



Lifelong Learning



AALBORG UNIVERSITY

Brugermanual

Indhold

I.	Introduktion – Konceptet Bag Læringsportalen.....	1
II.	Formålet med Læringsportalen.....	3
III.	Tilpasning af Træningen.....	4
IV.	Tilpasning af Træningsmateriale.....	5
V.	Tilpasning af Træningsaktiviteter til Andre Interessenter.....	7
VI.	Evaluering af Træningen.....	7
VII.	Instruktioner til Brug af Casestudier og Bedste Praksis.....	7
VIII.	Råd til Nye Trænere: Principper for Læring.....	8
IX.	Trænerguide til Grupperarbejde.....	8

I. Introduktion – Konceptet Bag Læringsportalen

Brugervejledningen er udarbejdet for at hjælpe brugeren igennem læringsportalen der er udviklet til at støtte implementeringen af ISO 26000 om Social Responsibility (SR) i små og mellemstore virksomheder. Brugervejledningen er rettet mod lærerne, men små og mellemstore virksomheder (SMV), konsulenter, universiteter og undervisere på erhvervsrettede uddannelser (VET) kan også finde det nyttigt.

Det overordnede formål med Læringsportalen er at forbedre kvaliteten og effektiviteten af erhvervsuddannelser i Europa og forbedre den globale konkurrenceevne for det europæiske erhvervsliv. Den web-baserede læringsportal vil gøre det muligt for ledere løbende at vurdere og forbedre deres præstationer i retning af en mere bæredygtig udvikling.

Den primære målgruppe er ledere og medarbejdere med ansvar for SR og ISO 26000 i SMV'er. De får adgang til praktisk og effektiv træningsmateriale af høj kvalitet, som er frit tilgængeligt online og baseret på fundne behov og mangler. Læringsportalen formidler derfor nyttige vejledninger og løsninger til små og mellemstore virksomheder, der ønsker at forbedre deres SR standard eller implementere ISO 26000 principperne. Læringsportalen henvender sig til ledende personale, der har mindre kendskab til hvad socialt ansvarlig adfærd i deres virksomhed er og / eller har et ønske om at implementere ISO 26000 principperne. Portalen har til hensigt at gøre ISO 26000 tilgængelig for SMV'er, med henblik på at give dem muligheden for at gøre en implementeringsproces af CSR-strategier i virksomhedens overordnede strategi lettere. Desuden vil læringsportalen også være interessant for mange forskellige parter, ikke kun små og mellemstore virksomheder, men også universiteterne og erhvervsuddannelsesinstitutioner. Disse kan støtte de små og mellemstore virksomheder i processen med henblik på at kunne tilbyde dem integrerede og tilgængelige didaktiske ressourcer.

Læringsportalen er en hybrid da den både indeholder elementer af uddannelse og elementer af rådgivning. Undervisningsmaterialet er en blanding af "forklarende" elementer omkring ISO 26000, f.eks. de grundlæggende principper og de grundlæggende emner, og "hvordan" værktøjer, f.eks. hvordan virksomheder kan revidere deres eksisterende SR indsats, hvordan man kan identificere og engagere



Lifelong
Learning



AALBORG UNIVERSITY

interessenter, hvordan man kan overvåge og rapportere om SR performance, samt en række spørgsmål som SMV'er kan overveje når de udarbejder en SR-politik m.fl.

Portalen er baseret på den forudsætning, at alle organisationer bør gennemgå og forstå deres egen SR påvirkning på samfundet, og at interessenterne bør inddrages aktivt i processen om at gennemgå og prioritere disse påvirkninger. For enhver organisation er det overordnede mål at bidrage til en mere bæredygtig udvikling, men den enkelte organisation bør overveje deres påvirkning og identificere interessenter i forbindelse med disse påvirkninger. Baseret på denne viden, bør selskabet definere deres egne, specifikke målsætninger og iværksætte aktiviteter til at realisere målene. ISO 26000 understøtter en **holistisk tilgang**. Det betyder, at en given organisation ikke kan vælge kun at fokusere på et eller nogle principper og emner, men de skal selvfølgelig prioritere deres indsats som alle andre organisationer med begrænsede ressourcer. Af denne grund består lærings portalen af 5 sektioner der følger **beslutningsprocessen**. Konceptet bag læringsportalen forventer, at brugeren vil gå igennem følgende trin:

Trin 1. Gennemgang af interessenter, den organisatoriske og samfundsmæssige kontekst

Trin 2. Analyse og prioritering

Trin 3. Opstilling af mål og agenda

Trin 4. Implementering SR i organisationen

De første to trin er omtalt i detaljer i forhold til principper, emner og integration, mens trin 3 og trin 4 er kort forklaret.

