jako główne powody, które skłoniły **beneficjentów do udziału w projekcie PARP (wystąpienia o dofinansowanie) firmy wskazywały:**

- korzyści wizerunkowe dla firmy 80,3%*
- oczekiwany pozytywny wpływ projektu na relacje: z pracownikami przedsiębiorstwa 75,4%*; z otoczeniem społecznym przedsiębiorstwa 73,8%*
- wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych w firmie 63%*
- wsparcie planowanych lub kontynuacja innych działań CSR, 43,4%*.

Z drugiej strony stosunkowo rzadko wskazywali powody finansowe – brak środków własnych lub chęć sfinansowania zakupu środków trwałych 36,9%*. Zdecydowana większość firm (71%*) zrealizowałaby planowany projekt nawet gdyby nie dostała dofinansowania, ale dzięki środkom ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy projekty zostały zrealizowane szybciej i w większym zakresie.

Założone i osiągnięte wskaźniki

2 na 3 beneficjentów nie miało problemu z realizacją założonych wskaźników. W 28 przedsiębiorstwach (na 150) osiągnięte wskaźniki różniły się od założonych, w tym sześć firm osiągnęło lepsze efekty niż zakładane w zakresie wpływu na środowisko, zmniejszając w większym stopniu zużycie zasobów czy materiałów, a w pięciu podmiotach założone wskaźniki w tym zakresie nie zostały osiągnięte. Cztery firmy nie osiągnęły wskaźników związanych z promocją i komunikacją – liczba uczestników organizowanych spotkań i wydarzeń okazała się mniejsza niż planowano, bądź liczba osób korzystających z materiałów komunikacyjnych (zwłaszcza on-line) była mniejsza niż zakładano.

Beneficjenci mieli problem z rozróżnieniem wskaźników produktów i rezultatów. W znaczącej części przypadków wskaźniki projektowe pokrywały się z działaniami tzn. działaniem było opracowanie strategii CSR a wskaźnikiem opracowana strategia CSR. W niewielu przypadkach wskaźniki odwoływały się do zmiany będącej efektem podjętych w ramach projektu działań np. zmniejszenie wpływu na środowisko naturalne, oczekiwane efekty społeczne z podejmowanych działań w obszarze zaangażowanie społeczne.

W przypadku wskaźników rezultatu beneficjenci mieli także trudność z precyzyjnym zdefiniowaniem rezultatu, który został osiągnięty. Wskaźniki trwałości przedsiębiorstwa przede wszystkim odnosiły się do utrzymania zdobytych w ramach projektów norm czy certyfikatów. W bardzo niewielu przypadkach wskaźniki trwałości dotyczyły realnej zmiany w przedsiębiorstwie (np. satysfakcja pracowników²¹), która powinna wpłynąć na samą firmę.

Wśród wskaźników zdefiniowanych przez beneficjentów w kategorii *ogólne* przeważały wskaźniki produktu i w dużej mierze dotyczyły one opracowanych dokumentów, wytycznych, polityk. Do drugiej kategorii wskaźników można zaliczyć wskaźniki rezultatów związane także z kwestiami systemowymi, a więc wdrożenie odpowiednich norm czy procedur.

Wśród najczęściej wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa wskaźników w obszarze *środowisko naturalne* był zakup sprzętu – wskaźnik wykorzystany przez 106 podmiotów, a w następnej kolejności, tak jak w przypadku obszaru „ogólne”, wskaźniki dotyczące wdrożenia norm, certyfikatów, procedur (73). Równocześnie, w dużo mniejszej liczbie przedsiębiorstw zdefiniowano wskaźniki będące efektem zakupu nowego sprzętu czy wdrożenia odpowiednich polityk (np. ograniczenie zużycia określonych surowców czy mediów).

20 Więcej w rozdziale 7.1. obszary projektów

21 W większości wskaźniki mówiły o badaniu satysfakcji, ale nie mówiły o jej utrzymaniu czy podnoszeniu

Głównym wskaźnikiem przyjętym przez przedsiębiorstwa w ramach obszaru *relacje z personelem* przedsiębiorstwa było podniesienie poziomu wiedzy – wskaźnik taki przyjęły 53 firmy. Tak jak i w poprzednich dwóch obszarach (tzw. ogólnym i środowiskowym), drugą najczęściej wykorzystywaną kategorią wskaźników było opracowanie i wdrożenie systemów i procedur wewnętrznych (w tym 19 podmiotów jako wskaźniki produktu wskazało kodeks etyczny).

W ramach obszaru *zaangażowanie społeczne* większość przedsiębiorców realizowała działania komunikacyjne. Wśród pozostałych kategorii wskaźników są te związane z *prowadzeniem działań edukacyjnych skierowanych do różnych grup interesariuszy* (22 wskaźniki) oraz *podniesieniem poziomu wiedzy wśród interesariuszy* (36 wskaźników). 11 wskaźników związanych było z wdrożeniem programu wolontariatu pracowniczego.

Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa i dla otoczenia

• Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa

Wpływ realizacji projektów na koszty i przychody:

- w 5%* przedsiębiorstw realizacja projektu wpłynęła na wzrost kosztów, średnio o 6,83%
- w 22%* przedsiębiorstw realizacja projektu wpłynęła na zmniejszenie kosztów, średnio o 10,7%
- 22%* przedsiębiorstw odnotowało (dzięki realizacji projektu) wzrost przychodów ze sprzedaży produktów i usług.

W ramach działalności biznesowej, realizowane projekty wpłynęły pozytywnie na:

• Ofertę produktową/ usługową

- 21%* firm wprowadziło nowe produkty, z których:
 - 78% ma mniejszy wpływ na środowisko w procesie produkcji
 - 46% ma mniejszy wpływ na środowisko w procesie użytkowania
 - 19% wspiera rozwiązywanie problemów społecznych.
- 37%* firm wprowadziło nowe usługi, z których:
 - 71% pozwala klientom zmniejszyć wpływ na środowisko
 - 53% wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów społecznych.

• Rozwój biznesu

- 25%* firm weszło na nowy rynek/ rynki
- 46%* firm rozwinęło nowe obszary działalności
- 57%* pozyskało nowych klientów.

• Efektywność procesów

- 26% z 66 przedsiębiorstw mierzących swój wpływ na środowisko wskazało, że w wyniku realizacji projektu obniżyło materiałochłonność na jednostkę produktu
- 32% z 66 przedsiębiorstw mierzących swój wpływ na środowisko wskazało, że obniżyło energochłonność na jednostkę produktu
- 59% z 66 przedsiębiorstw mierzących swój wpływ na środowisko wprowadziło produkt, który pozwolił zmniejszyć zużycie energii.

- **Relacje w firmie**

- pozytywne zmiany w zakresie relacji z pracownikami odnotowało 91% wszystkich firm
- wzrost satysfakcji pracowników odnotowano w 75% z 80 firm, w których mierzona jest satysfakcja pracowników.

- **Efektywność pracowników**

- 45%* firm odnotowało pozytywne zmiany związane z zaangażowaniem pracowników
- według 62% respondentów (z 34 firm²²), pracownicy wykorzystują zdobytą w ramach projektu wiedzę, co w 38% firm pozwoliło zwiększyć wydajność pracowników, a w 71% podnieść jakość podejmowanych działań
- wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia w 82% firm (z 11) zwiększyło wydajność pracowników
- według ponad połowy badanych beneficjentów (56%) z 12 firm, które wskazały, że prowadziły projekty wolontariatu pracowniczego, wolontariat pozwolił wykorzystać pasje i zainteresowania pracowników, w co trzeciej firmie wpłynął pozytywnie na ich kompetencje.

- **Poczucie współodpowiedzialności pracowników za firmę**

- zwiększenie udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem odnotowano w 68%* firm
- w 16 z 21 firm, w których prowadzone były działania edukacyjne - pracownicy wygenerowali nowe pomysły/rozwiązania dotyczące działań prowadzonych przez firmę.

- **Staże**

- 9%* firm realizowało program stażowy. Średnio w programie w danej firmie uczestniczyło 4,64 stażystów. Po jego zakończeniu, zatrudnionych zostało średnio w firmie 2,75 stażystów.

- **Relacje z otoczeniem**

- w ramach realizacji projektów w obszarze zaangażowanie społeczne, 52%* firm, współpracowało z partnerem społecznym. Ponad połowa z nich (59% z 53 firm²³) nadal kontynuuje projekty z partnerami, a co czwartą firmę (21%) partnerzy wsparli w innych, ważnych dla nich działaniach, 13% realizuje kolejny projekt z partnerem społecznym.

- **Profesjonalizacja działań z zakresu zaangażowania społecznego**

Choć zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej jest wskazywany przez beneficjentów na 5 miejscu (z pośród 7 obszarów zdefiniowanych przez normę ISO 26 000) w kategorii ważności wpływu na rozwój firmy to przedsiębiorcy nie tylko podejmują działania w tym obszarze, ale również decydują się na publikowanie informacji o efektach swoich działań (54% na 103 firm), rzadziej o wielkości wydatków na te cele (10% na 103 firmy). W wyniku realizacji projektu PARP określili także procedury współpracy z podmiotami społecznymi (26% na 103 firm), 18,4% (na 103) firm opracowało procedury wyboru i wspierania organizacji społecznych, a przede wszystkim, wskazało priorytetowe dla siebie obszary zaangażowania społecznego (79,6% na 103 firm). Ponadto w 86,8%²⁴ przypadków firmy kontynuują współpracę ze partnerami społecznymi.

22 34 firmy prowadziły działania edukacyjne skierowane do pracowników

23 63 firmy (52%) wskazało, że realizowało projekt z partnerem społecznym, ale tylko 53 firmy udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące dalszej współpracy z partnerami.

24 na 53 które udzieliły odpowiedzi w tym zakresie.

Znaczenie projektu dla otoczenia

• Środowisko naturalne

Spośród 146 przedsiębiorstw, które realizowały projekty w obszarze środowisko naturalne, mniej niż połowa (66) zadeklarowało w ramach projektu działania zmierzające do ograniczenia zużycia surowców, energii, materiałów lub wytwarzanych odpadów. Spośród tych firm, około 70% monitoruje wpływ swojej działalności na środowisko, a w tym poszczególne wskaźniki wpływu (spadek zużycia energii, spadek liczby wytwarzanych odpadów, spadek zużycia surowców). Dodatkowo, co trzeci przedsiębiorca (z 66) który analizował wpływ swojej działalności na środowisko naturalne, ograniczył swój wpływ na środowisko także w innym wymiarze:

- obniżył poziom emisji dwutlenku węgla przez przedsiębiorstwo (24%)
- zaczął używać materiałów mniej zanieczyszczających lub niebezpiecznych dla środowiska (29%)
- zmniejszył zanieczyszczenia gleby, wody, powietrza lub poziomu hałasu (35%)
- 27% wprowadziło produkt, umożliwiający jego powtórne wykorzystanie (recycling) po okresie użytkowania.

• Zaangażowanie społeczne

Wśród beneficjentów projektu PARP 129 (na 150) przedsiębiorców prowadziło działania w obszarze *zaangażowanie społeczne*. Inicjatorem działań na rzecz lokalnej społeczności był najczęściej właściciel lub prezes firmy (76%* przypadków), następnie pracownicy (40%*), reakcja na prośbę skierowaną do firmy (28%*), a w 17%* przypadków inicjatywa wyszła od doradcy, z którym firma współpracowała w ramach projektu PARP. Na 129 firm, 109 w ramach projektów prowadziło działania komunikacyjne i promocyjne (np. tworzyło materiały promocyjne, organizowało wydarzenia czy pisało artykuły). 105 firm, podejmowało konkretne działania związane z zaangażowaniem społecznym (np. pracownicy angażowali się w wolontariat, organizowano spotkania edukacyjne). 12 firm prowadziło projekty wolontariatu pracowniczego. 34%* projektów obejmujących działania w obszarze zaangażowanie społeczne miało na celu rozwiązanie konkretnego problemu społecznego.

Zarządzanie CSR w firmach

Realizacja projektu PARP pozwoliła usprawnić i uporządkować zarządzanie CSR w firmach beneficjentów.

Przed przystąpieniem do projektu, większość beneficjentów (70%*) posiadała regulamin pracy, blisko dwukrotnie mniej strategię firmy (38%*), a siedmiokrotnie mniej kodeks etyczny (11%*). 15%* firm przed przystąpieniem do projektu PARP nie posiadało żadnego dokumentu strategicznego (strategia CSR lub biznesowa), kodeksu etyki, regulaminu pracy ani certyfikatów potwierdzających jakość i bezpieczeństwo produktów czy podejmowanie działań ograniczających wpływ firmy na środowisko. Obecnie każdy beneficjent posiada przynajmniej jeden z wymienionych dokumentów.

W efekcie realizacji projektu, wszyscy beneficjenci posiadają opracowane strategie CSR definiujące priorytety działań w tym obszarze. 123 firmy (na 150) opracowały takie strategie w ramach projektu. Prawie czterokrotnie wzrosła liczba firm, w których jest odpowiednia komórka/ osoba odpowiedzialna za CSR – przed rozpoczęciem projektu osoba/ komórka taka istniała w 14%* przedsiębiorstw, a po projekcie w 54%*.

Wzrosły zarówno nakłady na działania CSR (zmianę taką odnotowało 47%*), jak i liczba realizowanych projektów (zmianę odnotowało 42%*).

Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Większość beneficjentów jest świadoma tego, że posiada interesariuszy i potrafi wskazać kluczowe dla siebie grupy. Tylko 1%* firm nie potrafi wskazać kluczowych grup interesariuszy. W ramach projektów 26 przedsiębiorstw opracowało bądź zaktualizowało swoją mapę interesariuszy.

Relacje przedsiębiorstw z interesariuszami częściej oparte są o działania inicjowane przez firmę, rzadziej firmy angażują się w szersze inicjatywy sieciowe, których celem jest wymiana wiedzy - tylko 15 firm przyznaje, że bierze udział w takiej wymianie.

15%* beneficjentów (18 firm) w ramach projektu zorganizowało spotkania z interesariuszami. O ich roli może świadczyć fakt, że aż 83% z nich, po zakończeniu projektu, organizuje nadal takie spotkania. Bezpośrednie spotkania/rozmowy w ogóle są kluczowym narzędziem dialogu z interesariuszami (działania takie prowadzi 80%* firm).

Beneficjenci, którzy zdecydowali się na spotkania z interesariuszami traktują je przede wszystkim jako możliwość opowiedzenia o tym, czym firma się zajmuje (72% beneficjentów - 13 z 18 firm). Dla co drugiej firmy (56% z 18) jest to możliwość usłyszenia co jest ważne dla ich interesariuszy, a co trzeci przedsiębiorca uważa, że korzyścią z takich spotkań jest to, że mógł poznać osobiście interesariuszy. 17% firm wskazało, iż dzięki spotkaniom dowiedziało się jak ulepszyć produkt, 11% firm dzięki takim spotkaniom pozyskało nowych klientów.

Wpływ realizacji projektu na działalność przedsiębiorstwa, efekty i osiągnięte korzyści

• WYNIKI FINANSOWE

Beneficjenci mieli problem ze wskazaniem wpływu realizacji projektu na wyniki finansowe firmy. W badaniu odnotowano bardzo duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć”: 33%* odpowiedzi w przypadku wpływu na poziom kosztów operacyjnych, 44%* odpowiedzi w przypadku wpływu na wielkość zysku brutto firmy, 35%* odpowiedzi w przypadku poziomu rocznych przychodów ze sprzedaży produktów i usług. Tak duży odsetek odpowiedzi wskazuje na brak systematycznego pomiaru tych danych w powiązaniu z podejmowanymi działaniami. 33%* firm wskazało, iż realizacja projektu pozwoliła obniżyć koszty operacyjne; 24%* firm, odnotowało wpływ projektu na wzrost zysku brutto oraz 22%* na przychody ze sprzedaży produktów i usług.

Analizując obecną sytuację przedsiębiorstw, w porównaniu do czasu sprzed rozpoczęcia projektu CSR, można stwierdzić, że:

- u ponad połowy przedsiębiorców (51%*) wzrosły przychody (średnio, o 27%), chociaż u 14% odnotowano spadek w tym obszarze (średnio o 28%)
- w 40%* przedsiębiorstw wzrósł zysk brutto
- w co trzeciej firmie (33%*) wzrosły koszty operacyjne, podczas gdy spadły w 23%* przedsiębiorstw
- średnio, w co piątym przedsiębiorstwie sytuacja finansowa się nie zmieniła.

• DZIAŁALNOŚĆ BIZNESOWA

W wyniku realizacji projektu CSR:

- 52%* firm wprowadziło nowe produkty lub usługi
- 46%* firm rozwinęło nowe obszary działalności
- 57%* firm pozyskał dzięki projektowi nowych klientów
- co czwarty przedsiębiorca (25%*) wszedł na nowe rynki.

• RELACJE Z PRACOWNIKAMI

Obszar *relacji z pracownikami* był tym, w ramach którego prawie wszystkie firmy odnotowały pozytywne zmiany w wyniku realizacji projektu, zarówno jeśli chodzi o zaangażowanie pracowników (pozytywną zmianę zauważyło 46%* przedsiębiorców), poprawę warunków pracy i satysfakcji pracowników (zmiana w 41% przedsiębiorstw), czy poprawę komunikacji wewnętrznej (w 30% przedsiębiorstw).

Pracownicy popierają działania pracodawców, które według nich były konkretne i potrzebne, a dzięki programowi PARP zostały zrealizowane szybciej i przy mniejszym obciążeniu budżetu firmy. Są zadowoleni z działań CSR, mają poczucie, że przynoszą one korzyść firmie, ale tym samym też korzyść pracownikom. Pracownicy przyznawali, że uporządkowanie działalności firmy (ustandaryzowanie) wpłynęło też pozytywnie na jej funkcjonowanie oraz na relacje z klientami. Sporadycznie zdarzało się, że pracownicy wprost przyznali, że wprowadzenie pewnych procedur, certyfikatów (np. ISO) sprawiło, że mają więcej pracy – muszą przestrzegać reguł, wykonywać dodatkowe czynności. Widzą też zmianę w obszarze relacji pracodawca – pracownik, przede wszystkim w zakresie komunikacji i włączenia

pracowników w podejmowanie decyzji. Dostrzegają też oprócz efektów realizacji projektu (np. szkolenia), także podstawowe zmiany, które zaszły w firmie i które miały na nich wpływ np. firma zaczęła płacić nadgodziny, czy za dodatkowe zadania. Uważają też, że działania podejmowane przez pracodawców, które wpływają na poprawę komfortu ich pracy np. odzież ochronna, zmniejszenie hałasu, wpływają także pozytywnie na ich zaangażowanie w pracę.

Realizacja projektów wpłynęła na zatrudnienie w przedsiębiorstwach - w 16%* firm odnotowało zwiększenie liczby personelu w wyniku realizacji projektu. 64%* firm deklaruowało, iż realizacja projektu nie miała na ten wskaźnik wpływu, chociaż poziom zatrudnienia netto uległ zmianie - zatrudnienie wzrosło w 44%* firm, nie zmieniło się w 21%*, w 15%* przypadków spadło²⁵.

• PRZEWAGA KONKURENCYJNA

66%* firm wskazało, że realizacja projektu CSR pozwoliła osiągnąć im przewagę konkurencyjną, poprzez:

- poprawę wizerunku; 83%
- zbudowanie wizerunku firmy przyjaznej dla środowiska; 64%
- zbudowanie wizerunku firmy prospołecznej; 58%
- wprowadzenie nowego produktu/ usługi; 43%
- dotarcie do nowych grup klientów; 40%
- obniżenie ceny; 6%.

• OBECNIE PROWADZONE DZIAŁANIA

Prawie wszyscy beneficjenci nadal realizują działania CSR, w tym większość (90%* firm) kontynuuje działania rozpoczęte w ramach projektu PARP, a 6%* podejmuje inne działania niż te realizowane w ramach projektu PARP.

Ponad 2/3 beneficjentów prowadzi działania we wszystkich trzech obszarach:

- 76%* w ramach zaangażowania społecznego
- 76%* w obszarze środowisko
- najczęściej, bo 88%* w obszarze relacji z pracownikami.

W przypadku działań w obszarach środowisko i relacje z pracownikami, prowadzone działania są kontynuacją tych, rozpoczętych w ramach projektu PARP i np. dotyczą utrzymania certyfikatów środowiskowych, dalszego rozwoju produktów i usług czy przestrzegania wdrożonych polityk i procedur pracowniczych.

Ocena projektu

Projekt „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy został zdaniem respondentów dobrze zorganizowany – ogólna ocena to 4,3 w pięciostopniowej skali. 85%* firm oceniło sposób organizacji projektu PARP bardzo dobrze lub dobrze. Tylko 3%* firm dało ocenę „źle”, a nikt ocenę „bardzo źle”. 84%* beneficjentów oceniło, że program powinien być kontynuowany.

Tak dobra ocena projektu nie oznacza, że beneficjenci nie napotkali trudności bądź problemów na poszczególnych etapach aplikowania i realizacji projektu:

- najtrudniejszym okazał się etap rozliczenia projektu (55%*)
- 47%* firm odnotowało trudności na etapie realizacji projektu
- 23%* firm na etapie składania wniosku.

²⁵ 20% pytanym zaznaczyło odpowiedź „nie wiem/ trudno powiedzieć”

W rozwiązywaniu problemów bardzo często pomagali pracownicy PARP (w 57%* przypadków) lub doradcy (50%*). **Streszczenie**

Stosunkowo najwięcej problemów mieli beneficjenci z opóźnieniami w realizacji harmonogramu (35,2%*), modyfikacją budżetu (23%*) i refundacją poniesionych kosztów (19,7%*), czyli kwestiami związanymi z organizacją i finansowaniem projektu. Najbardziej uciążliwe (z punktu widzenia beneficjentów) były opóźnienia w wypłacie środków (średnia 3 na 4 stopniowej skali). Zaznaczyć jednak trzeba, że były to opóźnienia wynikające przede wszystkim z błędów w rozliczeniach składanych przez beneficjentów.

38%* beneficjentów wskazuje, że warto byłoby wprowadzić zmiany w trzech obszarach:

- procedury rozliczania projektów; 50% wskazań
- procedury aplikowania o środki; 44% wskazań
- kontroli projektów; 30% wskazań.

Beneficjenci wskazują, iż ich zdaniem do wzrostu jakości projektów mogłyby przyczynić się modyfikacje dotyczące:

- rozszerzenia zakresu kosztów kwalifikowanych do wsparcia (55%* wskazań)
- wyższej kwoty wsparcia (53%* wskazań)
- rozszerzenia zakresu realizowanych projektów (50%* wskazań).

Niemniej biorąc pod uwagę, że każdy ze wskazanych aspektów był już wyjątkowo korzystny dla aplikujących o wsparcie firm, dalsze uelastycznienie instrumentu wsparcia i dostosowanie do wskazywanych przez beneficjentów potrzeb nie wydaje się merytorycznie uzasadnione.

3. Cele i kontekst realizacji badania

Celem projektu PARP „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, finansowanego przez Szwajcarię w ramach szwajcarskiego programu współpracy²⁶ z nowymi krajami członkowskimi Unii Europejskiej, był wzrost świadomości i wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wśród przedstawicieli władz regionalnych, w szczególności pracowników Urzędów Marszałkowskich, osób zajmujących się obsługą inwestorów i eksporterów w regionalnych Centrach Obsługi Inwestora i Eksportera oraz wśród pracowników Małych i Średnich Przedsiębiorstw tak, aby w lokalnej polityce przedsiębiorczości i inwestycji promować przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie oraz zrealizować w MŚP projekty związane z wdrażaniem rozwiązań CSR. Projekt PARP miał zasięg ogólnopolski i składał się z 3 komponentów:

- komponent 1 - budowa kompetencji COIE, władz regionalnych, w szczególności Urzędów Marszałkowskich oraz MŚP w dziedzinie CSR poprzez szkolenia, spotkania informacyjne, wizyty studyjne i działania informacyjno-promocyjne dotyczące koncepcji CSR oraz doradztwo dla PARP;
- komponent 2 - pomoc we wdrażaniu rozwiązań CSR poprzez realizację projektów w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach wyłonionych w drodze konkursu, w tym udzielenie wsparcia finansowego na usługi doradcze i inwestycje;
- komponent 3 - upowszechnienie dobrych praktyk i działania komunikacyjne na temat rezultatów projektu.

Niniejsza ewaluacja ex-post projektu obejmuje wyłącznie realizację Komponentu 2 skierowanego do sektora MŚP. Komponent 2, obejmował pomoc we wdrażaniu rozwiązań CSR poprzez realizację projektów wyłonionych w drodze konkursu przez sektor MŚP, w tym udzielenie wsparcia finansowego na usługi doradcze i inwestycje.

Ewaluacja ex-post koncentruje się na ocenie efektów oraz rezultatów projektów pilotażowych zrealizowanych przez przedsiębiorstwa w szczególności ocenie skuteczności, użyteczności oraz trwałości rezultatów projektów zrealizowanych przez MŚP (biorących udział w Komponentcie 2).

Zgromadzona wiedza stanowić będzie podstawę do wypracowania rekomendacji, mających na celu wskazanie pożądanых form i kierunków interwencji publicznych związanych z upowszechnianiem i wspieraniem rozwoju CSR w działalności polskich przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora MŚP.

²⁶ Szwajcarsko-Polski Program Współpracy, czyli tzw. Fundusz Szwajcarski, jest formą bezzwrotnej pomocy zagranicznej przyznanej przez Szwajcarię Polsce w ramach szwajcarskiej pomocy dla 10 państw członkowskich Unii Europejskiej, które przystąpiły do niej 1 maja 2004 r. Na mocy umów międzynarodowych, rozdysponowano ponad 1 mld franków szwajcarskich.

4. Metodologia badań

Koncepcja badawcza opiera się na kilku założeniach dotyczących zarówno zakresu badania jak i wykorzystywanych metod i technik badawczych.

Całość badania podzielona została na trzy etapy. W każdy z nich zostały wpisane zaplanowane do osiągnięcia cele ewaluacji:

- **etap wstępny** – w ramach którego ocenione zostały założenia projektu oraz przebieg jego realizacji, w odniesieniu do danych zastanych oraz perspektywy pracowników PARP;
- **etap zasadniczy** – w ramach którego przeprowadzona została analiza ilościowa i jakościowa, oparta na ocenie projektu i jego efektów przez bezpośrednich i pośrednich beneficjentów;
- **etap uzupełniający** – wykorzystujący dodatkowe metody badawcze odnoszące się do zewnętrznych ekspertów oraz międzynarodowych standardów, pozwalająca pogłębić i uzupełnić przeprowadzone analizy.

Poszczególne etapy projektu realizowały następujące cele badawcze projektu:

Tabela 1: **Etapy i cele badawcze projektu**

Cele projektu	Etapy projektu	Etap wstępny	Etap zasadniczy	Etap uzupełniający
Ocena skuteczności projektu				
Ocena użyteczności projektu				
Ocena trwałości rezultatów projektu				
Charakterystyka beneficjentów				
Wskazanie korzyści dla przedsiębiorstw związane z realizacją projektu				
Wskazanie barier lub problemów przy realizacji projektów				
Wskazanie istotnych obszarów CSR z punktu widzenia przedsiębiorstwa				

Źródło: opracowanie własne.

ETAP WSTĘPNY

CEL: ocena założeń projektu i jego realizacji z uwzględnieniem danych zastanych oraz opinii osób odpowiedzialnych za realizację i zarządzanie projektem

DESK RESEARCH	PRÓBA: nd
WYWIAD POGŁĘBIONY Z OSOBAMI ODPOWIEDZIALNYMI ZA REALIZACJĘ INTERWENCJI	PRÓBA: 1 triada (3 respondentów)

ETAP ZASADNICZY

CEL: ocena projektu przez jego bezpośrednich i pośrednich beneficjentów

BADANIE ILOŚCIOWE (POPULACYJNE) NA GRUPIE BENEFICJENTÓW	Badanie populacyjne n = 122
WYWIADY TELEFONICZNE (ITI)	PRÓBA: n = 80
WYWIADY TELEFONICZNE (ITI) Z PARTNEREM SPOŁECZNYM LUB INTERESARIUSZAMI BENEFICJENTÓW	PRÓBA: n = 50

ETAP UZUPEŁNIAJĄCY

CEL: uzupełnienie wyników o wnioski opracowane w odniesieniu do najlepszych praktyk rynkowych, standardów i wiedzy eksperckiej

WIELOKRYTERIALNA ANALIZA EFEKTYWNOŚCI OPARTA O EKSPERCKI DOBÓR KRYTERIÓW	PRÓBA: nd
ANALIZA PORÓWNAWCZA OPARTA NA MODELU DOJRZAŁOŚCI OPACOWANYM W OPARCIU O WYTYCZE NORMY ISO 26000 ORAZ NAJLEPSZE	PRÓBA: nd

Szczegółowy opis założeń ewaluacji, szczegółowych pytań badawczych oraz metodologii badania stanowi załącznik nr. 1 do niniejszego Raportu.

5. Charakterystyka i problematyka CSR w Polsce i na świecie

Charakterystyka CSR na świecie

Zmieniająca się bardzo szybko rzeczywistość społeczno – gospodarcza, globalizacja oraz pojawienie się szeregu nowych wyzwań i zagrożeń takich jak np. cyberterrorizm, nowe pokolenia pracowników jak tzw. Millenials czy szeroka skala zjawiska migracji powodują, że z jednej strony pogłębia się wiele problemów i wyzwań społecznych oraz środowiskowych zidentyfikowanych często już lata temu, z drugiej, pojawiają się nowe wyzwania, przed którymi stają zarówno rządy jak i przedsiębiorcy.

Zjawiska te potwierdza analiza Celów Zrównoważonego Rozwoju, które, przyjęte przez Zgromadzenie Ogólne ONZ we wrześniu 2015 roku, zastąpiły dotychczasowe Cele Millenijne.

17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals – SDGs), które mają przyczynić się do budowy świata, w którym ubóstwo zostanie wyeliminowane, a ludzie nie będą cierpieć z jego powodu, powinny zostać osiągnięte do 2030 roku²⁷.

Wśród SDGs można zauważyć zarówno te, które wcześniej zapisane były w Celach Millenijnych, takie jak: eliminacja ubóstwa oraz głodu czy upowszechnienie edukacji, ale też takie, które odnoszą się do realnych wyzwań, które stoją obecnie przed światem np. zapewnienie zrównoważonej konsumpcji i produkcji, przeciwdziałanie zmianom klimatycznym czy partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Te cele postawione zostały przed rządami, jednakże biznes będzie miał istotny wpływ na realizację większości z nich.

„Odpowiedzialność przedsiębiorstw za wpływ na otoczenie” to definicja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu zawarta w strategii Komisji Europejskiej na lata 2011-2014²⁸. Coraz częściej biznes zaczyna postępować zgodnie z tą definicją. Przedsiębiorstwa zaczynają analizować nie tylko swoje bezpośrednie działania, ale też swój wpływ na gospodarkę, środowisko czy społeczeństwo, co jest podstawą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw.

Powstają coraz to nowe narzędzia takie jak np. Social Progress Index, które na podstawie zdefiniowanych wskaźników w trzech wymiarach (podstawowe ludzkie potrzeby, podstawy dobrobytu, szanse)²⁹ nie tylko pokazują poziom rozwoju społecznego danego kraju, ale też mogą być wykorzystane przez biznes do określenia, w jaki sposób dana organizacja może się włączyć w poprawę społecznej jakości życia w danym regionie.

Równocześnie, analiza otoczenia społeczno-ekonomicznego pozwala wskazać też pewne zjawiska i trendy, które dotyczą CSR i mogą mieć znaczący wpływ na rozwój odpowiedzialności społecznej, zarówno w teorii jak i w praktyce działania firm. Eksperti, w magazynie Forbes, wskazali osiem trendów dotyczących CSR, które należy obserwować³⁰:

- technologie komunikacyjne i dostępność danych pozwalają przedsiębiorstwom rozwiązywać problemy społeczne i środowiskowe w dużej skali
- dywersyfikacja zarządów pozwoli firmom osiągnąć pełny potencjał dla rozwiązywania globalnych problemów; różnorodna kadra zarządzająca będzie też czynnikiem sukcesu firm
- firmy włożą dużo wysiłku w rozwiązywanie problemów dotyczących praw człowieka zarówno lokalnie jak i globalnie
- odpowiedzialność przedsiębiorstw stanie się absolutnym obowiązkiem
- inicjatywy wzmacniające kobiety oraz dziewczęta będą się cieszyć coraz większym zainteresowaniem

27 <http://www.un.org/development/desa/indicators/sdgs/>

28 A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM(2011) 681 final

29 <http://www.socialprogressimperative.org/data/spi>

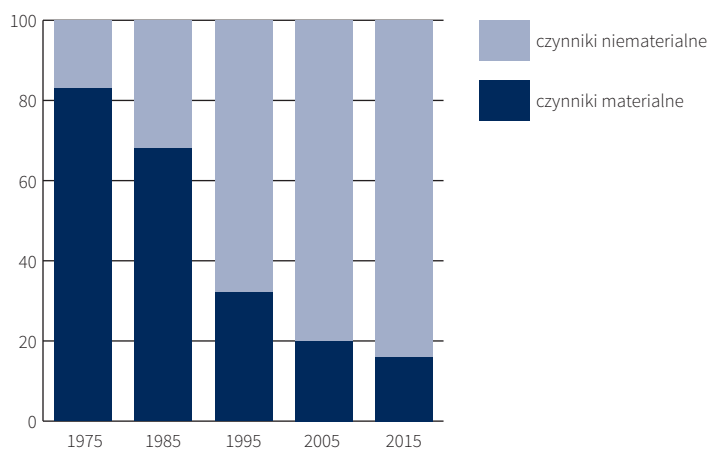
30 <http://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2014/12/31/five-csr-trends-to-watch-out-for-in-2015/>

- zaangażowanie społeczne generujące wpływ społeczny się odradza i będzie się stawało wizytówką firm
- zmiany klimatyczne i mierzenie CSR stają się kluczowe
- język wokół CSR się zmienia – wraz ze zmianą oczekiwań zarówno samych firm jak i interesariuszy.

Widać więc wyraźnie, że z jednej strony nowe technologie będą wpływały nie tylko na to jakie działania, ale też w jaki sposób będą podejmowane. Z drugiej strony, wskazywane przez ekspertów trendy, w dużym stopniu są spójne z SDGs chociażby w kwestiach różnorodności czy zmian klimatycznych. Warto też zwrócić uwagę na trend mówiący o tym, że CSR przestaje być działaniem dodatkowym i fakultatywnym, a staje się (niezależnie od postępujących regulacji prawnych) koniecznością nie tylko prawną, ale też biznesową.

Związane jest to ze zmianą podejścia do biznesu i sposobu wyceny wartości spółek. Jeszcze 40 lat temu, 85% wartości spółki to były wartości materialne. Dzisiaj, 84% to wartości niematerialne, takie jak reputacja, marka, ale też kapitał ludzki czy relacje (rysunek 1).

Wykres 1: Składowe wartości rynkowej S&P 500 (%)



Źródło: Ocean Tomo LLC, styczeń 2015

CSR staje się niezbędnym narzędziem budowy wartości spółek. Według 62% pytanym inwestorów, działania podejmowane przez spółkę w sferze odpowiedzialności mogą mieć wpływ na jej wynik finansowy³¹. Dodatkowo, 92% inwestorów twierdzi, że dane finansowe i niefinansowe powinny być bardziej zintegrowane.³²

Mimo tego, iż eksperci wskazują, że CSR będzie obowiązkiem, a inwestorzy oczekują integracji kwestii finansowych i pozafinansowych, to jednak aż 63% menadżerów zapytanym w ramach globalnego badania *State of sustainable business Survey* wskazuje, że integracja CSR z podstawową działalnością biznesową jest nadal jednym z największych wyzwań biznesu w zakresie CSR, a aż 10% nadal jako wyzwanie wskazuje podejmowanie działań, które będą wykraczały ponad obowiązki wynikające z przepisów prawa³³

Charakterystyka CSR w Polsce

Analizując trendy CSR zdefiniowane w 2014 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, można zauważyć, że część trendów, zwłaszcza związanych z rozwojem nowych technologii czy zmianami klimatycznymi, jest też istotna dla polskich firm. Jednak część, tak jak chociażby te związane z prawami człowieka czy obowiązkowym wdrażaniem zasad CSR, nie jest dla Polski adekwatna, ponieważ tematy te albo są już odpowiednio uregulowane prawnie i poparte działaniami firm na wysokim poziomie w tym zakresie (prawa człowieka), albo polskie przedsiębiorstwa do tych zagadnień jeszcze nie dojrzały (traktowanie CSR jako konieczności biznesowej).

31 Deloitte i GPW „Decyzje inwestycyjne a społeczna odpowiedzialność firm. Raport z badania” 2011.

32 Opracowane na podstawie „What do investors expect from non-financial reporting?” Eurosif i ACCA, 2013. Badanie przeprowadzone wśród 94 inwestorów, analityków oraz przedstawicieli innych grup interesariuszy spośród 18 krajów.

33 State of sustainable business Survey. Comparing perceptions of current and future sustainability leaders, BSR, Net Impact, GlobeScan, listopad 2014.

Wśród trendów CSR wskazanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu znajdują się³⁴:

Charakterystyka
i problematyka CSR
w Polsce i na świecie

- **Oddolna i rozproszona innowacyjność.** Wspomniana w trendach zidentyfikowanych przez ekspertów Forbes³⁵ dostępność danych oraz informacji staje się szansą na poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych, a nowe trendy społecznościowe, takie jak np. crowdsourcing³⁶ pozwalają w takie działania zaangażować bardzo szerokie i różnorodne grono interesariuszy.
- **Robić i mówić – nacisk na angażowanie interesariuszy.** Większy dostęp do informacji oraz tempo jej rozprzestrzeniania się, zwiększa oczekiwania interesariuszy w tym zakresie i tym samym wymusza działania firm. Coraz częściej interesariusze nie chcą być tylko wysłuchiwani, ale chcą być angażowani w procesy i decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie.
- **Miasta generatorami zmian myślenia o zrównoważonym rozwoju.** Zrównoważony rozwój miast to trend, który po części jest związany z wymaganiami stawianymi w tym zakresie przed samorządami lokalnymi w Europie przez Unię Europejską, z drugiej strony zauważony przez samych przedstawicieli miast, którzy podejmują coraz więcej inicjatyw z zakresu zrównoważonego rozwoju, także angażując innych interesariuszy. Dlatego też, coraz częściej można spotkać się z inicjatywami takimi jak np. projekt edukacyjny *Pałaca sprawa – nie róbże zadymy* – tu chodzi o nasze zdrowie! w ramach którego gmina Jordanów wspólnie ze stowarzyszeniem Aeris Futuro prowadzi działania edukacyjne skierowane do mieszkańców w zakresie konieczności ograniczania emisji zanieczyszczeń do powietrza w gminie.
- **XYZ – alfabet wyzwań demograficznych.** Z jednej strony na rynku pracy pojawiło się pokolenie tzw. Millenialsów, które oczekuje większej niezależności, elastycznego zatrudnienia i dobrej atmosfery w pracy, jest skoncentrowane na ludziach i uważa, że zadaniem biznesu jest kreowanie dobrobytu³⁷, z drugiej postępująca globalizacja i problemy demograficzne Polski mogą spowodować, że konieczne jest przygotowanie pracowników do pracy w bardzo różnorodnych zespołach.
- **Łańcuch dostaw – praca u podstaw.** Nowe Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI) G4³⁸ wprowadziły obowiązek ujawniania przez przedsiębiorstwa szeregu danych związanych z łańcuchem dostaw. Wprowadzenie tych zapisów pokazało, że mimo, iż odpowiedzialność w łańcuchu dostaw jest tematem istotnym, przedsiębiorstwa nadal mają problem z zarządzaniem tą kwestią.
- **Raportowanie – do przodu, ale małymi krokami.** Od pierwszej edycji konkursu Raporty społeczne w roku 2007 do edycji 7 w roku 2013 do konkursu zgłoszono ponad 130 raportów, tylko w roku 2014 – 32, a w 2015 – 37. Widać wyraźne zmiany i poprawę jakości raportowania, obecnie 2/3 z nich są przygotowywane zgodnie z Wytycznymi GRI, a w 3 na 4 można znaleźć opisaną strukturę dialogu z interesariuszami³⁹. Nadal jednak na rynku polskim w sumie tylko niecałe 50 firm zdecydowało się na publikację raportu w zgodzie z Wytycznymi GRI, a tylko kilka na wydanie raportu zintegrowanego.

Charakterystyka poziomu rozwoju CSR w Polsce

CSR, choć stosunkowo wolno, także w Polsce w ostatnich latach zmienia swoje oblicze i integruje się z działalnością biznesową. Już kilka firm na rynku polskim opracowało zintegrowane strategie zarządzania, zamiast osobno strategii biznesowej i osobno strategii CSR, powstało też pierwszych 8 raportów zintegrowanych⁴⁰, pokazujących biznes zarówno z perspektywy finansowej jak i niefinansowej.

Warto podkreślić, że takie podejście, w ramach którego CSR jest podstawą zarządzania i czynnikiem budującym wartość organizacji, nadal jest jednak podejściem nielicznych. Nawet analiza raportu Dobrych Praktyk Forum Odpowiedzialnego Biznesu⁴¹ wskazuje, że najwięcej praktyk, w ciągu ostatnich trzech lat zgłoszone było do raportu w kategorii zaangażowanie społeczne. To pokazuje, że nadal także wiele dużych firm w Polsce rozumie CSR, jako

34 <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/03/Trendy-CSR-2014.pdf>

35 <http://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2014/12/31/five-csr-trends-to-watch-out-for-in-2015/>; odczyt: 4.12.2015

36 Definicja: crowdsourcing to proces komunikowania się z dużą liczbą osób w celu pozyskania wiedzy, opinii, czasu lub zasobów np. finansowych

37 Mind the gaps. The 2015 Deloitte Millennial survey. Executive summary, Deloitte, 2015

38 www.globalreporting.org

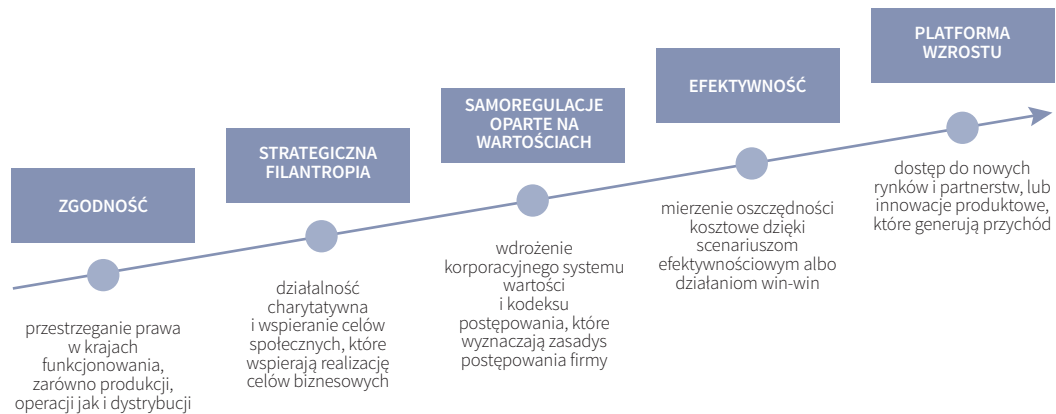
39 http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/09/RS-infografika_podsum_7lat-konkursu-5.pdf

40 Wydanych przez 5 podmiotów, bo niektóre wydały więcej niż 1

41 Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2014. Dobre Praktyki, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2015

strategiczną filantropię i na takich działaniach się koncentruje. Według modelu dojrzałości IBM Institute for Business Value, od myślenia o CSR jako o filantropii do etapu, w którym jest on faktycznym źródłem wzrostu firmy, jest daleka droga (zob. rys 1.)

Rysunek 1: **Krzywa wartości CSR**



Źródło: IBM Institute for business value

Niewiele firm podejmuje działania CSR, które mają za założenia być źródłem efektywności kosztowej, albo tworzyć przestrzeń do rozwoju innowacyjnych produktów i usług oraz rozwoju biznesu. Choć i na tych poziomach są już pionierzy jak np. Orange, który kilka lat temu opracował innowacyjny program B-link, który pozwala sterować komputerem za pomocą mrugnięcia powiekami, dzięki czemu osoby niepełnosprawne, dotychczas wykluczone cyfrowo, mogą korzystać z komputera.

Równocześnie nie można jednak nie docenić faktu, że CSR cały czas w Polsce się rozwija i dojrzewa. Zarówno, jeśli chodzi o działania samych przedsiębiorstw, jak też otoczenie społeczno-gospodarcze. Wśród czynników, potwierdzających ten fakt można wskazać:

- aktywne zaangażowanie sektora administracji publicznej w promocję i wspieranie rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu⁴², w tym poprzez działalność Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw działającego przy Wicepremierze i Ministrze Gospodarki, realizację konferencji i wydarzeń poświęconych społecznej odpowiedzialności biznesu⁴³, zarówno na poziomie centralnym jak i regionalnym, realizację projektów PARP „Społeczna odpowiedzialność biznesu”⁴⁴ oraz „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”⁴⁵
- stabilne funkcjonowanie Respect Index na Giełdzie Papierów Wartościowych, który funkcjonuje od 6 lat i na którym obecnie notowane są 23 spółki, ale przede wszystkim dobre wyniki Indeksu, który od 2009 roku wzrósł aż o 151%, podczas gdy w tym samym czasie WIG wzrósł o 81,7% a WIG20 o 16,4%⁴⁶
- prężnie działające organizacje pozarządowe, na czele z Forum Odpowiedzialnego Biznesu, podejmujące szereg inicjatyw promocyjnych, edukacyjnych i wspierających biznes we wdrażaniu zasad CSR, z silną koncentracją na tych obszarach, które są strategiczne i odpowiadają na globalne wyzwania jak np. zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie różnorodnością czy zmiany klimatyczne

42 <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/qr-gbe03033-usen-csr.pdf>, dostęp: 4.12.2015

43 Np. konferencja „Biznes a wyzwania społeczne, środowiskowe i gospodarcze kraju. Rola i odpowiedzialność”, dostęp: 4.12.2015

44 www.sob.parp.gov.pl

45 www.csr.parp.gov.pl

46 www.odpowiedzialnybiznes.ppl/aktualnosci/respect-index-odpowiedzialne-inwestowanie-sie-oplaca/

- rosnącą liczbę przedsiębiorstw, które decydują się na ujawnianie danych niefinansowych w zgodzie z międzynarodowymi standardami – w Polsce do końca 2014 roku 49 firm zdecydowało się na publikację raportu wg GRI, wydając w sumie prawie 200 raportów
- zrozumienie potrzeby integrowania kwestii finansowych i niefinansowych, przejawiające się m.in. w publikacji raportów zintegrowanych, na co zdecydowało się dotychczas 5 podmiotów (Grupa LOTOS, KGHM, Grupa Azoty, PKN ORLEN, Pelion).

Także sami menedżerowie CSR pytani w badaniu „CSR Managers Survey”⁴⁷ wskazują widoczną zmianę w rozwoju podejścia do CSR zarówno w Polsce jak i w regionie Europy Środkowej, ale też wskazują czynniki niezbędne dla dalszego rozwoju tej koncepcji. Według menedżerów (CSR biorących udział w badaniu) biznes ma zdecydowany wpływ na rozwiązywanie problemów społecznych, zwłaszcza w obszarze ochrony zdrowia, edukacji i bezrobocia. Równocześnie wskazują oni, że rozwój odpowiedzialnego biznesu nie byłby możliwy bez inicjatyw i zaangażowania pracowników oraz rosnących wymagań partnerów biznesowych i konsumentów.