Brugeren kan selv vælge, hvor vedkommende vil starte, hvis han/hun har specifikke vilkår og muligheder i tankerne. Dette gøres ved at udfylde spørgeskemaer og tjeklister, gennemgå de anbefalede informationskilder og ved at udføre en interessant analyse og bestemmelse af indflydelsessfærer for virksomheden.

Læringsportalen omfatter indledende tekster man kan læse (uddelingskopier), støttet af diaspræsentationer samt serier af interaktive læringsaktiviteter – herunder: casestudier, inspirationsemner til drøftelse (øvelser), tjeklister til brug for organisationens selvevaluering med KPI'er (Key Performance Indicators) og tests. Materialerne indeholder også følgende:

- **Yderligere læsestof** - materialer, der giver mere, anderledes eller yderligere oplysninger om dette specifikke emne i diskussionen
- **Referencer** - materialer, hvoraf nogle tekster, tal mv. er citeret fra eller genfortalt
- **Relevante links** - links, hvor nyttig information (ikke eksplicit relateret til emnet) - yderligere eksempler samt blogs hvor emnet er diskuteret

Det almindeligt anvendte sprog er engelsk, fransk og tysk og er let tilgængelige online.

Yderligere er der også udformet en relevant ordliste der stilles til rådighed.



Lifelong Learning



AALBORG UNIVERSITY

II. Formålet med Læringsportalen

Læringsportalen sigter mod at udvikle viden, færdigheder og kompetencer, for hvordan man kan implementere den vejledende standard ISO 26000 om Social Responsibility - de vigtigste principper i SR, de centrale emner og problemstillinger samt integrationen i hele organisationen. Indholdet af portalen er beregnet til at give forenklet og praktisk orienteret viden, ideer og teknikker til at bidrage til implementeringen af SR i virksomhederne.

Virksomhedsdeltagerne skal have relevant viden indenfor Human Resource Management, grundlæggende viden i den offentlige forvaltning og procedurer, let kendskab til regnskab og planlægning samt gode sociale og kommunikative færdigheder for at de er i stand til at kunne engagere de forskellige aktører - ledelse, ansatte, fagforeninger, NGO'er og lokale myndigheder.

Brug af Læringsportalen vil resultere i opbygning af følgende kompetencer:

Viden - Træningen vil give en begrebsmæssig og erfaringsmæssige baggrundsviden i de grundlæggende principper, centrale emner og spørgsmål indenfor SR, samt de interne og eksterne aspekter af SR konceptet og ledelsespraksis en vellykket gennemførelse operationer.

Brugere af portalen vil blive kyndige i:

- **Gældende/relevante** SR standarder
- Rollerne for de forskellige interessenter
- De vigtigste instrumenter i SR
- Gennemførelseskriterier (kvalitet og kvantitet)
- De indikatorer, der opfylder kriterierne
- Den gode praksis omkring SR politikker og procedurer
- Selvevaluerings metoder
- Udvikling af indikatorer til overvågning af resultaterne fra implementeringen af SR procedurer
- Metoder til prioritering og vurdering af brugbare løsninger

Færdigheder - Brugere vil være i stand til:

- at kunne identificere og anvende begreber, teorier og forvaltningsmæssige praksis samt vellykket gennemførelse aktiviteter
- at kunne identificere de vigtigste SR emner og relevante indikatorer
- at kunne vurdere graden af integration af de gældende/relevante SR standarder i virksomhedens SR politikker og procedurer
- at være i stand til at analysere og syntetisere de indsamlede oplysninger og iagttagelser
- at identificere mangler mellem resultater og standarder i relation til SR gennemførelse og fremsætte henstillinger på grundlag af identificerede forskelle i resultaterne
- at sætte mål, definere ansvarsområder og opfølgende frister for gennemførelse
- at anvende overvågning og opfølgingsprocessen
- at kommunikere effektivt med de forskellige interessenter på en afbalanceret måde

Kompetencer – Brugere vil være i stand til:



Lifelong Learning



AALBORG UNIVERSITY

- at forstå deres rolle i organisationen i forbindelse med opstilling og implementeringen af effektive SR politikker
- at anerkende de relevante interessenter i forhold til den bestemte organisatoriske profil
- at indsamle, analysere og vurdere information om implementerede CSR-politikker og procedurer
- at udarbejde klare, forståelige og rimelige anbefalinger på baggrund af identificerede gaps (Gap analyse)

III. Tilpasning af Træningen

Træningsmaterialet er designet til at kunne ændres og tilpasses for at opfylde behov og betingelser i mange forskellige organisationer og virksomheder. Læringsportalen er designet til at kunne bruges enten af personale fra en virksomhed eller til uddannelse af medarbejdere fra forskellige virksomheder/organisationer, aktiviteterne bør derfor ændres i henhold til behovene i den specifikke målgruppe.

I tilfælde af at alle deltagere repræsenterer den samme virksomhed eller branche, kan træningsaktiviteterne udgøre bevidstgørelse for topledelsen (opnåelse af engagement i SR konceptet) eller første skridt i SR implementering eller det at kunne give et incitament til generering af mulige løsninger for en bestemt virksomhed. På den anden side kan de, hvis deltagere kommer fra forskellige virksomheder eller organisationer, bringe en bredere vifte af udfordringer i forbindelse med træningen.

Læringsportalen indeholder interaktive elementer og giver mulighed for fleksibilitet med hensyn til prioriteringen af indholdet. SR emnerne kan blive præsenteret til de små og mellemstore virksomheder på den måde der passer dem bedst, da det er funktionelt muligt på forskellige indgangs niveauer. Undervisere kan drage fordel af det stærke fokus på "the business case" og know-how med hensyn til målbarhed af SR, samt de praktiske cases der indgår, som viser de klare fordele for SMV'en.

Ejerne og ledere skal være i stand til at kunne få hjælp til deres planer om at indføre socialt ansvarlig ledelse og socialt ansvarlige investeringer. Forskningsinstitutter, universiteter og NGO'er bør således være klædt på til at undervise ejere og ledere, ved henvendelse, i at udvikle strategier, planer for implementering og afrapporterings instrumenter i henhold til principperne om: Ansvarlighed og forklarlighed, gennemsigtighed, etisk adfærd, respekt for interessenter, respekt for loven, respekt for internationale adfærdsnormer, respekt for menneskerettigheder.

Specifiteten af de små og mellemstore virksomheder varierer meget afhængigt af sektoren og størrelsen på denne (et familiefirma adskiller sig meget fra f.eks. et selskab med 50 eller flere medarbejdere).

Herunder forefindes råd og tips til at specificerer træningen af virksomheder fra henholdsvis tekstil, beklædning, turisme og fødevarer-forarbejdningssektorerne:

Tekstil- og beklædningsindustrien - beklædnings sektoren er initiativtager for en bred implementering af begrebet socialt ansvar på grund af de akutte problemer der er oplevet internationalt med hensyn til menneske- og arbejdstagerrettigheder af medarbejderne, herunder særligt i forhold til forsyningskæderne af nogle af de mest berømte mærker af sportstøj, fodtøj og tøj verden over. Arbejdsformen i disse fabrikker, der producerer til tekstil- og beklædningsindustrien er for det meste manuelt. Dette kræver lav kvalifikation og størrelsen af disse fabrikker kan variere fra flere arbejdstagere til tusinder. Det er ikke uvant at bruge børnearbejde og tvangsarbejde i sådanne fabrikker. Kravene i internationale konventioner (F.eks. ILO konventionerne) omkring arbejdsmiljø og sikkerhed er



Lifelong Learning



AALBORG UNIVERSITY

ofte ignoreret og de ansatte arbejder under umenneskelige arbejdsvilkår. I praksis er næsten alle aspekter af SR adfærd meget relevant for små og mellemstore virksomheder i denne sektor - tilstedeværelsen af alle principper, kerneområder og integration skal kontrolleres, og de respektive dele af ISO 26000 vurderes, hvordan de skal implementeres. Særlig opmærksomhed skal rettes mod principperne omkring regnskab, etisk adfærd, respekt for loven og respekt for menneskerettighederne, samt til kerneområderne arbejdsforhold, menneskerettigheder, lokalsamfundsudvikling og involvering. Virksomhederne bør lægge særlig vægt på forståelsen af det sociale ansvar for deres organisation, til den praksis omkring SR som de bør designe og implementere til regelmæssig revision og forbedring af deres handlinger og praksis i forbindelse med SR.