Wskazują oni też jednak, że potrzebne jest silne przywództwo i przede wszystkim zrozumienie idei CSR przez kadre zarządzającą, ponieważ to było i będzie największym bodźcem rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce⁴⁸.

Jest to o tyle ważne, że pomimo iż respondenci (przedstawiciele wyższej kadry kierowniczej dużych firm) zapytani przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i KPMG w większości (77% pytanych) uważają, że prowadzenie działalności biznesowej zgodnie z zasadami CSR pozytywnie wpływa na wyniki finansowe firmy, to większość działań prowadzonych jest w obszarze zaangażowanie społeczne (89% spośród 46 pytanych podmiotów prowadzących działania CSR), a tylko w co drugiej firmie za działania CSR odpowiedzialny jest członek Zarządu⁴⁹.

Identyfikacja kluczowych uwarunkowań rozwoju CSR w Polsce

Przyglądając się rozwojowi CSR w Polsce warto wskazać kilka inicjatyw i działań, które mu sprzyjają:

- **Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.** W 2009 roku został powołany przy premierze Zespół ds. Społecznej odpowiedzialności biznesu, jako ciało doradcze w tych kwestiach dla Prezesa Rady Ministrów. Zespół został rozwiązany w roku 2013 i powołany ponownie w 2014, przy wicepremierze i Ministrze Gospodarki. Powołanie takiego ciała, składającego się zarówno z przedstawicieli Ministerstw jak i innych grup interesariuszy, było istotnym elementem pokazującym opinii publicznej, także przedsiębiorcom, że tematyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest istotna i wspierana oraz promowana przez rząd. W ramach Grup Roboczych działających przy zespole zasiadają także przedstawiciele przedsiębiorstw, którzy mogą aktywnie uczestniczyć w międzysektorowej dyskusji dotyczących kwestii odpowiedzialności społecznej, ważnych dla biznesu.
- **Projekty realizowane ze środków europejskich.** W ramach perspektywy finansowej Unii Europejskiej 2006-2014 zrealizowano szereg projektów, zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym projekty systemowe PARP: „Społeczna odpowiedzialność biznesu”, „Zielone światło”, projekt CSR Drogą do Innowacji realizowany w województwie dolnośląskim czy projekt polskie i szwedzkie MŚP wobec wyzwań CSR realizowany w województwie pomorskim. Dzięki temu, iż działania te skierowane były przede wszystkim do firm z sektora MŚP, możliwa była zarówno edukacja przedsiębiorców, promocja tej tematyki jak i zachęcanie ich do wdrażania zasad CSR.
- **Dyrektywa unijna.** W listopadzie 2014 weszła w życie Dyrektywa 2014/95/UE zgodnie z którą od stycznia 2017 roku niektóre duże jednostki oraz grupy będą zobowiązane ujawniać wybrane dane niefinansowe oraz dotyczące różnorodności. W sprawozdaniu UE oczekuje krótkiego opisu modelu biznesowego jednostki, opisu polityki prowadzonej w danym zakresie, jej rezultatów oraz ryzyk i zarządzania ryzykami w kwestiach niefinansowych oraz niefinansowych kluczowych wskaźników wyników związanych z daną działalnością. W efekcie część dużych spółek, które dotychczas nie ujawniały danych niefinansowych, będą zobowiązane dane takie ujawniać.
- **Promocja i edukacja.** Od kilku lat na rynku polskim można zauważyć dużą liczbę inicjatyw, zwłaszcza edukacyjnych dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu. Ich liczebność oraz fakt, że są one realizowane nie tylko centralnie (w Warszawie), ale też coraz częściej w innych miastach, stwarza możliwość poszerzania wiedzy

47 CSR Managers Survey 2015 in Central Europe. How CSR has influenced Central European societies and economies. Lessons learnt and future trends, Deloitte, FOB, 2015

48 Menedżerowie CSR, FOB, PBS, Deloitte, Warszawa 2015

49 Forum Odpowiedzialnego Biznesu i KPMG, Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce, wrzesień 2014

przez przedsiębiorców w tym zakresie. Wśród nich można wskazać zarówno cykliczne wydarzenia takie jak Targi Dobrych Praktyk FOB, konferencja związana z konkursem Raporty Społeczne czy Rankinguem Odpowiedzialnych firm, jak też wydarzenia odbywające się jednorazowo, np. konferencja „Biznes a wyzwania społeczne, środowiskowe i gospodarcze kraju. Rola i odpowiedzialność”. Wśród wydarzeń regionalnych można wskazać regionalne konferencje związane z ogłoszeniem raportu Dobrych Praktyk, inicjatywy studenckie takie jak np. CSR Day w Krakowie, czy Forum Inicjowania Rozwoju w Gdańsku.

- **Oczekiwania interesariuszy.** Mimo, iż kwestie odpowiedzialności społecznej nadal nie są kluczowym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji zakupowych, można zauważyć, że nie są to kwestie obojętne dla wielu konsumentów. Według badania Barometr CSR⁵⁰ przeprowadzonego w 2013 roku przez Dom Badawczy Maison, w sumie 56% respondentów wierzy, że „produkty i usługi firm, które angażują się w działania na rzecz społeczeństwa i środowiska są lepszej jakości niż produkty i usługi firm, które tego nie robią”. Dodatkowo, 78% respondentów wskazało, że bardziej ufa firmie, która podejmuje działania CSR, a 76% chce kupić produkty takiej firmy lub skorzystać z jej usług.⁵¹
- **Współpraca biznes – administracja publiczna.** Od 2011 roku, Ministerstwo Gospodarki wspólnie z Deloitte oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu realizuje projekt “Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050”. W ramach projektu w 2011 roku powstał raport o tym samym tytule wskazujący kluczowe wyzwania zrównoważonego rozwoju dla biznesu na najbliższe kilkadziesiąt lat w ramach sześciu głównych filarów: kapitał społeczny, kapitał ludzki, infrastruktura, energia, zasoby naturalne, jakość państwa i instytucji, powstała też *Deklaracja polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju*, którą firmy mogą podpisać, deklarując, że będą podejmowały konkretne działania pozwalające stawiać czoła zdefiniowanym w raporcie wyzwaniom. Do tej pory deklarację podpisało 99 firm⁵².

Od początku tego projektu istnieją też Grupy Robocze, w ramach których przedstawiciele biznesu, organizacji społecznych oraz przedstawiciele administracji publicznej dyskutują o ważnych kwestiach dotyczących wybranych obszarów CSR (np. zrównoważonej konsumpcji i produkcji, OZE czy innowacji społecznych). Zgodnie z założeniami na koniec każdego roku prac Grup Roboczych powstaje dokument podsumowujący te prace, w różnej formie: rekomendacji, opracowania itp., który jest przekazywany Ministerstwu Gospodarki.

Identyfikacja kluczowych ograniczeń dla rozwoju CSR w polskich firmach

Mimo ciągłego rozwoju CSR w Polsce, zwiększającej się liczby firm posiadających strategię CSR, ujawniającej dane pozafinansowe czy prowadzących strategiczny dialog z interesariuszami, nadal można wskazać pewne ograniczenia, które wpływają na tempo rozwoju tej koncepcji.

Kluczowym z nich jest nadal myślenie firm i rozumienie tego tematu. Mimo, iż grono firm traktujących CSR jako strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem rośnie, sami menedżerowie CSR wskazują, że największą barierą rozwoju CSR jest niedostrzeżenie korzyści z jego wdrażania i nadmierne przywiązywanie wagi do filantropii i sponsoringu⁵³.

Nadal brakuje zrozumienia dla kwestii CSR wśród właścicieli firm oraz w Radach Nadzorczych i Zarządach spółek, a więc tych organach, które podejmują w przedsiębiorstwach strategiczne decyzje. Także przedstawiciele tych grup najczęściej CSR utożsamiają z filantropią, sponsoringiem albo elementem marketingu⁵⁴, a nie traktują CSR jako strategicznego podejścia do zarządzania organizacją, co utrudnia realizację działań CSR związanych bezpośrednio z biznesem i nastawionych na rozwój firmy.

Nadal także, mimo rosnącego zainteresowania interesariuszy, w tym klientów, nieodpowiedzialne zachowania nie są piętnowane, a odpowiedzialne doceniane.

50 https://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Broszura_Barometr%20CSR_final-1378899134.pdf

51 Barometr CSR. Wybrane wyniki pierwszej edycji badania konsumentów w Polsce, Warszawa 2013, s. 2

52 Więcej o projekcie wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050: <http://www.mg.gov.pl/Wspieranie+przedsiębiorczosci/Zrównoważony+rozwoj/Społeczna+Odpowiedzialność+Przedsiębiorstw+CSR/Wizja+2050>

53 Menedżerowie CSR, FOB, PBS, Deloitte, Warszawa 2015

54 CSR w oczach Rad Nadzorczych największych spółek, MillwardBrown dla CSRIInfo, 2015

Przyglądając się praktyce wdrażania CSR w polskich przedsiębiorstwach można wskazać 3 główne wnioski:

- **Inicjatyw jest dużo.** Grono firm podejmujące działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu jest coraz większe. Widać to m.in. po rosnącej liczbie firm uczestniczących w Rankingu Odpowiedzialnych Firm (62 w roku 2014 i 68 w roku 2015), liczbie zgłaszanych raportów do konkursu Raporty Społeczne (32 w roku 2014 i 37 w roku 2015), czy liczbie firm, które zgłaszają dobre praktyki do Raportu FOB „Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre Praktyki”, do którego z roku na rok zgłaszanych jest o kilkadziesiąt praktyk więcej. Coraz więcej z nich zgłaszanych jest przez przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie.
O tym, że działań jest dużo i jest o czym mówić i pisać świadczą też wyniki analizy FOB, według których tylko w roku 2014 odbyło się co najmniej 100 wydarzeń dotyczących CSR⁵⁵, 44 konkursy związane z CSR, wydano 25 publikacji dotyczących tej tematyki oraz przeprowadzono 7 badań.
- **Nadal niestrategiczne.** Mimo, iż podejmowanych jest coraz więcej działań, nadal w dużej mierze nie są to działania strategiczne, a dotyczą wybranych obszarów funkcjonowania firmy. W wielu przypadkach są podejmowane ad hoc, a nie w odpowiedzi na analizę dotyczącą zarówno przedsiębiorstwa jak i jego otoczenia. Potwierdzeniem tego, może być fakt, że tylko jedna spółka uzyskała maksymalną liczbę punktów w kategorii odpowiedzialne zarządzanie w ramach Rankingu Odpowiedzialnych Firm w roku 2015⁵⁶.
- **Przed wszystkim zaangażowanie społeczne.** Niestety, ponieważ wielu przedsiębiorców, ale też przedstawicieli kadry zarządzającej nadal rozumie CSR jako zaangażowanie społeczne, tylko takie działania są podejmowane. Wiele firm angażuje się w działania filantropijne, charytatywne, podczas gdy brakuje działań skierowanych do klientów, współpracy z dostawcami w ramach łańcucha dostaw czy ładu korporacyjnego. Wśród dobrych praktyk w raporcie Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny Biznes w Polsce. Dobre praktyki 2014”, 62% zgłoszonych działań dotyczy obszaru zaangażowanie społeczne, a tylko 3% uczciwych praktyk operacyjnych, a niecałe 4% zagadnień konsumenckich.

Przeгляд dotychczas podejmowanych działań w zakresie CSR w Polsce pozwala zauważyć, że mimo iż od ponad dziesięciu lat idea ta się intensywnie rozprzestrzenia i coraz bardziej zakorzenia nie tylko w świadomości, ale też w codziennej działalności przedsiębiorców, nadal w dużej mierze pozostaje ona domeną dużych firm, które też nie zawsze dobrze ją rozumieją i wdrażają. Przynajmniej takie można odnieść wrażenie, ponieważ to działania dużych firm najczęściej są komentowane (zarówno pozytywnie jak i negatywnie), to o nich piszą media (także w ramach dodatków CSR wydawanych np. przez Rzeczpospolitą czy Dziennik Gazetę Prawną), wreszcie to te działania najczęściej i na najbardziej spektakularnych wydarzeniach są nagradzane (np. Ranking Odpowiedzialnych Firm, Listki CSR Polityki).

Dlatego też, zasadne jest wdrożenie programu, którego celem jest zarówno podnoszenie świadomości i promocja CSR wśród firm sektora MŚP, jak też promocja dobrych praktyk i działań podejmowanych przez mikro, małe i średnie firmy.

Takim programem był projekt PARP finansowany ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, w ramach którego dotację na wdrożenie CSR dostało 150 przedsiębiorców z całej Polski.

55 Nie są to wszystkie wydarzenia, a wybrane przez FOB do zamieszczenia w publikacji

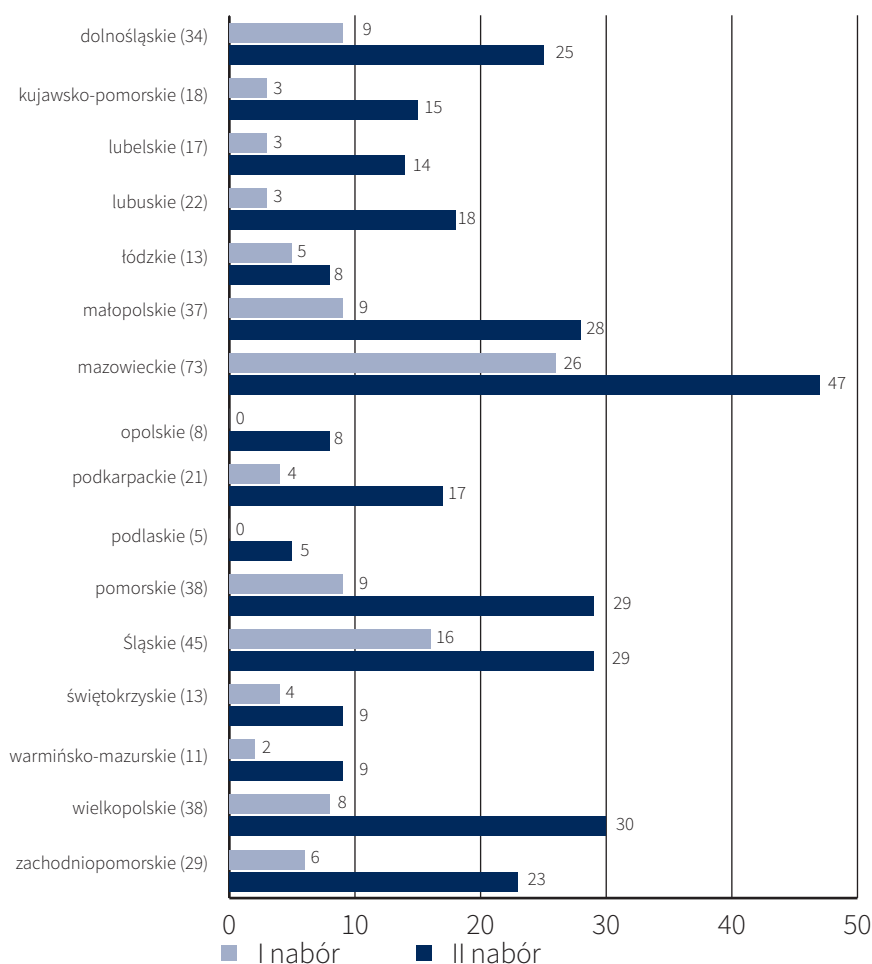
56 <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/04/Ranking-Odpowiedzialnych-Firm-2014.pdf>

6. Charakterystyka beneficjentów komponentu 2 projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”⁵⁷

W ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” wsparcie otrzymało 150 przedsiębiorców, z tego 38 w ramach pierwszego naboru (2013 rok), a 112 w ramach drugiego naboru (2014 rok). W sumie dofinansowanie otrzymało 36% przedsiębiorców spośród wszystkich wnioskodawców.

Program cieszył się dużym zainteresowaniem przedsiębiorców - łącznie złożono 421 wniosków o dofinansowanie. Najwięcej wniosków – 73 (17%) złożyli przedsiębiorcy z województwa mazowieckiego, najmniej – 5 wniosków (1,2%) przedsiębiorcy z województwa podlaskiego (wykres 1).

Wykres 2: Wnioski złożone w I i II naborze według województw



Źródło: PARP, Wnioski beneficjentów o dofinansowanie z projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, n= 421, pierwszy nabór: 28.03-20.05.2013, drugi nabór: 8.01.-10.02.2014

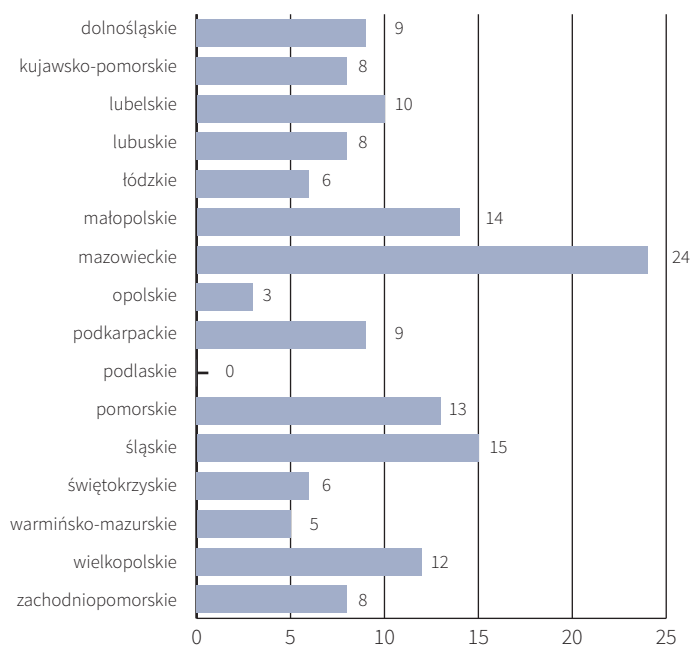
⁵⁷ Niniejsza analiza została opracowana na podstawie analizy następujących materiałów:

- Wniosków beneficjentów o dofinansowanie z projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”
- Sprawozdań z realizacji projektów
- Dokumentacji projektowej PARP
- 139 Stron internetowych beneficjentów
- Wyników badania CAWI

Ostatecznie zrealizowano 150 projektów⁵⁸, w tym najwięcej 24, w województwie mazowieckim i ostatecznie żadnego w województwie podlaskim.

Charakterystyka beneficjentów komponentu 2 projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)

Wykres 3: Podział beneficjentów ze względu na zadeklarowaną we wniosku siedzibę firmy

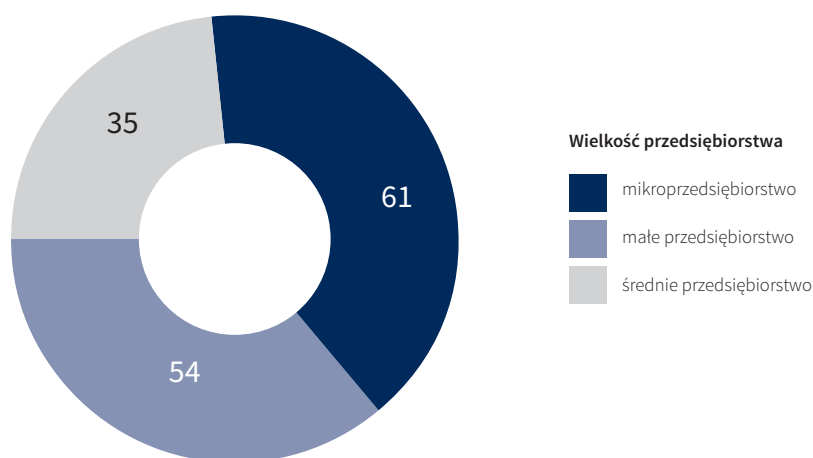


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów, n=150

W ramach pierwszego naboru podpisano z beneficjentami umowy na 2.667.771,32 PLN, w ramach drugiego naboru, kwota ta była czterokrotnie wyższa i wynosiła 8.635.203,47 PLN.

Wśród 150 przedsiębiorstw, które uzyskały dofinansowanie w ramach komponentu 2 najliczniejszą grupą są mikroprzedsiębiorcy – 61 podmiotów (40,5%), a w dalszej kolejności przedsiębiorstwa małe – 54 podmioty (36%) oraz średnie – 35 podmiotów (23,5%).

Wykres 4: Podział beneficjentów w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

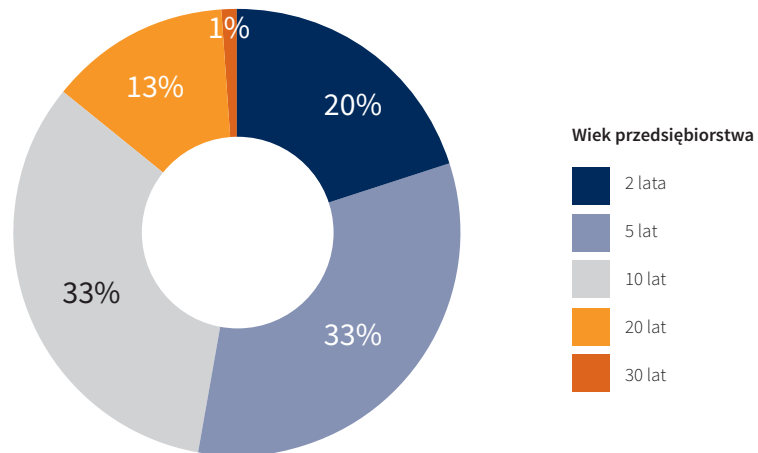


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów, n=150

58 Ostatecznie, zostało zrealizowanych 150 projektów, ponieważ, część umów została rozwiązana na różnych etapach realizacji projektów. Ewaluacja dotyczy 150 projektów, które zostały zrealizowane i poprawnie rozliczone.

Większość przedsiębiorstw to podmioty funkcjonujące na rynku ponad 5 lat – 80%⁵⁹.

Wykres 5: Podział beneficjentów według wieku przedsiębiorstwa (wiek na dzień złożenia wniosku o dofinansowanie w ramach projektu PARP)

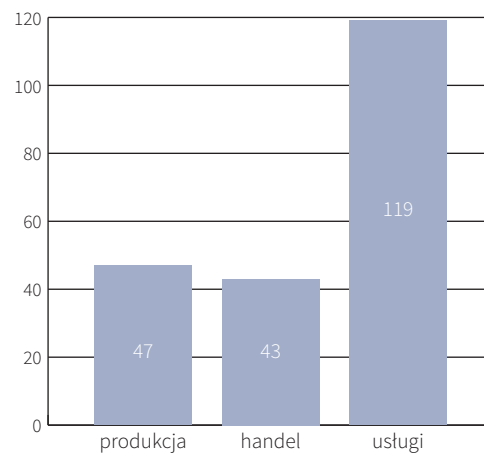


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów, n=150

Beneficjenci projektu w przeważającej większości – 79% reprezentowali sektor usług, z tego 57% (85 firm) to przedstawiciele tylko sektora usług, a pozostałe 22% to reprezentanci przynajmniej dwóch sektorów. Warto zauważyć, iż firmy produkcyjne, które ze względu na specyfikę działalności zazwyczaj wywierają większy wpływ zarówno na społeczność lokalną, w której funkcjonują, jak i na środowisko, stanowiły 31% beneficjentów projektu.

Warto w kolejnym programie wzmocnić działania edukacyjne i promocyjne skierowane do przedsiębiorstw produkcyjnych (np. poprzez związki rzemiosła), nagradzać przedsiębiorców z firm produkcyjnych dodatkowymi punktami na etapie oceny formalnej wniosku oraz premiować dodatkowymi punktami na etapie oceny merytorycznej przedsiębiorców, którzy wykazują największy wpływ działań podejmowanych w ramach projektu, na otoczenie.

Wykres 6: Podział beneficjentów ze względu na reprezentowany przez nich rodzaj działalności⁶⁰



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów, n=150

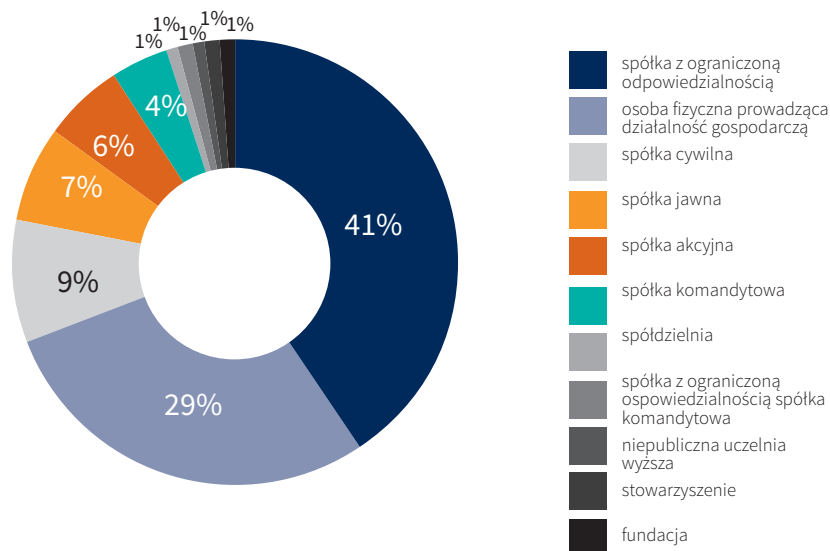
59 Jako datę rozpoczęcia działalności firmy przyjęto datę jej zarejestrowania wskazaną we wniosku o dofinansowanie

60 Liczba beneficjentów wynikająca z wykresu uwzględnia fakt, że jedno przedsiębiorstwo mogło reprezentować więcej niż jeden sektor gospodarki.

Wśród podmiotów realizujących projekty w ramach programu dominują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (41%), a w następnej kolejności osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (29%).

Charakterystyka beneficjentów komponentu 2 projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)

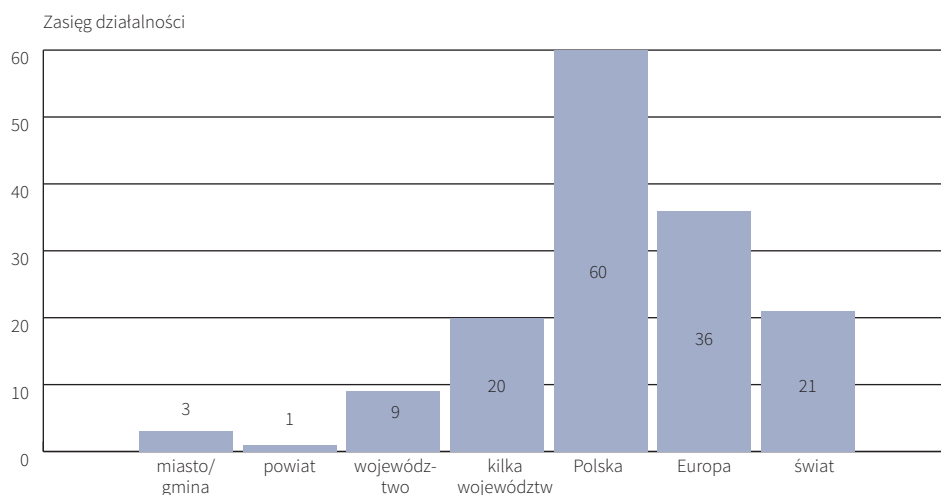
Wykres 7: Podział beneficjentów ze względu na formę prawną prowadzenia działalności gospodarczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów, n=150

Przedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie, to przede wszystkim podmioty, których działalność wykracza poza teren gminy, a nawet jednego województwa. 38% wskazuje jako zasięg swojej działalności Europę lub cały świat, a 40% całą Polskę.

Wykres 8: Podział beneficjentów ze względu na zadeklarowany we wniosku o dofinansowanie zasięg działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów. N=150

Działalność przedsiębiorców uczestniczących w projekcie jest bardzo różnorodna, co potwierdza przegląd kodów PKD przedsiębiorstw. Tylko kilka z nich dotyczy więcej niż jednego przedsiębiorstwa.

Najwięcej przedsiębiorstw (11) to firmy doradcze prowadzące „Pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania”. Kolejna pod względem liczebności grupa podmiotów (6) to firmy prowadzące „pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane”⁶¹

61 Dodatkowo, po 4 podmioty reprezentują sekcje:

- Praktyka lekarska i specjalistyczna
- Działalność rachunkowo – księgową, doradztwo podatkowe
- Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność
- Działalność związana z oprogramowaniem

Wśród przedsiębiorstw realizujących projekty:

- **co szósty beneficjent** posiada swoją siedzibę w województwie mazowieckim
- **66%** to przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku od ponad 5 lat (**przy czym 33% - 5-10 lat i 33% - 10-20 lat**)
- **79%** beneficjentów reprezentuje sektor usług, w tym 57% tylko ten sektor, a dla 22% jest to jeden z dwóch lub trzech sektorów, w których działają
- **41%** firm to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością
- **29%** to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą
- **61 ze 150 beneficjentów** to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 pracowników
- **40%** przedsiębiorstw prowadzi działalność w skali kraju, a 38% działa na rynkach międzynarodowych.

7. Charakterystyka projektów

7.1. Obszary projektów

Dofinansowanie otrzymało 150 projektów, z czego większość – 126 – była realizowana we wszystkich trzech obszarach: środowisko, relacje z personelem przedsiębiorstwa, zaangażowanie społeczne (tabela 2). Żaden z projektów nie dotyczył wyłącznie obszaru zaangażowanie społeczne, lub relacje z personelem. 19 projektów (13%) dotyczyło tylko obszaru środowisko naturalne. Dane w tabeli.

Tabela 2: Podział projektów ze względu na obszary tematyczne

Obszary tematyczne	Liczba projektów
Środowisko	19
Relacje z personelem przedsiębiorstwa (realizacja projektu TYLKO w obszarze relacje z personelem)	0
Zaangażowanie społeczne (realizacja projektu TYLKO w obszarze zaangażowanie społeczne)	0
Środowisko i zaangażowanie społeczne	1
Środowisko i relacje z personelem przedsiębiorstwa	0
Relacje z personelem przedsiębiorstwa i zaangażowanie społeczne	4
Wszystkie trzy obszary (środowisko; relacje z personelem przedsiębiorstwa; zaangażowanie społeczne)	126

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów, n=150

W związku z tym, że w ramach projektów realizowano wiele działań, które miały charakter zarządczy, np. opracowanie strategii CSR, na potrzeby analizy, projekty zostały podzielone na 4 kategorie:

- ogólne
- środowisko
- relacje z personelem przedsiębiorstwa
- zaangażowanie społeczne.

Działania Ogólne

W ramach kategorii „ogólne” wyróżniono 6 obszarów działań:

- opracowanie strategii CSR (123 firm, 82%)
- uzyskanie certyfikatów, wdrożenie systemów, procedur dotyczących zarządzania jakością i/ lub CSR (59 firm, 39%)
- opracowanie raportu CSR (52 firm 35%)
- audyt organizacji w różnych obszarach (52 firmy, 35%)
- opracowanie mapy interesariuszy (30 firm, 20%)
- działania związane z postępowaniem według wytycznych normy ISO 26000 (27 firm, 18%).

Większość firm przed przystąpieniem do projektu nie posiadało strategii CSR. Jedynie 33 beneficjentów zadeklarowało, że posiada strategię CSR, pozostałych 117 firm zadeklarowało wypracowanie tego dokumentu w ramach projektu. Działania związane z aktualizacją bądź opracowaniem strategii CSR podjęły 123 przedsiębiorstwa. Spośród 150 beneficjentów prawie połowa (62) publikuje swoją strategię CSR na stronach internetowych przedsiębiorstwa.

Co piąty beneficjent w ramach projektu opracował mapę interesariuszy. W większości przypadków była ona elementem strategii CSR, bądź podstawą do dalszych działań dialogowych z kluczowymi interesariuszami.

Co trzeci beneficjent (52) zdecydował się na opublikowanie w ramach projektu raportu CSR, przy czym 60% z nich, jest według firm przygotowanych według różnych standardów dotyczących ujawniania danych niefinansowych. Część beneficjentów wskazała, że raport będzie obejmował wszystkie trzy obszary realizacji projektu (relacje z personelem przedsiębiorstwa, środowisko, zaangażowanie społeczne), niektórzy wskazywali, iż będzie się on odnosił do obszarów normy ISO 26000. Prawie 20 podmiotów zdecydowało się skorzystać z Wytycznych Global Reporting Initiative.

27 przedsiębiorców zdecydowało się w różny sposób wykorzystać normę ISO 26000 w ramach wdrażania zasad CSR w firmie np. jako podstawę do opracowania strategii CSR, albo raportu społecznego. Warto zwrócić uwagę, iż pojawiały się projekty, w których przedsiębiorstwa w ramach działań „wdrażały normę ISO 26000” pokrywając wydatki np. na audyt przed wdrożeniem, czy samo wdrożenie normy, podczas gdy norma ISO 26000 jest normą typu podręcznik, a więc nie można jej wdrożyć ani certyfikować.

Istotnym obszarem działań projektowych były przeprowadzane audyty, w wielu wymiarach i obszarach np. zarządzanie, środowisko, bezpieczeństwo (takie audyty przeprowadziły 72 podmioty) oraz wdrażanie certyfikatów, systemów zarządzania czy procedur (takie działania podjęło 89 firm). Pokazuje to, iż firmy w ramach projektu podjęły działania pozwalające na ustandaryzowanie swoich działań, zgodnie z najlepszymi wytycznymi i praktykami rynkowymi.

PROJEKTY Środowisko naturalne⁶²

W ramach kategorii środowisko naturalne wyróżniono 7 obszarów działań:

- zmiany w działalności (procesach produkcyjnych, ale też np. w biurze skutkujące zmniejszeniem wpływu na środowisko naturalne (110 firm, 75%)
- zakup sprzętu (69 firm, 47%)
- wdrożenie polityk, procedur środowiskowych lub certyfikacja procesów (50 firm, 34%)
- opracowanie i wdrożenie nowych produktów/ usług (18 firm, 12%)
- opracowanie raportów dotyczących kwestii środowiskowych (19 firm, 13%)
- zdobycie certyfikatów środowiskowych produktów/usług (7 firm, 5%)
- badania klienta (3 firmy, 2%).

W ramach projektów dotyczących obszaru środowisko naturalne (146 beneficjentów) prawie połowa beneficjentów zdecydowała się w ramach dotacji zakupić sprzęt. Mimo iż 75% beneficjentów w ramach projektu podejmowało działania, których efektem miało być zmniejszenie wpływu na środowisko naturalne (np. modernizacja linii produkcyjnych, wymiana oświetlenia, czy wprowadzenie dwustronnego drukowania), tylko co piąty przedsiębiorca realizujący projekt w tym obszarze założył, że jego efektem będzie redukcja zużycia energii i/lub surowców (przyjął takie wskaźniki), a tylko 2 przedsiębiorców założyło, że obniżone zostaną zarówno wskaźniki zużycia surowców i energii jak i wskaźnik wytwarzania odpadów.

12% firm w ramach projektu zdecydowało się na wdrożenie nowych produktów i usług. Były to zarówno nowe usługi doradcze i/lub szkoleniowe dotyczące kwestii środowiskowych, jak też nowe produkty np. zabawki powstające z odpadów w produkcji tartacznej.

Co trzecia firma zdecydowała się wdrożyć odpowiednie procedury lub certyfikować systemy. Najczęściej wybieraną normą środowiskową wdrażaną przez beneficjentów było ISO 14000, a 7 firm zdobyło certyfikaty środowiskowe produktów/ usług. W większości przypadków był to certyfikat FSC.

Relacje z personelem przedsiębiorstwa⁶³

W ramach kategorii relacje z personelem przedsiębiorstwa wyróżniono 10 obszarów działań:

- działania edukacyjne skierowane do pracowników (63 firmy, 49%)
- wdrożenie odpowiednich procedur regulujących kwestie pracownicze (34 firmy, 26%)
- zaangażowanie pracowników (26 firm, 20%)
- opracowanie i wdrożenie programów rozwojowych (25 firm, 19%)
- wdrożenie narzędzi i/lub procesu dialogu z pracownikami (24 firmy, 19%)
- satysfakcja pracowników (24 firmy, 16%)
- opracowanie kodeksu etycznego (19 firm, 15%)
- organizacja programu stażowego (16 firm, 12%)
- wprowadzenie zasad dotyczących elastycznych form pracy (12 firm, 9%)
- opracowanie i wdrożenie programu wolontariatu pracowniczego (12 firm, 9%).

62 146 projektów, co stanowi 97% wszystkich projektów

63 130 projektów, co stanowi 86% wszystkich projektów zrealizowanych przez beneficjentów programu

Analiza działań pokazuje, że głównie obszary podejmowane przez beneficjentów koncentrowały się wokół tych, pozwalających na podniesienie poziomu wiedzy czy rozwój pracowników. Co drugi beneficjent (63 firmy na 130) zdecydował się w ramach projektu na działania podnoszące poziom wiedzy w organizacji, w tym 34 podmioty realizowały warsztaty i szkolenia. W 25 podmiotach zostały opracowane i wdrożone programy rozwojowe dla pracowników.

Co piąty beneficjent (24 firmy ze 130) w ramach projektu usystematyzował i sformalizował swoje działania w ramach relacji z personelem poprzez wdrożenie odpowiednich systemów i procedur wewnętrznych np. regulaminu pracy zdalnej czy systemu rozwoju pracowników.

W 24 podmiotach (ze 130) zostały podjęte działania, których celem było wypracowanie i wdrożenie odpowiednich narzędzi dialogu z pracownikami.

10% beneficjentów (14 ze 150) w ramach programu stworzyło pracownikom możliwość pracy w ramach elastycznych form zatrudnienia (wdrożenie odpowiednich polityk i procedur oraz zakupu odpowiedniego sprzętu i/lub oprogramowania, umożliwiającego np. pracę spoza biura).

Z perspektywy pracowników firmy⁶⁴

- pracownicy widzą korzyści z wdrażania elastycznego czasu pracy – zarówno związane z czasem pracy, ale też korzyści ekonomiczne np. oszczędności na dojazdach do pracy
„Nie muszą codziennie przyjeżdżać i zyskują pieniądze na dojazdy – zamiast 22 dojazdów mają 14”
- zdaniem pracowników elektroniczne narzędzia bardzo usprawniają pracę, a dodatkowo przyczyniają się do oszczędności czasu, co jest korzyścią zarówno dla firmy, jak i indywidualnego pracownika
- nowe narzędzia i sprzęt (m.in. do telekonferencji) zmniejszył istotnie częstotliwość podróży służbowych między odległymi oddziałami firmy – co przełożyło się na czas spędzony poza pracą, emisję spalin w ramach podróży oraz związane z tym koszty.

W 16 przedsiębiorstwach został przygotowany i wdrożony program stażowy, w ramach którego firmy przyjmowały 64 stażystów, z których średnio 3 zostawało po stażu w firmie (48 zatrudnionych pracowników). Dzięki temu firmy miały możliwość z jednej strony sprawdzić potencjalnych przyszłych pracowników, z drugiej stwarzały młodym ludziom szansę na zdobycie praktycznego doświadczenia, niezbędnego na rynku pracy.

Z perspektywy pracowników firmy⁶⁵

- według pracowników, staże to możliwość dla firmy sprawdzenia potencjalnych przyszłych pracowników i przygotowania ich do pracy w konkretnej firmie i na konkretnym stanowisku
„Jak się sprawdzają to zostają”; „Są organizowane wizyty dla młodzieży w stylu jak w Discovery Science - „jak to się robi”; „Dobra forma – uczyć go pod siebie, pod swoje potrzeby. On ma większe szanse, oni większy pożytek z takiego pracownika”
- wracownicy widzą też staże, jako możliwość uczenia się od siebie nawzajem – nie tylko stażystów od nich, ale też sami mogą się czegoś od młodych ludzi nauczyć
„Przychodzą nowe, młode osoby i jest możliwość wzajemnego uczenia się”
- pracownicy wyrażają obawy, że nie wszyscy przedsiębiorcy traktują staż, jako szansę na pozyskanie przyszłego pracownika, ale jako pozyskanie osoby, która może zapełnić braki kadrowe np. w sezonie letnim, ale z którą nie ma obowiązku kontynuacji współpracy
„Staż to taka tania siła robocza, szczególnie w okresie urlopowym”

12 przedsiębiorstw opracowało i wdrożyło programy wolontariatu pracowniczego, w ramach których pracownicy mogli wesprzeć lokalne organizacje społeczne. Warto jednak podkreślić, że część (12 firm) beneficjentów, stawiając sobie jako główny cel wolontariatu rozwój pracowników, ujęło go w obszarze relacje z personelem przedsiębiorstwa, a część (11 firm), traktując jako główny cel wsparcie lokalnych społeczności, ujęło go w obszarze zaangażowanie społeczne. Dlatego też liczba podmiotów realizujących projekty z zakresu wolontariatu pracowniczego, była większa niż tylko ta wykazana w obszarze relacje z personelem przedsiębiorstwa – w sumie 23 firmy.

64 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

65 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

Wśród działań podejmowanych przez beneficjentów dotyczących obszaru relacji z pracownikami brakowało, bądź były realizowane w ograniczonym zakresie:

Działania związane z etyką i zarządzaniem przez wartości

Praktycznie jedynym przejawem działań w tym obszarze jest kodeks etyczny, a ponad 1/3 wszystkich beneficjentów nie prowadzi żadnych działań w tym obszarze. Tylko co czwarta firma (25% z 28 które podjęły działania związane ze stworzeniem kodeksu) przeprowadziła konsultacje przy tworzeniu kodeksu.

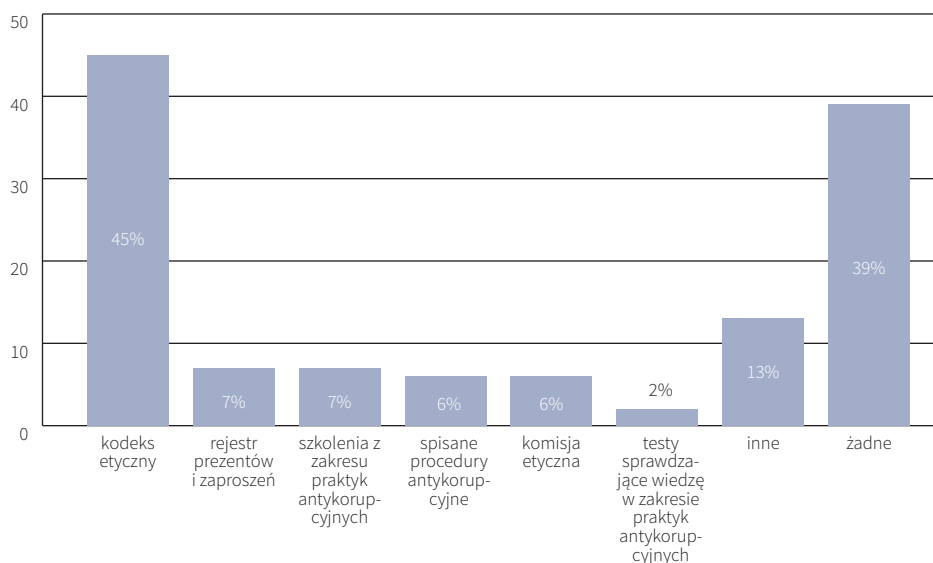
Sam kodeks etyczny w postaci dokumentu nie jest wystarczającym i „samodzielnym” narzędziem pozwalającym kształtować system norm, zachowań, wartości kształtujących systemy zarządzania i kulturę organizacyjną firmy. Uzupełnieniem opracowania powinny być działania edukacyjne oraz odpowiednie narzędzia pozwalające pracownikom zgłaszać potencjalne naruszenia zasad kodeksu lub odnosić się do ewentualnych wątpliwości w codziennej praktyce zawodowej pracowników. Tymczasem, większość firm ograniczyła swoje działania do dystrybucji kodeksu i możliwości zapoznania się z nim. Spośród firm, które opracowały kodeks etyczny:

- $\frac{3}{4}$ (75% z 28 firm) rozdystrybuowała kodeks wśród pracowników, bądź w inny sposób zapewniła jego dostępność
- 57% przeprowadziło spotkania/ szkolenia z pracownikami dotyczące kodeksu.

Aby kodeks był narzędziem efektywnie działającym, oprócz udostępnienia go pracownikom, należy zadbać o ich edukację i zrozumienie zapisanych w nim zasad, ale przede wszystkim należy stworzyć system etyczny w tym np.:

- wyznaczyć/ wybrać osobę lub osoby odpowiedzialne za kwestie etyczne w firmie, do której pracownicy mogą zgłaszać wszelkie kwestie i wątpliwości dotyczące przestrzegania etyki w firmie (rzecznik etyki, komisja etyki - por. wykres 9 - w dotychczasowych działaniach firm tylko 6% firm powołało komisję etyczną)
- umożliwić pracownikom zgłaszanie naruszeń zarówno nieanonimowo (np. do rzecznika etyki) jak i anonimowo (skrzynka mailowa, skrzynka na zgłoszenia)
- ustalić zasady i procedury rozpatrywania potencjalnych naruszeń oraz związane z tym konsekwencje
- zadbać o to, aby pracownicy znali i rozumieli zasady zapisane w kodeksie – poprzez ciągłą edukację i odwoływanie się do jego zapisów w różnych innych dokumentach firmy
- dokonywać cyklicznego przeglądu systemu, upewniając się, że on działa, a zasady zapisane w kodeksie są dobrze ujęte i zrozumiałe dla pracowników.

Wykres 9: Działania realizowane w firmie



A3. Które z poniższych działań są realizowane w Państwa firmie?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

- pracownicy doceniają to, że kodeks etyczny często powstawał w ich firmach w trybie konsultacji (nierzadko burzliwych) i nie był narzucany odgórnie, tylko negocjowany i wypracowywany w treści w sposób oddolny, chociaż nie działa się tak we wszystkich firmach
„Była też na początku dyskusja (zarówno bezpośrednia, jak i kontynuowana on-line) na temat sensowności wprowadzenia takiego dokumentu, szczególnie, że większość opisywanych w nim zasad funkcjonowało już od jakiegoś czasu w firmie”
- opinie dotyczące samego kodeksu etyki i zasadności jego funkcjonowania w organizacji są podzielone, według jednych pracowników to narzędzie, które faktycznie określa zasady panujące w firmie, według innych to dokument, który górnolotnym językiem opisuje podstawowe zasady współpracy
„Kodeks funkcjonuje na poważnie”; „Górnolotnie nazwany spis rzeczy opracowany w ramach wzajemnego szanowania się i współpracy.” „Jest coś takiego, jest do tego dostęp, leży w pokoju, u szefa na biurku. Wiem, gdzie to jest, ale powiem szczerze, że za bardzo się z tego nie korzysta.”