Turisme - SR udfordringer i turistsektoren er oftest manglende klare strategiske visioner fra ledelsen om, hvordan man udvikler sit personale - rekrutterer, fastholder, uddanner, motiverer, disciplinerer og afskediger disse, samt håndteringen af ressourceeffektivitet og miljømæssige udfordringer. Derfor bør de anbefalede løsninger baseres på udvikling af aspektet omkring menneskelige ressourcer og indføre en SR-politik, herunder også motivation og stimulering af personale, forbedring af kommunikationen i virksomheden og fællesskabet, desuden bør kvaliteten af de leverede ydelser forbedres gennem bedre ressourceeffektivitet og forbedret tilfredshed blandt personale og turister.

Levnedsmidler - i levnedsmiddelindustrien bør introduktion til SR gøres via ledelsen vedrørende forbedring af kommunikation på alle niveauer, interne undersøgelser af behov ved de ansatte, bedre motivation af medarbejderne, nedskrevet CSR politik overfor leverandører og kunder, optimering af transportudgifter, optimering af emballage og genanvendeligt emballage, energiovervågning og brug af vedvarende energikilder samt og optimering af vandtemperatur og vandmængde.

Differentiering af træningen baseret på størrelsen af virksomheden - i tilfældet med mindre organisationer eller virksomheder, 5-20 medarbejdere, vil der højst sandsynligt kun være én person med ansvar for Human Resource Development (HRD) og/eller miljøspørgsmål, dette kan f.eks. være ejeren eller en anden ledende medarbejder. Ved større virksomheder og organisationer, 20-250 ansatte, kan der være én person specielt udpeget til at beskæftige sig med HRD og miljømæssige forhold i virksomheden - henholdsvis træning og/eller rådgivning bør omfatte disse personer og senior managers/ejere at sikre, at det ledelsesmæssige aspekt af at indføre SR i en virksomhed bliver forstået og efterfølgende implementeret.

IV. Tilpasning af Træningsmateriale

Træningsmaterialet er udformet for at kunne give svar på de nedenstående spørgsmål, hvilket giver mulighed for brugerne at vælge et specifikt emne at starte med og tilrettelægge træningen individuelt, afhængigt af de konkrete behov og hensigter. Spørgsmålene omfatter:

- Hvad består de respektive principper, kerneområder og implementering i beskrevet i ISO 26000?
Link til en word.doc fil med mere detaljerede oplysninger (ca. en side) om emnet i de daglige forretningsmæssige vilkår og henvisninger til at læse den originale tekst i ISO 26000.
Links til andre relevante oplysningskilder.
- Hvordan vurderes den aktuelle indsats i virksomheden?



Link til en selvevaluerings tjekliste til at vurdere virksomhedens integrering af de respektive principper, kerneområder og implementeringsafsnit

- Hvad skal man gøre? Hvad kunne være de løsninger og handlinger der skal igangsættes, for at leve op til ISO 26000 vejledningen?

Link til en kort liste over konkrete muligheder for implementering vedrørende de respektive principper, kerneområder og implementerings udfordringer.

- Hvordan de succesfulde virksomheder har implementeret de respektive principper, kerneområder og udfordringer i forhold til implementering?

Link til casestudier, eksempler, diskussionsemner, videoklip, osv.

- Hvordan vurderes løsningerne og vælges de relevante?

Link til et vurderingsskema for at identificere de anvendelige løsninger

- Hvordan skal man måle resultaterne af den nuværende drift og implementerede aktiviteter?

Link til en liste over vurderingskriterier (KPI - Key Performance Indicators) og hvordan man kan overvåge aktiviteter baseret på de respektive principper, kerneområder og udfordringer i forhold til implementering i henhold til ISO 26000.

- Hvordan integreres principperne, kerneområderne og implementeringsdelen?

Link til en word.doc tekstfil, til en liste af løsninger, casestudier, eksisterende værktøjer, etc.

Forslag til tilpasning. Livscyklus tilgang (LCA) kan også anvendes til at skabe en fælles platform for forståelse mellem partnerne i en produktkæde. Yderligere kan der udvikles eksempler på, hvordan livscyklustilgang kan forbedre ydeevnen og forretningen. Samtidig bør undervisere have i tankerne, at produktkæden kan være meget varieret, med mange forskellige grene og temmelig kompliceret, hvilket kan gøre det besværligt i henhold til livscyklus tilgangen.

De forklarende tekster og de andre træningsmaterialer (dias præsentationer, cases, emner til drøftelse osv.) kan anvendes som handouts i forbindelse med at udvikle forskellige former for uddannelsesaktiviteter udover onlinetræningen - seminarer, korte kurser eller et længere forløb over en periode. Strukturen og indholdet af træningsaktiviteten vil variere alt efter baggrunden og deltagernes behov. F.eks. kan der tages udgangspunkt i brugernes hovedformål eller en af følgende tilgange:

- at forstå, hvorfor virksomheder vil få et udbytte af at implementere SR, og hvem der skal deltage
- at forstå, hvad en effektiv SR aktivitet er, og hvordan det relaterer til den overordnede resultatforbedring
- at igangsætte processen omkring implementering af SR eller ISO 26000 etc.



V. Tilpasning af Træningsaktiviteter til Andre Interessenter

Træneren kan beslutte, hvordan man kan udvikle eller udlade noget af træningsmaterialet, afhængigt af den viden vedkommende på forhånd har om interessenterne.

Deltagere fra forskellige typer af virksomheder. Når brugerne består af medarbejdere fra forskellige virksomheder, kan det primære mål være at øge bevidstheden og skabe engagement i SR:

- at overbevise dem om SR fordele
- at give dem værktøjer til udvikling af SR politik
- at give dem den information og rådgivning, de har brug for, i forhold til at overbevise andre (f.eks. topledelsen) i deres virksomheder om betydning af SR.

Det kan være nyttigt at opdele brugerne i grupper, ikke efter den industrielle sektor eller type virksomhed. Prøv at lave en "blanding" fra forskellige brancher. Disse grupper kan arbejde sammen og nye ideer kan genereres, som er ukendte for branche specialisterne.

Deltagere fra samme branche. Det vigtigste formål med at gennemføre en træning kan være den samme som i tidligere tilfælde (forskellige typer af virksomheder). Dog bør specifikke problemer i branchen og mulige løsninger analyseres nærmere.

VI. Evaluering af Træningen

For nogle af emnerne er korte tests udviklet, for at kunne vurdere den viden brugerne har erhvervet. Afsluttende tests i forhold til alt indholdet, der vedrører SR er uddybet. Formålet er at give direkte feedback til brugeren på forståelsen af SR principper, kerneområder og implementeringsspørgsmål.

Nogle aspekter af evalueringen er langsigtede og kan være vanskelige at måle, men bør også overvejes. De er:

- vil brugeren udfolde bestræbelser på at gennemføre SR aktiviteter i virksomheden og/eller arbejdspladsen?
- vil brugeren formidle oplysninger nok til at gøre andre medarbejdere interesserede?
- vil træningen føre til en ændring i adfærd eller holdning i forhold til SR?

At etablere den langsigtede virkning af træningen via opfølgning og yderligere undersøgelse anbefales.

VII. Instruktioner til Brug af Casestudier og Bedste Praksis

Der er flere reelle casestudier til hvert SR princip, kerneområde og implementeringsspørgsmål der kan anvendes i træningen for at illustrere, diskutere, teste viden og praksis i forhold til færdigheder, der er nødvendige for at udvikle SR politikker.

Trænere kan også udvikle deres egne casestudier baseret på lokale eksempler eller oplysninger givet af deltagerne. Dette bør ikke ske uden samtykke fra de pågældende deltagere og må ikke indeholde nogen oplysninger, som deltagerne anser for følsomme eller fortrolige. Det kan være nyttigt at generalisere eller ændre visse oplysninger for at gøre case studiet mere relevant for andre brugere af Læringsportalen.