Działania dotyczące zarządzania różnorodnością⁶⁷

Żadna z firm nie podejmowała działań w tym zakresie (nie licząc działań związanych np. z elastycznym zatrudnieniem), gdyż powinny to być działania wspierające, a nie podstawowe w tym obszarze. Równocześnie 14 na 122 firmy przyznaje, że istnieją różnice w wynagrodzeniu pracowników na tych samych stanowiskach i o tych samych kwalifikacjach, chociaż, dopytane, firmy wskazują czynniki, które wpływają na wysokość wynagrodzenia. Są jednak wśród nich czynniki bardzo subiektywne takie jak zaangażowanie czy aktywność. Pokazuje to, że w firmach może brakować wiedzy dotyczącej zarządzania różnorodnością, ale też odpowiednich narzędzi i procedur w tym zakresie. Może to także oznaczać, że temat ten dla przedsiębiorców nie jest istotny bądź uważają, że obszar ten jest przez nich dobrze zarządzany. Biorąc jednak pod uwagę obecne trendy demograficzne oraz sytuację społeczno-polityczną, w tym:

- podniesienie wieku emerytalnego dla mężczyzn i kobiet do 67-go roku życia, przy równoczesnych zmieniających się oczekiwaniach wobec pracodawców młodych ludzi z tzw. pokolenia Y oraz Z które właśnie wkracza na rynek pracy
- starzenie się społeczeństwa w Polsce, z związku z malejącą liczbą narodzin, przy równoczesnym wydłużaniu się długości życia Polaków
- konflikt zbrojny na Ukrainie oraz konflikty w Afryce oraz Syrii i związany z tym napływ uchodźców,

należy się spodziewać, że pracodawcy będą zmuszeni nauczyć się budować i zarządzać zespołami, które są różnorodne nie tylko ze względu na płeć, ale też wiek, rasę, wyznanie czy narodowość.

Równocześnie warto podkreślić, że zarządzanie różnorodnością to także szansa dla przedsiębiorców na: pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, wzmocnienie innowacyjności zespołu, lepsze odpowiadanie na potrzeby i oczekiwania klientów, dostęp do nowych rynków, lepsza adaptacja do zmian, pozytywny wizerunek⁶⁸.

Zaangażowanie społeczne

W ramach kategorii zaangażowanie społeczne wyróżniono 8 obszarów działań⁶⁹:

- działania komunikacyjne (96 firm, 74%)
- działania edukacyjne skierowane do wybranych grup interesariuszy (34 firmy, 26%)
- organizacja wydarzeń promocyjnych (32 firmy, 25%)
- tworzenie sieci współpracy (25 firm, 19%)

66 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

67 Zarządzanie różnorodnością (sposób zarządzania dostrzegający i akceptujący różnice (i podobieństwa) tkwiące w zasobach ludzkich oraz przekształcający je w wyższą wydajność ekonomiczną i zyski dla firmy)

68 Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead, Komisja Europejska, 2015, s. 9

69 131 projektów ze 150 wszystkich projektów zrealizowanych przez beneficjentów programu

Charakterystyka projektów

- organizacja spotkań dialogowych z wybranymi grupami interesariuszy (24 firmy, 18%)
- opracowanie i wdrożenie programu wolontariatu pracowniczego (11 firm, 8%)
- opracowanie dokumentów, raportów i innych materiałów dotyczących działań z zakresu CSR (11 firm, 8%).

Warto zwrócić uwagę na przewagę działań komunikacyjnych i promocyjnych w ramach tego obszaru (realizowanych przez 3 na 4 firmy) nad działaniami, których celem bezpośrednio lub pośrednio było zaangażowanie w kwestie społeczne, w tym rozwiązywanie problemów społecznych istotnych dla danej społeczności lokalnej.

Główne działania realizowane w ramach tego obszaru, przez ponad połowę podmiotów, to działania komunikacyjne i promocyjne – prowadzone w sumie przez 109 firm. 69 firm w ramach projektu opracowało materiały promocyjne dotyczące działań CSR firmy, a 85 koncentrowało swoje działania na dotarciu z informacją do różnych grup interesariuszy, przede wszystkim mediów o różnym zasięgu. Dodatkowo, 32 podmioty zdecydowało się na organizację wydarzeń promocyjnych.

Wśród działań skierowanych do interesariuszy, przeważały działania dialogowe i edukacyjne. 58 podmiotów zdecydowało się na organizację spotkań z interesariuszami, które albo pomagały nawiązać dialog i relacje (24 firmy podejmowały takie działania), albo miały na celu edukację wybranych grup interesariuszy i podzielenie się z nimi wiedzą w wybranych obszarach CSR istotnych dla beneficjenta (działania realizowane przez 34 firmy). 25 podmiotów w ramach dialogu zainicjowało bądź rozwinęło sieć współpracy pomiędzy różnymi grupami interesariuszy, a w 11 pracownicy zaangażowali się w program wolontariatu pracowniczego. W 75% firm realizujących projekt wolontariatu, zaangażowała się w niego część pracowników, podczas gdy w 25% w projektach wolontariackich uczestniczyli wszyscy pracownicy.

Z perspektywy pracowników firmy⁷⁰

- pracownicy uważają, że działania na rzecz społeczności lokalnych są standardem i firmy powinny je prowadzić. *„Z punktu widzenia pracownika jest to standard, żeby pomagać sąsiadom i społeczności”*
- dla części pracowników podejmowane działania np. w obszarze zaangażowania społecznego były powodem do dumy, pozwalającym pokazać, że małe firmy, też mogą podejmować takie działania.

Wnioski

Beneficjenci, w ramach projektów realizowali bardzo szeroki wachlarz działań. W związku z założeniami projektu, „nagradzającymi” projekty realizowane we wszystkich trzech obszarach: zaangażowanie społeczne, pracownicy, środowisko, większość projektów była realizowana we wszystkich obszarach. Potwierdza to analiza oparta o model dojrzałości, która wykazała, że wśród działań beneficjentów trudno o praktyki kompleksowe, a tym samym bardzo dojrzałe, w ramach których firma w strategiczny sposób podchodzi do danego zagadnienia. Przykładowo praktyki środowiskowe dotyczą wybranych obszarów działania firmy (tj. drukowanie, oświetlenie, zużycie zasobów itp.), wolontariat w wielu przypadkach był działaniem akcyjnym, tak samo jak dialog z interesariuszami. Analiza oparta na modelu dojrzałości, pokazuje także, że dojrzałe działania beneficjentów koncentrują się na obszarze środowisko, który oprócz korzyści środowiskowych przynosi zawsze wyraźne i wymierne korzyści ekonomiczne (oszczędności)⁷¹. Równocześnie, także w tym obszarze brakuje praktyk bardzo dojrzałych, związanych z całościowym zarządzaniem wpływem organizacji na środowisko. Podejmowane działania dotyczą wybranych obszarów np. produkcji, biura, a nie całościowej działalności firmy.

Rekomendowane jest, aby przy realizacji tego typu projektów nagradzać przedsiębiorców za realizację projektów strategicznych, a nie projektów kompleksowych, obejmujących wszystkie zdefiniowane obszary CSR.

Działania podejmowane przez beneficjentów w ramach projektów nie są zaskakujące. Przedsiębiorcy podjęli przede

⁷⁰ Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

⁷¹ W związku z wspomnianym wyżej wykrzywieniem wyniku w obszarze ład organizacyjny, w efekcie obowiązku wdrożenia strategii CSR, nie można wyciągnąć jednoznacznych wniosków na podstawie tego wyniku

wszystkim szereg aktywności pozwalających im sformalizować i uporządkować podejmowane działania CSR, dlatego też, wiele z nich dotyczyło wdrożenia norm, opracowania procedur, czy dokumentów. Dokonano także szeregu inwestycji (zwłaszcza w obszarze środowisko naturalne), dotyczących zarówno infrastruktury produkcyjnej, jak też np. sprzętu elektronicznego umożliwiającego stworzenie stanowisk do pracy zdalnej.

Stworzona w ramach projektów baza formalna oraz infrastrukturalna stanowi punkt wyjścia do dalszych działań podejmowanych przez przedsiębiorców, dotyczących bezpośrednio działań biznesowych firmy.

Docenić należy projekty związane z działaniami pracowniczymi które, jak wynika z analizy, przyniosły największe efekty i korzyści przedsiębiorcom, zarówno jeśli chodzi o relacje z pracownikami, jak i wpływ tych działań na efektywność czy zaangażowanie pracowników.

Równocześnie, mając świadomość znaczenia i konieczności wdrożenia odpowiednich standardów i procedur w obszarach kluczowych dla skuteczności i efektywności danego przedsiębiorstwa, warto rozważyć - w kolejnych interwencjach o podobnym charakterze - rekomendowanie beneficjentom, zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwom ograniczenie liczby dokumentów opracowywanych w ramach projektu, na rzecz większej liczby konkretnych działań i rozwiązań wdrażanych w firmie.

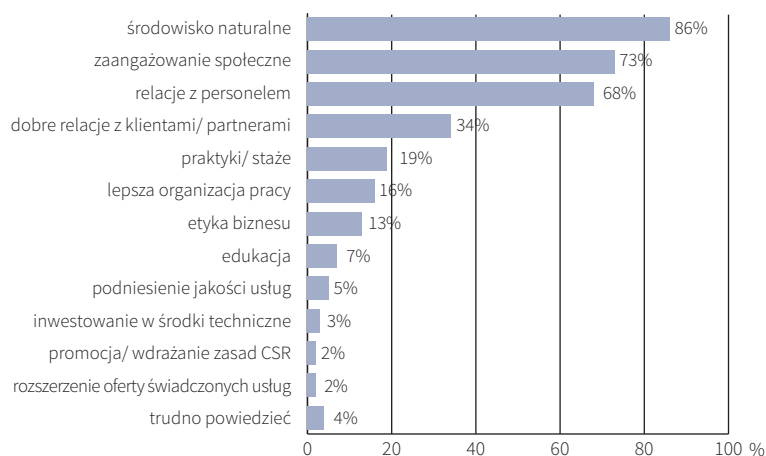
Aby realizowane projekty i podejmowane przez beneficjentów działania faktycznie realizowały definicję CSR, a więc pokazywały, w jaki sposób przedsiębiorca odpowiedzialnie zarządza swoim wpływem na otoczenie, rekomendowane jest powiązanie konkretnych działań ze wskaźnikami wpływu, które będą odzwierciedlały ich rezultaty, (o czym więcej w rozdziale 8.1. Wskaźniki projektowe).

7.2. Realizowane projekty a strategia CSR

W ramach projektu 123 (na 150 wszystkich projektów) beneficjentów opracowało strategię CSR. Pozostałych 27 przedsiębiorców zaznaczyło, że posiada taką strategię. Spośród 132 przedsiębiorstw, którzy posiadają aktywną stronę internetową, 62 posiada na niej strategię CSR. Spośród firm, które posiadają dostępną na stronie strategię CSR, co druga (33) posiada na stronie informację o podejmowanych działaniach CSR. 48 firm, które nie udostępniają na stronie www strategii CSR, posiada na tej stronie informacje o działaniach CSR w ogóle⁷². W przypadku firm, na których stronie internetowej dostępna jest zarówno strategia CSR jak i informacje o działaniach, można wskazać zbieżność tematyki podejmowanych działań z zapisami strategii. W przypadku firm, które udostępniają samą informację o strategii bez wskazania podejmowanych działań i odwrotnie, trudno stwierdzić, na ile podejmowane przez firmę i komunikowane działania CSR są spójne z jej strategią CSR.

Główne obszary strategii CSR beneficjentów pokrywają się z obszarami, w których realizowali projekty. Należy jednak zwrócić uwagę, iż obszary te zostały zdefiniowane tak szeroko, że obejmują duży katalog zadań do realizacji. 34% respondentów w swojej strategii CSR odnosi się do relacji rynkowych, a 13% do etyki. Jest to o tyle zaskakujące, że respondenci zapytani o to, jakie obszary są kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa wskazali w pierwszej kolejności „uczciwe praktyki rynkowe” (69%). Tym samym, można by oczekiwać, że w strategiach CSR, które definiują długoterminowe cele znajdują się te obszary, które firmy uważają za kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Wykres 10: Główne obszary strategii CSR



A2a. Firma posiada strategię CSR. Jakie są główne obszary strategii CSR firmy?

Źródło: Badanie CAWI, N=117

Koncentracja priorytetów strategii CSR na trzech obszarach (środowisko, zaangażowanie społeczne, relacje z personelem), na pewno w dużej mierze jest efektem założeń projektu i zdefiniowanych trzech obszarów, w ramach których beneficjenci realizowali projekty. Biorąc pod uwagę, że większość strategii powstała właśnie w ramach projektu PARP, tym bardziej, wniosek ten wydaje się być zasadny.

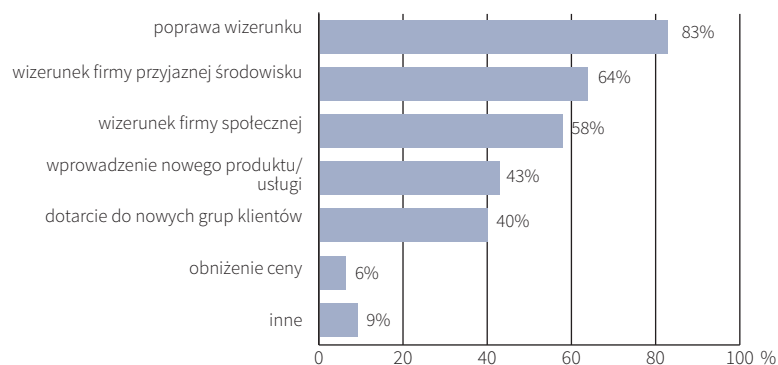
Niemniej może martwić, że tylko kilka procent beneficjentów w swoich strategiach CSR uwzględnia obszary bezpośrednio związane z działalnością biznesową – 2% rozszerzenie oferty świadczonych usług, 3% inwestowanie w środki techniczne, 5% podniesienie jakości usług.

Może to oznaczać, że nie wszyscy przedsiębiorcy utożsamiają z CSR działania związane bezpośrednio z działalnością biznesową i dlatego nie odnoszą się do nich w strategii. Dlatego też rekomendowane jest wsparcie edukacyjne dla beneficjentów, dotyczące zarówno samej idei CSR, jak też pokazania korzyści biznesowych, które są związane z jej wdrażaniem

Jeśli CSR ma pomóc przedsiębiorstwu w rozwijaniu działalności, zwiększeniu przychodów czy uzyskaniu w inny sposób przewagi konkurencyjnej, to powinien być trzonem zarządzania organizacją, a strategia CSR powinna być wytycznymi do prowadzenia biznesu.

Strategia CSR koncentrująca się na zaangażowaniu społecznym, środowisku i relacjach z pracownikami, wskazuje, że odpowiedzialność społeczna jest pewnym dodatkiem i uzupełnieniem działań biznesowych a nie ich podstawą, dlatego nie obejmuje swoim zakresem kwestii biznesowych. Wyniki badania CAWI potwierdzają tę tezę, gdyż główną przewagą konkurencyjną, jaką osiągnęli przedsiębiorcy z realizacji projektu, była poprawa wizerunku (82,7%), poprawa wizerunku jako firmy przyjaznej dla środowiska (64,2%), wizerunek firmy prospołecznej (58%) (zobacz wykres 11: Na czym polega przewaga konkurencyjna?).

Wykres 11: Na czym polega przewaga konkurencyjna? (N=81)



B2b. Na czym polega ta przewaga (konkurencyjna)?

Źródło: Badanie CAWI, N=81

Aby CSR był faktycznie źródłem przychodu firmy (a nie tylko oszczędności związanych z ograniczeniem zużycia np. surowców do produkcji), powinien przede wszystkim odnosić się do zasad prowadzenia biznesu. Przykładowo globalni liderzy jak Marks&Spencer czy Unilever, w ogóle nie oddzielają działań CSR od biznesu, tylko posiadają jedną zintegrowaną strategię (Plan A – Marks&Spencer, Sustainable Living Plan – Unilever), która definiuje podejście do rozwoju biznesu przy jednoczesnym zrównoważonym jego prowadzeniu – np. więcej i bardziej zdrowych produktów w ofercie zawierających mniej soli, ciągły dialog z klientami dotyczący oczekiwań związanych z produktami firmy, poszanowanie zasad odpowiedzialności w łańcuchu dostaw, w tym dialog i współpraca z dostawcami, zmniejszanie wpływu na środowisko w całym cyklu życia produktów od surowca, aż do utylizacji opakowania. Z drugiej strony, przykłady takich firm jak Viking Toys, która od czterdziestu lat zajmuje się projektowaniem, produkcją i sprzedażą zabawek, pokazują, że zasady odpowiedzialności mogą być podstawą zarządzania i rozwoju produktów także w firmach z sektora MŚP⁷³.

Takie podejście jest ważne zwłaszcza z perspektywy firm z sektora MŚP, które nie mają zasobów na to, aby podejmować działania będące dodatkiem do codziennej działalności biznesowej. CSR powinien być podstawą biznesu i myślenia o nim, bo tylko wtedy będzie faktycznie wdrażany.

Wnioski

Główne obszary strategii CSR większości beneficjentów pokrywają się z obszarami, w których realizowali oni projekty. Zostały one jednak zdefiniowane tak szeroko (środowisko, zaangażowanie społeczne, relacje z personelem przedsiębiorstwa), że obejmują duży katalog zadań do realizacji. Precyzyjne i węższe zdefiniowanie obszarów i celów strategicznych CSR oraz wyraźne odniesienie ich do celów biznesowych, może pomóc przedsiębiorcom w pełnej integracji CSR do biznesu oraz przynieść zarówno pozytywny ekonomiczny dla firmy jak i pozytywny wpływ na otoczenie. Także priorytety dotyczące środowiska czy zaangażowania społecznego, obecne w strategiach większości firm opracowujących strategię w ramach projektu PARP, powinny być powiązane z potrzebą biznesową np. ograniczenie kosztów, czy poprawa relacji z otoczeniem.

7.3. Powody realizacji projektów

Beneficjenci mieli duże oczekiwania wobec projektów – przede wszystkim miały to być korzyści wizerunkowe powiązane z obszarami, w których był realizowany projekt (środowisko, relacje z personelem, zaangażowanie społeczne). Wynik ten nie jest zaskakujący i jest pozytywny. Przedsiębiorcy oczekiwali korzyści wizerunkowych z realizacji projektu, ale nie są to jedyne ich oczekiwania, co potwierdza, że rozumieją CSR jako działania nie tylko wspierające wizerunek firmy wśród interesariuszy, ale widzą też inne korzyści z tego typu działań.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że beneficjenci nie traktują CSR jako elementu budującego przewagę konkurencyjną i pozwalającego się wyróżnić na rynku, bądź nie widzą, że konkurencja podejmuje działania w tym zakresie. Tylko 7% badanych beneficjentów wskazało, że powodem przystąpienia do projektu była obawa przed utratą pozycji rynkowej w stosunku do konkurencyjnych firm.

Motywację finansową (brak środków własnych na realizację całości projektu) wskazało 37% beneficjentów. Warto podkreślić, że mimo iż czynnik ten wskazał co trzeci respondent, dla większości nie była to jedyna motywacja do udziału w projekcie (beneficjenci mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi). Równocześnie, zapytani o to, który z powodów przystąpienia do projektu był najważniejszy, wskazali wsparcie lub kontynuację innych działań CSR (18%) oraz chęć wprowadzenia nowych rozwiązań organizacyjnych (17%).

73 Opracowane na podstawie: Polskie i szwedzkie firmy wobec wyzwań CSR, praca zbiorowa pod red. A. M. Nikodemskiej-Wołowik, Warszawa 2011: zasady dotyczące produktu obejmują:

- Wszystkie produkowane przez firmę zabawki powinny spełniać zdefiniowane przez właścicieli firmy kryteria 5s (safe, soft, strong, simple, silent).
- Wszystkie zabawki jak i ich opakowania w 100% nadają się do recyklingu.
- Wszystkie zabawki Viking są zgodne m.in. z następującymi standardami i regulacjami: CPSIA (amerykańska Ustawa o Bezpieczeństwie Produktów Konsumenckich, ang. Consumer Product Safety Improvement Act), Rozporządzenie WE w sprawie rejestracji, oceny, udzielania zezwoleń i stosowanych ograniczeń w zakresie chemikaliów (ang. REACH, Registration Evaluation and Restriction).
- Firma posiada certyfikat wydawany w ramach procesu ICTI CARE (ICTI = „International Council of Toy Industries”, czyli Międzynarodowa Rada Przemysłu Zabawkarskiego, która promuje międzynarodowe standardy bezpieczeństwa zabawek oraz odpowiedzialną postawę wobec reklamy i marketingu dziecięcego, CARE = Caring, Awareness, Responsible, Ethical czyli Troska, Świadomość, Odpowiedzialność, Etyka).

Wykres 12: Powody realizacji projektów



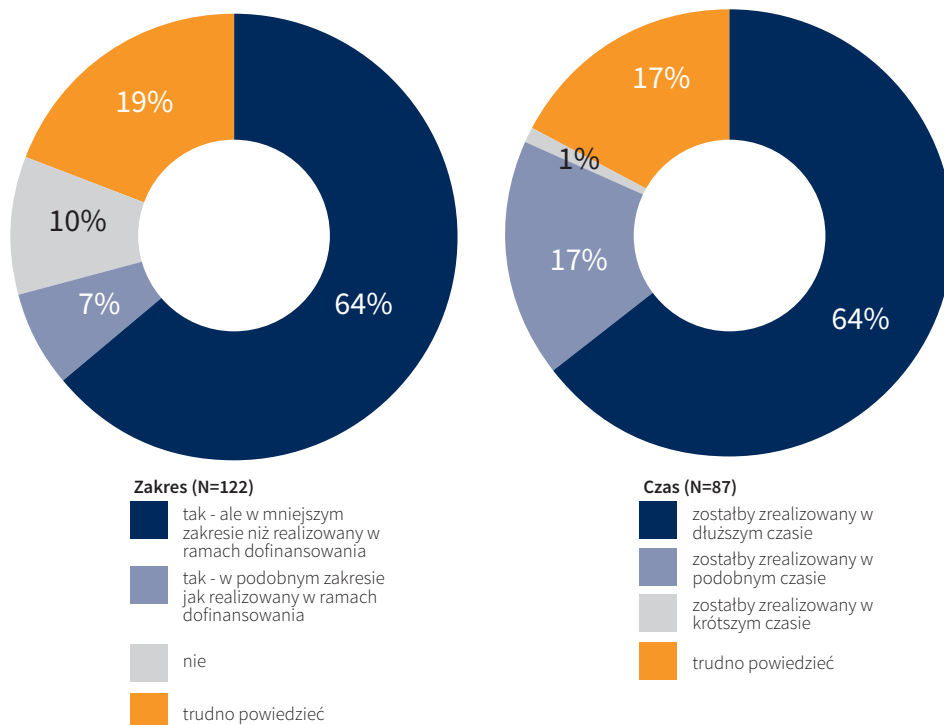
Q1a. Jakiego powodu skłoniły Państwa firmę do udziału w projekcie PARP Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy (wystąpienie o dofinansowanie)?

Q1b. A który z tych powodów był najważniejszy?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

Zdecydowana większość firm (71%*) zrealizowała planowany projekt nawet gdyby nie dostała dofinansowania, ale dzięki środkom ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy projekty zostały zrealizowane szybciej i w większym zakresie, co potwierdza, że uczestnictwo w projekcie było ze strony beneficjentów działaniem przemyślanym, pozwalającym podjąć lub kontynuować zaplanowane działania.

Wykres 13: Dofinansowanie a realizacja projektu



Q3a. Czy w sytuacji gdyby nie było możliwości dofinansowania Państwa projektu ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy projekt zostałby zrealizowany?

Q3b. W jaki sposób brak dotacji ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy wpłynąłby, Państwa zdaniem, na czas realizacji Państwa projektu?

Źródło: Badanie CAWI, N=122 i N=87

Z perspektywy pracowników firmy⁷⁴

- według pracowników, kluczowe motywacje firm do udziału w programie związane były z ich rozwojem i np. możliwością zakupu sprzętu, czy innych inwestycji, ale też wymaganiami rynku i klientów
- według pracowników CSR to też szansa na to, żeby być w czymś pierwszym i istotnie się wyróżnić na poziomie wyznawanych wartości, ponieważ idea CSR jest jeszcze słabo rozpowszechniona w mniejszych firmach lub w konkurencyjnych;
„Jesteśmy nie o krok, a o co najmniej dwa kroki przed konkurencją”
„Impuls dla konkurencji, innych do pochylenia się nad tematem CSR”
- pracownicy popierają działania pracodawców, które według nich były konkretne i potrzebne, a dzięki programowi PARP zostały zrealizowane szybciej i przy mniejszym finansowaniu własnym
- są zadowoleni z działań CSR, mają poczucie, że przynoszą one korzyść firmie, ale tym samym też korzyść pracownikom.

Z perspektywy partnerów społecznych⁷⁵

- partnerzy społeczni uważają, że firmy podejmują działania CSR, ponieważ pozwalają im one zbudować inne relacje, także z podmiotami biznesowymi, na rynku lokalnym oraz globalnym, bądź naprawić relacje np. ze społecznością lokalną
- według nich, firmy, które prowadzą działania CSR to liderzy na rynku, a podejmowane działania wyróżniają ich na tle innych firm.

Wnioski

Decydując się na udział w projekcie, oczekiwali przede wszystkim korzyści wizerunkowych. Jest to o tyle zaskakujące, że znaczna część beneficjentów realizowała działania CSR przed przystąpieniem do projektu PARP. Co więcej, analiza potwierdza, że beneficjenci zdecydowali się na udział w projekcie nieprzypadkowo, ale projekt stworzył im szansę do rozpoczęcia bądź kontynuacji działań, które i tak by zrealizowali. Tym bardziej dziwi, że przedsiębiorcy z sektora MŚP, którzy zazwyczaj nie posiadają środków na działania inne niż związane bezpośrednio z rozwojem biznesu, myśląc o podjęciu działań CSR nawet bez wsparcia PARP nie oczekiwali korzyści bardziej biznesowych, niż te związane z poprawą wizerunku. Oznacza to, że beneficjenci, mimo, iż mają poczucie, że działania CSR powinny być realizowane, postrzegają je w kategoriach wizerunkowych, a nie jako elementu zarządzania organizacją.

Warto zrealizować działania edukacyjne (skierowane do przedsiębiorców, którzy realizują działania wdrożeniowe), które wesprą beneficjentów w lepszym i pełniejszym rozumieniu CSR, a tym samym osiągnięciu korzyści szerszych niż tylko wizerunkowe.

7.4. Realizacja działań CSR przed złożeniem wniosku do PARP

Ponad 70% beneficjentów realizowało działania CSR przed złożeniem wniosku o dofinansowanie w ramach programu PARP „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”.

Realizowane wtedy działania były w większości związane z zaangażowaniem społecznym firmy, działaniem na rzecz lokalnej społeczności i były bardzo różnorodne, od działalności charytatywnej, poprzez współpracę edukacyjną ze szkołą wyższą, aż po działania wolontariackie.

⁷⁴ Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

⁷⁵ Na podstawie wywiadów z partnerami społecznymi, N=49

Wykres 14: Realizacja działań CSR przed projektem PARP



Q4b. W jakim obszarze realizowali Państwo działania CSR przed przystąpieniem do projektu PARP dofinansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy?

Źródło: Badanie CAWI, N=87

Wynik ten jest o tyle interesujący, że pytani o to, które obszary CSR są kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa, beneficjenci wskazali przede wszystkim uczciwe praktyki rynkowe. A zaangażowanie społeczne dopiero na piątym miejscu. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa podejmują działania z zakresu zaangażowania społecznego, ale traktują je jako działania dodatkowe, które mają wspierać wizerunek firmy, a nie jej rozwój. Z kolei kwestia podejścia przedsiębiorców do znaczenia działań związanych z uczciwymi praktykami rynkowymi jest dość niespójna:

- są to działania kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa
- ponad połowa (55%) z 87 firm, które realizowały działania CSR przed przystąpieniem do projektu PARP podejmowała działania w tym obszarze
- tylko 34%* ma ten obszar w strategii CSR i jest to dopiero czwarte ze wskazań (więcej firm ma w strategiach działania z zakresu zaangażowania społecznego, środowiska i relacji z pracownikami).

Może to oznaczać, albo, że firmy podejmują działania związane z relacjami rynkowymi, ale uważają je za oczywiste i nie widzą potrzeby odnoszenia się do nich w strategii CSR, albo, że przedsiębiorcy przyjęli, że ponieważ realizują działania w trzech obszarach (społeczeństwo, środowisko, pracownicy), to strategię CSR na tych obszarach powinny się koncentrować.

Zaskakujące jest, że tylko 35%* respondentów wskazało jako istotne obszary rozwoju firmy praktyki z zakresu pracy (niewiele więcej, bo 40%* podejmowało działania w tym obszarze przed przystąpieniem do projektu PARP), biorąc pod uwagę, że prawie wszyscy beneficjenci realizowali działania w tym obszarze, a dla wielu relacje z personelem przedsiębiorstwa to był główny element projektu. Można uznać, że jest to obszar bardzo ważny dla firmy, ale przedsiębiorcy traktują go jako obszar „obowiązkowy”, w którym działania powinny być i są podejmowane i nie analizując go w kategorii „obszary CSR dla rozwoju przedsiębiorstwa”, ale codziennej, podstawowej działalności.

Wykres 15: Kluczowe obszary CSR dla rozwoju przedsiębiorstwa



A4d. Które z obszarów uważa Pan/Pani za kluczowe z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa? (maksimum trzy wskazania)

Źródło: Badanie CAWI, N=122

- niektórym pracownikom trudno oddzielić działania związane z projektem od tych, które z projektem związane nie były. Uważają, że działania CSR robili już wcześniej, teraz tylko to nazwali i uporządkowali
„Już wcześniej pewne rzeczy robiliśmy dobrze, projekt nas w tym tylko utwierdził”.

Wnioski

Beneficjenci, jako działania CSR wskazują działania dodatkowe, np. związane z zaangażowaniem społecznym czy środowiskiem, a działania związane z pracownikami czy relacjami z klientem traktują jako codzienną działalność biznesową. Dlatego też, pytani o realizowane działania CSR nie wskazują tych obszarów.

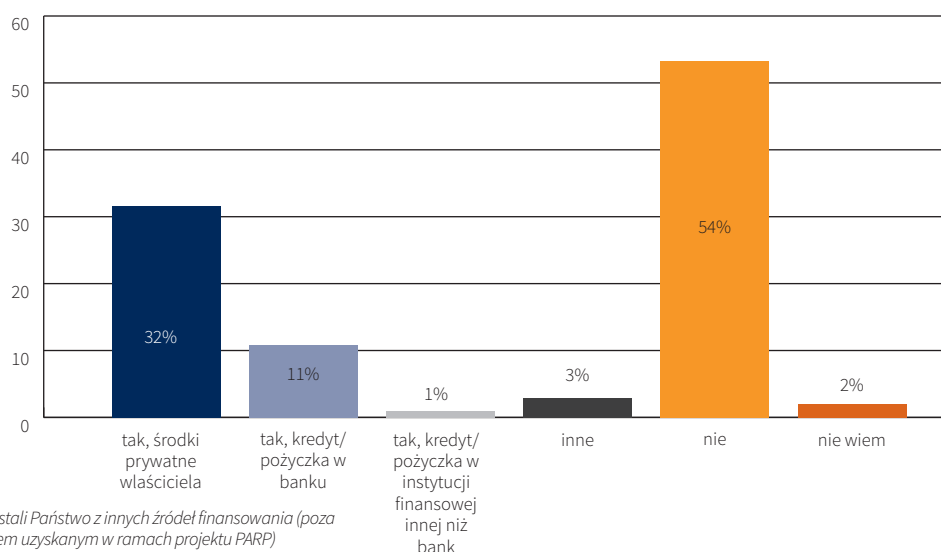
Takie postrzeganie CSR, jako dodatkowych działań, zwłaszcza z zakresu zaangażowania społecznego, niestety nadal jeszcze jest obecne w świadomości wielu firm w Polsce, także niektórych dużych podmiotów. Jest też dość charakterystyczne dla firm z sektora MŚP, które działania społeczne, zwłaszcza filantropijne realizują bardzo często, chociaż nie nazywają ich CSR. Dlatego też, tak ważna jest edukacja i pokazywanie CSR jako elementu działalności biznesowej, a nie jako działań dodatkowych.

7.5. Koszty i źródła finansowania projektów

W ramach projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” zrealizowano 150 projektów na łączną kwotę dofinansowania 10 440 221,15⁷⁷ zł. Do kwoty otrzymanej w ramach programu wnioskodawcy zapewnili wkład własny, w sumie na kwotę 4 936 779,5 PLN. Całkowity koszt realizowanych projektów to 15 377 00,65 PLN. Średnia wysokość wkładu własnego to 34 000 PLN. Zdecydowana większość beneficjentów pokrywała wkład własny, ze środków wewnętrznych. Tylko 2 beneficjentów zapewniło wymagany wkład własny ze źródeł zewnętrznych w sumie na kwotę 84 857,15 PLN.

Dokumentacja projektowa (wnioski beneficjentów) nie są do końca spójne z informacjami uzyskanymi bezpośrednio od beneficjentów – aż 11%* wskazało, że korzystało z kredytu/ pożyczki w banku, w celu realizacji projektu, 1% skorzystał z pożyczki instytucji innej niż bank, a 3% z innych źródeł (zobacz wykres 16 inne (niż dotacja PARP) źródła finansowania projektu). Może to oznaczać, że w trakcie realizacji projektu, okazało się, że przedsiębiorcy, mimo iż tego nie planowali, zmuszeni są skorzystać z zewnętrznych źródeł finansowania, w efekcie np. nieprzewidzianych wydatków w firmie bądź niekorzystnej sytuacji rynkowej i związanych z tym mniejszych przychodów.

Wykres 16: Inne (niż dotacja z PARP) źródła finansowania projektu



Q2. Czy korzystali Państwo z innych źródeł finansowania (poza finansowaniem uzyskanym w ramach projektu PARP) w celu realizacji projektu?

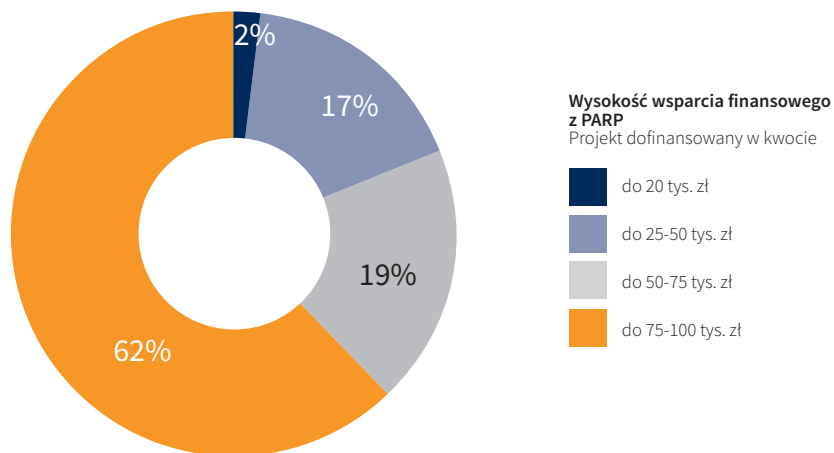
Źródło: Badanie CAWI, N=122

⁷⁶ Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

⁷⁷ Całkowita kwota dofinansowania przyznana beneficjentom wynosiła 11.302.974,79, jednak z różnych względów część kosztów beneficjentów nie została rozliczona, dlatego też ostateczna wydana kwota jest niższa niż przyznana wnioskodawcom.

Tylko cztery firmy uzyskały dofinansowanie w wysokości mniejszej niż 70% całości kosztów projektu. Najniższy udział kwoty wsparcia w całościowym koszcie projektu to 50%. Średnia otrzymana kwota dofinansowania to 76 317 PLN. Najniższa wnioskowana kwota dofinansowania wyniosła 9 450 zł. Najwyższa przyznana kwota dofinansowania to 100 000 zł, taką kwotę dofinansowania uzyskało 6 spośród 150 beneficjentów. Trzy z sześciu tak dużych projektów realizowana była w woj. zachodniopomorskim. Najwięcej projektów, 92 ze 150, co stanowi ponad 60% dofinansowanych projektów, stanowiły projekty dofinansowane w wysokości 75-100 tys. zł. Prawie 20% złożonych wniosków stanowiły projekty dofinansowane w kwocie 25-50 tys. zł (26 wniosków) oraz 50-75 tys. zł (29 wniosków). Najmniejszą grupę stanowiły wnioski złożone na dofinansowanie w wymiarze max. 20 tys. zł.

Wykres 17: Podział beneficjentów wg wsparcia finansowego otrzymanego z PARP

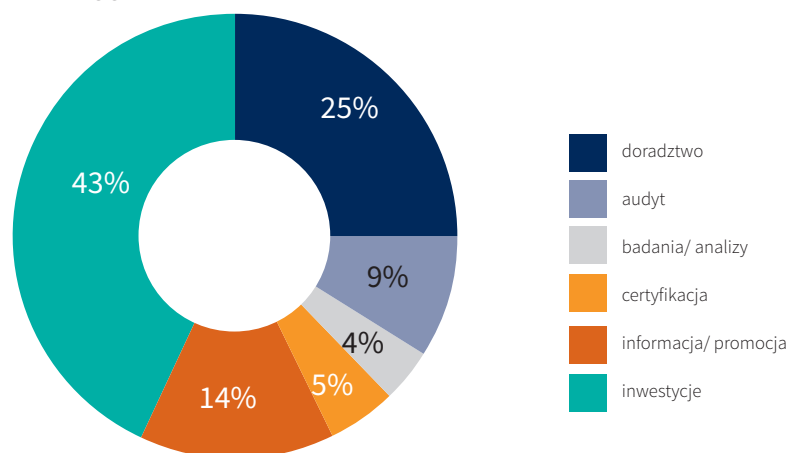


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów, n=150

Kluczową grupą wydatków w ramach projektów, były wydatki inwestycyjne, które stanowiły 43% całościowych kosztów projektów. Na drugiej pozycji znalazły się wydatki na doradztwo – 25% kosztów. Najmniejszą kategorią kosztów były badania i analizy – tylko 4% wszystkich kosztów.

Taka struktura wydatków nie jest zaskakująca. Większość realizowanych projektów związana była z inwestycjami – modernizacją czy zakupem sprzętu produkcyjnego, ale też zakupem np. laptopów czy systemów informatycznych, które były podstawą do np. pracy zdalnej. Obowiązek opracowania strategii CSR przez beneficjentów, którzy dokumentu takiego nie posiadali przed przystąpieniem do projektu wpłynął na koszty związane z doradztwem.

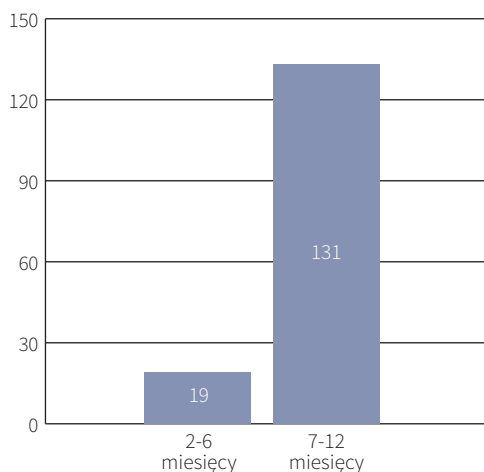
Wykres 18: Podział wydatków wg grup wydatków



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków i sprawozdań skutecznych beneficjentów, n=150

Średni czas trwania projektu to 10 miesięcy. Realizacja najkrótszego projektu trwała 2 miesiące, a najdłuższego 12 miesięcy. Zdecydowana większość projektów, bo aż 88% była realizowana minimum 7 a maksimum 12 miesięcy. 35 projektów rozpoczęło się w roku 2013, 114 w roku 2014 a jeden w roku 2015. Jeden projekt zakończył się jeszcze w roku 2013, 76 w roku 2014, a 73 projekty zakończyło się w roku 2015 (uwzględniając 7 projektów, które w wyniku podpisania aneksów zakończyły się w roku 2015 a nie 2014, tak jak beneficjenci zakładali we wniosku).

Wykres 19: Czas realizacji projektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków skutecznych beneficjentów oraz sprawozdań z realizacji projektów, n=150

Kwestia ukończenia realizacji projektu w terminie była jednym z większych wyzwań dla przedsiębiorców. Podpisano ponad 130⁷⁸ aneksów, z tego aż 34 dotyczyły zmiany terminu realizacji projektu, co oznacza, że aneks taki podpisał co piąty beneficjent. Najczęściej beneficjenci przedłużali projekt o jeden miesiąc (10 beneficjentów) lub o 2 miesiące (9 beneficjentów).

Cechy wspólne projektów

Wśród projektów realizowanych w ramach programu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”, komponent 2 można wskazać następujące cechy wspólne:

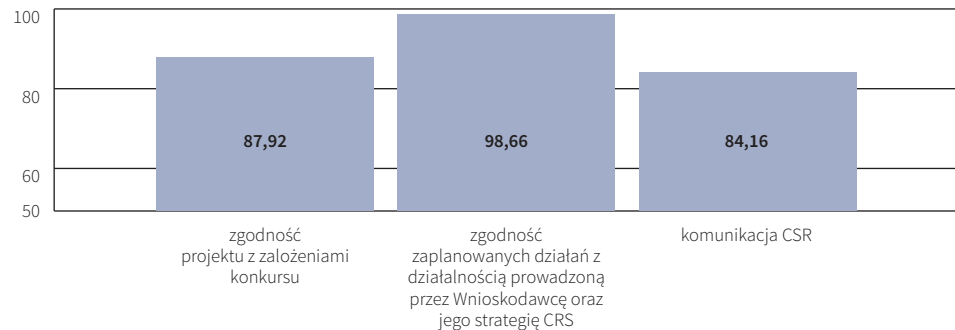
- prawie wszystkie projekty były realizowane we wszystkich trzech obszarach: środowisko, relacje z personelem przedsiębiorstwa, zaangażowanie społeczne
- duża część projektów, we wszystkich obszarach dotyczyła standaryzacji podejmowanych działań, w tym wdrażania polityk, norm czy procedur, a więc przede wszystkim opracowywania dokumentów, regulujących zasady funkcjonowania firmy, co z jednej strony jest słusznym podejściem, bo zwłaszcza w firmach już średnich, niezbędne jest posiadanie spisanych ważnych zasad obowiązujących w firmie, z drugiej strony, rodzi pytanie, czy takie podejście nie powoduje nadmiernej biurokratyzacji tam, gdzie nie jest ona niezbędna
- w ramach większości projektów została opracowana strategia CSR
- w obszarze **środowisko** przedsiębiorcy w większości zdecydowali się na działania inwestycyjne (modernizacyjne i/lub zakupowe), w celu obniżenia wpływu na środowisko naturalne, chociaż nie wszyscy zdecydowali się na zdefiniowanie wskaźników dotyczących wpływu na środowisko, a tym samym trudno określić, na ile i w jakim zakresie ich wpływ został faktycznie zminimalizowany
- w obszarze **relacje z pracownikami** działania większości przedsiębiorców koncentrowały się na podnoszeniu wiedzy i rozwoju pracowników
- w obszarze **zaangażowanie społeczne** najwięcej zostało podjętych działań promocyjnych i komunikacyjnych.

78 Większość aneksów dotyczyła zmian formalnych wynikających z Wytycznych Ministra Infrastruktury i Rozwoju w zakresie udzielania zamówień w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy do których nie ma zastosowania ustawa Prawo Zamówień Publicznych; pozostałe, nieliczne aneksy dotyczyły zmiany rachunku bankowego, adresu, REGONu firmy

7.6. Ocena merytoryczna projektów

Na etapie oceny merytorycznej, największa liczba punktów uzyskanych przez beneficjenta to 190, a najmniejsza 83. Średnia liczba punktów uzyskanych w ramach obu ocen to około 140 punktów. Biorąc pod uwagę, że różnica pomiędzy najwyższą a najniższą punktacją wynosi ponad dwukrotność punktacji najniższej można założyć, że różnice w merytoryce projektów są znaczące.

Wykres 20: Średnia liczba punktów uzyskanych przez wnioskodawców skutecznych w ramach kryteriów zgodności i komunikacji CSR

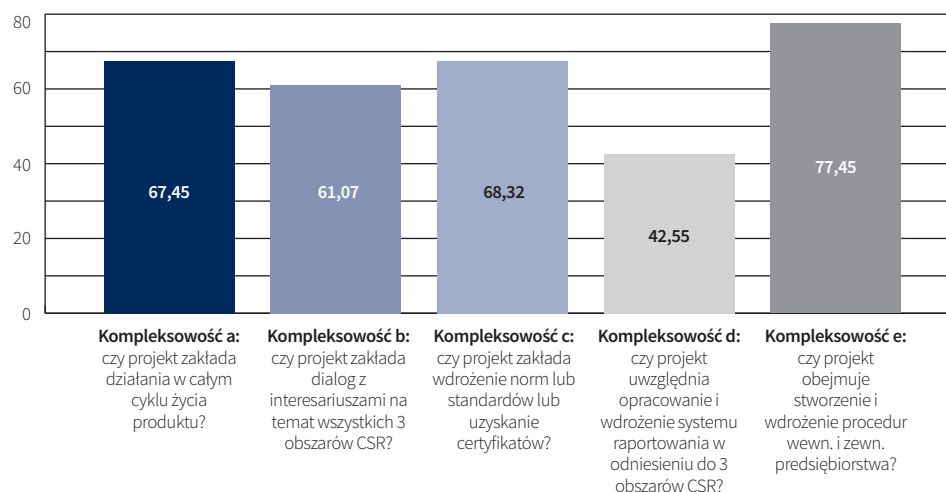


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=150

Kategorią, w której wnioskodawcy otrzymali najwyższą średnią liczbę punktów była **zgodność zaplanowanych działań z działalnością prowadzoną przez wnioskodawcę oraz z jego strategią CSR**. Warto podkreślić, że prawie wszyscy (123) beneficjenci opracowywali strategię w ramach projektu, a we wnioskach w większości wpisywano, że będzie ona realizowana zgodnie z trzema obszarami (środowisko, zaangażowanie społeczne, relacje z personelem) bądź normą ISO 26000. Dlatego też, wszyscy beneficjenci otrzymali w tej kategorii maksymalną liczbę punktów.

W ramach **kryterium zgodności z założeniami projektu**, średnia liczba uzyskanych punktów wynosiła 88%. W ramach jednego z kryteriów liczba punktów uzyskiwanych przez wnioskodawców zależała od liczby obszarów, w ramach których realizowany był projekt (relacje z personelem, środowisko, zaangażowanie społeczne). W efekcie ponad 120 beneficjentów wykazało, że realizuje działania we wszystkich obszarach, mimo, że widoczne były dysproporcje w istotności podejmowanych działań w ramach poszczególnych obszarów, np. w ramach obszaru środowisko realizowany był szereg działań, których celem było zmniejszenie wpływu na środowisko naturalne, a w ramach obszaru relacje z personelem przedsiębiorstwa jedno działanie (np. opracowanie polityki czy procedury dotyczącej tego obszaru), które bez powiązania z innymi działaniami (np. edukacyjnymi) nie wносиło realnej korzyści ani nie przynosiło zmiany firmie i pracownikom.