Lifelong Learning



AALBORG UNIVERSITY

I nogle situationer, bør casestudierne tilpasses til de lokale forhold og bringes så tæt som muligt på den praktiske erfaring og viden fra deltagerne.

Træneren skal beslutte, hvordan denne case kan bruges i træningsprocessen - enten som en illustration for at understøtte en pointe, som udgangspunkt for en diskussion eller som baggrundsmateriale til tjekke deltagernes niveau af forståelse osv.

Deltagertilgang. Ideelt set bør træningen være så tæt på deltagernes virkelighed som muligt. Dette vil give dem de bedste muligheder for at forstå SR-begreber og teknikker. Af denne grund, kan træneren foretrække ikke at bruge case studier - virkelige eller hypotetiske, men i stedet organisere et mindre gruppearbejde eller en diskussions session omhandlende erfaringerne fra brugerne eller emnerne til diskussion. I en betragtning af den nødvendige tid til tilbagemelding, anbefales det, at denne struktur bør begrænses. For at lette trænere, er lister over potentielle emner til diskussion udarbejdet for hvert SR princip, kerneområde og implementerings spørgsmål.

VIII. Råd til Nye Trænere: Principper for Læring

Gør brug af selv-motivation af voksne. Voksne bibringer meget viden og erfaring i træningen. De forventer at få oplysninger og at udvikle færdigheder, der har umiddelbar anvendelse i deres arbejde. De bør derfor deltage i fastlæggelse af indholdet i deres eget træningsforløb. De skal være i stand til at integrere den nye viden med den allerede eksisterende viden og være i stand til at anvende denne. De kan have meget specifikke ønsker omkring tillærte kompetencer og lærer bedst ved aktivt at deltage.

Dette kan fremskyndes ved at bede dem om at levere materialer til casestudier eller ved at tage deres bekymringer i betragtning i typen og niveauet af træningen.

Der bør rettes stor opmærksomhed mod drøftelser mellem træner og deltager og imellem deltagerne.

Anvend faciliteringsteknikker ved at stille spørgsmål. Spørgsmål er vigtigst i forhold til at sætte fokus på centrale punkter i træningsmaterialet. Prøv at forudse og identificere centrale spørgsmål på forhånd. Udvikl en strategi for at stille spørgsmål - det kan afhænge af, om du ønsker at fremme brainstorming, konsensusopbygning eller en debat.

Flyt fra simple til mere komplekse spørgsmål. Undgå ja/nej spørgsmål og fremsæt åbne spørgsmål. Spørgsmål kan bruges til at fremme samspillet mellem deltagerne. De kan bruges til at ændre hastighed og retning af diskussionen, for eksempel ved at gå fra det konkrete til det generelle eller omvendt, eller at sammenfatte og lukke en diskussion. Spørgsmål kan bruges til at fokusere på de forudsætninger eller ideer der ligger til grund for deltagernes kommentarer, at undersøge alternativer, eller at frembringe konsekvenserne af en bestemt udfordring.

Gør brug af den tilgængelige audio/visuelle præsentationer og materialer. Forskellige cases og uddannelsesfilm er tilgængelige på internettet, især på YouTube.

IX. Trænerguide til Gruppearbejde

Brugen af gruppearbejde er en vigtig del af de fleste kurser og giver et godt grundlag for aktiv deltagelse/udveksling af ideer og viden. Øvelserne er beregnet til:



Lifelong
Learning



AALBORG UNIVERSITY

- få deltagerne til at dele deres viden og erfaring med andre
- at give deltagerne mulighed for at anvende oplysninger, som de har modtaget fra forelæsninger og at praktisere deres færdigheder i udviklingen af SR-politikker og aktiviteter.

De enkle tips om hvordan de kommer videre gennem gruppearbejde og workshops, omfatter rollespil, analyser osv.

Forfattere:

Social and Environmental Responsibility Center

Sofia, Bulgaria

Oversættelse:

Aalborg Universitet, København – Randi H. Skygebjerg



Lifelong
Learning

Dette projekt er finansieret med støtte fra Europa-Kommissionen.

Denne publikation (meddelelse) forpligter kun forfatteren, og Kommissionen kan ikke drages til ansvar for brug af oplysningerne heri.