Wykres 21: Średnia liczba punktów uzyskanych przez wnioskodawców skutecznych w ramach kryteriów dotyczących kompleksowości projektów

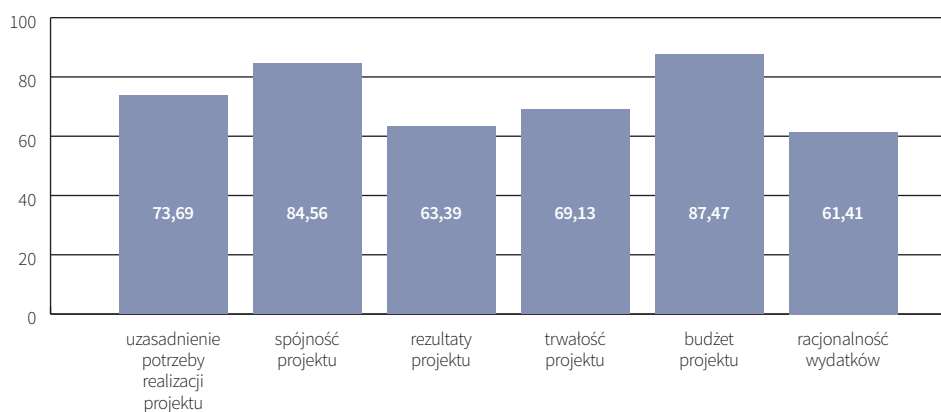


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=150

Wśród kryteriów dotyczących kompleksowości, największą średnią liczbę punktów beneficjenci otrzymali za **stworzenie i wdrożenie procedur wewnętrznych i zewnętrznych (77%)** oraz **wdrożenie norm lub certyfikatów (68%)**. Aż 64 podmioty otrzymały maksymalną możliwą do zdobycia liczbę punktów (przynajmniej od jednego oceniającego) za to, że **projekt zakłada działania w całym cyklu życia produktu lub usługi, w tym w przedsiębiorstwie i całym łańcuchu dostaw**. Ocena ta jest zaskakująca, ponieważ na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań beneficjentów można stwierdzić, że tylko nieliczni przedsiębiorcy podejmowali działania w łańcuchu dostaw i w dużej mierze były to działania wyłącznie edukacyjno-promocyjne skierowane do dostawców, dotyczące wybranego obszaru CSR, przede wszystkim środowiska.

W **kryterium dotyczącym dialogu z interesariuszami**, średnia punktów uzyskana przez beneficjentów wynosiła 61%. Co trzeci beneficjent otrzymał w ramach tego kryterium maksymalną możliwą do zdobycia liczbę punktów za przeprowadzenie dialogu z co najmniej trzema grupami interesariuszy w trzech obszarach.

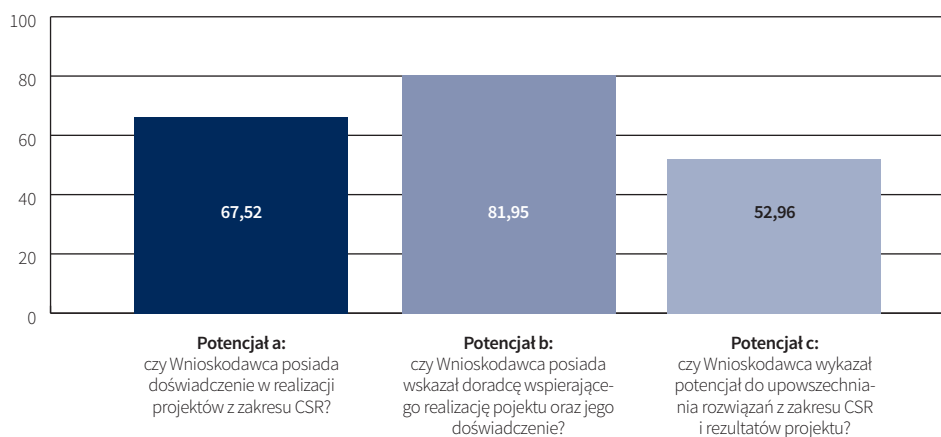
Wykres 22: Średnia liczba punktów uzyskanych przez wnioskodawców skutecznych w ramach kryteriów dotyczących realizacji i efektów projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=150

Wśród **kryteriów odnoszących się do logiki założeń dotyczących projektu**, najwyższą średnią liczbę punktów beneficjenci otrzymali za budżet (prawidłowość jego sporządzenia, czytelność) – 87% oraz spójność projektu – 85%. Równocześnie, mimo iż kategoria dotycząca budżetu była oceniana bardzo wysoko, najniżej oceniony był obszar dotyczący **racjonalności wydatków** – średnia liczba możliwych do zdobycia punktów to 61%, w tym 22 podmioty otrzymały 0 punktów za to kryterium, minimum od jednego oceniającego.

Wykres 23: Średnia liczba punktów uzyskanych przez wnioskodawców skutecznych w ramach kryteriów dotyczących potencjału wnioskodawcy

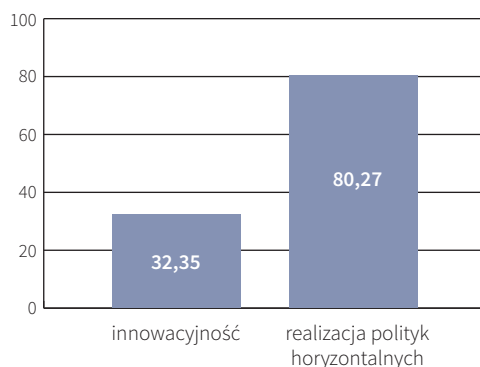


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=150

Dwóch na trzech beneficjentów posiadało przed złożeniem wniosku o dofinansowanie z projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” doświadczenie w realizacji projektów CSR, w tym 48 podmiotów posiadało wcześniejsze doświadczenie w realizacji projektów CSR w minimum dwóch obszarach, (z wyłączeniem projektów filantropijnych). Średnia liczba punktów uzyskanych w tym obszarze wynosiła prawie 70%.

W kategorii dotyczącej **potencjału wnioskodawcy**, najniższa średnia punktów zdobytych przez beneficjentów była w kategorii potencjału do upowszechniania rozwiązań z zakresu CSR – 53% kategorii.

Wykres 24: **Średnia liczba punktów uzyskanych przez wnioskodawców skutecznych w ramach kryteriów dotyczących innowacyjności i realizacji polityk horyzontalnych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=150

Innowacyjność to kategoria, z którą beneficjenci mieli najwięcej problemów. Średnia ocena na poziomie 33% punktów możliwych do uzyskania powoduje, że ta kategoria jest znacząco poniżej innych ocenianych aspektów. Tylko 18 podmiotów w ramach pierwszej oceny i 15 w ramach drugiej otrzymało maksymalną możliwą do uzyskania liczbę punktów w tej kategorii.

W ramach tej kategorii punkty otrzymywali wnioskodawcy, którzy w wyniku realizacji projektu usprawnili procesy, wyroby lub usługi. Tak niska liczba punktów otrzymanych przez beneficjentów w tym obszarze może oznaczać, że:

- w ramach projektów nie były wprowadzane zmiany dotyczące bezpośrednio działalności biznesowej – procesów, wytwarzanych towarów czy usług
- beneficjenci nie potrafili wykazać (opisać), na ile wdrożone zmiany wpłynęły na zmiany w działalności przedsiębiorstwa (np. w jaki sposób wprowadzenie elastycznego czasu pracy wpływa na wybrane procesy w przedsiębiorstwie)
- wdrażane rozwiązania nie przynosiły zmiany organizacji w postaci nowych rozwiązań, produktów, procesów, a były kontynuacją bądź sformalizowaniem (np. poprzez wdrożenie odpowiednich procedur, bądź zdobycie certyfikatu) podejmowanych wcześniej w organizacji działań.

Wnioski

Analiza zarówno kryteriów oceny i samej punktacji, jak też wniosków i podejmowanych na ich podstawie działań, pozwala stwierdzić, że wnioskodawcy składając wnioski w dużej mierze koncentrowali się na spełnieniu kryteriów pozwalających uzyskać jak największą liczbę punktów, a nie na kompleksowości i strategicznym podejściu do tematu CSR. W efekcie większość projektów zawiera poszczególne działania wymagane w kryteriach oceny np. dialog, raportowanie, czy wdrożenie norm i standardów, ale stanowią one bardzo często zestaw działań/ dobrych praktyk, a nie strategiczne podejście do biznesu lub wybranego obszaru jego wpływu – nie opierają się na analizie wpływu firmy w danym obszarze, ani nie zawierają wskaźników, pozwalających zmierzyć wpływ firmy. W kryteriach kompleksowość oceniana była jako realizacja działań jak najbardziej wszechstronnych (obejmują wiele działań, we wszystkich obszarach), a nie strategicznych (obejmują działania niekoniecznie we wszystkich obszarach, ale pozwalające zarządzać wpływem na otoczenie w wybranym obszarze). Skutkiem takiego podejścia była realizacja projektów, które otrzymały bardzo wysoką punktację i dotyczyły różnych obszarów CSR, obejmowały wiele działań firmy i były bardzo kompleksowe, ale w efekcie, ich wpływ był mniejszy, niż mógłby być, gdyby były one ukierunkowane na działania strategiczne, długofalowe i przede wszystkim powiązane z biznesowymi celami firmy.

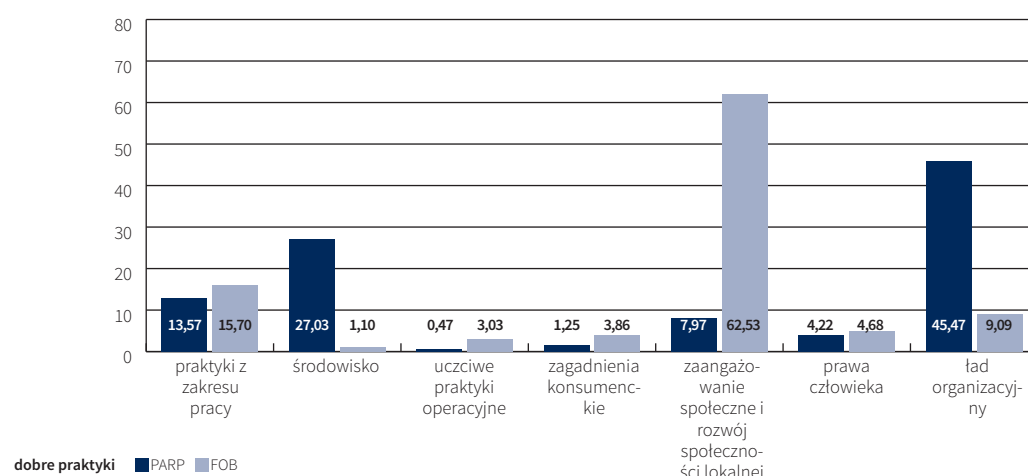
Charakterystyka

Celem analizy było sprawdzenie, na ile działania realizowane przez beneficjentów w ramach projektu PARP są bardziej lub mniej dojrzałe od praktyk (działań, inicjatyw, projektów) zgłaszanych do raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre Praktyki 2014” oraz wskazanie tych konkretnych obszarów normy ISO 26000⁷⁹ gdzie praktyki zgłaszane do projektu PARP są bardziej dojrzałe niż publikowane najlepsze praktyki rynkowe, a gdzie są one mniej dojrzałe.

Wyniki

W oparciu o model dojrzałości przeanalizowano 640 działań realizowanych przez beneficjentów w ramach projektu PARP⁸⁰ „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” (nazywane dalej praktykami PARP) oraz 363 praktyki opisane w raporcie „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2014”^{81,82} (nazywane dalej praktykami FOB).

Wykres 25: Dobre praktyki PARP oraz FOB w ramach poszczególnych obszarów normy ISO 26000 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”, N PARP = 640, N FOB = 363

Analiza pokazuje, że praktyki PARP dotyczą innych obszarów niż praktyki FOB. Beneficjenci programu PARP najwięcej działań zrealizowali w ramach obszaru ład organizacyjny. Warto jednak zaznaczyć, że na ten wynik w znaczącym stopniu wpłynął obowiązek bądź posiadania, bądź opracowania w ramach projektu strategii CSR. Ponieważ większość przedsiębiorców zgłaszających się do projektu nie posiadała takiej strategii, 124 opracowało ją w ramach projektu. W sumie, w obszarze ład organizacyjny, zidentyfikowano 45% wszystkich dobrych praktyk PARP.

Drugim obszarem, w ramach którego zidentyfikowano najwięcej praktyk PARP, jest obszar środowisko, w którym znalazło się 27% działań, a kolejnym relacje z pracownikami – 13% działań.

Firmy zgłaszające dobre praktyki do raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki (2014)” najwięcej działań zgłosiły w obszarze zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Suma praktyk zgłoszonych w tym obszarze stanowi 62% wszystkich praktyk zgłoszonych do raportu. Drugim obszarem, w którym realizowane były dobre praktyki FOB jest obszar relacje z pracownikami, w którym zgłoszono 27% praktyk, czyli o połowę mniej niż w obszarze zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych.

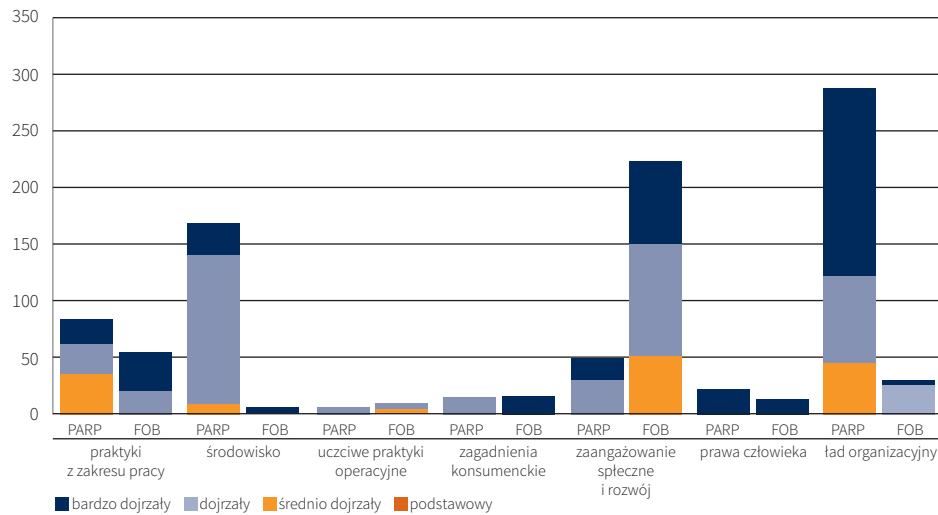
79 <http://www.pkn.pl/iso-26000>

80 Nie są to wszystkie działania realizowane przez beneficjentów w ramach projektu, a tylko te, które zostały uznane za zgodne z modelem.

81 Analiza objęła zarówno praktyki długoletnie jak i te zgłoszone do raportu po raz pierwszy.

82 „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2014” to cykliczna publikacja wydawana od prawie 10 lat przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB). Do raportu dobrą praktykę może zgłosić każda firma, niezależnie od wielkości i charakteru jej działalności. Wszystkie nadesłane do raportu praktyki są analizowane przez zespół ekspertów FOB, a do publikacji raportu wybierane są najlepsze, spełniające kryteria określone przez FOB, **spośród 363 praktyk, 47 zostało zgłoszonych przez firmy z sektora MŚP, pozostałe przez duże firmy.**

Wykres 26: Poziom dojrzałości zgłaszanych praktyk w ramach poszczególnych obszarów normy ISO 26000

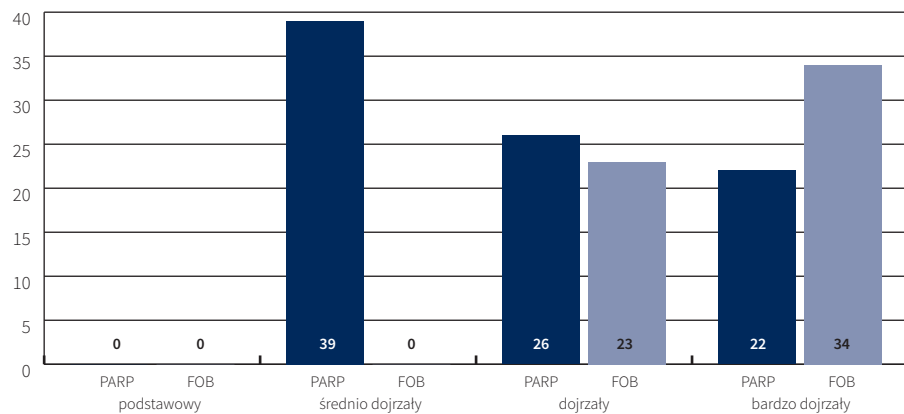


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”, N PARP = 640, N FOB = 363

Analizując poziom dojrzałości podejmowanych działań w ramach poszczególnych obszarów normy ISO 26000, można zauważyć, że w przypadku praktyk PARP **najbardziej dojrzałe** są one w ramach ładu korporacyjnego. Należy jednak pamiętać, że wynik ten jest zniekształcony ze względu na to, że zgodnie z wymaganiami projektu, firmy, które nie posiadały strategii CSR musiały ją przygotować. Dlatego też wśród 164 praktyk PARP na poziomie bardzo dojrzałym, 124 to opracowane strategie CSR.

W przypadku praktyk w obszarze środowisko, który jest drugim, jeśli chodzi o liczbę praktyk PARP, działań jest podejmowanych dużo, 76% z nich jest na poziomie **dojrzałym**. Związane jest to z faktem, że firmy podejmują wiele działań, których celem jest obniżenie wpływu na środowisko naturalne, ale zazwyczaj są to działania dotyczące wybranego obszaru działania firmy (drukowanie, oświetlenie, produkcja), a niewiele firm świadomie zarządza swoim całościowym wpływem na środowisko – monitorując go i podejmując działania zmierzające do jego ograniczenia w całościowym funkcjonowaniu organizacji.

Wykres 27: Liczba praktyk w ramach poszczególnych poziomów dojrzałości w ramach obszaru RELACJE Z PRACOWNIKAMI⁸³



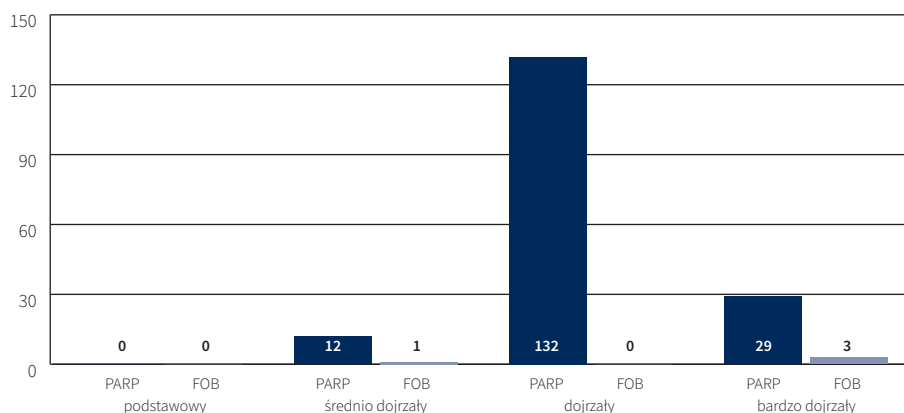
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” N PARP = 640, N FOB = 363

83 Na potrzeby analizy opracowany został model dojrzałości podejmowanych działań, wskazujący 4 poziomy dojrzałości realizowanych praktyk:

- **PODSTAWOWY** - podejmowane praktyki potwierdzają spełnianie wymogów prawnych w danym zakresie
- **ŚREDNIO DOJRZAŁY** - praktyki odnoszą się do działań, które wykraczają nieznacznie poza obowiązki prawne
- **DOJRZAŁY** - podejmowane praktyki dotyczą zarówno działań prewencyjnych jak i reaktywnych, nie są podejmowane strategicznie
- **BARDZO DOJRZAŁY** - praktyki, które odzwierciedlają trendy i odpowiadają na wyzwania społeczno-gospodarcze, odnoszą się do działań podejmowanych strategicznie

- nie zidentyfikowano praktyk FOB na poziomie **podstawowym** oraz średnio dojrzałym
- wśród praktyk PARP, najczęściej (39 z 636) to działania na poziomie **średnio dojrzałym**. Dotyczyły one przede wszystkim szkoleń oferowanych pracownikom. Firmy podejmowały wiele działań w tym zakresie, ale często nie jako całościowe podejście do polityki szkoleniowej, ale wybrane obszary i tematy szkoleń oferowane pracownikom. Tylko jedna firma zdecydowała się wykorzystać środki PARP na opracowanie zasad przeciwdziałania nadużyciom
- w przypadku działań **dojrzałych** realizowanych przez beneficjentów projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” dotyczyły one w równej mierze kwestii prewencji w zakresie BHP, oferowania dostępu do szkoleń pracownikom oraz elastycznego czasu pracy – zarówno jeśli chodzi o odpowiednie procedury i polityki, jak i infrastrukturę. Niektóre firmy w ramach projektu PARP zdecydowały się wykorzystać środki właśnie na opracowanie dokumentów w tym zakresie, ale też zakup odpowiedniego oprogramowania i sprzętu, umożliwiającego pracownikom pracę zdalną. W przypadku praktyk FOB najczęściej praktyk dotyczyło działań prewencyjnych, zwłaszcza edukacyjnych w zakresie BHP, a pozostałe możliwości udziału w szkoleniach i rozwoju pracowników oraz uporządkowania kwestii elastycznego czasu pracy
- wśród działań **bardzo dojrzałych**, praktyki PARP dotyczyły przede wszystkim opracowywania i wdrażania programów rozwoju pracowników, w tym zasad oceniania i szkolenia. Pojedyncze działania związane były z promowaniem zdrowego trybu życia wśród pracowników i kompleksowym podejściem do stwarzania pracownikom warunków umożliwiających pogodzenie życia zawodowego z prywatnym. Z kolei wśród praktyk FOB te dwa obszary (promocja zdrowego trybu życia i kompleksowe podejście do stwarzania pracownikom warunków umożliwiających pogodzenie życia zawodowego z prywatnym) były głównymi obszarami realizacji działań. Tylko 2 praktyki dotyczyły kwestii rozwoju pracowników, co nie jest zaskakujące, pamiętając, że praktyki FOB to przede wszystkim działania dużych firm, które obszar związany z rozwojem pracowników mają zazwyczaj już uporządkowany.

Wykres 28: Liczba praktyk w ramach poszczególnych poziomów dojrzałości w ramach obszaru ŚRODOWISKO



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” N PARP = 640, N FOB = 363

Prawie co trzecia praktyka (227 z 640) PARP dotyczyła obszaru środowisko, podczas gdy wśród praktyk FOB był to tylko 1% zgłoszonych do raportu działań. Beneficjenci PARP najczęściej działań realizowali na poziomie dojrzałym.

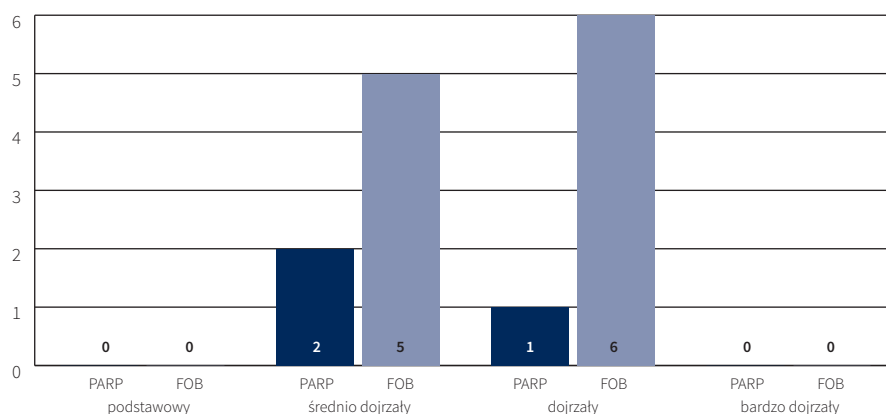
W ramach obszaru **środowisko**:

- na poziomie **średnio dojrzałym** 13 praktyk (12 praktyk PARP i 1 praktyka FOB z w sumie 13 praktyk) dotyczyło edukacji pracowników w zakresie ochrony środowiska
- na poziomie **dojrzałym** 3 na 5 praktyk PARP (86 na 132 praktyki) związane były z wprowadzaniem zmian w procesach, umożliwiających zmniejszenie wpływu na środowisko. **Wszystkie zidentyfikowane (w tej kategorii) praktyki, niezależnie od poziomu zaawansowania** (tzn. od zmian w zarządzaniu biurem, czy

drukowaniu, poprzez zmiany technologiczne w procesie produkcyjnym), **dotyczyły tylko wybranego obszaru funkcjonowania danej firmy, a nie jej całościowego wpływu na środowisko naturalne**. Prawie 20% (26 ze 132) praktyk PARP dotyczyło zmierzenia (w różny sposób) wpływu na środowisko, w efekcie przeprowadzonego audytu środowiskowego bądź innych działań. W większości firm działania w tym obszarze kończyły się na opracowaniu raportu z audytu, ewentualnie opracowaniu polityki środowiskowej. Firmy nie decydowały się (przynajmniej w ramach projektu PARP) na wdrożenie strategicznych działań pozwalających zmniejszyć wpływ na środowisko naturalne, jako efekt audytu. 10% **dojrzałych** praktyk PARP (18 ze 173) dotyczyło certyfikacji procesów potwierdzających zmniejszanie wpływu działalności firmy na środowisko. 2 firmy zdecydowały się na wykorzystanie surowców wtórnych do produkcji

- na poziomie **bardzo dojrzałym** zidentyfikowane działania koncentrowały się na **promocji i edukacji różnych grup interesariuszy w zakresie ochrony środowiska** (17 praktyk PARP i 2 praktyki FOB). 12 praktyk PARP (na 640) dotyczyło wprowadzania nowych, bardziej przyjaznych dla środowiska produktów i/lub usług. Warto to podkreślić, gdyż takie rozwiązania świadczą o wysokim poziomie dojrzałości przedsiębiorstw i integracji kwestii środowiskowych do bezpośredniej działalności biznesowej.

Wykres 29: Liczba praktyk w ramach poszczególnych poziomów dojrzałości w ramach obszaru uczciwe PRAKTYKI OPERACYJNE



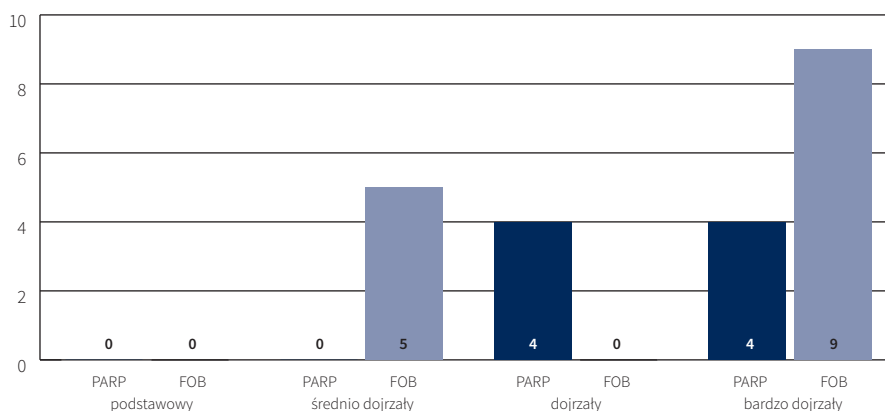
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” N PARP = 640, N FOB = 363

Obszar uczciwe praktyki operacyjne był jednym z dwóch, w ramach których zidentyfikowano najmniejszą liczbę dobrych praktyk. Nie oznacza to, że beneficjenci PARP nie podejmowali działań skierowanych do rynku bądź klientów, w większości były to jednak działania komunikacyjne, bądź uzupełniające podstawowe standardy relacji rynkowych, takie jak standardy obsługi klienta.

W ramach obszaru uczciwe **praktyki operacyjne**:

- zarówno praktyki PARP jak i praktyki FOB dotyczyły relacji z dostawcami i szeroko rozumianej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw
- połowa wszystkich działań (2 praktyki PARP i 5 praktyk FOB) była realizowana na poziomie **średnio dojrzałym** i związana była z włączeniem do wymagań wobec dostawców także wymagań związanych z odpowiedzialnością społeczną (2 praktyki PARP i 5 praktyk FOB)
- druga połowa działań (1 praktyka PARP i 6 praktyk FOB) była realizowana na poziomie **dojrzałym**, w ramach którego firmy nie tylko wymagają od dostawców przestrzegania zasad CSR, ale też edukują ich w tym zakresie.

Wykres 30: Liczba praktyk w ramach poszczególnych poziomów dojrzałości w ramach obszaru ZAGADNIENIA KONSUMENCKIE



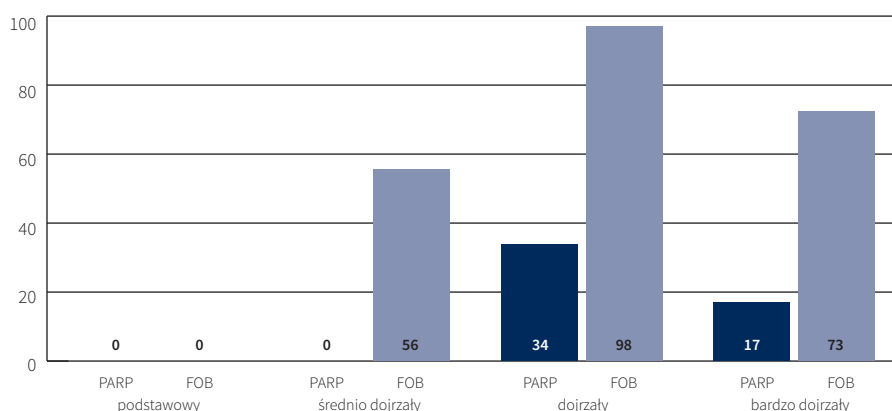
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” N PARP = 640, N FOB = 363

Jak już wspomniano obszar **zagadnienia konsumentckie** był jednym z dwóch, w ramach których zidentyfikowano najmniejszą liczbę praktyk (8 na 640 praktyk PARP i 14 na 363 praktyki FOB).

Na poziomie:

- **średnio dojrzałym** zidentyfikowano tylko praktyki FOB (5 praktyk FOB na 363) i dotyczyły one bezpieczeństwa danych klienta, bezpieczeństwa produktów oraz dostosowywania stron internetowych do potrzeb osób niedowidzących
- **dojrzałym** z kolei, zidentyfikowano tylko praktyki PARP (4 praktyki PARP na 640). Dotyczyły one prowadzenia analiz bezpieczeństwa produktu w całym cyklu jego życia, a także stworzenia i udostępnienia klientom kanałów umożliwiających zgłaszanie problemów i zadawanie pytań
- **bardzo dojrzałym**, w przypadku praktyk FOB, najwięcej, bo aż 8 dotyczyło działań edukacyjnych skierowanych do klientów, a często także do szerszych grup interesariuszy dotyczących zrównoważonej konsumpcji. Wśród praktyk PARP, takie działania podjęły 2 firmy, a 3 pozyskały odpowiednie certyfikaty potwierdzające zmniejszanie wpływu produktów na środowisko⁸⁴.

Wykres 31: Liczba praktyk w ramach poszczególnych poziomów dojrzałości w ramach obszaru ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE I ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”

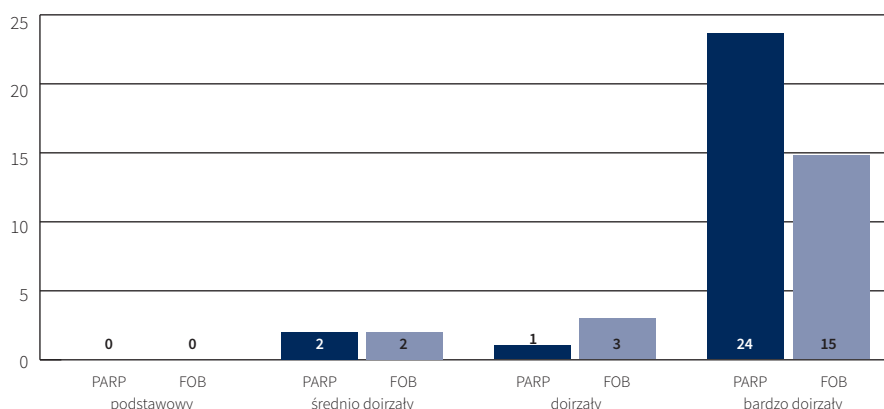
84 Praktyki te odnoszą się także do obszaru środowisko naturalne. Jednakże jako element działań związanych ze zrównoważoną konsumpcją, kwestie certyfikacji produktów zostały ujęte w obszarze zagadnienia konsumentckie, podczas gdy kwestie certyfikacji procesów w obszarze środowisko

Obszar zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej jest tym, w ramach którego zidentyfikowano najwięcej praktyk FOB (227 na 360 praktyk). Nie jest to kluczowy obszar działań beneficjentów PARP, którzy w ramach niego zrealizowali 8% działań (51 na 640 praktyki).

W ramach obszaru **zaangażowanie społeczne** i rozwój społeczności lokalnej:

- na poziomie **średnio dojrzałym** wśród praktyk FOB można wskazać wyłącznie podstawowe działania filantropijne polegające na dzieleniu się środkami finansowymi i rzeczowymi z potrzebującymi
- na poziomie **dojrzałym** praktyki FOB dotyczą przede wszystkim zaangażowania pracowników w wolontariat⁸⁵, ale nie na poziomie programu strategicznego oraz działań i programów wspierających rozwój kompetencji i zatrudnienia zwłaszcza u osób z grup defaworyzowanych. Wśród działań tych znajdowały się przede wszystkim programy szkoleniowe skierowane do konkretnych grup oraz programy stażowe. Programy stażowe były także istotnym obszarem realizacji praktyk PARP – działania te oraz działania szkoleniowe to 21 z 34 praktyk PARP na poziomie dojrzałym. Istotne różnice, jeśli chodzi o liczbę działań w tym obszarze, widać w obszarze marketingu zaangażowanego społecznie – wśród praktyk FOB można znaleźć 19 takich przykładów, a wśród praktyk PARP tylko 2. W dużej mierze związane to jest z wielkością firm, które zgłaszają dobre praktyki do raportu FOB i związanymi z tym możliwościami marketingowymi, ale też ze specyfiką branżową
- niewiele firm (tylko 2 spośród beneficjentów PARP i 6 z raportu FOB) zdecydowało się na realizację wspólnych działań ze środowiskiem akademickim
- wśród praktyk FOB na poziomie **dojrzałym** można także zaobserwować więcej działań o charakterze długoterminowych inwestycji w społeczność lokalną (9 praktyk w porównaniu do 1 praktyki PARP) niż wśród beneficjentów PARP, warto jednak pamiętać, że jest to dużo mniejsza liczba od liczby działań filantropijnych, które są jednak mniej dojrzałe
- wśród praktyk FOB **bardzo dojrzałych** najczęściej dotyczyło strategicznych programów wolontariatu pracowniczego oraz działań edukacyjnych dotyczących ważnych problemów społecznych. Wśród praktyk PARP największa liczba działań dotyczyła tych samych obszarów
- 3 praktyki PARP i 9 praktyk FOB na poziomie **bardzo dojrzałym** dotyczyły angażowania się i uczestnictwa w forach i organizacjach rzeczniczych zajmujących się ważnymi kwestiami społeczno-gospodarczymi. W przypadku praktyk PARP, to przedsiębiorstwa same te organizacje bądź platformy dyskusji i wymiany doświadczeń tworzyły.

Wykres 32: Liczba praktyk w ramach poszczególnych poziomów dojrzałości w ramach obszaru PRAWA CZŁOWIEKA

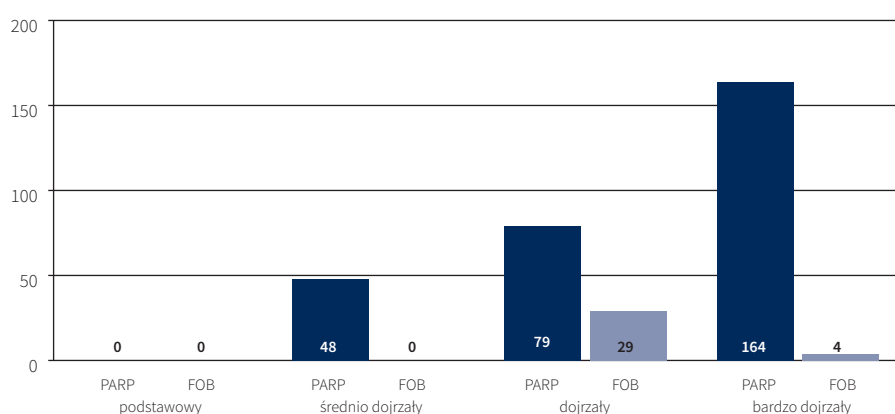


Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”

85 Wolontariat pracowniczy ze względu na cel podejmowania tego typu działań może zostać ujęty zarówno w obszarze relacje z pracownikami (wolontariat jako narzędzie rozwoju i integracji pracowników) jak i w obszarze zaangażowanie społeczne (wolontariat jako narzędzie zaangażowania społecznego). W modelu dojrzałości zdecydowano się wolontariat umieścić w obszarze zaangażowanie społeczne.

- zrealizowano 27na 640 praktyk PARP i 17 na 363 praktyk FOB
- najwięcej praktyk zarówno PARP jak i FOB realizowanych było na poziomie **bardzo dojrzałym**. W przypadku praktyk PARP dotyczyło to działań związanych tworzeniem przestrzeni, narzędzi i procedur umożliwiających prowadzenie dialogu z pracownikami (24 praktyki z 640), w przypadku praktyk FOB, były to strategiczne programy zarządzania różnorodnością w firmie. W przypadku praktyk FOB działania dotyczące dialogu z pracownikami⁸⁶ znalazły się na drugim miejscu (5 praktyk FOB z 363)
- na poziomie **dojrzałym** praktyki FOB dotyczyły możliwości zgłaszania przez pracowników pomysłów bądź wyrażania swojej opinii, praktyka PARP była jedna i obejmowała opracowanie w firmie polityki różnorodności
- w ramach działań na poziomie **średnio dojrzałym**, zarówno wśród praktyk PARP jak i praktyk FOB zidentyfikowano po 2 praktyki dotyczące opracowania polityki przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu.

Wykres 33: Liczba praktyk w ramach poszczególnych poziomów dojrzałości w ramach obszaru ŁAD ORGANIZACYJNY



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wniosków oraz sprawozdań skutecznych beneficjentów oraz raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”

Jak zostało wskazane na początku znaczna liczba praktyk PARP w ramach obszaru **ład organizacyjny** na poziomie bardzo dojrzałym związana jest z koniecznością (wymóg projektu) opracowania strategii CSR przez przedsiębiorstwa, które takiej strategii nie posiadają.

- Dodatkowo aż 38 firm zdecydowało się na wdrożenie w ramach projektu systemów zarządzania, a 2 prowadzą ciągły dialog z interesariuszami. Wśród praktyk FOB na poziomie **bardzo dojrzałym** w tym obszarze znajdują się tylko 4 praktyki i dotyczą one strategicznego dialogu z interesariuszami.
- Na poziomie **dojrzałym**, działania beneficjentów PARP koncentrowały się na trzech obszarach:
 - prowadzenie dialogu, ale niekoniecznie jako strategicznego i ciągłego procesu z wszystkimi grupami interesariuszy, ale jako spotkań, sesji dialogowych z wybranymi grupami (41 praktyk)
 - publikacja raportu danych niefinansowych według międzynarodowych standardów (20 praktyk)
 - opracowanie kodeksu etycznego (18 praktyk).

⁸⁶ Praktyki dotyczące dialogu z pracownikami znajdują się w modelu w obszarze prawa człowieka a nie praktyki pracownicze, ponieważ zgodnie z normą ISO 26000 odnoszą się one do kwestii zapewniania pracownikom możliwości swobodnego wypowiedzenia się, a jako powiązane działania i oczekiwania norma wskazuje „Zaleca się, aby organizacja nie tłumila niczyich poglądów, nawet krytycznych wobec organizacji, i wyrażanych w jej obrębie oraz na zewnątrz organizacji”

- Praktyki FOB na tym poziomie dotyczyły przede wszystkim opracowania:
 - kodeksu etycznego (16 praktyk)
 - dialogu z interesariuszami (7 praktyk)
 - publikacji raportu społecznego zgodnie z międzynarodowymi wytycznymi (6 praktyk).
- Działania na poziomie **średnio dojrzałym** dotyczą tylko beneficjentów PARP i odnoszą się one do opracowania mapy interesariuszy i ujawniania danych niefinansowych, ale nie w formie raportu opartego o zewnętrzne standardy.

Wnioski

Kluczowe wnioski na podstawie przeprowadzonych analiz:

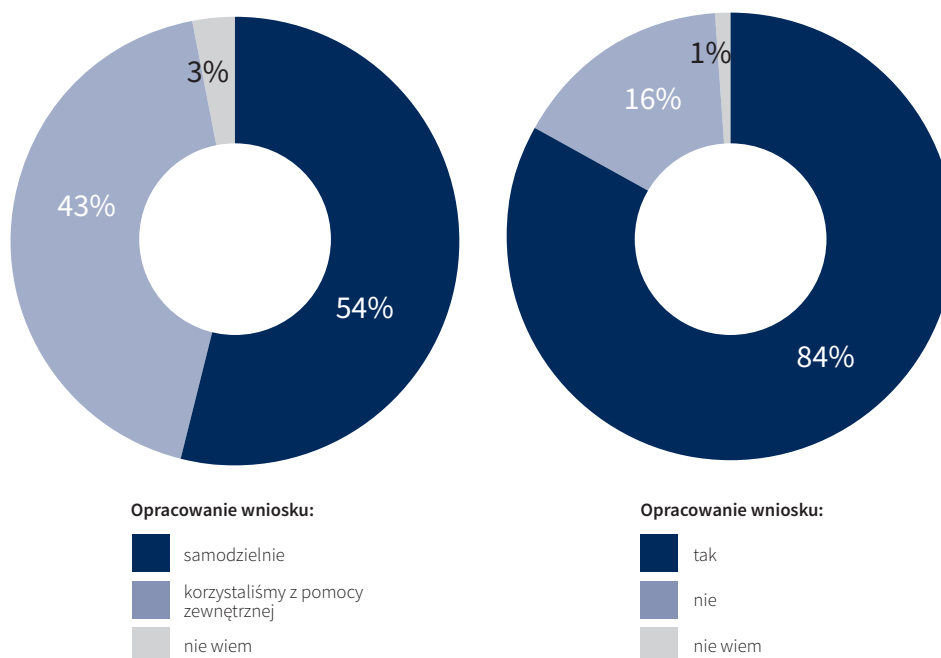
- poziom dojrzałości praktyk PARP i praktyk FOB jest różny w ramach różnych obszarów normy ISO 26000. Są obszary, gdzie bardziej dojrzałe są praktyki FOB (np. praktyki z zakresu pracy, zagadnienia konsumenckie) i takie, gdzie bardziej dojrzałe są praktyki PARP (np. środowisko, ład organizacyjny)
- widać wyraźnie, że dojrzałe działania beneficjentów PARP koncentrują się na obszarze środowisko, który oprócz korzyści środowiskowych przynosi zawsze wyraźne i wymierne korzyści ekonomiczne (oszczędności)⁸⁷. Równocześnie, także w tym obszarze brakuje praktyk PARP bardzo dojrzałych, związanych z całościowym zarządzaniem wpływem organizacji na środowisko. Podejmowane działania dotyczą wybranych obszarów np. produkcji, biura, a nie całościowej działalności firmy
- praktyki PARP w dużo większej liczbie dotyczą polityk, systemów, certyfikatów tzn. potwierdzania odpowiedniego poziomu działania, podczas gdy praktyki FOB koncentrują się bardziej na samych działaniach. Z jednej strony uzyskanie odpowiednich certyfikatów jest gwarancją określonego poziomu działań w danym obszarze funkcjonowania organizacji, z drugiej strony, należy pamiętać, że każdy certyfikat odnosi się do pewnego, określonego oczekiwanego poziomu działania, czasem bardzo podstawowego, a jego pozyskanie nie powinno być punktem końcowym, ale początkowym w rozwoju CSR w danej organizacji
- wśród praktyk PARP można znaleźć obok praktyk średnio dojrzałych także te innowacyjne związane np. z wprowadzaniem na rynek nowych, CSR-owych produktów i usług. Jest ich niewiele, bo dotyczą one 2% wszystkich praktyk PARP (13 z 640), jednakże należy pamiętać, że takie działania i podejście do CSR cechuje liderów w tym obszarze, a wynik jest porównywalny do rynkowego (wśród praktyk FOB 8 dotyczyło wdrażania nowych, CSR-owych produktów, czyli 2,2% wszystkich praktyk FOB)
- wśród praktyk PARP dużo trudniej o praktyki kompleksowe, a tym samym bardzo dojrzałe, w ramach których firma w strategiczny sposób podchodzi do danego zagadnienia np. praktyki środowiskowe dotyczą wybranych obszarów działania firmy (tj. drukowanie, oświetlenie, zużycie zasobów itp.), wolontariat w wielu przypadkach jest działaniem akcyjnym, tak samo jak dialog z interesariuszami. Wśród praktyk FOB 36% firm prowadzi stały dialog z kluczowymi interesariuszami (4 praktyki z 11 dotyczących dialogu), podczas gdy wśród praktyk PARP jest to 5% (2 praktyki), a pozostałe działania dialogowe (41 praktyk) to dialog z wybranymi grupami przy wykorzystaniu wybranych narzędzi dialogu.

7.8. Współpraca z doradcą

Na etapie opracowania wniosków do PARP o dofinansowanie, z pomocy zewnętrznej korzystało mniej niż połowa beneficjentów, ale już na etapie realizacji projektu, z usług zewnętrznego doradcy korzystało 5/6 firm. Biorąc pod uwagę fakt, że 71% beneficjentów przed przystąpieniem do projektu PARP realizowało już projekty CSR, decyzja ta mogła być motywowana brakiem wiedzy o wybranych obszarach CSR, w których beneficjenci dotychczas nie realizowali projektów, potrzebą profesjonalizacji działań, brakiem zasobów wewnątrz firmy, bądź niewystarczającą wiedzą dotyczącą budowania strategii CSR.

⁸⁷ W związku z wspomnianym wyżej wykrzywieniem wyniku w obszarze ład organizacyjny, w efekcie obowiązku wdrożenia strategii CSR, nie można wyciągnąć jednoznacznych wniosków na podstawie tego wyniku

Wykres 34: Wsparcie doradców – wniosek i realizacja projektu



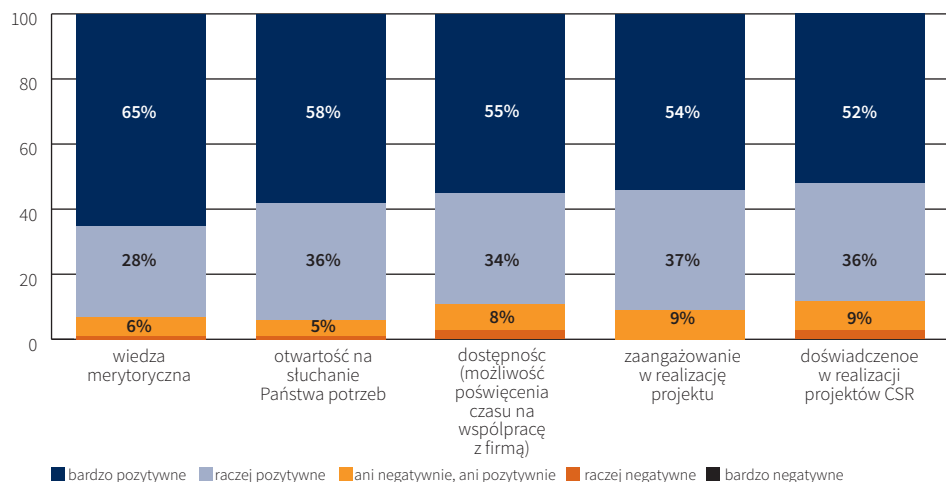
Q5. Czy wniosek do PARP został opracowany przez firmę samodzielnie, czy korzystaliście z pomocy zewnętrznej?

Q6a. Czy podczas realizacji projektu CSR realizowanego w ramach Programu PARP korzystaliście Państwo z usług zewnętrznego doradcy?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

Ponad połowa firm bardzo wysoko oceniła kompetencje i udział doradcy w projekcie. Zdarzały się oceny negatywne (2%* respondentów negatywnie oceniło wiedzę merytoryczną doradcy, a 3%* jego doświadczenie i dostępność), jednak średnia ocen na wszystkich badanych wymiarach osiągnęła poziom powyżej 4,3 w pięciostopniowej skali ocen⁸⁸.

Wykres 35: Ocena doradcy CSR



Q6b. Jak Pan(i) ocenia kompetencje i udział doradcy CSR w trakcie realizacji Państwa projektu?

Źródło: Badanie CAWI, N=102

W ramach całego projektu nie przewidziano zewnętrznej oceny pracy doradców, ani efektów ich działania, co nie pozwala zweryfikować oceny przedsiębiorców.

Równocześnie analiza wniosków oraz sprawozdań beneficjentów pozwala wskazać kilka zadań, których realizacja budzi wątpliwości co do kompetencji merytorycznych realizującego je doradcy, jak i zasadność pokrycia kosztów realizacji takiego zadania. Przykładowo wykryto, że:

- jeden z beneficjentów w ramach zadań „opracował zestaw norm AA1000” – nie jest to możliwe, ponieważ zestaw norm AA1000 to międzynarodowe Standardy opracowane przez organizację Accountability; przedsiębiorstwa mogą je stosować, ale nie ma możliwości opracowywania takich standardów dla wybranej organizacji, chyba że organizacja chciałaby opracować swój własny standard „wzorowany na AA1000”, „odnoszący się do AA 1000” itp

88 Jedna firma podkreśliła nieudaną współpracę z doradcą, już na etapie pisania wniosku. Ze względu na niewiedzę doradcy firma zmuszona była oddać część pieniędzy, gdyż zostały uznane za koszt niekwalifikowany

- w 26 przedsiębiorstwach wykorzystywana była norma ISO 26000 – w kilku przedsiębiorstwach realizowane zadania dotyczyły np. „oceny spełnienia wymagań ISO 26000”, „audytu/ weryfikacji zgodności z ISO 26000”, co jest po pierwsze niemożliwe, ponieważ norma ISO 26000 ma charakter podręcznika i nie zawiera zamkniętego katalogu działań do realizacji, który może być punktem odniesienia przy pracach weryfikacyjnych/ certyfikacji, po drugie, takie sformułowania są niezgodne z wytycznymi Polskiego Komitetu Normalizacyjnego dotyczącymi informowania o ISO 26000: <http://www.pkn.pl/informowanie-o-stosowaniu-pn-iso-26000>.

Wnioski

Mimo, iż beneficjenci pozytywnie oceniają współpracę z doradcami, analiza dokumentów wnioskodawców, podważa w niektórych przypadkach jakość pracy i poziom świadczenia usługi przez doradcę. Rozbieżność ta może być związana z brakiem wiedzy merytorycznej samego przedsiębiorcy, możliwością weryfikacji poprawności rozwiązań. Tym bardziej, że w wielu obszarach przedsiębiorcy podejmowali pierwsze działania w tym zakresie. Dlatego też, rekomendowane jest rozważenie wprowadzenia mechanizmu pozwalającego weryfikować wiedzę doradców, np. w oparciu o:

- udokumentowane doświadczenie doradców związane z realizacją projektów **w tematach, które wskazuje, jako swoją specjalizację** tzn. projekty opracowania strategii CSR w przypadku deklaracji kompetencji w tym zakresie⁸⁹
- referencje/ opinie od klientów dotyczące zrealizowanych projektów
- ocenę efektów/ produktów prac doradców (np. w ramach projektu PARP) przez ekspertów PARP lub innych, niezależnych ekspertów
- ewentualne publikacje eksperta.

8. Rezultaty projektów

8.1. Wskaźniki projektowe

Tak jak w przypadku działań, także w odniesieniu do wskaźników zostały one podzielone na cztery obszary⁹⁰:

- ogólne
- relacje z personelem przedsiębiorstwa
- środowisko naturalne
- zaangażowanie społeczne.

2 na 3 beneficjentów nie miało problemu z realizacją założonych wskaźników. Podpisano 13 aneksów na podstawie których zmieniono wskaźniki projektowe. W 28 przedsiębiorstwach:

- oznaczało to nie tylko nie osiągnięcie założonego wskaźnika, ale też jego przekroczenie
- dotyczyło to jednego, lub kilku wskaźników w ramach danej firmy i w żadnym przypadku nie miało wpływu na realizację projektu, jako całości.

89 W momencie dołączania do bazy doradców PARP, eksperci musieli wykazać doświadczenie w realizacji dowolnych projektów CSR i mogli zaznaczyć jako obszary swojej specjalizacji także obszary niezwiązane z wykazanymi projektami

90 Szczegółowy zakres działań podejmowanych w ramach poszczególnych obszarów został opisany w rozdziale 6.1. Obszary projektów

Jako kluczowe kwestie wpływające na problem z osiągnięciem wskaźników przez beneficjentów należy wskazać:

Rezultaty projektów

- opóźnienie/ zmianę terminu realizacji projektu i np. brak możliwości wprowadzenia usługi sezonowej, a tym samym osiągnięcia związanych z tą usługą wskaźników dotyczących np. przychodu
- mniejsze niż zakładane zainteresowanie działaniami edukacyjnymi, a tym samym brak możliwości osiągnięcia wskaźników związanych z liczbą uczestników organizowanych przez beneficjenta wydarzeń.

Warto zwrócić uwagę, że w znaczącej części przypadków **wskaźniki projektowe pokrywały się z działaniami** tzn. np. działaniem było opracowanie strategii CSR a wskaźnikiem opracowana strategia CSR. W wybranych przypadkach wskaźniki odwoływały się do zmiany będącej efektem podjętych w ramach projektu działań np. 29 ze 146 firm realizujących projekty w obszarze środowisko naturalne jako wskaźnik przyjęło zmniejszenie zużycia energii, a 20 ograniczenie zużycia surowców, mimo, że prawie dwa razy tyle (37 firm) zakupiło nowy sprzęt, który miał wpływać na ograniczenie wpływu działalności firmy na środowisko.

Beneficjenci mieli problem z rozróżnieniem **wskaźników produktów i rezultatów**⁹¹

- część beneficjentów w ogóle nie wprowadziła podziału wskaźników na wskaźniki produktu i rezultatu
- jeden beneficjent definiował „raport społeczny”, jako produkt, podczas gdy dla innego raport był rezultatem.

W przypadku wskaźników rezultatu beneficjenci mieli także problem z precyzyjnym zdefiniowaniem rezultatu, który został osiągnięty – np. jeden z beneficjentów jako wskaźnik rezultatu podał „wdrożenie strategii CSR”, czego potwierdzeniem była odpowiednia uchwała przyjęta przez Zarząd beneficjenta. Tak sformułowany wskaźnik nie odnosi się w żaden sposób, do tego, co oznacza wdrożenie CSR dla przedsiębiorstwa, z jakimi działaniami i zmianami jest związane.

Wskaźniki trwałości przedsiębiorstwa przede wszystkim odnosiły się do utrzymania zdobytych w ramach projektów norm czy certyfikatów. W bardzo niewielu przypadkach wskaźniki trwałości dotyczyły realnej zmiany w przedsiębiorstwie (np. satysfakcja pracowników), która powinna wpłynąć na samą firmę.

Głównym celem projektu jest „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” jest „wzrost świadomości i wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wśród pracowników MŚP”⁹². **Analizując podejmowane przez beneficjentów działania jak i wskaźniki należy stwierdzić, że cel ten został osiągnięty.**

Sposób zdefiniowania wskaźników przez beneficjentów projektowych nie pozwala jednak na podstawie ich analizy ocenić na ile projekt przyczynił się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i jakie trwałe zmiany zaszczyły, które na tę konkurencyjność bezpośrednio wpływają. Dlatego też, w ramach niniejszej ewaluacji wykorzystano inne metody analiz, pozwalające na ocenę zmian, które zaszczyły w przedsiębiorstwie, korzyści, które firmy osiągnęły oraz znaczenia projektów dla przedsiębiorstw i dla otoczenia, w tym:

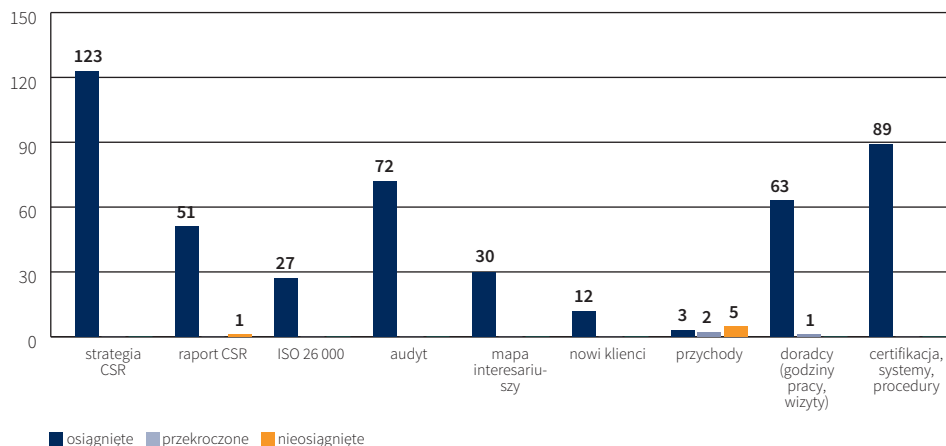
- badanie CAWI wśród beneficjentów projektu
- wywiady ITI z pracownikami oraz partnerami społecznymi
- wielokryterialna analiza efektywności oparta o ekspercki dobór kryteriów.

91 W większości wskaźniki mówiły o badaniu satysfakcji, ale nie mówiły o jej utrzymaniu czy podnoszeniu

92 Źródło: <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1712>, odczyt: 7.12.2015

Ogólne

Wykres 36: Liczba i kategorie wskaźników realizowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze: ogólne^{93 94}



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=150

Wśród wskaźników zdefiniowanych przez beneficjentów w kategorii ogólne, przeważały wskaźniki produktu i w dużej mierze dotyczyły one opracowanych dokumentów, wytycznych, polityk, w tym:

- opracowana strategia CSR (123 podmioty)
- opracowany raport CSR (52 podmioty)
- opracowana mapa interesariuszy (30 podmiotów).

Do drugiej kategorii wskaźników można zaliczyć wskaźniki rezultatów związane także z kwestiami systemowymi, a więc wdrożenie odpowiednich norm czy procedur. Takie wskaźniki przyjęło 89 podmiotów na 150, a wypracowane i wdrożone dokumenty dotyczyły szeregu aspektów działania firmy, od systemów zarządzania zgodnych z normą ISO 9001 po standardy obsługi klienta. Dodatkowo 27 firm zdecydowało się podjąć działania związane z postępowaniem w zgodzie z normą ISO 26000⁹⁵.

72 przedsiębiorstwa zdecydowały się na przeprowadzenie audytów od całościowych audytów zarządzania organizacją, po marketingowe czy etyczne, a wyniki audytu zostały wskazane jako wskaźniki produktu bądź rezultatu projektu. Nieliczna grupa przedsiębiorstw wskazała, jakie dalsze działania zostaną podjęte w wyniku przeprowadzonych audytów. W większości przypadków sam audyt był produktem i wskaźnikiem końcowym realizacji projektu. Sam audyt, jako efekt końcowy, nie powoduje zmiany w organizacji, dopiero wdrożenie zaleceń poaudytowych.

Wśród wskaźników projektowych 64 podmioty na 150 (43%) wskazały także liczbę godzin pracy doradców. Liczba godzin doradców, bez korelacji z wynikami jego pracy jest wskaźnikiem poniesionego kosztu, bez informacji o tym na ile koszt ten się zwróci. Jest to wskaźnik, który nie jest przydatny przy ocenie efektów projektu.

Najmniej licznie reprezentowane były wskaźniki dotyczące efektu wdrażanych działań, takie jak:

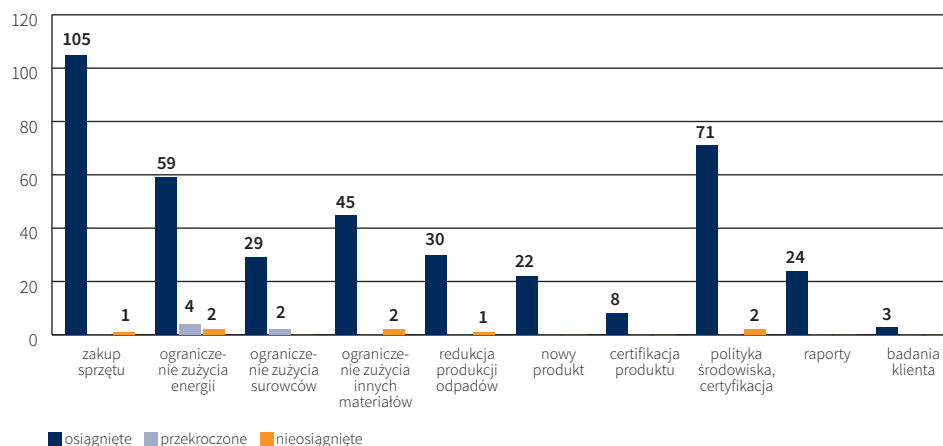
- nowi klienci (wskazane przez 12 podmiotów)
- przychody (10 podmiotów).

Wśród przedsiębiorstw, które przyjęły jako wskaźnik przychody, było zarówno takie przedsiębiorstwo, które założył wskaźnik przekroczyło kilkukrotnie, jak i takie przedsiębiorstwo, które nie zwiększyło przychodów w ogóle lub zwiększyło o połowę zakładaną wartość wskaźnika. W obu przypadkach był to efekt opóźnienia w rozpoczęciu realizacji projektu i zbyt późne wprowadzenie na rynek nowego produktu, bądź nie wprowadzenie go wcale (produkt sezonowy).

93 W ramach każdej kategorii (ogólne, środowisko naturalne, relacje z personelem przedsiębiorstwa, zaangażowanie społeczne) wyróżniono także kategorię „inne”, do której zostały zakwalifikowane wskaźniki nie kwalifikujące się do żadnej kategorii wskaźników, o liczebności <5, tym samym nie pozwalające na wiarygodne analizy

94 Liczba wskaźników może być większa niż liczba beneficjentów, ponieważ mogli oni zdefiniować więcej niż 1 wskaźnik w ramach danej kategorii

95 Wątpliwości dotyczące samego podejścia do normy ISO 26000 w niektórych projektach zostały wyjaśnione wcześniej

Wykres 37: Liczba i kategorie wskaźników realizowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze: środowisko naturalne⁹⁶

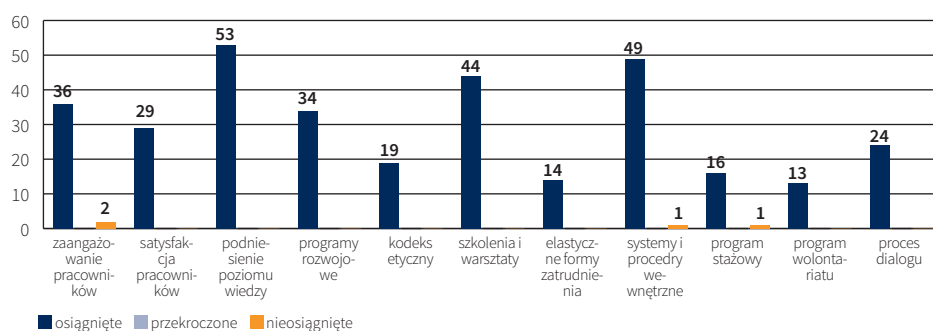
Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych realizujących projekty w obszarze środowisko, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty n=146

Wśród najczęściej wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa wskaźników w obszarze środowisko naturalne był zakup sprzętu – wskaźnik wykorzystany przez 106 podmiotów, a w następnej kolejności, tak jak w przypadku obszaru „ogólne” wskaźniki dotyczące wdrożenia norm, certyfikatów, procedur (73). Równocześnie, w dużo mniejszej liczbie przedsiębiorstw zdefiniowano wskaźniki będące efektem zakupu nowego sprzętu czy wdrożenia odpowiednich polityk (np. ograniczenie zużycia określonych surowców czy mediów):

- 64 przedsiębiorstwa jako wskaźnik przyjęły ograniczenie **zużycia energii**
- 31 przedsiębiorstw jako wskaźnik przyjęło ograniczenie **zużycia surowców**
- 47 przedsiębiorstw jako wskaźnik przyjęło ograniczenie **zużycia innych materiałów**
- 32 przedsiębiorstwa jako wskaźnik przyjęły redukcję **wytwarzania odpadów**.

Mimo, iż w sumie prawie wszystkie przedsiębiorstwa realizowały działania w ramach obszaru środowisko naturalne (146 podmiotów na 150), to tylko mniej, niż co druga firma jako wskaźniki rezultatu projektu przyjęła realne zmniejszenie wpływu działalności firmy na środowisko naturalne. Warto jednak zaznaczyć, że obszar środowisko naturalne i tak, spośród czterech analizowanych, jest tym, gdzie najwięcej firm wskazało wskaźniki zmiany będące efektem realizacji projektu.

Relacje z personelem przedsiębiorstwa

Wykres 38: Liczba i kategorie wskaźników realizowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze: relacje z personelem przedsiębiorstwa⁹⁷

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych realizujących projekty w obszarze relacje z personelem przedsiębiorstwa, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=129

96 Liczba wskaźników może być większa niż liczba beneficjentów, ponieważ mogli oni zdefiniować więcej niż 1 wskaźnik w ramach danej kategorii. Łączna liczba beneficjentów realizujących działania w obszarze środowisko 146.

97 Liczba wskaźników może być większa niż liczba beneficjentów, ponieważ mogli oni zdefiniować więcej niż 1 wskaźnik w ramach danej kategorii. Łączna liczba beneficjentów realizujących działania w obszarze relacje z personelem przedsiębiorstwa 129.

Głównym wskaźnikiem przyjętym przez przedsiębiorstwa w ramach obszaru relacje z personelem przedsiębiorstwa było **podniesienie poziomu wiedzy** – wskaźnik taki przyjęły 53 firmy. Jako wskaźnik rezultatu jeden z beneficjentów wskazał np. liczbę pracowników uczestniczących w szkoleniach. Nie został wskazany poziom wyjściowy wiedzy pracowników, a wskaźnik nie był faktycznie liczony zmianą w poziomie wiedzy.

Podobne zjawisko można zauważyć w przypadku wskaźników dotyczących **zaangażowania pracowników oraz satysfakcji pracowników**. Część przedsiębiorców przyjęła jako wskaźnik liczbę pracowników, którzy są usatysfakcjonowani w pracy, ale w niektórych przypadkach nie był wskazany punkt wyjścia. W części firm jako wskaźnik produktu przyjęto badanie satysfakcji czy zaangażowania pracowników, bez wskazania oczekiwanego rezultatu, jeśli chodzi o wynik takiego badania.

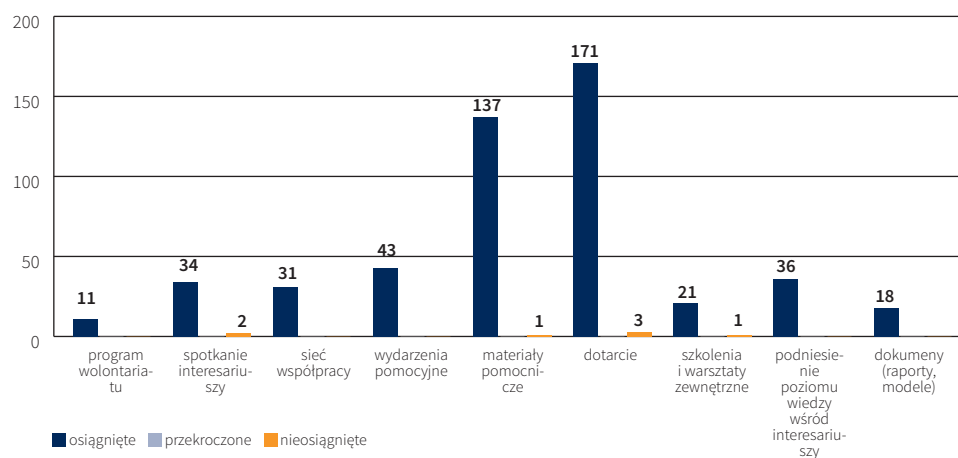
Tak jak i w poprzednich dwóch obszarach (tzw. ogólnym i środowiskowym), drugą najczęściej wykorzystywaną kategorią wskaźników było **opracowanie i wdrożenie systemów i procedur wewnętrznych** (w tym 19 podmiotów jako wskaźniki produktu wskazało kodeks etyczny).

Analiza kategorii wskaźników pokazuje wyraźnie, iż obszar rozwoju pracowników był kluczowy w realizacji projektów, gdyż obok podnoszenia poziomu wiedzy, satysfakcji i zaangażowania, firmy opracowywały także i wdrażały programy rozwojowe (34 podmioty na 129).

Definiowanie wskaźników pokazujących zmianę w wyniku realizacji projektu, w ramach obszaru relacje z pracownikami przedsiębiorstwa jest trudne, ponieważ w dużej mierze są to wskaźniki miękkie, a celem działań jest zmiana postaw, zachowań, czy poczucia satysfakcji. Zazwyczaj wymaga to także od przedsiębiorstwa wdrożenia dodatkowych narzędzi np. badania satysfakcji. Jednakże zmiany w relacji z pracownikami są kluczowym celem realizacji działań w tym obszarze, dlatego też samo wdrożenie procedur, kodeksu etycznego czy narzędzi dialogu, bez analizy ich wpływu na faktyczne relacje w przedsiębiorstwie nie pozwala ocenić efektów podejmowanych działań. Niezbędne jest połączenie działań związanych z opracowaniem narzędzi i procedur z działaniami miękkim związanymi z budowaniem kultury organizacyjnej i edukacji pracowników, gdyż jest to konieczne dla pełnego wdrożenia i przestrzegania norm przez pracowników.

Zaangażowanie społeczne

Wykres 39: Liczba i kategorie wskaźników realizowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze: zaangażowanie społeczne⁹⁸



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ocen merytorycznych wniosków wnioskodawców skutecznych realizujących projekty w obszarze zaangażowanie społeczne, którzy zrealizowali i poprawnie rozliczyli projekty, n=130

⁹⁸ Liczba wskaźników może być większa niż liczba beneficjentów, ponieważ mogli oni zdefiniować więcej niż 1 wskaźnik w ramach danej kategorii. Łączna liczba beneficjentów realizujących działania w obszarze zaangażowanie społeczne 130.

W ramach obszaru zaangażowanie społeczne większość przedsiębiorców realizowała działania komunikacyjne. Warto podkreślić, że nie były to działania dialogowe (których celem jest dwustronna komunikacja i wystuchanie interesariuszy), ale komunikacyjne (których celem jest zakomunikowanie informacji istotnych dla nadawcy), a główne kategorie wskaźników przyjęte przez przedsiębiorców to:

- opracowanie i dystrybucja materiałów promocyjnych (138 wskaźników)
- dotarcie z komunikacją do określonej grupy odbiorców (178 wskaźników)
- wydarzenia promocyjne (43 wskaźniki).

Biorąc pod uwagę liczbę wskaźników komunikacyjnych, które nie są działaniem z zakresu zaangażowania społecznego, a tylko wspierają komunikowanie o takich działaniach, warto rozważyć bardzo wyraźne wydzielenie działań komunikacyjnych, już na etapie formularza wniosku, jako wspierających działania z obszarów merytorycznych związanych z realizacją projektu. Takie podejście pozwoli zwiększyć wpływ podejmowanych działań w obszarze zaangażowanie społeczne na otoczenie.

Wśród pozostałych kategorii wskaźników są te związane z prowadzeniem działań edukacyjnych skierowanych do różnych grup interesariuszy (22 wskaźniki) oraz podniesieniem poziomu wiedzy wśród interesariuszy (36 wskaźników).

11 wskaźników związanych było z wdrożeniem programu wolontariatu pracowniczego. Należy jednak pamiętać, że w ramach obszaru relacje z personelem przedsiębiorstwa pojawiło się też 13 wskaźników dotyczących tego zagadnienia⁹⁹, dlatego też, należałoby je traktować łącznie.

W porównaniu do innych obszarów, w obszarze zaangażowanie społeczne stosunkowo niewiele wskaźników związanych było z opracowaniem dokumentów czy procedur (tylko 18 wskaźników), co jest pozytywnym wynikiem, gdyż pokazuje, że w tym obszarze przede wszystkim realizowane były konkretne działania, a nie tworzone dokumenty.

Poziom osiągnięcia wskaźników

W trakcie trwania projektu podpisano aneksy z 13 beneficjentami, w ramach których zostały zmienione wskaźniki projektowe. W przypadku jednego beneficjenta, podpisano dwa takie aneksy. Wszystkie aneksy dotyczyły zmian wskaźników, a nie rezygnacji z nich. Wyjątkiem były wskaźniki powiązane bezpośrednio z realizacją działań, z których firma zrezygnowała.

W 28 przedsiębiorstwach wskaźniki osiągnięte różniły się od założonych. W każdym przypadku, dotyczyło to jednego, bądź kilku wskaźników, ale w żadnej firmie nie wpływało to w znaczący sposób na założenia dotyczące samego projektu. Analiza sprawozdań beneficjentów wskazuje, że w niektórych przypadkach wskaźniki zostały osiągnięte na poziomie niższym niż zakładane, ale w niektórych osiągnięte efekty znacząco przekroczyły te założone.

Sześć firm osiągnęło lepsze efekty niż zakładane w zakresie wpływu na środowisko, zmniejszając w większym stopniu zużycie zasobów czy materiałów, a w pięciu podmiotach założone wskaźniki nie zostały osiągnięte.

W kilku przypadkach nieosiągnięcie założonych wskaźników związane było z realizacją zadania w innym terminie niż zakładany. Sytuacje takie miały miejsce, gdy np. przychody miały być generowane dzięki zakupowi urządzenia wykorzystywanego w określonym sezonie, ale urządzenie zostało zakupione pod koniec sezonu. Realizacja zadania w późniejszym terminie niż zakładany, w jednym z przypadków spowodowała także, że nie można było określić wartości bazowej w danym roku, gdyż zadanie zostało zrealizowane w trakcie roku, a więc porównanie dla okresów pełnego roku jest możliwe dopiero po zakończeniu realizacji projektu.

Cztery firmy nie osiągnęły wskaźników związanych z promocją i komunikacją – liczba uczestników organizowanych spotkań i wydarzeń okazała się mniejsza niż planowano, bądź liczba osób korzystających z materiałów komunikacyjnych (zwłaszcza on-line) była mniejsza niż zakładano.

⁹⁹ Wolontariat pracowniczy może realizować zarówno cele społeczne jak i pracownicz, dlatego też część przedsiębiorców te działania i wskaźniki wskazała w obszarze relacje z personelem przedsiębiorstwa, a część w obszarze zaangażowanie społeczne

Wśród firm, które jako wskaźniki wybrały zmianę przychodów, jest zarówno podmiot, który osiągnął przychody o 500% większe niż zakładane, jak i podmiot, który uzyskał przychody mniejsze o połowę, bądź nie uzyskał ich wcale (sytuacja ta jest związana ze wspomnianym wcześniej opóźnieniem w realizacji zadań w ramach projektu).

Wnioski

Analiza wskaźników beneficjentów pokazuje, że część z nich nie rozróżnia produktów i rezultatów projektów. W efekcie, jedynie na podstawie przyjętych przez beneficjentów wskaźników nie ma możliwości określić, czy realizacja projektu przyniosła korzyści firmie, bądź miała znaczenie dla otoczenia. Przyczyną może być nieumiejętność zdefiniowania rezultatów podejmowanych przez przedsiębiorców działań, bądź obawa, przed stawianiem sobie mierzalnych celów.

Dlatego też, niezbędne jest zadbanie o odpowiedni dobór wskaźników projektowych, pokazujących zarówno stan obecny jak i docelowy dla przedsiębiorstwa po realizacji projektu na etapie wniosku o wsparcie. Brak takich danych i wskaźników uniemożliwia bezpośrednią ocenę efektów realizowanych projektów i wymusza poszukiwanie się dodatkowymi metodami i narzędziami badawczymi, które stosowane są po realizacji projektu. Tym samym brakuje dostępu do pełnej wiedzy związanej ze stanem początkowym w danej organizacji.

W przypadku kontynuacji realizacji programu warto wesprzeć przedsiębiorców, być może poprzez działania edukacyjne przed rozpoczęciem realizacji projektu, w określaniu oczekiwanych, mierzalnych rezultatów projektów, w różnych wymiarach.

W związku z tym, że wskaźniki zdefiniowane przez przedsiębiorców odnosiły się przede wszystkim do produktów powstałych w ramach projektu (dokumenty, programy, raporty). Większość beneficjentów nie miała problemu z ich osiągnięciem, a niektórzy je przekroczyli.

8.2. Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa i otoczenia

8.2.1 Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa

W wyniku realizacji projektów CSR w przedsiębiorstwach dokonały się zmiany w wielu obszarach, dotyczących zarówno podstawowej działalności biznesowej, zakresu oferty, zarządzania organizacją, czy relacji z otoczeniem.

Ze względu na to, iż zmiany będące efektem projektu można było zaobserwować w różnych wymiarach działalności firmy, znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa zostały przeanalizowane w pięciu wymiarach:

- **wyniki finansowe** – zmiana przychodów i kosztów w wyniku realizacji projektu
- **działalność biznesowa** – zmiana oferty produktowej/ usługowej, rynków zbytu oraz bazy klientów
- **relacje z pracownikami** – zmiana zarówno na poziomie satysfakcji czy zaangażowania pracowników, ale też jakości i efektywności ich pracy
- **relacje z otoczeniem** – zmiana w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi
- **profesjonalizacja działań z zakresu CSR** – zmiana w zakresie zarządzania CSR w przedsiębiorstwie.

Wyniki finansowe

W niewielkiej liczbie przedsiębiorstw realizacja projektów wpłynęła na koszty operacyjne czy przychody:

- w 5%* przedsiębiorstw realizacja projektu wpłynęła na wzrost kosztów, średnio o 6,83%
- w 22%* przedsiębiorstw realizacja projektu wpłynęła na zmniejszenie kosztów, średnio o 10,7%

- w 22%* przedsiębiorstwach, realizacja projektu wpłynęła na przychody ze sprzedaży produktów i usług.

Działalność biznesowa

W ramach działalności biznesowej, realizowane projekty wpłynęły pozytywnie na:

- **Ofertę produktową/ usługową**
 - 21%* firm wprowadziło nowe produkty, z których:
 - 78% ma mniejszy wpływ na środowisko w procesie produkcji
 - 46% ma mniejszy wpływ na środowisko w procesie użytkowania
 - 19% wspiera rozwiązywanie problemów społecznych.
 - 37%* firm wprowadziło nowe usługi, z których:
 - 71% pozwala klientom zmniejszyć wpływ na środowisko
 - 53% wspiera klientów w rozwiązywaniu problemów społecznych.
- **Rozwój biznesu**
 - 25%* firm weszło na nowy rynek/ rynki
 - 46%* firm rozwinęło nowe obszary działalności
 - 57%* pozyskało nowych klientów
- **Efektywność procesów**
 - 26% (z 66 przedsiębiorstw mierzących swój wpływ na środowisko), wskazało, że w wyniku realizacji projektu obniżyło materiałochłonność na jednostkę produktu
 - 32% (z 66 przedsiębiorstw mierzących swój wpływ na środowisko) wskazało, że obniżyło energochłonność na jednostkę produktu
 - 59% (z 66 przedsiębiorstw mierzących swój wpływ na środowisko) wprowadziło produkt, który pozwolił zmniejszyć zużycie energii.

Z perspektywy pracowników¹⁰⁰

- Pracownicy dostrzegają oprócz efektów realizacji projektu (np. szkolenia), także podstawowe zmiany, które zaszły w firmie i które miały na nich wpływ np. firma zaczęła płacić nadgodziny, czy za dodatkowe zadania.
- Uważają też, że działania podejmowane przez pracodawców, które wpływają na poprawę komfortu ich pracy np. odzież ochronna, zmniejszenie hałasu, wpływają także pozytywnie na ich zaangażowanie w pracę: *„Jeżeli pracodawca daje narzędzia do pracy i praca staje się przyjemniejsza to pracownik też się bardziej angażuje”*
- Pracownicy dużo lepiej zapamiętali działania związane np. z zakupem sprzętu czy maszyn, które usprawniają ich codzienną pracę, niż te, związane ze zmianami dotyczącymi np. wdrożenia polityk czy procedur.

100 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

Relacje z pracownikami

Zdaniem beneficjentów realizacja projektu wpłynęła pozytywnie na:

- **Relacje w firmie:**

- budowanie relacji z pracownikami; pozytywne zmiany w tym zakresie odnotowało 91%* firm
- satysfakcję pracowników- wzrost odnotowano w 75% z 80 firm, w których mierzona jest satysfakcja pracowników.

- **Efektywność pracowników:**

- zaangażowanie pracowników – pozytywne zmiany odnotowało 45%* firm
- według 62% respondentów (z 34 firm), pracownicy wykorzystują zdobytą w ramach projektu wiedzę, co w 38% firm pozwoliło zwiększyć wydajność pracowników, a w 71% podnieść jakość podejmowanych działań
- wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia w 82% firm¹⁰¹ zwiększyło wydajność pracowników
- 12 firm (na 122) prowadziło projekty wolontariatu pracowniczego. Według ponad połowy respondentów (56%) pozwolił on wykorzystać pasję i zainteresowania pracowników, w co trzeciej firmie wpłynął pozytywnie na ich kompetencje (zobacz wykres 40: wpływ zaangażowania w wolontariat na kompetencje pracowników).

Z perspektywy pracowników firmy¹⁰²

- pracownicy potwierdzają, że uczestniczyli w szkoleniach organizowanych w ramach projektów CSR i jednocześnie wskazują, iż doceniają możliwość podnoszenia wiedzy poprzez udział w szkoleniach i widzą zmianę podejścia firmy do tej kwestii
„Jestem zadowolony z pracy, jak zaczynałem pracę to nie było takich działań jak szkolenia”
- doceniają również szkolenia realizowane wewnętrznie, oparte na zasadach mentoringu, w ramach których starsi i bardziej doświadczeni pracownicy dzielą się wiedzą z młodszymi
„System szkoleń wewnętrznych. Doświadczeni pracownicy szkolą pracowników nowoprzyjętych lub słabiej znających temat w danej dziedzinie”

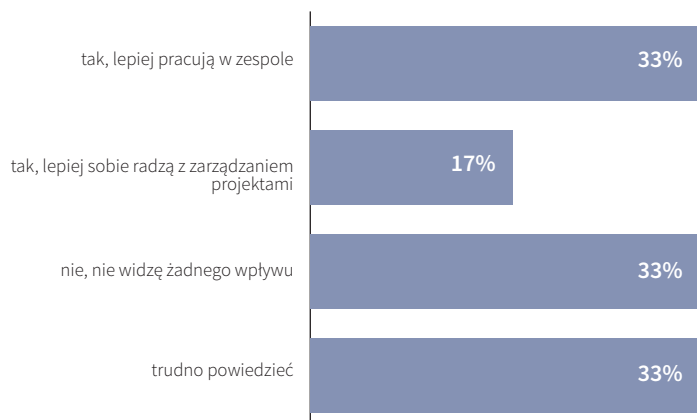
Z perspektywy partnerów społecznych¹⁰³

- według partnerów realizacja projektów wolontariatu pozwala firmom, ale też samym pracownikom zrealizować indywidualne potrzeby społeczne, dała im poczucie satysfakcji oraz możliwość wykorzystania swoich umiejętności
„To pozwoliło im poczuć się potrzebnymi. Widoczna była ich wdzięczność i zaangażowanie” „Człowiek czuje się lepszy, kiedy pomaga”; *„Sam prezes daje przykład – np. pracując w hospicjum”*

101 N=11

102 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

103 Na podstawie wywiadów z partnerami społecznymi, N=49



Z8. Czy fakt zaangażowania Państwa pracowników w wolontariat wpłynął/ wpłynęła na kompetencje zawodowe pracowników??

Źródło: Badanie CAWI, N=12

• Poczucie współodpowiedzialności pracowników za firmę

- zwiększenie udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem; w 68% firm z 122
- dzięki zdobyciu nowej wiedzy w 76% firm¹⁰⁴ pracownicy wygenerowali nowe pomysły/ rozwiązania.

Z perspektywy pracowników firmy¹⁰⁵

- pracownicy widzą zmianę w obszarze relacji pracodawca – pracownik, przede wszystkim w zakresie komunikacji i włączania pracowników w podejmowanie decyzji
- kwestie komunikacji wewnętrznej były elementem większości projektów i relacji pracowników beneficjentów. Ich zakres był różny, ale zawsze podkreślano, że już sama postawa otwartości prezentowana przez managerów jest powodem do większego zaangażowania i wzrostu świadomości oraz upodmiotowienia personelu
- sporadycznie zdarzały się problemy z komunikacją personelowi wprowadzanych zmian; „Nikt nam nic nie mówił, o niczym nie wiedzieliśmy, nikt nam niczego nie tłumaczył.”
- pracownicy wskazują, że dzięki inwestycjom w narzędzia i procedury komunikacyjne przestali się bać rozmawiać i poruszać ważne tematy, sami chętniej włączają się w dyskusje o kwestiach ważnych dla firmy, a pracodawca jest bardziej otwarty na ich pomysły
„Pracodawca chce i dąży do budowania pozytywnych relacji z pracownikami”; „Problemy w firmie są rozwiązywane na bieżąco”; „Pracodawca przekazuje pracownikom informacje dotyczące podejmowanych działań (tablice lub spotkania)”; „Decyzje nie są podejmowane pochopnie”; „Właściciel firmy nauczył się współpracy z pracownikami”; „Doszło tu do dialogu między zarządem, przełożonymi a pracownikami. To była ważna zmiana.”
- pracownicy wskazują, że sami są bardziej otwarci na zmianę
„Entuzjazm do nowych rzeczy i rzeczy codziennych.”
- działania związane z poprawą komunikacji wewnątrz firmy i podjęciem dialogu w pozytywny sposób wpłynęły nie tylko na relacje, ale też na postrzeganie właścicieli/ kadry zarządzającej przez pracowników
„Kontakt my-prezes jest realny”; „Prezes nie siedzi za zamkniętymi drzwiami”

104 N=21

105 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

- poprawa komunikacji i większa otwartość w firmie wpłynęły też pozytywnie na poczucie tożsamości pracowników z firmą i ich lojalności wobec niej, poczucie, że są ważni a ich praca ma sens
„Tak, ludzie rozumieją teraz, po co tutaj są.” „Nie ma syndromu nie da się”; „Ludzie mają poczucie wpływu”; „Największy efekt na pozycjach z poziomu operatora, zaczęli im komunikować odwróconą piramidę, że ci ludzie są najważniejsi dla firmy, że tylko dzięki nim mają możliwość osiągnąć takie efekty i rezultaty, dzięki nim istnieją na rynku. Spotkania codzienne, te spotkania na produkcji, ludzie widzą, o czym się rozmawia, ludzie przychodzą i mówią”
- nie wszędzie komunikacja w firmie się poprawiła. Są przedsiębiorstwa, gdzie, także mimo realizowanych działań w tym obszarze, nadal jest to obszar do poprawy
“Komunikacja u nas jest bardzo zła”
- niektórzy pracownicy wskazywali, że efekt realizowanych działań nie był tylko pozytywny, ale w trakcie realizacji projektu miały też miejsce np. zwolnienia pracowników, co w pojedynczych sytuacjach było skutkiem prowadzenia programu stażowego
- zdarzyła się sytuacja, że pracownicy nie mogli się pogodzić/ dostosować do wprowadzonych zmian i rozstawali się z firmą, co wpłynęło negatywnie na emocje i poczucie bezpieczeństwa pozostałych pracowników.

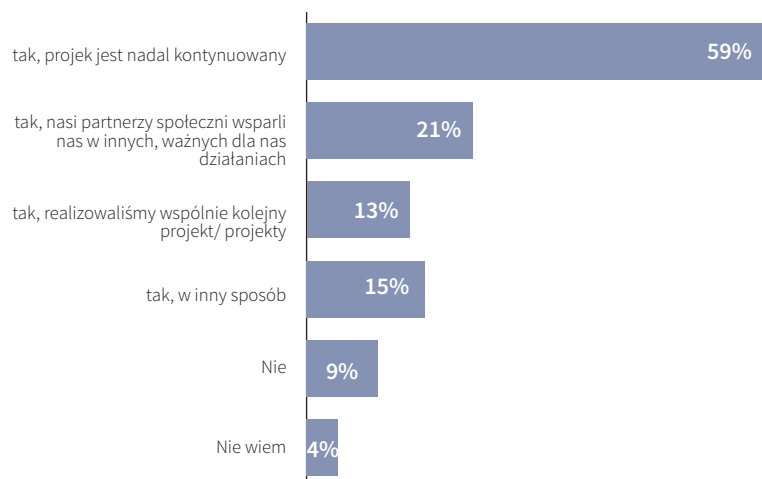
Zatrudnienie

- Zatrudnienie stażystów – 9% (11 firm) realizowało program stażowy. Średnio w programie w danej firmie uczestniczyło 4,64 stażystów. Po jego zakończeniu zostało zatrudnionych średnio w firmie 2,75 czyli więcej niż połowa z nich.

Relacje z otoczeniem

W ramach realizacji projektów w obszarze zaangażowanie społeczne, 52%* firm, współpracowało z partnerem społecznym. Ponad połowa z nich (31 z 53 firm¹⁰⁶) nadal kontynuuje projekty z partnerami, a co piątą firmę (21%) partnerzy wsparli w innych, ważnych dla nich działaniach. Tylko w przypadku 9% firm, realizowany projekt nie miał wpływu na rozwój współpracy z partnerami społecznymi (zobacz wykres 41: Czy projekt miał wpływ na rozwój współpracy z partnerami społecznymi?).

Wykres 41: Czy projekt miał wpływ na rozwój współpracy z partnerami społecznymi?



C8. Czy zrealizowany przez Państwa firmę projekt CSR w ramach programu PARP finansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy miał wpływ na rozwój współpracy z partnerami społecznymi?
Źródło: Badanie CAWI, N=53

106 63 firmy (52%) wskazało, że realizowało projekt z partnerem społecznym, ale tylko 53 firmy udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące dalszej współpracy z partnerami

- zakres współpracy pomiędzy firmami a partnerami społecznymi był bardzo różny - w niektórych przypadkach współpraca dotyczyła wybranego projektu realizowanego przez partnera/ wspólnie z partnerem (albo wręcz pojedynczych działań np. poprowadzenie wykładu), w innych przypadkach (zwłaszcza, w sytuacji, gdy firma współpracowała z danym partnerem już wcześniej), zaangażowanie było szersze, dotyczące różnych obszarów działania partnera
- zasady podejmowania współpracy były różne, ale w większości przypadków sam projekt i jego założenia były (w różnym stopniu) konsultowane z partnerem. Zdarzyła się jedna sytuacja, gdy partner został postawiony przez faktem dokonany – nie miał żadnego wpływu ani na to jak będzie wyglądała współpraca ani na to, co w ramach niej on otrzyma, co więcej według partnera, ich wspólne działania to mała akcja, którą (jak podejrzewa partner) firma zrobiła przy okazji, żeby dostać pieniądze na większy projekt
- według partnerów społecznych, firmy najchętniej współpracują z partnerami społecznymi, z którymi już mają relacje/ kogoś znają, tak, aby w oparciu o już posiadane zaufanie, nie koncentrować się na kwestiach formalnych, tylko od razu na działaniach merytorycznych
- partnerzy postrzegają firmy, z którymi współpracują, jako bardzo profesjonalne, a ich pracowników jako kompetentnych
„Profesjonalna firma, kompetentni, komunikatywni, nie było problemu z nawiązaniem współpracy, znają się na swoim obszarze wiedzy”; „Firma jest bardzo profesjonalna, składająca się z bardzo kompetentnych pracowników, ludzi z dużym doświadczeniem w wykonywanym zawodzie”
- partnerzy doceniają, że także mniejsze firmy angażują się w działania CSR, co dotychczas było uważane za domenę wielkich korporacji
„Godne podkreślenia jest to, że firmy o relatywnie niedużej skali (pod względem zatrudnienia czy obrotów) starają się promować działania CSR, a nie tylko wielkie korporacje”
- partnerzy dobrze oceniają współpracę, zarówno od strony merytorycznej, jak i organizacyjnej
- w niektórych przypadkach (sporadycznie) zdarzały się zastrzeżenia, że firma jest mało elastyczna
„ale w skali 1-6 ocenia zarząd na 4 – bo czasami jest tak, że długo ich musimy przekonywać, że coś warte jest zachodu. Są mało elastyczni”
- w przypadku kontynuacji współpracy, z każdym kolejnym realizowanym wspólnie działaniem widać rosnącą otwartość ze strony firmy na sugestie i dialog pomiędzy partnerem a firmą, dotyczące wspólnych działań/ projektu i przestrzeń do wspólnego kształtowania jego założeń
- dzięki współpracy z firmami partnerzy często mogli rozszerzyć swoje działania np. o szkolenia prowadzone przez partnerów, a w niektórych przypadkach także rozwinąć zakres geograficzny prowadzonych działań
„Moja instytucja jest zadowolona z tej współpracy i widzę, że pewne też nasze priorytety rozwojowe zostały zrealizowane dzięki właśnie współpracy przy tym projekcie”
- istotną korzyścią dla partnerów była możliwość realizacji istotnych społecznie inicjatyw przy ograniczonych kosztach albo bezkosztowo np. szkoleń.

Projektami wspierającymi budowanie relacje ze społecznościami lokalnymi były także projekty wolontariatu. Według 42% z 12 firm realizujących takie projekty, pomogły one budować relacje ze społecznością lokalną.

Profesjonalizacja działań z zakresu CSR

- Ustrukturyzowanie zarządzania CSR w firmie**

W efekcie realizacji projektu, wszyscy beneficjenci posiadają opracowane strategie CSR definiujące priorytety działań w tym obszarze. 123 firmy (na 150) opracowały takie strategie w ramach projektu. Czterokrotnie wzrosła liczba firm,

¹⁰⁷ Na podstawie wyników z partnerami społecznymi, N=49

w których jest odpowiednia komórka/ osoba odpowiedzialna za CSR – przed rozpoczęciem projektu osoba/ komórka taka istniała w 14% przedsiębiorstw, a po projekcie w 54% (na 122¹⁰⁸).

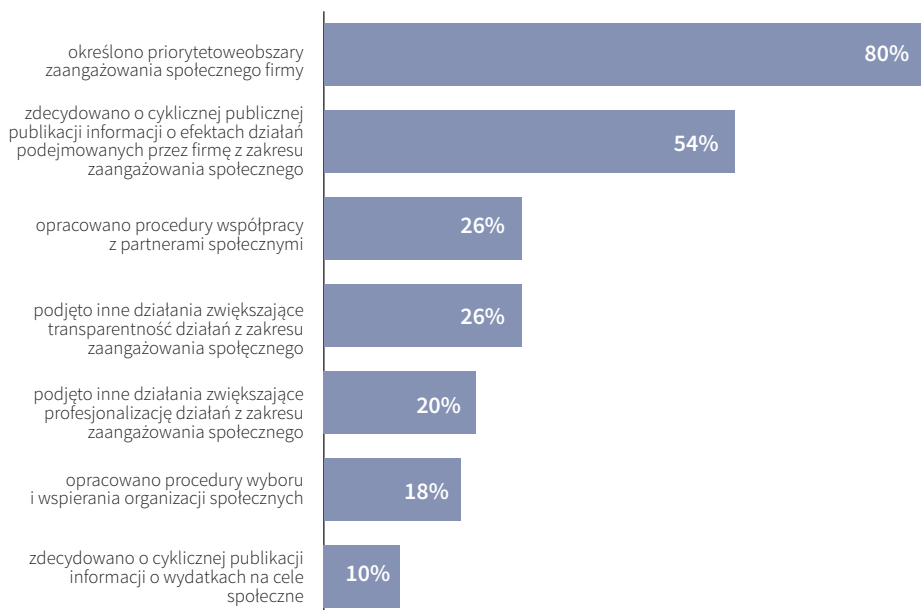
Wzrosły zarówno nakłady na działania CSR (zmianę taką odnotowało 47%*przedsiębiorstw), jak i liczba realizowanych projektów (zmianę odnotowało 42%*firm).

Profesjonalizacja działań z zakresu zaangażowania społecznego

Efektom realizacji projektów była istotna profesjonalizacja i wzrost transparentności działań z zakresu zaangażowania społecznego:

- firmy określiły priorytetowe obszary zaangażowania społecznego (80% ze 103 firm)
- zdecydowano się na publikowanie informacji o efektach działań (54% ze 103 firm), rzadziej o wielkości wydatków na te cele (10% ze 103 firm)
- określono procedury współpracy z podmiotami społecznymi (26% ze 103 firm).

Wykres 42: **Zmiany w firmie w wyniku realizacji projektu w obszarze zaangażowania społecznego**



C9. Czy w wyniku realizacji projektu CSR dofinansowanego z programu PARP w Państwie firmie...

Źródło: Badanie CAWI, N=103

108 122 firmy wzięły udział w badaniu CAWI we wskazanym terminie.

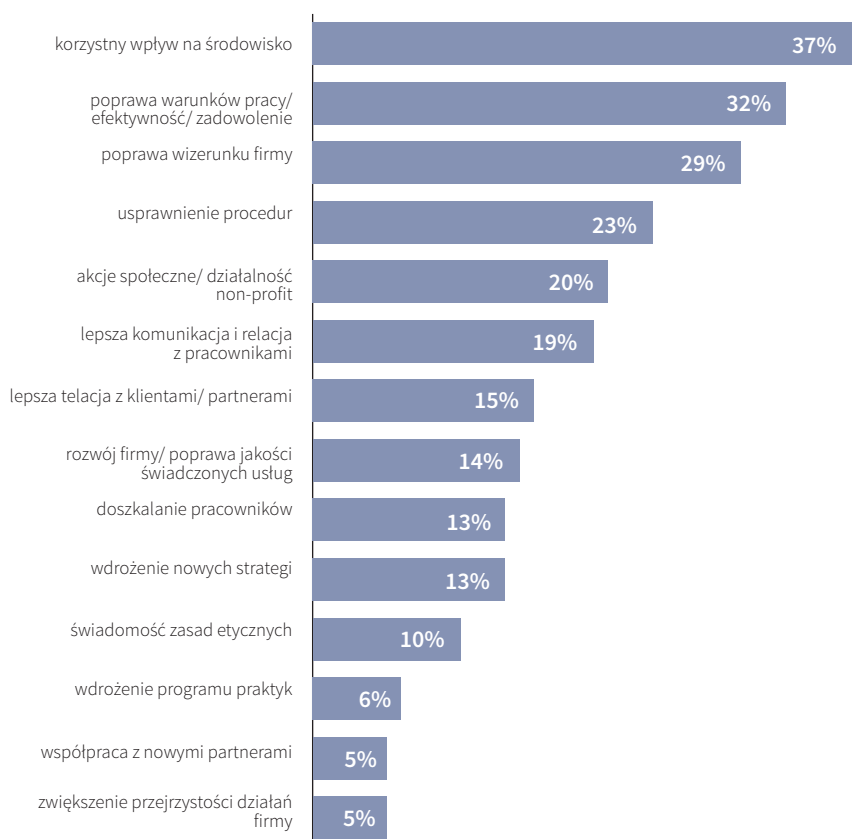
Beneficjenci poproszeni o wskazanie spontanicznie zmian, które przyniosła realizacja projektu CSR wskazali przede wszystkim (zobacz wykres 43: *Zmiany w firmie w wyniku realizacji projektu CSR*):

- korzystny wpływ na środowisko naturalne (37% z 79 firm)
- poprawę warunków pracy/ efektywności/ zadowolenia pracowników (32%)
- poprawę wizerunku (29%).

Wynik ten jest o tyle zaskakujący, że poprawa wizerunku była najczęstszą motywacją do udziału w projekcie, a tylko, co trzeci przedsiębiorca wskazał zmiany w tym obszarze, z drugiej strony, 83%* beneficjentów wskazało poprawę wizerunku jako główną przewagę konkurencyjną uzyskaną dzięki realizacji projektu.

Tylko 14% beneficjentów objętych badaniem wskazało, że realizacja projektu pomogła się rozwinąć firmie i/lub poprawić jakość świadczonych usług. Niepokoi, że zmiany dotyczące bezpośredniej działalności, są wskazywane przez mniej przedsiębiorstw niż wspomniane wyżej zmiany wizerunkowe, czy dotyczące działalności non-profit (20% wskazań). Może to oznaczać, że przedsiębiorcy aplikując do projektu nie zakładali, że powinien on wpłynąć na działalność biznesową firmy, a ma za zadanie umożliwić rozwój innych działań (np. społecznych) i poprawić wizerunek firmy, co potwierdzają powody przystąpienia do projektu, wskazane przez samych przedsiębiorców – głównym powodem, wskazywanym przez 80%* beneficjentów były korzyści wizerunkowe dla firmy.

Wykres 43: **Zmiany w firmie w wyniku realizacji projektu CSR**



C7. Co się zmieniło w wyniku realizacji projektu CSR realizowanego przez Państwa firmę w ramach programu PARP finansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy (pytanie otwarte)

Źródło: Badanie CAWI, N=79

Wnioski

Realizacja projektów przyniosła firmom szereg zmian biznesowych – w zakresie kosztów, czy rozwoju produktów i usług, tymczasem wydaje się, że przedsiębiorcy, albo ich nie dostrzegają, albo nie łączą ich z podejmowanymi działaniami CSR. Bardzo możliwe, że jest to związane z faktem, iż ich nie oczekiwali, tym samym nie monitorują swoich działań CSR w odniesieniu do tych obszarów i zachodzących w nich zmian. Dlatego warto promować dobre praktyki pokazujące efekty działań CSR w działalności biznesowej, jak też zachęcać przedsiębiorców do definiowania wskaźników rezultatów w obszarze kosztów, czy rozwoju działalności.

8.2.2. Znaczenie projektu dla otoczenia

Znaczenie projektu dla otoczenia zostało przeanalizowane w dwóch wymiarach:

- **środowisko naturalne** – wpływ podejmowanych działań na środowisko naturalne
- **społeczność lokalna** – wpływ podejmowanych działań na otoczenie społeczne/ społeczność lokalną.

Środowisko naturalne

Mimo, iż 146 przedsiębiorstw realizowało projekty w obszarze środowisko naturalne, tylko mniej niż połowa z nich (66) zadeklarowało w ramach projektu działania zmierzające do ograniczenia zużycia surowców, energii, materiałów lub wytwarzanych odpadów. Spośród tych firm, tylko około 70% firm monitoruje wpływ swojej działalności na środowisko, a w tym poszczególne wskaźniki wpływu.

Tabela 3: **Zmiany wskaźników środowiskowych od daty rozpoczęcia projektu PARP**

Wskaźnik	% firm, która go monitoruje (z 66 firm)	% firm, które odnotowały wzrost wskaźnika	% firm, które odnotowały spadek wskaźnika	Średni spadek, jaki udało się osiągnąć
Wytwarzane odpady	78	0	69	21%
Zużycie surowców	65	0	70	19%
Zużycie energii	74	3.6	79	17%

RC4b. Jakie wskaźniki wpływu Państwa firma monitoruje?

RC4c_1. A jakie zmiany nastąpiły w stosunku do daty rozpoczęcia realizacji projektu PARP? - Zużycie surowców

RC4c_2. A jakie zmiany nastąpiły w stosunku do daty rozpoczęcia realizacji projektu PARP? - Zużycie energii

RC4c_3. A jakie zmiany nastąpiły w stosunku do daty rozpoczęcia realizacji projektu PARP? - Wytwarzane odpady

Źródło: opracowanie własne na podstawie CAWI, n = 66

Dodatkowo, co trzeci przedsiębiorca, (z 66) który analizował wpływ swojej działalności na środowisko naturalne ograniczył swój wpływ na środowisko także w innym wymiarze:

- obniżył poziom emisji dwutlenku węgla przez przedsiębiorstwo (24%)
- zaczął używać materiałów mniej zanieczyszczających lub niebezpiecznych dla środowiska (29%)
- zmniejszył zanieczyszczenia gleby, wody, powietrza lub poziomu hałasu (35%)
- 27% (z 66) wprowadziło produkt, umożliwiający jego powtórne wykorzystanie (recycling) po okresie użytkowania.

Wnioski

Mimo, iż prawie wszyscy beneficjenci (146) realizowali projekty dotyczące środowiska, tylko w przypadku 66 podmiotów można wskazać faktyczny wpływ podejmowanych działań na środowisko, ponieważ, tylko taki odsetek firm, mierzył wpływ podejmowanych działań na zmianę wskaźników dotyczących wpływu środowiskowego.

W pozostałych przypadkach wpływ na środowisko albo nie był mierzony, albo podejmowane działania (np. opracowanie polityki środowiskowej) nie wpływały bezpośrednio na zmianę wpływu przedsiębiorstwa na środowisko.

Obszar środowisko jest obszarem CSR w ramach którego w efekcie wdrożonych zmian, bardzo szybko można wskazać zmiany w wymiarze środowiskowym, które są też zmianami w wymiarze ekonomicznym np. wdrożenie rozwiązań pozwalających obniżyć zużycie energii, oznacza także ograniczenie kosztów związanych z zakupem energii. Dlatego, rekomendowane jest zachęcanie przedsiębiorców do podejmowania działań, które mogą faktycznie ograniczyć wpływ przedsiębiorstwa na środowisko i monitorowanie efektów podejmowanych działań.

Zaangażowanie społeczne

Zaangażowanie społeczne (z ang. CCI – Corporate Community Involvement) to *różnorodne formy aktywności firmy dotyczące zagadnień społecznych oraz udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych*¹⁰⁹, tym samym działania podejmowane przez firmy w tym obszarze powinny być nakierowane na wsparcie społeczności, albo bardzo lokalnej, albo szerszej, nawet ogólnopolskiej.

Wśród beneficjentów projektu PARP 129 (na 150) przedsiębiorców prowadziło działania w obszarze zaangażowanie społeczne. Inicjatorem działań na rzecz lokalnej społeczności był najczęściej właściciel lub prezes firmy (76% przypadków), następnie pracownicy (40%), reakcja na prośbę skierowaną do firmy (28%), a w 17% przypadków inicjatywa wyszła od doradcy, z którym firma współpracowała w ramach projektu PARP. Pozytywny jest fakt, że działania te tylko w ¼ były działaniami reaktywnymi, w odpowiedzi na prośbę skierowaną do firmy.

Na 129 firm, 109 w ramach projektów prowadziło działania komunikacyjne i promocyjne (np. tworzyło materiały promocyjne, organizowało wydarzenia czy pisało artykuły). Mniej, bo 105 firm, podjęło konkretne działania związane z zaangażowaniem społecznym (np. pracownicy angażowali się w wolontariat, organizowano spotkania edukacyjne).

12 firm prowadziło projekty wolontariatu pracowniczego¹¹⁰. Niewiele ponad połowa z nich (58%) wskazała, że w efekcie realizacji projektu pomogła społeczności lokalnej. Projekty wolontariatu pracowniczego zgodnie z definicją powinny być „długofalowym programem społecznym odpowiedzialnego społecznie pracodawcy, który propaguje idee społecznego zaangażowania, umożliwia społeczne zaangażowanie i kompleksowo wspiera swoich pracowników i ich bliskich w dobrowolnym i świadomym świadczeniu wolontariatu na rzecz i w partnerstwie z organizacjami społecznymi i instytucjami publicznymi”¹¹¹. Fakt, że tylko połowa beneficjentów wskazała, że podejmowane przez nich działania wolontariackie wspierają społeczność lokalną może wynikać, albo z niezrozumienia idei wolontariatu przez firmy, albo niezrozumienia pytania np. przedsiębiorca, który wspiera poprzez wolontariat konkretną organizację, mógł uznać, że nie jest to wsparcie społeczności lokalnej.

109 <http://csr.pl/article/82/>, odczyt: 9.12.2015

110 W ramach obszaru zaangażowanie społeczne

111 <http://wolontariatpracowniczy.pl/kategoria/tym-sie-zajmujemy>, odczyt: 10.10.2015

Wydaje się, że tak jak i w innych obszarach związanych z zaangażowaniem społecznym, potrzebne jest wsparcie edukacyjne dla przedsiębiorców dotyczące wolontariatu i podejścia do tego typu aktywności tak, aby generowała jak największe korzyści dla przedsiębiorstwa i dla otoczenia.

Tylko 34% projektów miało na celu rozwiązanie konkretnego problemu społecznego. Dodatkowo, analizując problemy społeczne zdefiniowane przez beneficjentów (patrz tabela), można zauważyć, że część z nich (jak np. usprawnienie procesu produkcji) w ogóle nie jest problemem społecznym. Część przedsiębiorców nie potrafiła zdefiniować konkretnego problemu, którego rozwiązanie wspierała, podając tylko, że prowadzi „działalność charytatywną”. Rekomendowane jest oczekiwanie od przedsiębiorców, którzy realizują działania w obszarze zaangażowania społecznego wskazanie na etapie składania wniosku, jakiego problemu społecznego będą one dotyczyły. Równocześnie warto wesprzeć beneficjentów np. poprzez wskazanie kryteriów, jakimi warto się kierować wybierając partnera dla działań prospołecznych, w których rozwiązanie firma chciałaby się włączyć i które byłyby zgodne z profilem jej działalności oraz poprzez udostępnienie kontaktów do sieci zrzeszających organizacje pozarządowe np. sieci wspierania organizacji pozarządowych SPLOT czy Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych (OFOP), które mogą wesprzeć beneficjentów zarówno na poziomie analizy i identyfikacji problemów społecznych, jak też na etapie realizacji projektów.

Tabela 4: **Lista problemów społecznych, których rozwiązanie było celem projektów realizowanych przez poszczególnych beneficjentów¹¹²**

BEZPIECZEŃSTWO
Bezpieczeństwo dzieci w ruchu drogowym
Niska świadomość konieczności bycia widocznym na drodze
Poprawa bezpieczeństwa i prywatności w Internecie klientów i innych osób odwiedzających nasz serwis internetowy
Zwiększenie bezpieczeństwa w ramach działania patroli interwencyjnych
Zagrożenie wypadkiem samochodowym na pobliskich jezdniach
WIEDZA/ EDUKACJA
Brak świadomości konsumenckiej oraz brak świadomości w zakresie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu wśród młodzieży
Brak wiedzy ekologicznej wśród rolników
Brak znajomości zasad funkcjonowania produktów finansowych, brak możliwości pracy w domu, brak zdolności kredytowej, strach przed wieloletnim zobowiązaniem, brak jasności ofert, brak uświadamiania klientów przez kontrahentów
Budowa bazy wiedzy społeczności lokalnej o problemach i skutkach problemów z niewłaściwym widzeniem
Edukacja młodych projektantów
Problem braku zaufania społecznego do firm z branży finansowej
Wsparcie lokalnej społeczności w zakresie programu edukacyjno-informacyjnego
Brak rzetelnych recenzji w branży hotelowej
Niski prestiż zawodu pielęgniarskiego, postrzegany jako zawód "lepkiej podłogi"
Zmniejszenie ilości podawanych antybiotyków
KOMPETENCJE/ ZATRUDNIENIE/ BEZROBOCIE
Brak dostępu ludzi młodych do staży, praktyk projektowych w faktycznym środowisku projektowym z możliwością robienia merytorycznych działań i dostępu do całej wiedzy (praktyka zawodowa).
Brak doświadczenia zawodowego osób uczących się
Brak przepływu informacji pomiędzy lokalnymi uczelniami wyższymi a przedsiębiorcami w obszarze potrzeb kadrowych
Niedopasowanie kompetencji pomiędzy kandydatami do pracy a potrzebami pracodawców
Walka z lokalnym bezrobociem

112 Liczba wskazanych problemów jest równa liczbie beneficjentów, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie – żadna z odpowiedzi nie powtarzała się

WPŁYW NA OTOCZENIE
Oczekiwanie społeczeństwa w zakresie poprawy polityki środowiskowej - eliminacja przykrych zapachów
Zmniejszenie ilości wytwarzanych przez firmę odpadów
Zmniejszenie uciążliwości związanej z pracą zakładu
DZIEDZICTWO NARODOWE
Problematyka renowacji i termomodernizacji zabytkowych kamienic
PROFESJONALIZACJA NGOs
Umożliwienie posiadania własnej strony internetowej organizacjom pozarządowym
Wsparcie lokalnej społeczności w rozwiązywaniu bieżących problemów prawnych
DZIAŁALNOŚĆ CHARYTATYWNA (BEZ WSKAZANIA KONKRETNEGO PROBLEMU SPOŁECZNEGO)
Pomoc charytatywna na rzecz przedszkola nr3 w Sanoku
Zaangażowanie w działalność charytatywną, sponsoring.
Proces usamodzielniania się podopiecznych NGOs
INNE (NIEBĘDĄCE PROBLEMEM SPOŁECZNYM)
Poprawa jakości obsługi klientów, zapewnienie terminowej realizacji usług, pozyskiwanie informacji zwrotnej i wykorzystanie jej do doskonalenia usług i firmy. Zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne oraz na BHP i jakość działań poprzez identyfikację słabych stron i zaplanowanie działań zapobiegawczych.
Popularyzacja społecznej odpowiedzialności w zakresie problemu korozji
Brak akceptacji naszej firmy
Usprawnienie procesu produkcji (aspekt ekonomiczny, ekologiczny i propracowniczy)
Zaoferowanie pracy zdalnej
Zwiększenie efektywności działań pro środowiskowych, Ocena zgodności funkcjonowania firmy z wymaganiami normy ISO 9001, Poprawa dokumentacji systemowej ZKP. Zwiększenie mobilności pracowników. Możliwość samodzielnego wykonywania strat prażenia

CTa. Czy zrealizowany projekt CSR miał na celu rozwiązanie konkretnego problemu społecznego/ wsparcie lokalnej społeczności w rozwiązywaniu lokalnych problemów społecznych?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI n=34

Analiza problemów zdefiniowanych przez przedsiębiorców jak i koncentracja podejmowanych działań na komunikacji, pokazuje wyraźny brak wiedzy wśród beneficjentów dotyczących znaczenia działań z obszaru zaangażowania społecznego, roli firm oraz możliwych do podejmowania działań.

Tym samym zaskakujące jest, że tylko co drugi przedsiębiorca (52%*) w ramach obszaru zaangażowanie społeczne współpracował z jakimkolwiek partnerem społecznym. Biorąc pod uwagę, że organizacje społeczne są podmiotami, które powstają w celu rozwiązywania problemów społecznych i są ekspertami w tej dziedzinie, wydaje się, że, biorąc pod uwagę brak wiedzy przedsiębiorców w tym zakresie, należy zachęcać ich do współpracy z organizacjami społecznymi i korzystania z ich wiedzy i doświadczenia oraz (co wspomniano wcześniej) wesprzeć beneficjentów poprzez udostępnienie kontaktów do sieci zrzeszających organizacje społeczne.

Warto też dodać, że 45% ze 103 firm, współpracowało przy realizacji projektów z obszaru zaangażowania społecznego z innymi interesariuszami niż partnerzy społeczni, wśród których byli przede wszystkim partnerzy biznesowi.

Z perspektywy pracowników organizacji¹¹³

- dla części pracowników podejmowane działania np. w obszarze zaangażowania społecznego były powodem do dumy, pozwalającym pokazać, że małe firmy, też mogą podejmować takie działania.

113 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

Z perspektywy partnerów społecznych¹¹⁴

- partnerzy zgodnie podkreślają, że realizacja wspólnych projektów przyniosła korzyści zarówno im jak i firmom
- firmy, według partnerów, osiągają bardzo wymierne korzyści ze współpracy z nimi, np. w wymiarze komunikacyjnym i promocyjnym
„Weszli we współpracę, bo im się to opłacało.”
- partnerzy uważają, że firmy odnoszą także korzyści związane z zacieśnieniem relacji sąsiedzkich i lokalnych między firmą a otoczeniem, w którym działa oraz usprawnieniem dialogu ze społecznością lokalną
„Były organizowane spotkania z sąsiadami z ulicy. Sąsiedzi przychodzą, ustalają warunki współżycia firmy z mieszkańcami”
- prowadzone działania w niektórych przypadkach miały większe znaczenie niż zakładano, ponieważ stały się inspiracją dla innych podmiotów, które bądź kontynuowały bądź realizowały podobne działania
„Inicjatywa świetlicy multimedialnej spotkała się z zainteresowaniem innych podmiotów, pobudziła też innych do zakładania własnych inicjatyw”
- partnerzy wskazują też, jako istotną korzyść dla nich samych, że realizacja projektów z beneficjentami pozwoliła im działać bardziej profesjonalnie, ponieważ z jednej strony pozyskali profesjonalnych ekspertów wspierających ich działania merytorycznie (np. prowadzących szkolenia w ramach wolontariatu), z drugiej strony, przedsiębiorcy wsparli ich bezpośrednio w profesjonalizacji działań np. pomoc w aktualizacji strony internetowej czy porady prawne dla samej organizacji.

Wnioski

Prawie wszyscy beneficjenci (130 firm) realizowali działania z zakresu zaangażowania społecznego. Przyniosły one wyraźne korzyści przedsiębiorcom, którzy m.in. profesjonalizowali swoje działania z zakresu zaangażowania społecznego (np. 80% określiło priorytetowe obszary zaangażowania społecznego firmy, a 26% określiło procedury współpracy z partnerami społecznymi), zbudowali relacje ze społecznością lokalną (42% z 12 firm realizujących projekty wolontariatu pracowniczego), a pracownicy lepiej pracują w zespole (33% z 12 firm realizujących projekty wolontariatu pracowniczego). Równocześnie, działania te w mniejszym stopniu przyczyniły się do rozwiązywania problemów społecznych - tylko 34% (ze 103) projektów miało na celu rozwiązywanie problemu społecznego. Dlatego, w celu zwiększenia także wpływu na otoczenie podejmowanych działań, rekomendowana jest profesjonalizacja działań przedsiębiorstw w tym obszarze m.in. poprzez zobowiązanie przedsiębiorców realizujących projekty z zakresu zaangażowania społecznego do wskazania na etapie składania wniosku o dofinansowanie, w jakim zakresie jego realizacja pomoże lokalnej społeczności.

8.3. Zarządzanie CSR u beneficjentów

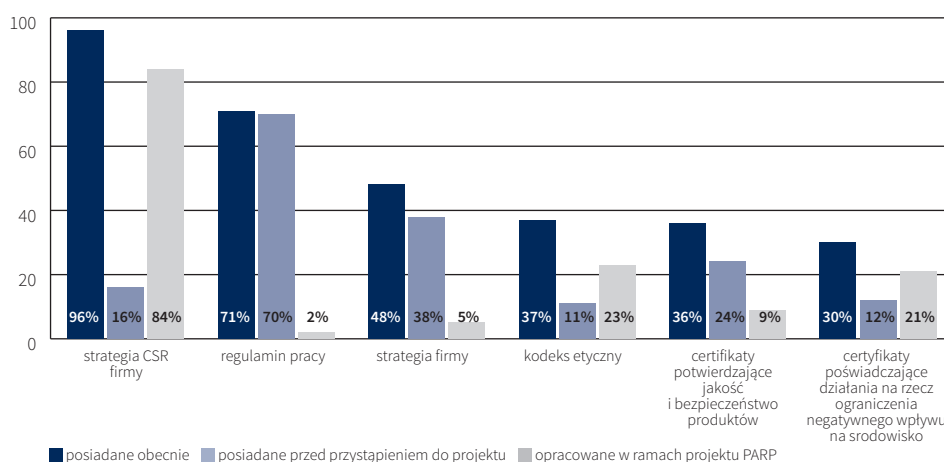
Realizacja projektu PARP na pewno pozwoliła usprawnić i uporządkować zarządzanie CSR w firmach beneficjentów.

Przed przystąpieniem do projektu, większość beneficjentów (70%*) posiadała regulamin pracy, dwukrotnie mniej strategię firmy, a trzykrotnie mniej certyfikaty bezpieczeństwa. 15% firm przed przystąpieniem do projektów PARP nie posiadało żadnego dokumentu strategicznego (strategia CSR lub biznesowa), kodeksu etyki, regulaminu pracy ani certyfikatów potwierdzających jakość i bezpieczeństwo produktów czy podejmowanie działań ograniczających wpływ firmy na środowisko. Obecnie każdy beneficjent posiada przynajmniej jeden z wymienionych dokumentów.

Aż 16% firm posiadało przed przystąpieniem do projektu strategię CSR, co jest wynikiem zaskakująco wysokim, ponieważ jeszcze pięć lat temu taką strategię posiadało tylko 20% największych firm w Polsce ¹¹⁵.

114 Na podstawie wywiadów z partnerami społecznymi N=49

115 http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/raport_menedzerowie500_lidercsr_2010.pdf, s. 14



A1a. Które z poniższych dokumentów posiada Państwa firma?

A1b. Które z wskazanych dokumentów firma posiadała przed przystąpieniem do projektu?

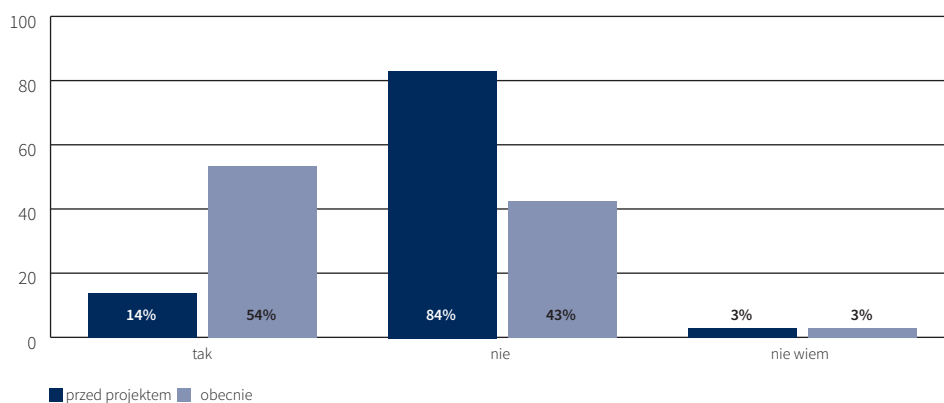
A1c. Które dokumenty opracowano w ramach projektu PARP finansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy?

Źródło: Badanie CAWI, N=122¹¹⁶

W wyniku projektu powstały dokumenty wspierające zarządzanie CSR w organizacji takie jak strategia CSR (84%) czy kodeks etyczny (23%). Jednak efekt końcowy należy uznać za nieco skrzywiony, bowiem trudno wyobrazić sobie efektywne wdrożenie strategii CSR bez posiadania strategii biznesowej firmy, a strategię firmy posiada tylko 48% przedsiębiorstw. Dlatego też, nie należy jako wiarygodnych¹¹⁷ uważać deklaracji, że strategia CSR jest ważnym lub bardzo ważnym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji biznesowych (twierdzi tak 87% firm posiadających strategię CSR).

W efekcie realizacji projektu, część firm zrozumiała także, że CSR to istotny obszar i powinna w firmie być odpowiednia osoba lub komórka zajmująca się tym tematem. Dlatego w 40% firm, w których nie było takiej osoby lub komórki przed projektem, po projekcie została oddelegowana, jak również 47% firm zwiększyło wydatki na działania w tym obszarze.

Wykres 45: Osoba/ komórka odpowiedzialna za działania CSR



A8. Czy w Państwa firmie jest osoba/komórka organizacyjna jednoznacznie odpowiedzialna za działania firmy z zakresu odpowiedzialności społecznej (CSR)?

A8b. Czy przed przystąpieniem do projektu CSR w ramach programu PARP finansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy w firmie była osoba/komórka organizacyjna jednoznacznie odpowiedzialna za działania firmy z zakresu odpowiedzialności społecznej?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

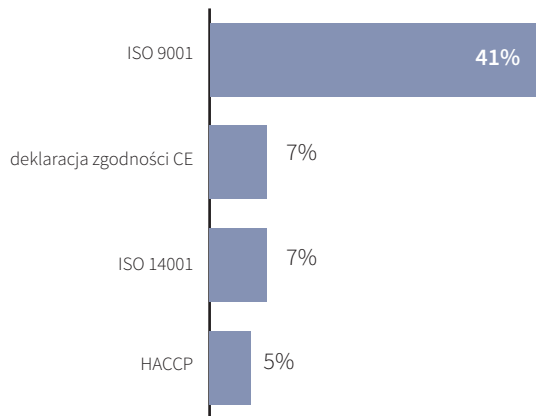
¹¹⁶ Wyniki zostały zaokrąglone do pełnych wartości

¹¹⁷ Wiarygodność takich deklaracji podważa również fakt iż duża część działań jest słabo zoperacjonalizowana na poziomie wskaźników biznesowych oraz w pewnym zakresie na poziomie deklaracji beneficjentów dotyczących kluczowych obszarów CSR do rozwoju w najbliższym czasie.

Realizacja projektu PARP w znaczącym stopniu przyczyniła się także do wzrostu liczby posiadanych przez beneficjentów norm i realizowanych standardów – zdecydowana większość została wdrożona w ramach projektu, ale są i takie firmy, które uzyskały je po zakończeniu projektu.

Analiza udzielonych przez beneficjentów odpowiedzi wskazuje, że przedsiębiorcy nie w pełni rozumieją np. czym się różnią certyfikaty dotyczące produktów od certyfikatów dotyczących procesów, ponieważ jako certyfikaty potwierdzające jakość i bezpieczeństwo produktów najczęściej wymieniają normę ISO 9001, która dotyczy systemu zarządzania a nie jest certyfikacją produktową (zobacz wykres 46: *Certyfikaty potwierdzające jakość i bezpieczeństwo produktów*).

Wykres 46: **Certyfikaty potwierdzające jakość i bezpieczeństwo produktów**



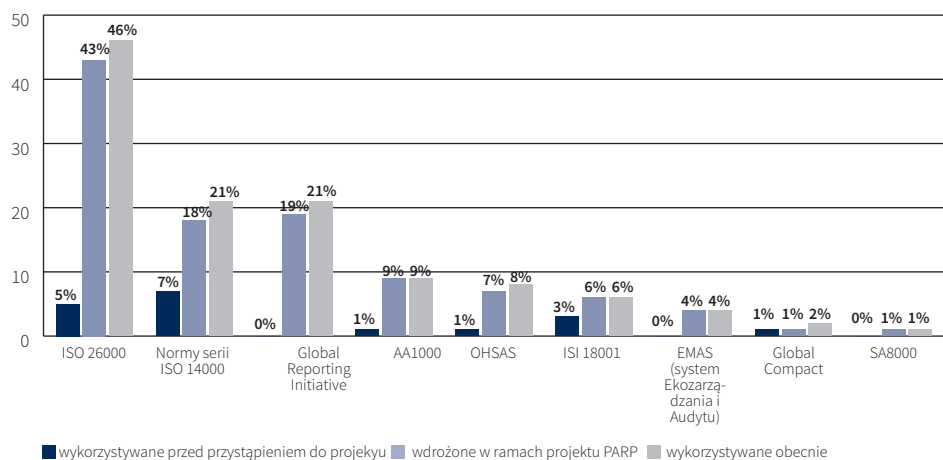
A6a. Państwa firma posiada certyfikaty potwierdzające jakość i bezpieczeństwo produktów. Jakiego są certyfikaty?

Źródło: Badanie CAWI, N=44

Najczęściej wykorzystywane normy to ISO 26000, ISO 14000 - Zarządzanie środowiskowe i Global Reporting Initiative (GRI), co nie jest zaskakujące, biorąc pod uwagę, że są to najbardziej znane na świecie standardy w swoich kategoriach:

- ISO 26000 - Społeczna odpowiedzialność organizacji
- ISO 14000 - Zarządzanie środowiskowe
- GRI – raportowanie społeczne.

Wykres 47: **Standardy/ normy wykorzystywane w firmie**



A4a. Proszę wskazać, które z poniższych standardów/ norm są wykorzystywane w Państwa firmie?

A4b. A które ze wskazanych standardów/ norm były wdrożone lub wykorzystywane przez Państwa firmę przed przystąpieniem do programu PARP finansowanego ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy?

A4c. Które ze wskazanych standardów/ norm były wdrożone lub wykorzystywane w ramach projektu PARP finansowanego ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

- nie wszyscy pracownicy znają dokumenty, które powstały w ramach projektu, także te podstawowe np. strategię CSR czy kodeks etyczny
- niektórzy pracownicy wyrażali obawy, czy podejmowane działania nie idą w stronę zbyt dużej formalizacji i biurokracji – jak w dużych korporacjach
- z drugiej strony pracownicy wskazują, że podjęte działania związane ze standaryzacją czy pozyskaniem certyfikatów pozwalają im czuć się pewniej, ponieważ precyzyjnie definiują obowiązujące zasady i standardy działania (dotyczy to np. certyfikatów ISO)
„Te działania się uregulowały – jest płynniej, czują się pewniej. Bardziej wystandaryzowany sposób działania, np. obsługi klienta.”
- dodatkowo wprowadzanie ISO w firmie często nie jest utożsamiane przez pracowników z projektem CSR.
„Być może nie wszyscy są zadowoleni, bo muszą robić to, czego wcześniej nie robili.” „Żeby to [podejmowane działania – przyp. aut.] było w pewien sposób udokumentowane i przestrzegane przez wszystkie osoby zainteresowane w firmie. Po drugie jest to swego rodzaju „chwył marketingowy”, firma ma certyfikat i może się nim pochwalić”; „Z jednej strony jest to swego rodzaju nakaz, a z drugiej strony jest to wyrobienie nawyków, że pewne rzeczy są robione i realizowane.”

Ponad 20 beneficjentów twierdzi, że opracowało raporty wg Wytycznych GRI. Zgodnie z Wymaganiami GRI G4, każdy raport opublikowany wg tego standardu musi być zamieszczony w bazie Global Reporting Initiative na stronie www.globalreporting.org¹¹⁹. W bazie tej dostępne są 2 raporty firmy realizujących projekty w ramach projektu PARP. Może to oznaczać, albo, że większość raportów została opracowanych zgodnie ze starszymi Wytycznymi GRI G3.1. i w związku z tym nie było obowiązku zamieszczania ich w bazie GRI, albo, że opracowane raporty nie spełniają w pełni wymagań GRI – beneficjenci nie wiedzieli o konieczności ich zamieszczenia, bądź nie zostały przez GRI uznane jako przygotowane zgodnie z Wytycznymi.

Warto też, zwrócić uwagę, że 27% respondentów z firm spośród tych, które wydało raport CSR nie wie czy został on przygotowany według jakiegoś standardu, co pokazuje, że kadra zarządzająca (respondenci CAWI) nie zawsze była w proces przygotowania takiego raportu włączona.

Standaryzacja podejścia do CSR, zatrudnienie osób odpowiedzialnych za ten obszar i całościowe nim zarządzanie z jednej strony uświadomiło przedsiębiorcom, że jest to obszar, w który warto zainwestować, z drugiej strony zmusiło przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów na działania CSR – co miało miejsce w prawie co drugim przedsiębiorstwie (47%* firm).

Wnioski

Realizacja projektu pomogła w profesjonalizacji i standaryzacji działań CSR prowadzonych przez firmy. Warto jednak się zastanowić, czy w przypadku, zwłaszcza mniejszych firm, aż tak duże sformalizowanie tych działań (np. posiadanie strategii CSR) jest niezbędne dla ich efektywnej realizacji.

8.4. Zarządzanie relacjami z interesariuszami

Większość beneficjentów jest świadoma tego, że posiada interesariuszy i potrafi wskazać kluczowe dla siebie grupy. Tylko 1%* firm nie potrafi wskazać kluczowych grup interesariuszy. W ramach projektów 26 przedsiębiorstw opracowało bądź zaktualizowało swoją mapę interesariuszy. W większości przypadków była ona elementem strategii CSR.

118 Na podstawie wywiadów z pracownikami firm, N=80

119 Wymaganie to dotyczy raportów opracowanych wg najnowszych Wytycznych GRI G4 obowiązujących od 2013 roku. w przypadku raportów według starszych Wytycznych GRI G 3.1. zamieszczenie w bazie raportów GRI jest dobrowolne.

Jako kluczowe grupy interesariuszy beneficjenci wskazali:

- klientów/ pacjentów – 82%
- pracowników – 77%
- dostawców/ doradców/ podwykonawców – 58%
- partnerów biznesowych/ współpracowników – 30%
- społeczność lokalną – 28%
- instytucje naukowo-badawcze/ publiczne – 25%
- administrację/ urzędy – 24%
- organizacje pozarządowe – 17%
- właściciel/ zarząd – 13%
- podmioty gospodarcze/przedsiębiorstwa – 12%
- konkurencję – 8%
- jednostki samorządu terytorialnego – 7%
- środowisko naturalne – 7%
- stażystów/ praktykantów – 6%.

Inne grupy interesariuszy zostały wskazane przez mniej niż 5% respondentów.

Analiza wyników pokazuje, że beneficjenci rozumieją kluczowych interesariuszy bardzo wąsko. Większość wskazała trzy główne grupy takich interesariuszy: klienci, pracownicy, dostawcy. Zaskakujące jest, że przedsiębiorcy nie traktują jako kluczowych tych interesariuszy, od których sami są z różnych powodów zależni (np. administracja publiczna czy samorządowa, właściciel/ zarząd, konkurencja). Tak wąskie patrzenie na interesariuszy, może generować ryzyko niezarządzania relacjami z tymi grupami, które mają na przedsiębiorstwo istotny wpływ.

Wąskie spojrzenie na interesariuszy jest też o tyle zaskakujące, że według deklaracji beneficjentów 1/3 z nich, w efekcie realizacji projektu poszerzyła swoją grupę kluczowych interesariuszy.

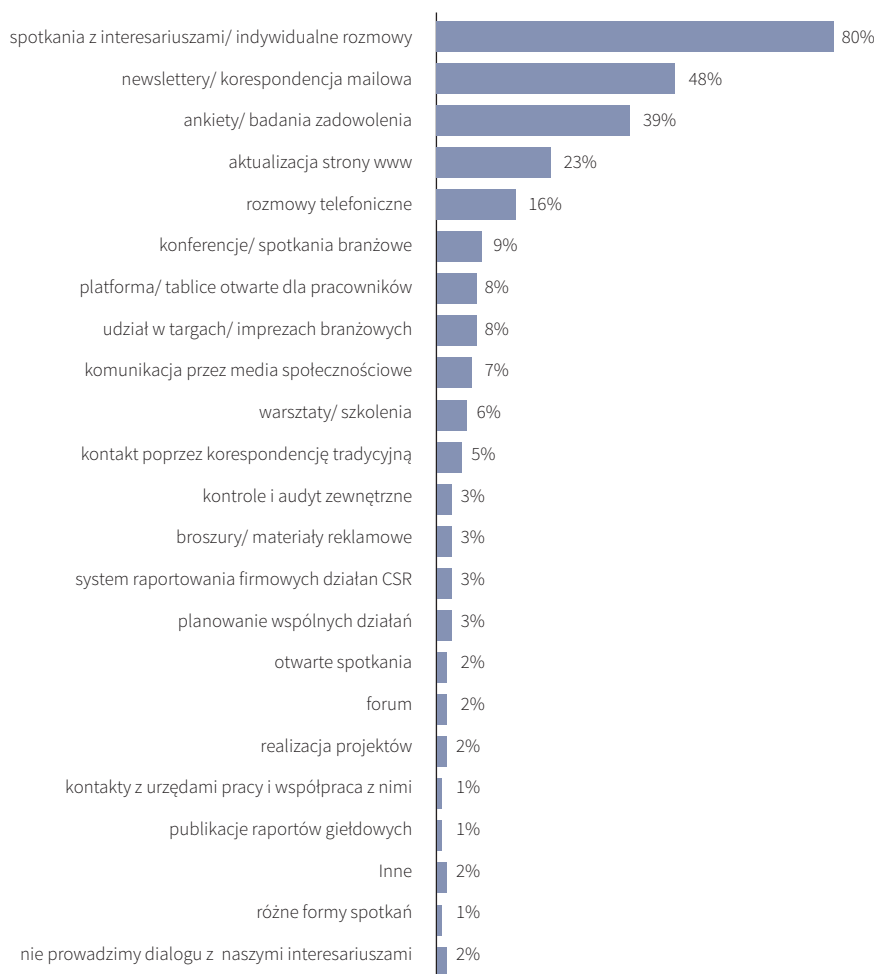
Relacje przedsiębiorstw z interesariuszami częściej oparte są o działania inicjowane przez firmę, rzadziej firmy angażują się w szersze inicjatywy sieciowe, których celem jest wymiana wiedzy - tylko 15 firm przyznaje, że bierze udział w takiej wymianie.

15% beneficjentów (18 firm) w ramach projektu zorganizowało spotkania z interesariuszami. O ich roli może świadczyć fakt, że aż 83% z nich, po zakończeniu projektu, organizuje nadal takie spotkania. Bezpośrednie spotkania/ rozmowy w ogóle są kluczowym narzędziem dialogu z interesariuszami (działania takie prowadzi 80% firm).

Beneficjenci traktują spotkania z interesariuszami zarówno jako możliwość opowiedzenia o tym, czym firma się zajmuje (72% z 18 firm widzi to jako korzyść ze spotkań z interesariuszami), a połowa (56%) traktuje takie spotkania jako możliwość usłyszenia co jest ważne dla interesariuszy. Co trzeci beneficjent (33%) uważa, że korzyścią z takich spotkań jest to, że mógł poznać osobiście interesariuszy, 17% beneficjentów (z 18 firm) dzięki spotkaniom dowiedziało się jak ulepszyć produkt, a co dziesiąty (11% z 18 firm) dzięki takim spotkaniom pozyskał nowych klientów.

Warto podkreślić, że tylko w ramach projektu firmy zorganizowały dosyć dużo spotkań z interesariuszami – w przypadku trzech firm było ich ponad 10. Rodzi się pytanie, czy to nie za dużo, zarówno dla firmy organizującej takie spotkania jak i jej interesariuszy. Celem dialogu z interesariuszami jest wymiana wiedzy i doświadczeń, wysłuchanie interesariuszy oraz zbudowanie relacji. Można to robić przy wykorzystaniu szeregu narzędzi, nie tylko bezpośrednich spotkań, które są bardzo skuteczne, ale też czasochłonne, bądź wykorzystywać do spotkań bezpośrednich inicjatywy organizowane przez inne podmioty np. konferencje, targi (obecnie z takich możliwości korzysta, 9% firm w przypadku konferencji i 8% firm w przypadku targów) (zobacz wykres 48: Dialog z interesariuszami strategicznymi).

Warto zwrócić także uwagę na niewielkie wykorzystanie kanałów on-line do komunikacji i prowadzenia dialogu z interesariuszami. Mimo iż 137 beneficjentów (na 150) posiada swoją stronę internetową, tylko 23% firm, które wypełniły ankietę postrzegają ją jako źródło komunikacji z interesariuszami, a tylko 7% wykorzystuje do dialogu media społecznościowe.



C1c. W jaki sposób Państwa firma prowadzi dialog ze swoimi strategicznymi interesariuszami?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

Chociaż dostawcy zostali wskazani jako jedna z trzech kluczowych grup interesariuszy, podejmowane przez firmy działania CSR nie przekładają się w znaczącym stopniu na ich postawy i standardy pracy. Mimo, iż zdecydowana większość (79%) informuje swoich dostawców o prowadzonych przez siebie działaniach CSR, tylko w przypadku 27% przekładają się one na konieczność dostosowania się dostawców do norm obowiązujących w firmie, bądź przestrzeganych przez nią standardów (35%). Według 10% działania CSR firm w inny sposób przekładają się na działania dostawców.

Równocześnie warto podkreślić, że beneficjenci przestrzegają podstawowej odpowiedzialności wobec dostawców, jaką jest terminowe regulowanie zobowiązań – średni czas płatności wobec dostawców wynosi około 22 dni, co potwierdza, że beneficjenci wdrażają działania CSR w obszarze uczciwych praktyk rynkowych.

Wnioski

Mimo, że beneficjenci są świadomi, że posiadają określone grupy interesariuszy, kluczowych interesariuszy definiują dość wąsko. Nie wykorzystują także wielu możliwości, kanałów i narzędzi dialogu z interesariuszami, koncentrując swoje działania na spotkaniach bezpośrednich – co jest bardzo skuteczne, ale też czasochłonne. Widać też, że w ramach spotkań nastawieni są przede wszystkim na mówienie o swojej firmie (76% pytanych wskazało jako główną korzyść ze spotkań z interesariuszami możliwość opowiedzenia o firmie) a nie słuchanie, jakie potrzeby mają interesariusze (dla co drugiej firmy 52% korzyścią ze spotkań z interesariuszami było dowiedzenie się, co jest dla nich ważne). Tym samym, mimo zaangażowania czasu i zasobów, nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie daje dialog z interesariuszami, czyli dowiedzenia się, jakie są ich potrzeby i oczekiwania wobec firmy. Warto promować rozwiązania i praktyki, które pokazują efektywny dialog, tzn. taki, w efekcie którego zostały wprowadzone zmiany, produkty czy rozwiązania wpływające pozytywnie na działalność firmy.

8.5. Wpływ realizacji projektu na działalność przedsiębiorstwa, efekty i osiągnięte korzyści

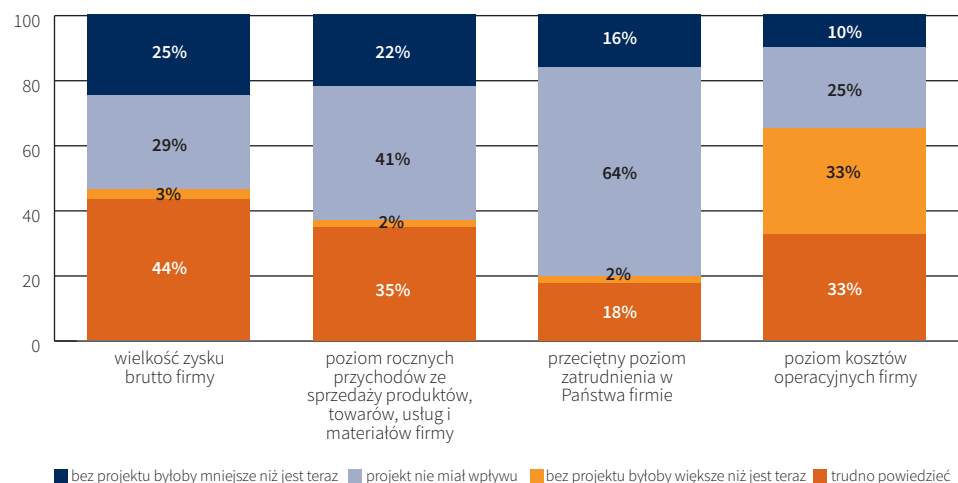
Wpływ realizacji projektu na działalność przedsiębiorstwa, efekty oraz osiągnięte korzyści zostały przeanalizowane w 3 wymiarach:

- wyniki finansowe
- działalność biznesowa
- relacje z pracownikami.

Wyniki finansowe

- Beneficjenci mieli problem ze wskazaniem wpływu realizacji projektu na wyniki finansowe firmy - zapewne taki wpływ nie był mierzony. Świadczy o tym bardzo duży odsetek odpowiedzi „trudno powiedzieć” (zobacz wykres 49: wpływ projektu na sytuację przedsiębiorstwa):
 - 33%* odpowiedzi w przypadku wpływu na poziom kosztów operacyjnych
 - 44%* odpowiedzi w przypadku wpływu na wielkość zysku brutto firmy
 - 35%* odpowiedzi w przypadku poziomu rocznych przychodów ze sprzedaży produktów i usług
- w co trzecim przedsiębiorstwie – 33%* realizacja projektu pozwoliła obniżyć koszty operacyjne
- w co czwartym przedsiębiorstwie – 24%*, realizacja projektu pozwoliła osiągnąć większy zysk brutto
- w 22%* firm, realizacja projektu wpłynęła na przychody ze sprzedaży produktów i usług

Wykres 49: Wpływ projektu na sytuację przedsiębiorstwa

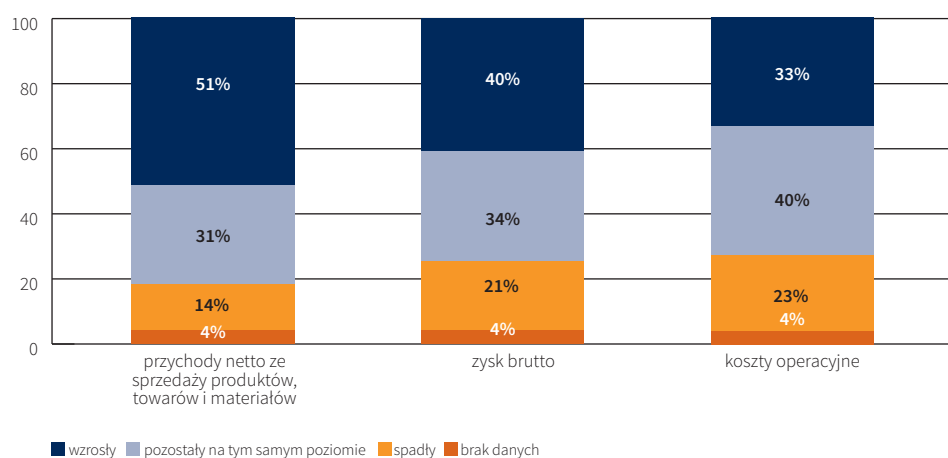


F6. Czy, Państwa zdaniem, fakt realizacji projektu CSR w ramach programu PARP finansowanego z Szwajcarko – Polskiego Programu Współpracy obecnie wpływa na.....?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

- Analizując obecną sytuację przedsiębiorstw, w porównaniu do czasu sprzed rozpoczęcia projektu CSR (zobacz wykres 50: zmiana przychodów, kosztów operacyjnych i zysku), można stwierdzić, że:
 - u ponad połowy przedsiębiorców (51%*) wzrosły przychody (średnio o 27%), chociaż u 14%* odnotowano spadek w tym obszarze (średnio o 28%)
 - w 40%* przedsiębiorstw wzrósł zysk brutto
 - w co trzeciej firmie (33%*) wzrosły koszty operacyjne, podczas gdy spadły u 23%*
 - w co czwartym przedsiębiorstwie sytuacja finansowa się nie zmieniła

Wykres 50: Zmiana przychodów, kosztów operacyjnych i zysku



M7a. Czy obecnie, w stosunku do data podpisania umowy przychody netto ze sprzedaży produktów towarów i materiałów Państwa firmy,

M7b. Czy obecnie, w stosunku do data podpisania umowy koszty operacyjne firmy,

M7c. Czy obecnie, w stosunku do data podpisania umowy zysk brutto firmy,

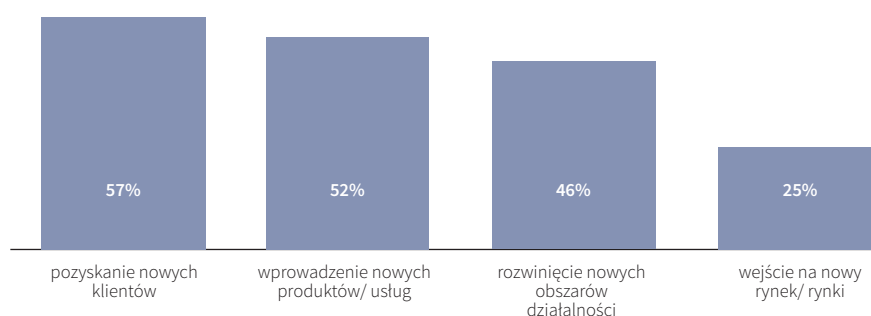
Źródło: Badanie CAWI, N=122

Działalność biznesowa

W wyniku realizacji projektu CSR:

- 52%* firm wprowadziło nowe produkty lub usługi, a 46% rozwinęło nowe obszary działalności
- 57%* firm pozyskało dzięki projektowi nowych klientów
- 25%* firm weszło na nowe rynki.

Wykres 51: Wpływ projektu na rozwój działalności firmy



B4e. Czy realizacja projektu CSR w ramach programu PARP dofinansowanego z Szwajcarsko – Polskiego Programu Współpracy pozwoliła firmie?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

Przedsiębiorcy odnotowali także pozytywne efekty w działalności operacyjnej przedsiębiorstw, w wyniku realizacji projektu CSR 22%* odnotowało zmniejszenie kosztów działalności, 64%* firm skróciło czas realizacji wybranych zadań przez pracowników oraz czas wytwarzania produktów (25%*) jak również ograniczyło: wytwarzanie odpadów (66%*), zużycie energii w procesie produkcji (54%*), zużycie surowców do produkcji (45%*).

Wykres 52: **Efekty zmian spowodowanych realizacją projektu CSR**



B4b. Czy realizacja projektu CSR w ramach programu PARP finansowanego z Szwajcarsko – Polskiego Programu Współpracy wpłynęła na.....?

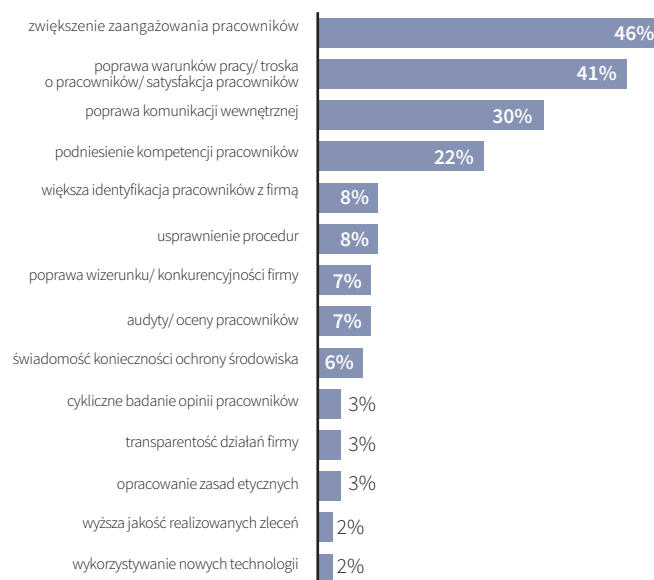
Źródło: Badanie CAWI, N=122

Łącznie, przynajmniej jeden z powyższych efektów objął prawie wszystkich beneficjentów – tylko 8% nie odczuło zmian w ww. obszarach.

Relacje z pracownikami

Obszar relacji z pracownikami był tym, w ramach którego prawie wszystkie firmy zauważyły pozytywne zmiany w wyniku realizacji projektu (zobacz wykres 53: Korzyści w relacjach z pracownikami wynikające z realizacji projektu), zarówno jeśli chodzi o zaangażowanie pracowników (pozytywną zmianę zauważyło 46%), poprawę warunków pracy i satysfakcji pracowników (zmiana w 41% przedsiębiorstw), czy poprawę komunikacji wewnętrznej (w 30% przedsiębiorstw).

Wykres 53: **Korzyści w relacjach z pracownikami wynikające z realizacji projektu**



RC7. Jakie korzyści dotyczące relacji z pracownikami odniosła firma z realizacji projektu CSR finansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy?

Źródło: badanie CAWI, n = 122

Realizacja projektów nie wpłynęła bezpośrednio na zatrudnienie w przedsiębiorstwach - w 16%* firm wpłynęła na zwiększenie liczby personelu, a w 64% firm nie miało na ten wskaźnik wpływu, chociaż poziom zatrudnienia netto uległ zmianie - zatrudnienie wzrosło w 44% firm, nie zmieniło się w 22%, 15% przypadków spadło.

Opinie pracowników

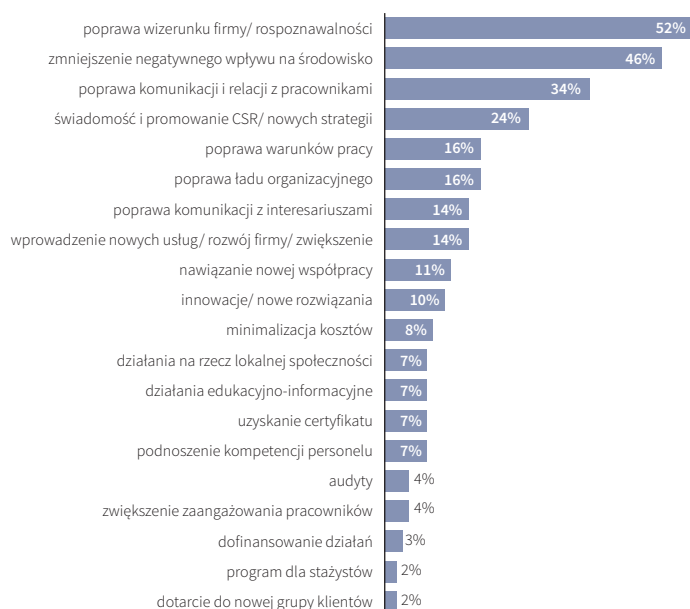
- sporadycznie zdarzało się, że pracownicy wprost przyznali, że wprowadzenie pewnych procedur, certyfikatów (np. ISO) sprawiło, że mają więcej pracy – muszą przestrzegać reguł, wykonywać dodatkowe czynności.
- pracownicy przyznawali, że uporządkowanie działalności firmy (ustandaryzowanie) wpłynęło też pozytywnie na jej funkcjonowanie oraz na relacje z klientami
„Jest większy ład, skład, porządek, co przekłada się na lepsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa”; „Ogólny porządek w firmie wpłynął pozytywnie także na relacje z klientami”
- podjęte w ramach projektu działania sprawiły, że niektórzy pracownicy musieli wprowadzić zmiany w swoim trybie pracy np. muszą oszczędzać papier lub prąd. Wskazują jednak, że gdyby nie było nakazu podejmowania takich działań, sami z siebie by ich nie podejmowali
- część z nich zrozumiała też w ramach realizacji projektu, że realizacja celów środowiskowych ma wpływ na cele ekonomiczne firmy tzn. może generować oszczędności, dlatego też są gotowi do zmiany zachowań i działania w tym zakresie.

Osiągnięte korzyści – ocena beneficjentów

Poproszeni o spontaniczne odpowiedzi, beneficjenci jako kluczowe korzyści dla firmy z realizacji projektu PARP wskazali (zobacz wykres 54: kluczowe korzyści dla firmy z realizacji projektu PARP):

- poprawę wizerunku/ rozpoznawalności/ konkurencyjności – 52%*
- zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko – 46%*
- poprawę komunikacji i relacji z pracownikami/ bezpieczeństwo – 34%*.

Wykres 54: **Kluczowe korzyści dla firmy z realizacji projektu PARP**



B3. Proszę wymienić 3 kluczowe korzyści dla firmy z realizacji projektu PARP

Źródło: Badanie CAWI, N=122

Prawie wszyscy beneficjenci (89%*) widzą także szereg korzyści z realizacji projektu w przyszłości, w tym przede wszystkim te związane z faktem, że firma będzie bardziej wiarygodnym partnerem biznesowym (83% wskazań) oraz bardziej atrakcyjnym miejscem pracy dla potencjalnych pracowników (83% wskazań).

Wnioski

W sumie, beneficjenci są zadowoleni z efektów realizowanych projektów. Spełniły one oczekiwania 92% beneficjentów, przekroczyły te oczekiwania w 3% przypadków i nie spełniły oczekiwań też w 3% firm.

8.5.1 Uzyskana przewaga konkurencyjna

66%* beneficjentów uważa, że realizacja projektu CSR pozwoliła osiągnąć im przewagę konkurencyjną, poprzez:

- poprawę wizerunku; 83%
- zbudowanie wizerunku firmy przyjaznej dla środowiska; 64%
- zbudowanie wizerunku firmy prospołecznej; 58%
- wprowadzenie nowego produktu/ usługi; 43%
- dotarcie do nowych grup klientów; 40%
- obniżenie ceny; 6%.

Warto zwrócić uwagę, że większość beneficjentów swoją przewagę konkurencyjną postrzega w wymiarze wizerunkowym. Oznacza to, że przedsiębiorcy zrealizowali cele, dla których wzięli udział w projekcie (najczęściej wskazywanym powodem przystąpienia do projektu były korzyści wizerunkowe dla firmy – wskazane przez 80%* firm). Dla mniej niż połowy przedsiębiorstw uzyskana przewaga konkurencyjna jest przewagą rynkową, związaną z nowym produktem, usługą (43% z 81 firm), czy dotarciem do nowych grup klientów (40% z 81 firm).

Z jednej strony, uzyskany wynik pokazujący, że co trzecia firma uzyskała rynkową przewagę konkurencyjną jest bardzo pozytywny i warto go promować, ale fakt, że zdecydowana większość beneficjentów dostrzega przede wszystkim korzyści wizerunkowe, może podtrzymać w przedsiębiorcach rozumienie CSR jako działań czysto wizerunkowych, a nie zarządczych. Dlatego zdecydowanie należy promować te praktyki, które pokazują wpływ realizowanych projektów na działalność biznesową i pozycję rynkową firm.

Wnioski

Analizując wpływ realizacji projektu na działalność przedsiębiorstw u prawie połowy można zaobserwować pozytywne zmiany związane ze wzrostem wskaźników finansowych, rozwojem produktów lub usług czy pozyskaniem nowych klientów.

Wzrost kosztów operacyjnych w przedsiębiorstwach może być związany z rozwojem nowych produktów czy usług, co wymaga inwestycji oraz czasu na ich wdrożenie. Dlatego też, należy wskaźnik ten analizować w powiązaniu z innymi wskaźnikami takimi jak przychody i zyski firmy.

W mniejszym stopniu projekt wpłynął na poziom zatrudnienia u przedsiębiorców. Należy jednak podkreślić, że z perspektywy konkurencyjności firm, dużo ważniejsze są wskaźniki związane z rozwojem biznesu (nowi klienci, produkty, obszary działalności), które zostały osiągnięte przez znaczną część beneficjentów na wysokim poziomie.

8.6. Korzyści, znaczenie i efekty projektu – analiza wielokryterialna

Charakterystyka

Wielokryterialna analiza efektywności projektu oparta jest na analizie wskaźników zdefiniowanych przez ekspertów, odnoszących się do:

- korzyści z realizacji projektu dla beneficjenta
- znaczenia projektu dla firmy i otoczenia
- efektów realizowanych projektów w działalności przedsiębiorstw.

Celem analizy jest wskazanie korzyści dla firmy z realizacji projektu, znaczenia projektu dla przedsiębiorstwa, jego otoczenia oraz efektów realizacji projektu w działalności przedsiębiorstw w oparciu o zestaw wskaźników opracowany na podstawie rekomendacji ekspertów CSR (zob. załącznik nr 1 Raport metodologiczny).

Tabela 5: Zestaw wskaźników wskazany przez ekspertów:

	Ogólne	Zaangażowanie społeczne	Relacje z pracownikami	Środowisko
Korzyści z projektu dla beneficjenta	<p>Wzrost przychodów</p> <p>Zarządzanie CSR – osoba odpowiedzialna za ten obszar</p> <p>Nowe produkty/ usługi</p> <p>Nowi klienci</p> <p>Nowe rynki</p> <p>Nowe obszary działalności</p> <p>Ograniczenie kosztów</p>	<p>Wzrost zaangażowania pracowników</p> <p>Rozwój kompetencji pracowników</p> <p>Wzrost transparentności i profesjonalizacja działań CSR</p> <p>Wzmocnienie relacji ze społecznościami lokalnymi</p> <p>Poprawa wizerunku jako firmy prospołecznej</p>	<p>Wzrost zaangażowania pracowników</p> <p>Zwiększenie wydajności pracowników</p> <p>Nowe pomysły wygenerowane przez pracowników</p> <p>Wzrost satysfakcji pracowników</p> <p>Nowi pracownicy po stażu w firmie</p> <p>Rozwój kompetencji zarządczych</p>	<p>Skrócenie czasu wytwarzania produktów</p> <p>Zmniejszenie kosztów</p> <p>Nowe produkty prośrodowiskowe</p>
Znaczenie projektu dla firmy i otoczenia	<p>Włączenie kwestii CSR w decyzje biznesowe</p> <p>Dostępność informacji o działalności firmy (raport)</p> <p>Nowe produkty/ usługi</p>	<p>Wsparcie w rozwiązaniu problemu społecznego</p> <p>Podniesienie poziomu wiedzy wśród interesariuszy</p> <p>Wzmocnienie relacji ze społecznościami lokalnymi</p>	<p>Wyższa jakość podejmowanych działań</p> <p>Pozyskanie nowych pracowników (po stażach)</p> <p>Wsparcie lokalnej społeczności poprzez działania wolontariackie</p> <p>Zwiększenie udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem</p> <p>Pozytywne relacje z pracownikami</p>	<p>Zmniejszenie wpływu na środowisko naturalne: zużycie zasobów, energii, wytwarzanie odpadów</p> <p>Nowe produkty prośrodowiskowe</p>
Efekty zrealizowanych projektów w działalności przedsiębiorstw	<p>Wzrost przychodów</p> <p>Nowe rynki</p> <p>Nowe obszary działalności</p> <p>Ograniczenie kosztów</p>	<p>Wzrost transparentności i profesjonalizacja działań CSR</p> <p>Wzrost zaangażowania pracowników</p> <p>Rozwój kompetencji pracowników</p>	<p>Wzrost zaangażowania pracowników</p> <p>Zwiększenie wydajności pracowników</p> <p>Nowe pomysły wygenerowane przez pracowników</p> <p>Wzrost satysfakcji pracowników</p>	<p>Zmniejszenie kosztów</p> <p>Skrócenie czasu wytwarzania produktów</p> <p>Wprowadzenie nowego produktu/ usługi</p>

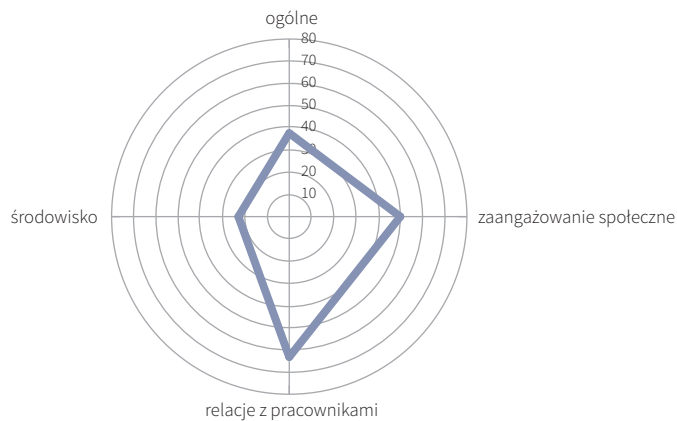
Źródło: opracowanie własne na podstawie opinii i rekomendacji ekspertów

Wyniki

Analizując wszystkie wskaźniki zdefiniowane przez ekspertów w ramach czterech obszarów, należy wskazać, że zdecydowanie największe korzyści firmy osiągnęły w kategorii relacje z pracownikami, a w dalszej kolejności w zakresie zaangażowania społecznego.

Korzyści osiągnięte przez firmy w obszarze relacje z pracownikami dotyczyły przede wszystkim: zwiększenia wydajności pracowników (81,8% firm), generowania przez pracowników nowych pomysłów (76,2% firm) oraz podniesienia satysfakcji pracowników (75% firm).

Wykres 55: **Korzyści z projektu dla beneficjenta**



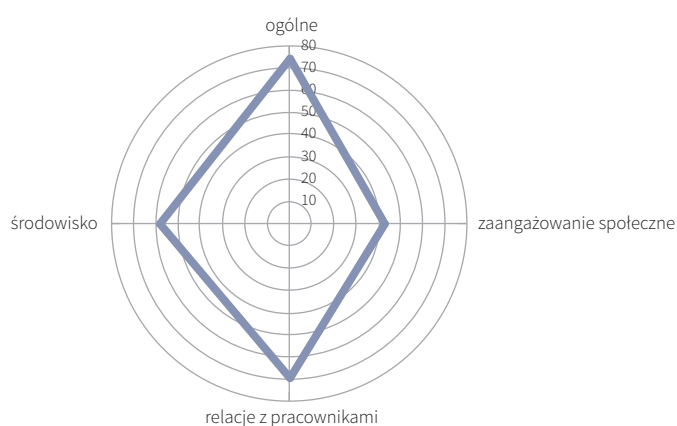
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z CAWI, n = 122

W przypadku obszaru zaangażowanie społeczne, kluczowe korzyści, które osiągnęły firmy związane były z rozwojem pracowników – wzrostem ich zaangażowania oraz rozwojem kompetencji. Ponad połowa firm (58%) poprawiła także swój wizerunek jako firmy prospołecznej.

Korzyści ogólne związane były przede wszystkim z uporządkowaniem działań CSR (54,1% firm) oraz rozwojem nowych obszarów działalności (45,9% firm) oraz wprowadzeniem na rynek nowych produktów (51,6% firm), ograniczeniem kosztów (tylko 22,1% firm odnotowało takie korzyści), czy wchodzeniem na nowe rynki (25,4% firm).

W przypadku znaczenia projektu dla firmy i otoczenia, projekty miały największe znaczenie ogólne, a w następnej kolejności w obszarze relacji z pracownikami. Wiązało się to (w przypadku kategorii ogólne) przede wszystkim ze zmianą podejścia do zarządzania i włączeniem kwestii CSR w decyzje biznesowe – co miało miejsce w 87,2% firm. W obszarze relacje z pracownikami największe zmiany przedsiębiorcy dostrzegli w zakresie poprawy relacji z pracownikami w ogóle (91% firm). Zmieniło to także podejście do podejmowania decyzji i zarządzaniu organizacją – w 68% firm zwiększył się udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W 71,4% przedsiębiorstw poprawiła się także jakość działań podejmowanych przez pracowników.

Wykres 56: **Znaczenie projektu dla firmy i dla otoczenia**

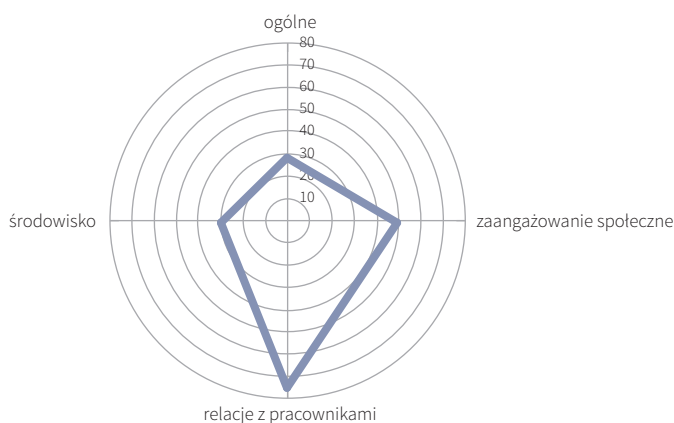


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z CAWI, n = 122

W przypadku projektów realizowanych w obszarze zaangażowanie społeczne, zaobserwować można znaczenie tych projektów dla samej firmy, poprzez poprawę relacji ze społecznościami lokalnymi (41,7% firm) oraz dla społeczności ze względu na podniesienie poziomu wiedzy interesariuszy (53,6% firm wskazało takie efekty swoich działań w tym obszarze), natomiast w niewielkim stopniu pomogły one rozwiązać problem społeczny.

Definiując wskaźniki w ramach wszystkich trzech obszarów (korzyści dla przedsiębiorstwa, znaczenie dla przedsiębiorstwa i otoczenia oraz efekty w działalności przedsiębiorstwa), eksperci podkreślili, że efekty realizowanych działań powinny przynosić firmie korzyści. Dlatego też w dużej mierze wskaźniki w tych dwóch obszarach są tożsame, a wyniki analizy bardzo zbliżone.

Wykres 57: **Efekty zrealizowanych projektów w działalności przedsiębiorstw**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z CAWI, n = 122

Komentarz ekspertów

- eksperci potwierdzili, że korzyści z realizacji projektu powinny być tożsame z efektami realizowanych działań
„Teoretycznie dobry projekt CSR to taki, że korzyść dla firmy, znaczenie dla firmy i otoczenia oraz efekt dla firmy są tożsame”
- eksperci wskazali, że działania CSR powinny być realizowane od podstawowych, nakierowanych na rozwój samej organizacji, jej procesów zarządczych i relacji z pracownikami, dlatego też, fakt, iż przedsiębiorcy największe korzyści zauważali w obszarze relacji z pracownikami nie jest zaskakujący, a wręcz potwierdza, że odpowiednio ustalają priorytety działań CSR i koncentrują się przede wszystkim na tych pro-pracowniczych
„Nie dziwi, że główne korzyści są w obszarze pracowniczym, bo Polacy traktują CSR jako dobre traktowanie pracowników, a oni [beneficjenci – przyp. Aut.] to wreszcie mogli zrobić w swoich małych firmach, w których nigdy na to nie ma przestrzeni”
„Relacje z pracownikami, to był główny obszar, do którego większość firm wykorzystywała projekt”
„[pracownicy – dopisek aut.]Tu były kluczowe potrzeby MSP”
„To firmy z sektora MSP gdzie w relacjach z pracownikami, efekty można zobaczyć najszybciej”
- Niewielkie korzyści związane z działaniami w obszarze środowisko, mogą być związane ze specyfiką przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie – niewielka liczba podmiotów produkcyjnych, przeważająca większość usługowych. W przedsiębiorstwach usługowych trudniej wprowadzić rozwiązania środowiskowe, przynoszące firmie korzyści (np. nowe produkty, czy optymalizacja procesów)
„W branży usługowej ciężko było wymyślić środowiskowe wskaźniki. Trudno pokazać realne korzyści”
- zaskoczeniem jest, że projekty środowiskowe mniej się przekładają na korzyści dla firmy, w tym finansowe, biorąc pod uwagę, że większość projektów realizowanych w obszarze środowisko, oprócz korzyści dla środowiska, powinna przynieść także korzyści firmie w postaci obniżenia kosztów operacyjnych
„3/4 projektów to były maszyny, które zużywały mniej prądu itp., ale oni w ten sposób na to nie patrzą, że zużycie mniej prądu to mniejsze rachunki”
- niewielkie znaczenie projektów z obszaru zaangażowanie społeczne nie jest zaskakujące, ponieważ część z realizowanych projektów nie była projektami z obszaru zaangażowanie społeczne, tylko projektami promocyjnymi lub komunikacyjnymi

- eksperci wskazują, że przedsiębiorcy nie realizowali wielu działań w obszarze zaangażowania społecznego, koncentrując się na wybranych aspektach, bądź działaniach komunikacyjnych, ponieważ, ten obszar nie jest dla nich kluczowy. Dużo ważniejsze było zadbanie o dobre relacje wewnątrz organizacji – z pracownikami
„MŚP się skupiło na core businessie, czyli pracownikach, a zaangażowania społecznego nie określili sobie jako czegoś ważnego”
„Mali pracodawcy są rozsądni, wiedzą, że jeśli poszliby na zewnątrz bez działań do wewnątrz, to by im się odbiło czkawką”
„Zaangażowanie społeczne nie jest clue odpowiedzialności społecznej. Firma nie uważa, że powinna się temu poświęcić”
- eksperci wskazali także, że działania należy realizować w odpowiedniej kolejności – zacząć od tych pozwalających uporządkować sytuację wewnątrz organizacji, a kończąc na działaniach komunikacyjnych. Rekomendują, aby nie finansować działań komunikacyjnych, jako działań będących wsparciem, a nie podstawą CSR
„Być może zbyt duży nacisk był położony na komunikację [..]. Trzeba by się cofnąć o krok i zacząć od podstawy – uporządkowania działań wewnętrznych, które zresztą były najskuteczniejsze”
„Podstawa to usprawnienie wewnętrznych procesów, komunikacja, jako dalszy etap”
„Nie przyznawać dofinansowania na działania komunikacyjne, bo ona jest czymś, co wynika, a nie jest podstawą”
- eksperci zwrócili także uwagę na to, że przedsiębiorcy, mimo iż realizują projekty CSR, nadal nie w pełni rozumieją na czym ten CSR polega. Ważną rolą projektu takiego jak projekt PARP, może być rola edukacyjna, pokazanie, że CSR przynosi korzyści, także te, które można zmierzyć i policzyć.
„W tej chwili dla nich to jest tak nowomowa, oni nie rozumieją, jakie mogą mieć korzyści z tego”
„Najciekawsze byłoby zadać im [beneficjentom – przyp. aut.] zadanie żeby pokazali to na liczbach” „Efektem edukacyjnym mogłoby być, żeby mieli policzyć chociaż jeden miernik dotyczący efektu podejmowanych działań”
„Wartość edukacyjna, może być z podania zestawu mierników, żeby przedsiębiorcy zrozumieli, co można w danej kategorii mierzyć.”

Wnioski

- **korzyści** – główne korzyści, jakie odnieśli przedsiębiorcy z realizacji projektów, dotyczyły relacji z pracownikami, poprawy ich zaangażowania, satysfakcji, a w efekcie ograniczenia czasu wykonywania przez nich zadań czy wręcz generowania nowych pomysłów usprawniających działania firmy
- **znaczenie projektu dla firmy i dla otoczenia** – realizowane projekty miały znaczenie dla samych firm, ponieważ pozwoliły na zmiany w podejściu do zarządzania czy relacjach z pracownikami. Projekty miały mniejsze znaczenie dla otoczenia, zwłaszcza społeczności, ponieważ w większości ich realizacja nie przyczyniała się do wsparcia rozwiązywania konkretnego, zoperacjonalizowanego „problemu społecznego”
- **efekty zrealizowanych projektów w działalności przedsiębiorstw** – kluczowe efekty realizowanych projektów powinny równocześnie przynosić korzyści dla przedsiębiorstwa, dlatego też, tak jak w obszarze korzyści, tak i tutaj główne efekty można wskazać w zakresie relacji z pracownikami, zwiększonej satysfakcji i zaangażowania, skutkujących m.in. większą efektywnością pracy.

8.7. Obecnie prowadzone działania

Prawie wszyscy beneficjenci nadal realizują działania CSR, w tym większość (90%*) kontynuuje działania rozpoczęte w ramach projektu PARP, a 6% podejmuje inne działania niż te realizowane w ramach projektu PARP.

Ponad 2/3 beneficjentów prowadzi działania we wszystkich trzech obszarach:

- 76%* w ramach zaangażowania społecznego
- 76%* w obszarze środowisko
- najwięcej, bo 88%* w obszarze relacji z pracownikami.

W przypadku działań w obszarach środowisko i relacje z pracownikami, prowadzone działania są kontynuacją tych, rozpoczętych w ramach projektu PARP i np. dotyczą utrzymania certyfikatów środowiskowych, czy przestrzegania wdrożonych polityk i procedur pracowniczych.

- pracownicy wskazują, że pracodawcy nie przestali zajmować się CSR wraz z zakończeniem projektu, ale nadal konsekwentnie realizują działania w tym obszarze
- kontynuowane są działania szkoleniowe, ale jest ich mniej niż w trakcie realizacji projektu
- część pracowników uważa, że działania CSR wpisały się w działalność firmy i jako takie są prowadzone jako element codziennej działalności biznesowej.

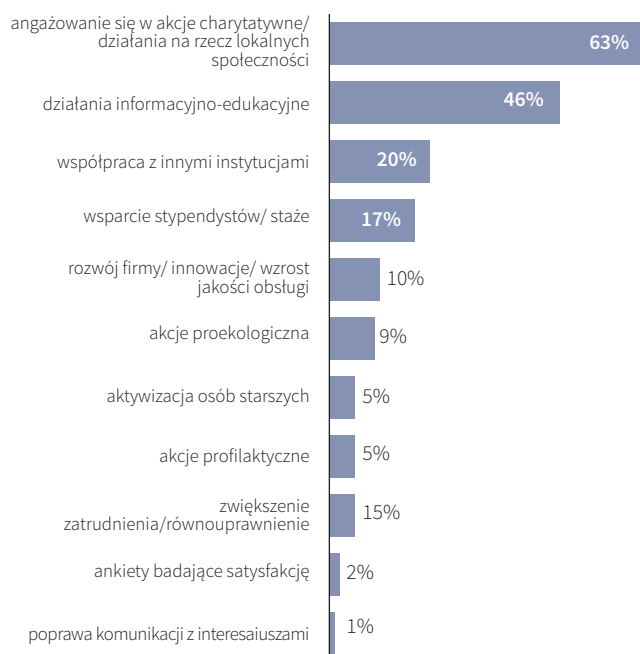
Firmy przestrzegają także w większości przepisów prawa w zakresie środowiska i relacji z personelem:

- na żadną w ciągu ostatnich 12 miesięcy nie została nałożona kara w tym obszarze
- tylko 1% przegrał w ciągu ostatnich 12 miesięcy sprawę w sądzie w związku ze zwolnieniami
- 6% miało zaległości w płatnościach do ZUS.

Zaangażowanie społeczne

- 80% firm nadal, po zakończeniu projektu, prowadzi działania na rzecz lokalnych społeczności. Działania te skoncentrowane są na akcjach charytatywnych i działaniach informacyjno-edukacyjnych (zobacz wykres 58: Obecne działania na rzecz społeczności lokalnej). Podejmowane działania nie różnią się od tych realizowanych zarówno w trakcie jak i przed projektem.

Wykres 58: **Obecne działania na rzecz społeczności lokalnej**



C5a. Czy firma prowadzi obecnie działania na rzecz społeczności lokalnej?, jeżeli tak: C5b. Jakie są to działania? (pytanie otwarte)

Źródło: Badanie CAWI, N=82

120 Na podstawie wywiadów z pracownikami beneficjentów, N=80

Rezultaty projektów

- 11 z 12 firm kontynuuje programy wolontariatu pracowniczego
- ponad połowa firm, które współpracowały z partnerami społecznymi (31 z 53 firm) nadal kontynuuje projekty z partnerami, a co piątą firmę (21%) partnerzy wsparli z innych, ważnych dla nich działaniach
- 15 z 18 firm nadal spotyka się z interesariuszami (zorganizowało minimum jedno spotkanie z interesariuszami po zakończeniu projektu PARP).

Z perspektywy partnerów społecznych¹²¹

- partnerzy oceniają trwałość w kontekście celów prowadzonych projektów np. podniesienie poziomu wiedzy uczniów, dzięki korepetycjom na zasadzie wolontariatu pracowniczego, udzielanym przez pracowników beneficjenta
- według partnerów potwierdzeniem trwałości podejmowanych działań jest także ich kontynuacja, co się zazwyczaj dzieje, chociaż nie zawsze obecna współpraca ma tak regularny charakter, jak w trakcie realizacji projektu PARP
„Dziś nie ma już tak regularnej współpracy – zakończyła się ona wraz z projektem. Firma, jak i niektórzy pracownicy wciąż jednak mają i utrzymują kontakt z tym ośrodkiem.”
- w niektórych przypadkach, współpraca rozwinęła się na tyle, że firma i partner wspólnie planują projekty, w tym także współfinansowane ze środków unijnych
- w większości przypadków beneficjent był i nadal pozostaje jedynym partnerem biznesowym, z którym organizacja współpracuje/ współpracowała
- w przypadku firm, które rozpoczęły współpracę z partnerem przed projektem PARP, nadal jest ona kontynuowana.

Wnioski

Istotnym efektem projektu jest to, że działania CSR stały się codzienną działalnością firmy, które nie analizują ich już i nie podejmują jako dodatkowych działań, ale jako kontynuację działań rozpoczętych w ramach projektu PARP, będących podstawą prowadzenia biznesu.

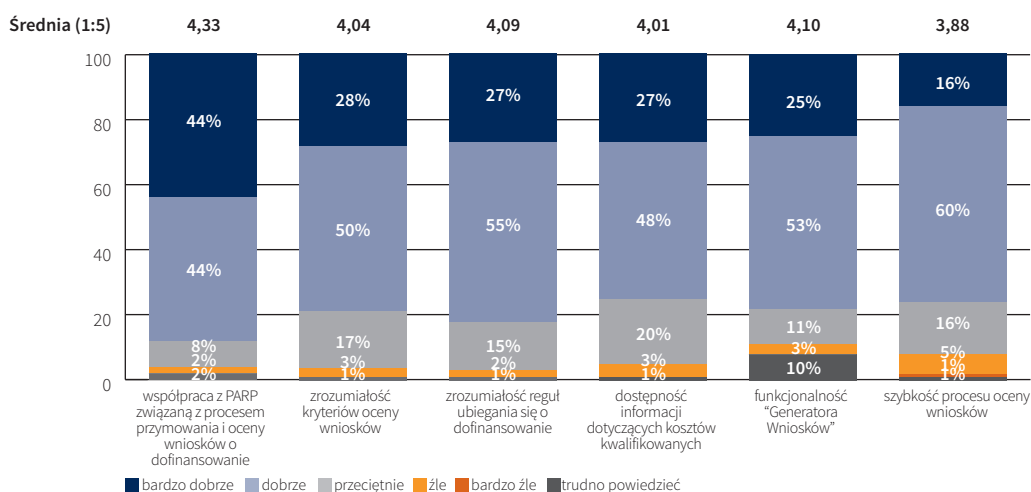
121 Na podstawie wywiadów z partnerami społecznymi, N=49

9. Ocena projektu PARP „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”

9.1. Organizacja projektu

Projekt „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy w ocenie beneficjentów został dobrze zorganizowany – ogólna ocena to średnio prawie 4,2 w pięciostopniowej skali. 85% oceniło sposób organizacji projektu (na etapie wnioskowania oraz realizacji wdrażania) bardzo dobrze lub dobrze (wykres 59 i 60). Tylko 3% firm dało ocenę „źle”, a nikt oceny „bardzo źle”.

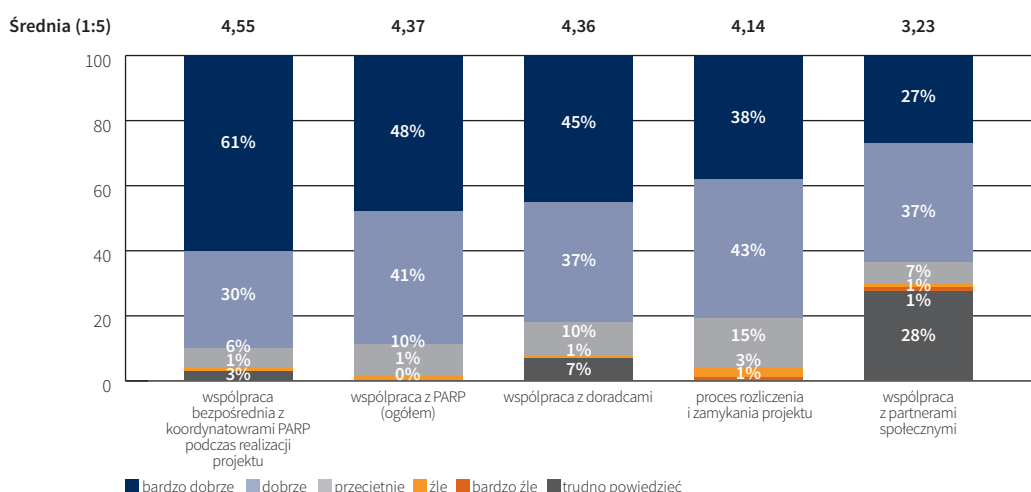
Wykres 59: Ocena organizacji programu na etapie wnioskowania



F9. Jak oceniają Państwo poniższe wymiary organizacji programu PARP finansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy na etapie przyjmowania i oceny wniosków o dofinansowanie?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

Wykres 60: Ocena organizacji na etapie realizacji i wdrażania



F10. A jak oceniają Państwo poniższe wymiary organizacji programu PARP finansowanego z Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy na etapie realizacji i wdrażania państwa projektu CSR?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

Szczegółowa analiza wybranych elementów związanych z organizacją programu PARP na etapie składania wniosków i etapie realizacji projektów wskazuje, że **najwyżej ocenianym przez beneficjentów elementem jest współpraca z koordynatorami PARP** – około 90% ocen „dobrze” i „bardzo dobrze”. Pozostałe elementy zostały ocenione niżej, ale nadal dobrze, średnie ocen nieco powyżej 4 w pięciostopniowej skali.

Na etapie **wnioskowania** najniżej została oceniona szybkość oceny wniosków. Na etapie realizacji projektu najniżej został oceniony proces rozliczania i zamykania projektu.

9.2. Ocena współpracy z PARP

90% beneficjentów zwracało się o pomoc i wyjaśnienia do PARP w trakcie realizacji projektu. Ogólnie, współpraca z PARP została oceniona przez beneficjentów wysoko - 94% ocen pozytywnych (40% dobrze i 54% bardzo dobrze, średnia 4,46).

Beneficjenci bardzo wysoko ocenili wszystkie aspekty współpracy z PARP, w tym:

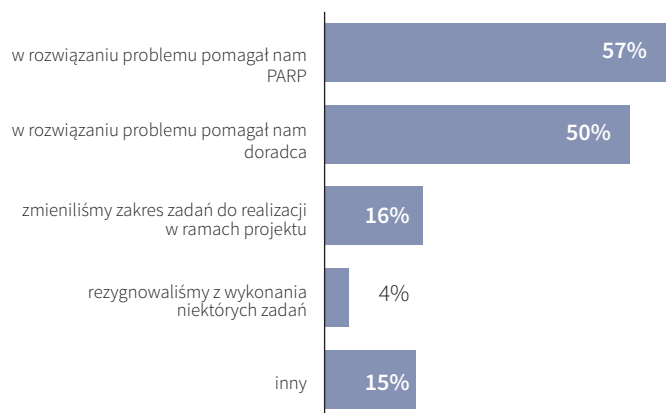
- życzliwość (chęć pomocy) pracowników PARP – 62% ocen bardzo dobrze i 32% ocen dobrze
- przydatność informacji uzyskiwanych od pracowników PARP – 58% bardzo dobrze i 33% dobrze
- łatwość uzyskiwania informacji (dostępność, szybkość) od pracowników PARP – 51% bardzo dobrze i 39% dobrze.

Tylko 1% beneficjentów ocenił negatywnie współpracę z PARP (w zakresie: łatwości uzyskiwania informacji, życzliwości pracowników PARP, przydatności informacji uzyskiwanych z PARP).

9.3. Trudności w realizacji projektu

Mimo wysokiej oceny samej współpracy z PARP, ponad połowa beneficjentów (55%) wskazała, że napotkała trudności na etapie rozliczania projektu, 47% na etapie realizacji projektu, a 23% na etapie składania wniosku. W rozwiązywaniu problemów bardzo często pomagali pracownicy PARP (w 57% przypadków) lub doradcy (50%) (wykres 61 sposoby rozwiązywania problemów).

Wykres 61: **Sposoby rozwiązywania problemów**



F17. W jaki sposób radzili sobie Państwo z problemami?

Źródło: Badanie CAWI, N=122

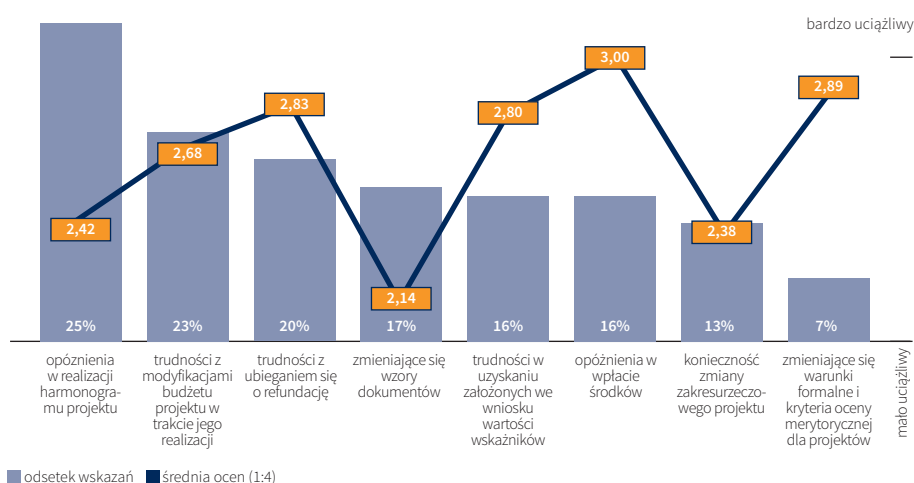
Stosunkowo najwięcej problemów mieli beneficjenci z opóźnieniami w realizacji harmonogramu, modyfikacją budżetu i refundacją poniesionych kosztów, czyli kwestiami związanymi z organizacją i finansowaniem projektu. Problemy te pojawiły się odpowiednio:

- opóźnienia w realizacji harmonogramu u 35%* beneficjentów
- modyfikacja budżetu u 23%* beneficjentów
- refundacja poniesionych kosztów 20%* beneficjentów.

Kwestie finansowe, czyli opóźnienia w wypłacie środków, były też dla beneficjentów najbardziej uciążliwe (średnia odpowiedzi 3.0 przy skali 1-4, dla N=20).

W dalszej kolejności, uciążliwe były zmieniające się warunki formalne i kryteria oceny merytorycznej dla projektów, N=9 – średnia 2,89 i trudności z ubieganiem się o refundację (formalności związane z wnioskami o płatność), N=24 – średnia 2,83 (zobacz wykres 62: *Problemy napotkane w projekcie PARY*).

Wykres 62: **Problemy napotkane w projekcie PARY**



F12x. Czy na którymś etapie całego przedsięwzięcia, związanego z udziałem Państwa firmy w projekcie PARY realizowanym w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy pojawił się któryś z poniższych problemów?

F13. Proszę ocenić na ile uciążliwe okazały się następujące problemy, które pojawiły się w trakcie realizacji Państwa projektu - średnie ocen od 1 "ogólnie nie uciążliwy" do 4 "Bardzo uciążliwy"

Źródło: Badanie CAWI, N=122

9.4. Ogólna ocena programu PARY i sugestie usprawnień

Zdecydowana większość beneficjentów (84%*) stwierdza, że program powinien być kontynuowany w obecnej formie, chociaż 38%* wskazuje, że warto byłoby wprowadzić zmiany w trzech obszarach:

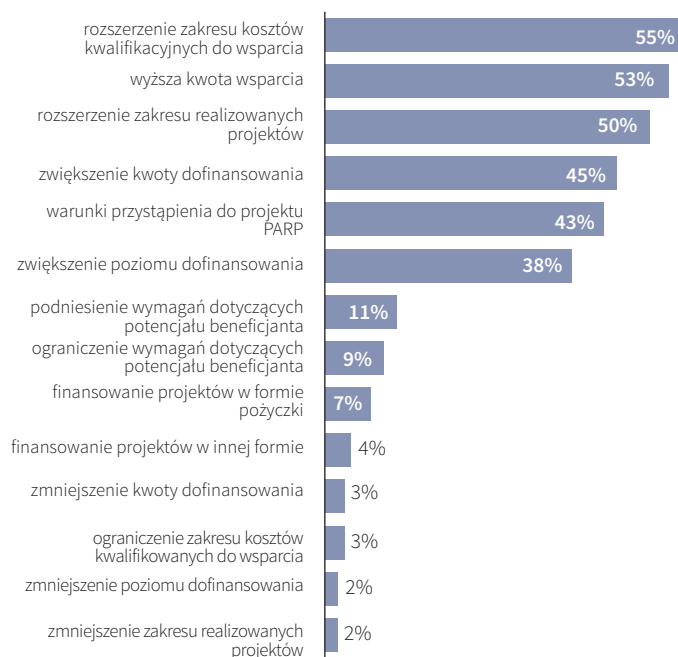
- procedury rozliczania projektów; 50%* wskazań
- procedury aplikowania o środki; 44%* wskazań
- kontroli projektów; 30%* wskazań.

Wśród kwestii, które mogłyby się przyczynić do wzrostu jakości projektów realizowanych w ramach projektu PARY, beneficjenci wskazali na pierwszych trzech miejscach (zobacz wykres 62: *sugestie usprawnień program PARY*):

- rozszerzenie zakresu kosztów kwalifikowanych do wsparcia (55% wskazań)
- wyższą kwotę wsparcia (53%)
- rozszerzenie zakresu realizowanych projektów (50% wskazań).

Biorąc pod uwagę, że zarówno zakres kosztów kwalifikowanych jak zakres realizowanych projektów zdefiniowany był bardzo szeroko, **oczekiwania te wydają się niezasadne.**

Wykres 63: Sugestie usprawnień program PARP



P4. Które z poniższych działań Państwa zdaniem mogłyby przyczynić się do wzrostu jakości projektów realizowanych w ramach projektu PARP??

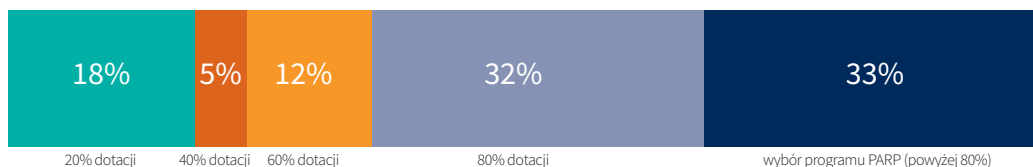
Źródło: Badanie CAWI, N=122

Pytani o to, jakie czynniki jeszcze mogłyby wpłynąć na poprawę jakości realizowanych projektów, w większości (62%*) beneficjenci nie potrafili wskazać odpowiedzi na to pytanie.

Pozostałe udzielone przez beneficjentów odpowiedzi wskazują, że pomoc mógłby większy dostęp do wiedzy (12% wskazało łatwiejszy dostęp do informacji/ konsultacji), uproszczenie dokumentacji (11%), brak wymagań dotyczących kosztów (7%) czy dłuższy czas realizacji projektów (6%).

Aby ocenić korzyści, jakie beneficjenci osiągnęli dzięki uczestnictwu w programie przedstawiono im dwie możliwości – otrzymanie mniejszej kwoty wsparcia, ale bez zobowiązań, albo udział w projekcie na takich samych zasadach jakie były i z pełną kwotą. 33% beneficjentów nie zmieniałoby dotychczasowych warunków finansowych projektu i udziału w programie. W sytuacji gdyby otrzymanie środków nie wiązało się żadnymi zobowiązaniami i ograniczeniami, to 67% beneficjentów wolałoby opcję otrzymania 80% kwoty dofinansowania, niż udział w projekcie (zobacz wykres 64: Wycena wartości wsparcia).

Wykres 64: Wycena wartości wsparcia – kwota wybrana zamiast wsparcia z programu PARP



Uśredniony wynik wyceny wartości wsparcia:

$$90\% \cdot 0,33 + 70\% \cdot 0,32 + 50\% \cdot 0,12 + 30\% \cdot 0,05 + 10\% \cdot 0,18 = 61,4\%$$

F7. Prosimy teraz wyobrazić sobie, że zamiast dofinansowania projektu mogliby Państwo otrzymać pewną sumę pieniędzy – bez żadnych zobowiązań, co do ich wykorzystania. Gdyby była taka możliwość, co by Państwo wybrali?

Źródło: Badanie CAWI, N=117

Wnioski

Beneficjenci są zadowoleni z projektu, zarówno jeśli chodzi o jego formułę i możliwość wdrażania konkretnych rozwiązań w firmie, jak i samą współpracę z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Wskazywane przez nich trudności i potencjalne obszary do usprawnień związane z formalnościami czy procedurami, są trudnościami charakterystycznymi dla przedsiębiorstw mających małe doświadczenie w aplikowaniu i rozliczaniu programów finansowanych ze środków publicznych w ramach których konieczne jest precyzyjne uzasadnienie i potwierdzenie wydatkowania środków przez beneficjenta.

Ocena projektu
PARP „Zwiększenie
konkurencyjności regionów
poprzez społeczną
odpowiedzialność biznesu
(CSR)”

10. Podsumowanie wyników badania – główne wnioski

OGÓLNE

1. Projekt pomógł przedsiębiorcom zrozumieć na czym polega CSR i jakie różnorodne działania - podejmowane przez firmę lub realizowane przy współpracy z partnerem społecznym - są CSR. Część przedsiębiorców wiele działań CSR realizowała już wcześniej, a projekt pomógł im je usystematyzować i/lub rozszerzyć o inne obszary.
2. Realizacja projektów uświadomiła przedsiębiorcom złożoność tego zagadnienia i wpłynęła w istotny sposób na poprawę ustandaryzowania tego obszaru i zarządzania nim, zarówno poprzez opracowanie dokumentów strategicznych jak i wydzielenie osobnej komórki organizacyjnej/ wskazanie osoby odpowiedzialnej za ten obszar (o 40% wzrosła liczba firm, w których jest osoba/ komórka odpowiedzialna za CSR, do 54%).
3. Dzięki realizacji projektów, przedsiębiorcy osiągnęli szereg wymiernych korzyści biznesowych, nadal jednak, wielu z nich postrzega CSR przede wszystkim w kategoriach wizerunkowych.
4. Wśród beneficjentów projektu przeważały firmy usługowe, w tym doradcze i szkoleniowe, mniej było firm produkcyjnych, co zawężyło zakres realizowanych działań.
5. Ponieważ projekt osiągnął założone cele jak również został oceniony bardzo wysoko przez beneficjentów (jego założenia oraz współpracę z pracownikami PARP) rekomendowana jest kontynuacja programu w tej samej formie, jeśli chodzi o przedmiot wsparcia i założenia projektu (wsparcie przedsiębiorców sektora MSP w projektowaniu i wdrażaniu działań CSR), przy uwzględnieniu poniższych rekomendacji merytorycznych dotyczących zakresu realizowanych przez beneficjentów projektów.

APLIKACJA O ŚRODKI

1. Projekt cieszył się zainteresowaniem wśród MSP. Co druga firma przygotowując wniosek o dofinansowanie skorzystała z pomocy zewnętrznej. Analiza oceny wniosków beneficjentów wskazuje, iż do realizacji projektu zostały zakwalifikowane projekty na różnym poziomie uzyskując znaczną różnicę punktową pomiędzy wnioskami najlepiej i najgorzej ocenianymi – wniosek najlepiej oceniony zdobył dwa razy więcej punktów niż wniosek oceniony najniżej.

REALIZOWANE PROJEKTY

1. Choć realizowane przez beneficjentów PARP działania, zwłaszcza w obszarze środowisko naturalne i zaangażowanie społeczne w ramach analizy dojrzałości zostały ocenione jako dojrzałe, a praktyki dotyczące ładu korporacyjnego jako bardzo dojrzałe¹²² to wśród działań realizowanych w ramach projektu PARP niewiele było projektów, które były działaniami kompleksowymi, w ramach których firma w strategiczny sposób podchodzi

122 Więcej w rozdziale 7.7. Dojrzałość podejmowanych działań – analiza oparta o model dojrzałości

do danego zagadnienia, z zamiarem zarządzania (zgodnie z definicją CSR) swoim wpływem w danym obszarze: praktyki środowiskowe dotyczą wybranych obszarów działania firmy a nie są całościowym podejściem do ograniczenia wpływu na środowisko naturalne, a wolontariat w wielu przypadkach jest działaniem akcyjnym a nie strategicznym projektem wspierającym społeczność lokalną.

2. W związku z nagradzaniem poprzez większą liczbę punktów realizacji działań we wszystkich obszarach CSR (środowisko, relacje z personelem, zaangażowanie społeczne), zdecydowana większość beneficjentów (126 ze 150) wykazała, że realizuje działania we wszystkich trzech obszarach. Analiza realizowanych projektów pozwala stwierdzić, że w wielu przypadkach, faktyczna potrzeba przedsiębiorstwa i kluczowe działania były realizowane w jednym, bądź dwóch obszarach, a w pozostałych zostały zrealizowane działania często o niewielkim wpływie, ale pozwalające spełnić kryteria konkursowe.
3. W ramach obszarów CSR nie został wyodrębniony obszar Rynek dotyczący uczciwych relacji rynkowych czy praktyk konsumenckich. Obszar ten został zawarty w obszarze zaangażowanie społeczne, dlatego też, nie przyniósł wyraźnych efektów tak, jak pozostałe, wyodrębnione obszary (środowisko, zaangażowanie społeczne, relacje z personelem).
4. W ramach działań społecznych, wiele przedsiębiorstw wykazywało też działania związane z komunikacją społeczną, które w niektórych przypadkach stanowiły trzon realizacji projektu. Komunikacja nie jest działaniem, które spełnia kryteria zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa. Powinna być działaniem wspierającym, a nie podstawowym.
5. W ramach obszaru relacje z personelem projekty przedsiębiorstw koncentrowały się przede wszystkim na poprawie satysfakcji i zaangażowania pracowników. Zarówno analiza wielokryterialna jak i ocena interwencji (w ww. obszarze) w opinii pracowników biorących udział w ewaluacji pokazały, że obszar ten był jednym z ważniejszych oraz przyniósł znaczące efekty. Dzięki realizacji działań w obszarze relacje z pracownikami firmy osiągnęły założone cele (pracownicy bardziej utożsamiają się z firmą (75%* wskazań) oraz są bardziej zaangażowani w pracę (66,7%) oraz bardziej lojalni wobec firmy (33,3%* wskazań), jak również poprawiły warunki pracy (84%*) i zwiększyły udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem (68%*).
6. Wyzwaniem dla beneficjentów było ukończenie realizacji projektu w zakładanym terminie. Podpisano 34 aneksy, które dotyczyły zmiany terminu zakończenia projektu. Dodatkowo, opóźnienia czy zmiany w terminie realizacji projektu w niektórych przypadkach miały wpływ na możliwość osiągnięcia założonych wskaźników np. osiągnięcia przychodów związanych z usługą sezonową.

ZAKŁADANE/ OSIĄGNIĘTE WSKAŹNIKI

1. W trzynastu przypadkach podpisano aneksy do umowy dotyczące realizacji wskaźników. W 28 przedsiębiorstwach wskaźniki osiągnięte różniły się od założonych. W każdym przypadku dotyczyło to jednego, bądź kilku wskaźników, ale w żadnej firmie nie wpływało to w znaczący sposób na założenia dotyczące samego projektu. W niektórych przypadkach wskaźniki zostały osiągnięte na poziomie niższym niż zakładane, ale w niektórych osiągnięte efekty znacząco przekroczyły te założone.
2. Choć generalnie beneficjenci nie mieli problemów z osiągnięciem założonych wskaźników, wyzwaniem dla beneficjentów okazało się definiowanie wskaźników nie tylko rezultatu, ale również produktu. Pojawiały się takie wskaźniki, które nie były ani miarą produktu, ani rezultatu, ani trwałości np. „godziny pracy doradców”.
3. 52 przedsiębiorstwa realizowały w ramach projektu audyty działalności przedsiębiorstwa w różnych wymiarach. W wielu z nich w ramach projektu nie były podejmowane działania, będące odpowiedzią na rekomendacje zawarte w audytach. Trudno, zatem stwierdzić, na ile projekt pozwolił firmie tylko przeanalizować swoje działania, a na ile zostały wdrożone działania, które pozwoliły na jej zmianę i usprawnienia działalności.
4. Przedsiębiorcy w bardzo ograniczonym stopniu utożsamiają działania biznesowe z działaniami CSR. Dlatego też trudno im zdefiniować i zoperacjonalizować wskaźniki z realizacji projektu CSR w odniesieniu do działań biznesowych – kosztów, przychodów, rozwoju produktów itp.
5. W co najmniej 15% przedsiębiorstw główne zadania realizowane w ramach projektu dotyczyły opracowania dokumentów (polityk, procedur itp.), a wskaźniki zostały zdefiniowane jedynie na poziomie produktu np. „opracowanie dokumentu”.

6. W 37 przedsiębiorstwach w ramach działań w obszarze środowisko zakupiono sprzęt/ urządzenia, które miały pomóc firmie ograniczyć negatywny wpływ na środowisko naturalne, ale niewiele firm zdefiniowało wskaźniki pozwalające zmierzyć efekt ograniczenia wpływu na środowisko np. tylko 29 firm realizujących projekty w obszarze środowisko naturalne jako wskaźnik przyjęło zmniejszenie zużycia energii, a 20 ograniczenie zużycia surowców
7. 4 firmy prowadziły w ramach projektów spotkania z interesariuszami, niektórzy zorganizowali ich nawet 10. Jest to jedno tylko narzędzie dialogu, nie zawsze i w relacji z każdą grupą interesariuszy najlepsze.

Podsumowanie wyników badania
– główne wnioski

ZNACZENIE PROJEKTU DLA PRZEDSIĘBIORSTWA I OTOCZENIA

1. Projekt pozwolił firmom kontynuować bądź rozszerzyć realizowane przez nich projekty oraz wchodzić w nowe obszary związane z CSR. Zdecydowana większość firm (71%*) zrealizowała planowany projekt, nawet gdyby nie dostała dofinansowania, ale dzięki środkom ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy projekty zostały zrealizowane szybciej i w większym zakresie. Dzięki realizacji projektu firmy nie tylko sprofesjonalizowały zarządzanie obszarem CSR w firmie, ale również rozwinęły szereg obszarów swojej działalności.
2. Realizowane projekty w większości miały ograniczony wpływ na społeczność lokalną, a zwłaszcza na rozwiązywanie problemów społecznych istotnych dla danej społeczności, ale pozwoliły firmom wzmocnić relacje ze społecznościami, w których funkcjonują.
3. Realizacja projektów w obszarze społecznym w części przypadków nie wiązała się ze współpracą z żadnym podmiotem zewnętrznym. Jednak 60 firm, które podjęły taką współpracę z partnerami społecznymi kontynuują ją w różnych obszarach.

EFEKTY REALIZOWANYCH PROJEKTÓW

1. Beneficjenci są zadowoleni z osiągniętych efektów – 92%* wskazało, że są one zgodne z ich oczekiwaniami. 3% wskazało, że efekty przerosły ich oczekiwania.
2. Realizacja projektów przyniosła firmom szereg zmian biznesowych – w zakresie kosztów, rozwoju produktów i usług – w co trzecim przedsiębiorstwie (33%*) realizacja projektu pozwoliła obniżyć koszty operacyjne, w co czwartym przedsiębiorstwie (24%*), realizacja projektu pozwoliła osiągnąć większy zysk brutto, w co piątym przedsiębiorstwie (22%*) realizacja projektu wpłynęła na przychody ze sprzedaży produktów i usług. Zaznaczyć jednak należy, iż:
 - po pierwsze - w wielu obszarach działalności nie dokonują oni systematycznego pomiaru wpływu bądź nie wiążą bezpośrednio realizowanych działań CSR z badanymi wskaźnikami działalności przedsiębiorstwa. Takie podejście do systematycznej analizy i monitoringu wyników przedsiębiorstwa jest charakterystyczne dla sektora firm mikro i małych
 - po drugie – szereg efektów (tj. zysk brutto, obniżenie kosztów, wprowadzenie nowych produktów i usług, pozyskanie nowych klientów, wejście na nowe rynki itp.) ze względu na krótki czas, jaki upłynął od zakończenia realizacji dużej grupy projektów będzie odłożonych w czasie.
3. Wymierne korzyści przekładające się na wyniki finansowe odnotowały też firmy w obszarze środowiskowym. 70% firm, spośród 66 monitorujących wpływ podejmowanych działań na środowisko naturalne, odnotowało poprawę wskaźników w tym zakresie, w tym: spadek ilości wytwarzanych odpadów (średnio o 21%), spadek zużycia surowców (średnio o 19%) i spadek zużycia energii (średnio o 17%).
4. Realizowane projekty społeczne, zwłaszcza wolontariat pracowniczy, mimo, iż przez część firm kwalifikowane do obszaru relacje z pracownikami, choć pozwoliły wykorzystać pasję i zainteresowania pracowników (58,3%), to w niewielkim stopniu przyczyniły się do podniesienia kompetencji pracowników (firmy wskazały, że dzięki realizacji wolontariatu wzrosła umiejętność pracy w zespole co trzeciego pracownika (33%) oraz kompetencje zarządzania projektami (u 17%).
5. Standaryzacja działań wpłynęła pozytywnie nie tylko na uporządkowanie i profesjonalizację działań w firmie, ale też na relacje z klientami, ponieważ pozwala wyeliminować błędy wynikające z braku standardów postępowania.

6. Główne efekty i korzyści dla firm ze zrealizowanych projektów związane były z relacjami z pracownikami – podniesieniem ich satysfakcji (zobacz powyżej).

OCENA PROJEKTU PRZEZ BENEFICJENTÓW

1. Założenia projektu były zgodne zarówno z potrzebą rynku w zakresie wsparcia i stymulowania rozwoju praktyki CSR w firmach sektora MŚP jak i oczekiwaniami oraz potrzebami beneficjentów.
2. Projekt „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)” w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy został zdaniem respondentów dobrze zorganizowany – ogólna ocena to 4,2 w pięciostopniowej skali. 85%* firm oceniło sposób organizacji projektu PARP bardzo dobrze lub dobrze.
3. Najtrudniejszym etapem projektu z perspektywy beneficjentów był etap rozliczenia projektu (55%*), w tym najwięcej problemów, wskazywanych przez beneficjentów, było związanych z kwestiami finansowymi, w tym opóźnieniami w płatnościach, które często były efektem błędów w dokumentacji rozliczeniowej przekazanej przez beneficjenta. Stosunkowo dużo problemów mieli beneficjenci również z opóźnieniami w realizacji harmonogramu (35,2%*), modyfikacją budżetu (23%*) i refundacją poniesionych kosztów (19,7%*).

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM PRZEZ PARP

Szczegółowa analiza wybranych elementów związanych z organizacją pilotażowego programu PARP została oceniona wysoko (m.in. osiągnięto zakładane cele projektu, beneficjenci bardzo dobrze oceniają zarówno projekt i jego założenia oraz współpracę z PARP). Rekomendowana jest kontynuacja programu w tej samej formie, jeśli chodzi o założenia projektu (wsparcie przedsiębiorców we wdrażaniu działań CSR), jednak warto w kolejnej edycji projektu uwzględnić:

1. **wyszczególnienie obszaru Rynek jako odrębnej grupy działań CSR** (zob. powyżej)
2. **preferowanie projektów** (np. dodatkowa punktacja) nie tylko o charakterze kompleksowym, ale przede wszystkim o znaczeniu strategicznym dla firmy w powiązaniu z jej celami biznesowymi (zob. powyżej)
3. **preferowanie projektów** (np. dodatkowa punktacja), dla których został opracowany kompleksowy portfel wskaźników zarówno na poziomie produktów jak i efektów oraz rezultatów
4. **systemową kontrolę zewnętrzną, jakości projektów**. W ramach projektu były prowadzone kontrole projektów, ale dotyczyły one kwestii proceduralnych i zgodności realizowanego projektu z umową (np. zgodności podejmowanych działań z umową, procedur zastosowanych w celu wyboru wykonawców, osiągnięcia planowanych produktów i rezultatów projektu, istnienia zakupionych towarów, czy prawidłowości dokumentowania i księgowania wydatków), kontrola jakości projektów była prowadzona w ograniczonym zakresie
5. **systemową weryfikację doradców CSR**. W pilotażowej edycji projektu PARP znaczna część doradców znajdujących się w bazie Doradców PARP to osoby, których kompetencje nie były weryfikowane zarówno na etapie tworzenia bazy, jak również na etapie realizacji projektów (z bazy nie byli usuwani nawet doradcy, którzy się nie sprawdzili, a wręcz zostali wymienieni w trakcie trwania projektu)
6. **tworzenie systemu elektronicznego dokumentacji projektu i sprawozdań w wersji elektronicznej**. Obecnie cała dokumentacja projektowa znajduje się w formie papierowej. Taki stan powodował liczne utrudnienia zarówno na etapie zarządzania projektem (czasochłonność) jak również na etapie ewaluacji ex-post (ograniczone możliwości analityczne oraz konieczność tworzenia baz danych, wprowadzania informacji z wniosków, sprawozdań oraz innych dokumentów projektowych)
7. **oszacowanie zasobów kadrowych wprost proporcjonalnie do zwiększenia planowanej skali interwencji**.

11. Rekomendacje

Ponieważ projekt osiągnął założone cele jak również został oceniony bardzo wysoko przez beneficjentów projektu (jego założenia oraz współpraca z PARP) rekomendowana jest kontynuacja programu w tej samej formie, jeśli chodzi o przedmiot wsparcia i założenia projektu (wsparcie przedsiębiorców sektora MŚP w projektowaniu i wdrażaniu działań CSR), przy uwzględnieniu poniższych rekomendacji merytorycznych.

Nr. Rekomendacji	Tytuł Raportu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendacji	Obszar Tematyczny
1	Ewaluacja ex-post projektu „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”	Projekt pomógł przedsiębiorcom zrozumieć, na czym polega CSR i jakie działania są CSR. Część przedsiębiorców działania takie realizowała już wcześniej, a projekt pomógł im je sprofesjonalizować, usystematyzować i/lub rozszerzyć o inne obszary.	Promocja rezultatów projektu. Realizacja projektów o analogicznym obszarze wsparcia	PARP	Ogólne
2	jw.	Realizacja projektów uświadomiła przedsiębiorcom złożoność tego zagadnienia i wpłynęła w istotny sposób na poprawę ustandaryzowania tego obszaru i zarządzania nim, zarówno poprzez opracowanie dokumentów strategicznych jak i wydzielenie osobnej komórki organizacyjnej/ wskazanie osoby odpowiedzialnej za ten obszar.	Przy realizacji tego typu programów warto prowadzić działania edukacyjne (skierowane do przedsiębiorców, którzy realizują działania wdrożeniowe), które wesprą beneficjentów w osiągnięciu korzyści szerszych niż tylko wizerunkowe. Na etapie składania wniosków udostępnić wnioskodawcom informację, z jakich źródeł wiedzy mogą skorzystać, aby dowiedzieć się więcej o CSR oraz przygotować instrukcję, na co zwracać uwagę przy realizacji projektów.	Institucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Ogólne
3	jw.	Wśród beneficjentów projektu przeważały firmy usługowe, w tym doradcze i szkoleniowe, mniej było firm produkcyjnych, co zawęża zakres realizowanych działań.	Szeroka komunikacja o projekcie do przedsiębiorstw produkcyjnych (np. poprzez związki rzemiosła). Nagradzanie przedsiębiorców z firm produkcyjnych dodatkowymi punktami na etapie oceny formalnej wniosku oraz na etapie oceny merytorycznej przedsiębiorców o największym wpływie na otoczenie.	Institucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Ogólne
4	jw.	Analiza oceny wniosków beneficjentów wskazuje znaczną różnicę punktową pomiędzy wnioskami najlepiej i najgorzej ocenianymi – wniosek najlepiej oceniony zdobył dwa razy więcej punktów niż wniosek oceniony najniżej.	Wprowadzenie minimalnego, niezbędnego do uzyskania poziomu punktów dla poszczególnych kryteriów, kluczowych dla jakości projektów (np. dotyczących rezultatów, spójności i trwałości projektów).	Institucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Aplikacja o środki

Nr. Rekomendacji	Tytuł Raportu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendacji	Obszar Tematyczny
5	jw.	Wśród działań realizowanych w ramach projektu PARP niewiele było projektów, które były działaniami kompleksowymi, w ramach których firma w strategiczny sposób podchodzi do danego zagadnienia, z zamiarem zarządzania (zgodnie z definicją CSR) swoim wpływem w danym obszarze.	Nagradzanie dodatkowymi punktami na etapie oceny merytorycznej wniosków, projektów strategicznych, w ramach których firma pokazuje w jaki sposób zarządza swoim wpływem na otoczenie, tzn. w ramach których firma: <ul style="list-style-type: none"> • Analizuje swój wpływ na otoczenie • Podejmuje adekwatne działania w odpowiedzi na zidentyfikowane obszary wpływu • Pokazuje oczekiwane, mierzalne efekty podejmowanych w ramach projektu działań Oraz, co równie istotne, jak powyższe działania są powiązane z celami biznesowymi firmy.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Realizowane projekty
6	jw.	W związku z nagradzaniem poprzez większą liczbę punktów realizacji działań we wszystkich obszarach CSR (środowisko, relacje z personelem, zaangażowanie społeczne), zdecydowana większość beneficjentów (126 ze 150) wykazała, że realizuje działania we wszystkich trzech obszarach. Analiza realizowanych projektów pozwala stwierdzić, że w wielu przypadkach, faktyczna potrzeba przedsiębiorstwa i kluczowe działania były realizowane w jednym, bądź dwóch obszarach, a w pozostałych zostały zrealizowane działania często o niewielkim wpływie, ale pozwalające spełnić kryteria konkursowe.	Opracowanie systemu punktacji, który w minimalnym stopniu będzie preferował wybór projektów ukierunkowanych na działania słabo powiązane z potrzebami i strategią rozwoju firmy.		Realizowane projekt
7	jw.	W ramach obszarów CSR nie został wyodrębniony obszar Rynek dotyczący uczciwych relacji rynkowych czy praktyk konsumenckich. Obszar ten został zawarty w obszarze zaangażowanie społeczne, dlatego też, nie przyniósł wyraźnych efektów tak jak pozostałe, wyodrębnione obszary (środowisko, zaangażowanie społeczne, relacje z personelem)	Wyraźne wyodrębnienie obszaru Rynek, obejmującego działania związane z odpowiedzialnością biznesową firm w relacjach z klientami, dostawcami czy partnerami biznesowymi.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Realizowane projekt
8	jw.	W ramach działań społecznych, wiele przedsiębiorstw wykazywało też działania związane z komunikacją społeczną, które w niektórych przypadkach stanowiły trzon realizacji projektu w tym obszarze. Komunikacja powinna być działaniem wspierającym, a nie podstawowym.	Wyraźne wydzielenie działań komunikacyjnych (już w formularzu wniosku o dofinansowanie), jako działań wspierających, niebędących jednak działaniem definiowanym jako obszar CSR.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Realizowane projekt
9	jw.	W ramach relacji z personelem przedsiębiorstwa projekty koncentrowały się przede wszystkim na poprawie satysfakcji i zaangażowania pracowników. Zarówno analiza wielokryterialna jak ocena interwencji (w ww. obszarze) w opinii pracowników biorących udział w ewaluacji obszar ten okazał się jednym z ważniejszych oraz przyniósł znaczące efekty.	Rekomendowane jest zwrócenie uwagi (np. poprzez wyróżnienie tych obszarów w rekomendowanych wnioskodawcom działań) na te obszary w ramach których było mniej realizowanych działań, bądź były one niewystarczające, a które są ważne z perspektywy odpowiedzialnego zarządzania tzn.: Zarządzanie różnorodnością (sposób zarządzania dostrzegający i akceptujący różnice (i podobieństwa) tkwiące w zasobach ludzkich oraz przekształcający je w wyższą wydajność ekonomiczną i zyski dla firmy). Etyka – tworzenie systemu etycznego (szczególnie na poziomie praktyki pracowniczej oraz funkcjonalności opracowanych dokumentów).	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Projects implemented

Nr. Rekomendacji	Tytuł Raportu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendacji	Obszar Tematyczny
10	jw.	<p>Choć generalnie beneficjenci nie mieli problemów z osiągnięciem założonych wskaźników, wyzwaniem dla beneficjentów okazało się definiowanie wskaźników nie tylko rezultatu, ale również produktu. Pojawiały się takie wskaźniki, które nie były ani miarą produktu, ani rezultatu, ani trwałości np. „godziny pracy doradców”.</p> <p>Wśród wskaźników projektowych pojawiły się wskaźniki niebędące miarą produktu ani rezultatu ani trwałości jak np. wskaźnik „liczba godzin pracy doradców” bez zdefiniowania efektów pracy doradcy, wskaźniki takie są identyfikacją kosztu, a nie efektu projektu.</p> <p>Ponadto przedsiębiorcy w bardzo ograniczonym stopniu utożsamiają działania biznesowe z działaniami CSR. Dlatego też trudno im zdefiniować i zoperacjonalizować wskaźniki z realizacji projektu CSR w odniesieniu do działań biznesowych – kosztów, przychodów, rozwoju produktów itp.</p>	<p>Preferowanie projektów (np. dodatkowa punktacja), dla których został opracowany kompleksowy portfel wskaźników zarówno na poziomie produktów, efektów, rezultatów jak również wpływu.</p> <p>Przyjęcie jako kryterium dla akceptacji wskaźnika projektowego kryterium efektu (także dla wskaźników produktu), dla wskaźników, które tego kryterium nie wykazują bądź ich usunięcie, bądź powiązanie z innymi wskaźnikami np. godziny pracy doradców tylko w powiązaniu z produktami prac.</p> <p>Przygotowanie i udostępnienie wnioskodawcom katalogu wskaźników ze wskazaniem preferowanych/akceptowanych.</p> <p>Edukacja i wsparcie doradczyci dla przedsiębiorców na etapie przygotowywania wniosków dotyczące możliwości zdefiniowania i mierzenia wskaźników dotyczących działalności biznesowej firmy.</p>	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zakładane/osiągnięte wskaźniki
11	jw.	52 przedsiębiorstwa realizowały w ramach projektu audyty działalności przedsiębiorstwa w różnych wymiarach. W wielu z nich w ramach projektu nie były podejmowane działania, będące odpowiedzią na rekomendacje zawarte w audytach. Trudno zatem stwierdzić, na ile projekt pozwolił firmie tylko przeanalizować swoje działania, a na ile zostały wdrożone działania, które pozwoliły na jej zmianę i usprawnienia działalności.	Wprowadzenie wymagania wdrożenia rekomendacji zapisanych w audytach/ przeglądach realizowanych w ramach projektu w ramach możliwości finansowych i czasowych, jako elementu projektu.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zakładane/osiągnięte wskaźniki
12	jw.	W co najmniej 15% przedsiębiorstw główne zadania realizowane w ramach projektu dotyczyły opracowania dokumentów (polityk, procedur itp.), a wskaźniki zostały zdefiniowane jedynie na poziomie produktu np. „opracowanie dokumentu”.	Wprowadzenie wymagania podjęcia i wykazania konkretnych działań wynikających z powstałych w ramach projektu dokumentów.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zakładane/osiągnięte wskaźniki
13	jw.	W 37 przedsiębiorstwach w ramach działań w obszarze środowisko zakupiono sprzęt/ urządzenia, które miały pomóc firmie ograniczyć negatywny wpływ na środowisko naturalne, ale niewiele firm zdefiniowało wskaźniki pozwalające zmierzyć efekt ograniczenia wpływu na środowisko np. tylko 29 firm realizujących projekty w obszarze środowisko naturalne jako wskaźnik przyjęło zmniejszenie zużycia energii, a 20 ograniczenie zużycia surowców.	<p>W przypadku podejmowania działań, których celem jest zmniejszenie wpływu na środowisko, zobligowanie beneficjentów do wykazania we wniosku i monitorowania (przed i po zakończeniu realizacji projektu / wdrożeniu rozwiązania) konkretnych wskaźników, pomiaru efektów środowiskowych.</p> <p>Opracowanie i udostępnienie wnioskodawcom katalogu przykładowych wskaźników ww. obszarze.</p>	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zakładane/osiągnięte wskaźniki

Nr. Rekomendacji	Tytuł Raportu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendacji	Obszar Tematyczny
14	jw.	4 firmy prowadziły w ramach projektów spotkania z interesariuszami, niektórzy zorganizowali ich nawet 10. Jest to jedno tylko narzędzie dialogu, nie zawsze i w relacji z każdą grupą interesariuszy najlepsze.	Opracowanie i udostępnienie wnioskodawcom katalogu przykładowych możliwych narzędzi dialogowych wraz ze wskazaniem adekwatności, funkcjonalności ich wyboru w odniesieniu do danej grupy interesariuszy i sposobów realizacji oraz najlepszych case study.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zakładane/osiągnięte wskaźniki
15	jw.	Wśród działań komunikacyjnych były także środki przeznaczane na artykuły sponsorowane (zidentyfikowano 2 takie przypadki).	Rozważenie uznania za działania komunikacyjne tylko tych działań, które nie wiążą się z dodatkowym kosztem po stronie beneficjenta związanym z publikacją danego materiału/ publikacji (nie dotyczy to kosztów prac graficznych czy drukarskich).	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zakładane/osiągnięte wskaźniki
16	jw.	Choć projekt pozwolił firmom kontynuować i/lub rozszerzyć realizowane przez nich projekty oraz wchodzić w nowe obszary związane z CSR i dzięki ich realizacji udało się profesjonalizować zarządzanie obszarem CSR w firmach jak również wzmocnić relacje ze społecznościami, w których funkcjonują, to w większości przypadków projekty miały ograniczony wpływ na społeczność lokalną, a zwłaszcza na rozwiązywanie problemów społecznych istotnych dla danej społeczności.	Przygotowanie i udostępnienie beneficjentom już na etapie składania wniosku schematu raportu, który beneficjent będzie musiał złożyć do rozliczenia poszczególnych zadań w ramach projektu, wraz ze wskazaniem, jakie informacje będą wymagane. Opracowanie i udostępnienie poradnika jak identyfikować oraz wiązać zagadnienia społeczne/ problemy społeczne (na które firma decyduje się odpowiedzieć/ wpływać pozytywnie) z profilem działalności swojej firmy. Udostępnienie beneficjentom kontaktu do organizacji zrzeszających organizacje pozarządowe (np. SPLOT, OFOP), które profesjonalnie doradzą jak zoperacjonalizować, dobrać, zrealizować działania firmy w kontekście rozwiązywania problemów społecznych.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa i dla otoczenia
17	jw.	Realizacja projektów w obszarze społecznym w części przypadków nie wiązała się ze współpracą z żadnym podmiotem zewnętrznym. Partner społeczny, który lepiej rozumie specyfikę wyzwań społecznych, może pomóc wykorzystać w pełni potencjał firmy do zaangażowania społecznego.	Rozważenie nagradzania większą liczbą punktów na etapie oceny merytorycznej projektów, w ramach których działania z zakresu zaangażowania społecznego realizowane są wspólnie z partnerem społecznym. Udostępnienie beneficjentom kontaktu do organizacji zrzeszających organizacje pozarządowe (np. SPLOT, OFOP). Udostępnienie beneficjentom (np. na stronie internetowej projektu) instrukcji dotyczącej pozyskania partnera społecznego.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Znaczenie projektu dla przedsiębiorstwa i dla otoczenia

Nr. Rekomendacji	Tytuł Raportu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendacji	Obszar Tematyczny
18	jw.	Realizacja projektów przyniosła firmom szereg zmian biznesowych – w zakresie kosztów, rozwoju produktów i usług – w co trzecim przedsiębiorstwie (33%*) realizacja projektu pozwoliła obniżyć koszty operacyjne, w co czwartym przedsiębiorstwie (24%*) realizacja projektu pozwoliła osiągnąć większy zysk brutto, w co piątym przedsiębiorstwie (22%*) realizacja projektu wpłynęła na przychody ze sprzedaży produktów i usług. Zaznaczyć jednak należy, iż w wielu obszarach działalności nie dokonują systematycznego pomiaru wpływu bądź nie wiążą bezpośrednio realizowanych działań CSR z badanymi wskaźnikami działalności przedsiębiorstwa np. tylko 70%, które podjęły działania w obszarze środowisko, monitorowało wpływ podejmowanych działań na środowisko naturalne. Takie podejście do systematycznej analizy i monitoringu wyników przedsiębiorstwa jest charakterystyczne dla sektora firm mikro i małych, jednak mocno ogranicza możliwość oceny efektów działań CSR i zachodzących w nich zmian w wyniku ich realizacji.	<p>Rekomendowane jest promowanie dobrych praktyk pokazujących efekty działań CSR w działalności biznesowej.</p> <p>Opracowanie i udostępnienie wnioskodawcom katalogu przykładowych wskaźników oraz mobilizowanie przedsiębiorców (na etapie konstrukcji projektów CSR w procesie aplikowania o wsparcie, ale również realizacji/monitoringu i rozliczania projektów) do definiowania wskaźników rezultatów, efektów, oddziaływania.</p>	<p>PARP Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję</p>	Efekty realizowanych projektów
19	jw.	Realizowane projekty społeczne, zwłaszcza wolontariat pracowniczy, mimo, iż przez część firm kwalifikowane do obszaru relacje z pracownikami, choć pozwolił wykorzystać pasje i zainteresowania pracowników (58,3%), to w niewielkim stopniu przyczyniły się do podniesienia kompetencji pracowników (firmy wskazały, że dzięki realizacji wolontariatu wzrosła umiejętność pracy w zespole (33%) oraz kompetencje zarządzania projektami (17%).	<p>Przygotowanie i udostępnienie beneficjentom już na etapie składania wniosku schematu raportu, który beneficjent będzie musiał złożyć do rozliczenia poszczególnych zadań w ramach projektu, wraz ze wskazaniem, jakie informacje będą oczekiwane.</p> <p>Rekomendowane jest promowanie dobrych praktyk pokazujących efekty działań CSR (w obszarze projektów społecznych) w działalności biznesowej np. zwiększenie kompetencji pracowników.</p> <p>Udostępnienie beneficjentom (np. na stronie internetowej projektu) instrukcji dotyczącej zaprojektowania działań pro-społecznych powiązanych z działalnością firmy oraz kontaktu do instytucji, które profesjonalnie doradzą w ww. obszarach.</p>	<p>Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję</p>	Efekty realizowanych projektów
20	jw.	Standaryzacja działań wpłynęła pozytywnie nie tylko na uporządkowanie działań w firmie, ale też na relacje z klientami, ponieważ pozwala wyeliminować błędy wynikające z braku standardów postępowania.	<p>Promowanie projektów i działań (przez dodatkową punktację), w ramach których przedsiębiorca potrafi wykazać zależność pomiędzy standaryzacją działań a korzyściami biznesowymi.</p>	<p>Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję</p>	Efekty realizowanych projektów

Nr. Rekomendacji	Tytuł Raportu	Wniosek	Rekomendacja	Adresat Rekomendacji	Obszar Tematyczny
21	jw.	Najtrudniejszym etapem projektu z perspektywy beneficjentów był etap rozliczenia projektu (55%*), w tym najwięcej problemów wskazywanych przez beneficjentów, było związanych z kwestiami finansowymi, w tym opóźnieniami w płatnościach, które często były efektem błędów w dokumentacji rozliczeniowej przekazanej przez beneficjenta. Stosunkowo dużo problemów mieli beneficjenci również z opóźnieniami w realizacji harmonogramu (35,2%*), modyfikacją budżetu (23%*) i refundacją poniesionych kosztów (19,7%*).	Wprowadzenie dodatkowych działań doradczych/ edukacyjnych dla beneficjentów dotyczących kwestii finansowania i rozliczania projektu.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zarządzanie projektem przez PARP
	jw.	W ramach projektu były prowadzone kontrole projektów, ale dotyczyły one kwestii proceduralnych i zgodności realizowanego projektu z umową (np. zgodności podejmowanych działań z umową, procedur zastosowanych w celu wyboru wykonawców, osiągnięcia planowanych produktów i rezultatów projektu, istnienia zakupionych towarów, czy prawidłowości dokumentowania i księgowania wydatków), kontrola jakości projektów była prowadzona w ograniczonym zakresie..	Wprowadzenie do projektu dodatkowej systemowej kontroli zewnętrznej jakości projektów. W przypadku ograniczonych środków na tego typu działania rekomenduje się wprowadzenie kontroli wyrywkowej, oceniającej efekty ich prac zwłaszcza w obszarach związanych z opracowywaniem strategii CSR, raportów, czy programu wolontariatu oraz kontroli realizowanej na losowo wybranej próbie.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zarządzanie projektem przez PARP
	jw.	W pilotażowej edycji projektu PARP znaczna część doradców znajdujących się w bazie Doradców PARP to osoby, których kompetencje nie były weryfikowane zarówno na etapie tworzenia bazy jak również na etapie realizacji projektów (z bazy nie byli usuwani nawet doradcy, którzy się nie sprawdzili, a wręcz zostali wymienieni w trakcie trwania projektu).	Wprowadzenie do projektu systemowej weryfikacji rekomendowanych doradców CSR zarówno na etapie tworzenia bazy jak również na etapie realizacji projektów (np. na podstawie wyników kontroli pracy doradców) lub rezygnację z tzw. listy rekomendowanych doradców na rzecz samodzielnego wyboru przez przedsiębiorcę doradcy z rynku.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zarządzanie projektem przez PARP
	jw.	Znaczna część dokumentacji projektowej znajduje się w formie papierowej. Taki stan powodował liczne utrudnienia zarówno na etapie zarządzania projektem (czasochłonność) jak również na etapie ewaluacji ex-post (ograniczone możliwości analityczne oraz konieczność tworzenia baz danych, wprowadzania informacji z wniosków, sprawozdań oraz innych dokumentów projektowych).	Tworzenie systemu elektronicznego dokumentacji projektu i sprawozdań w wersji elektronicznej.	Instytucja projektująca oraz wdrażająca podobną interwencję	Zarządzanie projektem przez PARP

Biorąc pod uwagę powyższe rekomendacje jak również ewentualne zwiększenie skali przyszłych interwencji należy oszacować odpowiednie zasoby kadrowe zarówno wymiarze liczby pracowników wdrażających interwencje jak również ekspertów tematycznych

12. Bibliografia

1. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM(2011) 681 final
2. Adamczyk J., Nitkiewicz T., Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, PWE Warszawa, 2007
3. Analiza ESG spółek w Polsce. Budowanie wartości spółki poprzez raportowanie danych pozafinansowych ESG, SEG, Accreo Taxand, GES for the Ministry of Economy, Warsaw 2012
4. Analiza ESG spółek w Polsce. Transparentność w obszarze ESG, jako element przewagi konkurencyjnej spółki giełdowej, Crido Business Consulting for the Ministry of Economy, Warsaw 2013
5. Barometr CSR. Wybrane wyniki pierwszej edycji badania opinii konsumentów w Polsce, Dom Badawczy Maison and SGS, Warszawa 2013
6. Blowfield M., Murray A., Corporate responsibility. A critical introduction, Oxford University Press, 2008
7. Campbell D., Craven B., Shriver P., Voluntary social reporting in the FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, No. 4, 2003
8. Chandler D., Werther W. B., strategic corporate social responsibility, stakeholders in a global environment, Sage Publications, 2006
9. CR Perspectives 2013, Global CR reports trends and stakeholders views, CorporateRegister.com, 2013
10. GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000, Global Reporting Initiative, 2011
11. Gwendolen B. White, Sustainability reporting. Doing well by doing good, Kendall/ Hunt Publishing Company, 2009
12. „ISO 26000 Guidance on social responsibility. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności”, Polski Komitet Normalizacyjny, 2010
13. Key S., Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory", Management Decision, 37/4 [1999]
14. Kotler P., Lee N., Corporate social responsibility doing the most good for your company and your cause, New Jersey, 2005
15. Ministry of Economy for Poland, Raportowanie danych pozafinansowych. Przewodnik dla przedsiębiorstw, Warszawa, 2013
16. Ministry of Economy for Poland, Raportowanie ESG w przedsiębiorstwach państwowych i spółkach z udziałem Skarbu Państwa, Warszawa 2011
17. Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych przedsiębiorstwach, raport z badania; SMG/KRC MillwardBrown i PwC dla PARP, Warszawa 2011
18. „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2014
19. Pettigrew A. M., koncepcja odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu strategicznym, in: Odpowiedzialność biznesu. Teoria i Praktyka s. 34, za: McWilliams, Siegel i Wright Journal of Management Studies, 2006
20. Płoszajski P. (red.) społeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce, wydanie II zmienione i rozszerzone, Warsaw 2013
21. Rojek Nowosielska M., „Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw”, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006
22. Rok B., Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu, Wydawnictwo Poltex, Warszawa, 2013
23. Rok B., "Podstawy odpowiedzialnej konkurencyjności" w: "Biznes, etyka, odpowiedzialność", Gasparski W., Warszawa, Wydawnictwa Naukowe PWN, 2012, s.354-365
24. Stanek-Kowalczyk A., Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność biznesu. Definicje i standardy a świadomość polskich firm, in: M. Cisek, M. Wakuła (red.), Odpowiedzialne zarządzanie: wybrane aspekty, Wyd. Studio Emka, 2012
25. „The State of Sustainability 2015”, Ethical Corporation, kwiecień 2015, źródło: <http://events.ethicalcorp.com/subscriptions/ECSOS2015.php>

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości to agencja rządowa, której celem od 15 lat jest wspieranie przedsiębiorczości w Polsce oraz rozwój małych i średnich firm - powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej.

Realizując swoją misję, PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich.

W 2015 r. Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej, a także programów nowej perspektywy budżetowej 2014–2020: Inteligentny Rozwój, Polska Wschodnia oraz Wiedza, Edukacja i Rozwój.