



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

2019

НАРЪЧНИК

за интегриране на принципите
на корпоративната социална
отговорност в плановите
документи на публичната
администрация



Дирекция

*„Жизнено равнище, демографска политика
и социални инвестиции“*

I. Въведение

Настоящият Наръчник има за цел да даде насоки на ръководствата на администрациите в публичния сектор как да интегрират принципите на Корпоративната социална отговорност (КСО) в плановите си документи. С Протоколно решение № 36 от 28 август 2019 г. Министерският съвет на Република България прие Стратегия за корпоративна социална отговорност за периода 2019 – 2023 г. Стратегията се основава на доброволния характер на корпоративната социална отговорност, разбрана като ангажимент от страна на ръководството на компаниите, **публичните структури** и гражданските организации. Целта е да се гарантира, че управленските решения и ежедневни действия отчитат специфичните интереси на всички заинтересовани страни. Документът доказва политическата ангажираност на правителството за подобряване качеството на живот на населението чрез прозрачни, социално отговорни бизнес практики и партньорства между публичните администрации и другите заинтересовани страни.

Основните цели, които Стратегията си поставя са насърчаване устойчивото прилагане на прозрачни, социално отговорни управленски и бизнес практики, стимулиране развитието на политика на социално отговорно управление на предприятията с държавно и общинско участие и в структурите на публичната администрация.

В първата Стратегическа цел, залегнала в Плана за изпълнение на Стратегията за КСО - „Устойчиво прилагане на прозрачни, социално отговорни управленски и бизнес практики“, се откроява предизвикателството за утвърждаване ***ролята на държавата като водещ фактор*** в популяризиране и насърчаване успешното прилагане на дейности и политики в областта на КСО и социално отговорното потребление.

В тази връзка, като отчита доброволния характер на КСО, настоящият Наръчник има практическа насоченост за това как пред администрациите в публичния сектор се откриват възможности да изградят и докажат качества за управление на ресурси, в т.ч. и човешки, да го направят умело и отговорно, за да създадат по-големи ползи за обществото. По този начин, чрез прилаганите политики за социално отговорно управление, публичният сектор има привилегията и отговорността да създаде реципрочни отношения на социално отговорно

поведение и да спомогне за утвърждаването на култура на социално отговорно предлагане, потребление и отношение в цялото общество.

Разработеният Наръчник има за цел да подпомогне ръководствата на администрациите в публичния сектор и да покаже, че прилагането на практиките в областта на КСО в повечето случаи е въпрос на умел и адекватен подход, а не непременно с разходване на значителен финансов ресурс. Важно е да се чуват, разбират и уважават потребностите на собствените служители и на обществото като цяло.

Не е трудно или невъзможно ...

Защото е важно да си социално отговорен!

II. Защо да се прилагат КСО практики от ръководствата на публичните администрации?

Задължение на държавата в лицето на администрациите в публичния сектор е да работи в обществен интерес. Правилното функциониране на администрациите в публичния сектор е задължително за устойчивото развитие, спазвайки някои от основните принципи на корпоративната социална отговорност: отчетност, етично поведение, прозрачност, работа в полза на интересите на заинтересованите страни, спазване на върховенството на закона, спазване на международните норми на поведение.

КСО практиките в световен мащаб определят тенденция за прилагане на специфични подходи и инструменти по отношение на търсенето, наемането и задържането на високо квалифицирани експерти.

Съществуват множество добри примери, от които може да се черпи опит и вдъхновение. Институтът по публична администрация (ИПА) ежегодно организира конкурс за добри практики и иновации в дейността на администрацията. Целта на конкурса е да насърчи администрациите, които прилагат добри и иновативни практики да споделят своите успехи. Така добрите решения и практики могат да се превърнат в общодостъпни инструменти за постигане на по-високо качество в административната



дейност. С показване и споделяне на добрите примери и ноу-хау се стимулира прилагането на принципите за добро управление и се дава възможност за учене чрез споделяне на практически опит. Конкурсът допринася за реализиране на Стратегията за развитие на държавната администрация и за реализиране на Стратегията за развитие на електронното управление в Република България 2019 – 2023 г.

Законът за държавния служител (ЗДСл) урежда възникването, съдържанието и прекратяването на служебните правоотношения между държавата и държавния служител при и по повод изпълнението на държавната служба. Висшето ръководство на всяка публична администрация изгражда свои концептуални и практически инструменти, с които да задържа и надгражда уменията на своите високо квалифицирани служители. В днешно време практиката показва, че това се оказва труден процес. Въпреки наличието на експерти, притежаващи нужната професионална квалификация, в крайна сметка се наблюдава дефицит на високо квалифицирани специалисти, желаещи да работят в публичната администрация (в някои специфични сфери като ИТ технологиите, лабораторните изследвания, науката, здравеопазването и др.) Такива специалисти трудно биват привлечени и изграждани като добри експерти и трудно се задържат на работа в публичната структура.

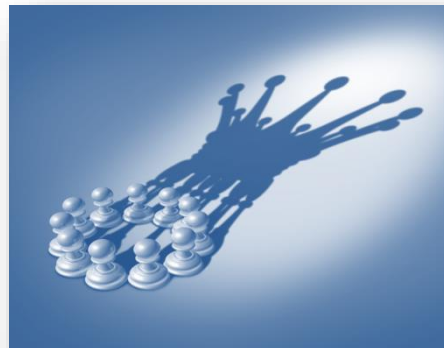
Отговорът на въпросите „Защо става така?“ и „Как да се прилага ефективна политика, за да се задържат качествените експерти на работа в държавната администрация?“ се крие в богатия европейски и световен опит, който показва, че изходът може да бъде открит и в прилагането на КСО политики, инструменти и добри практики (включително и в мултинационални бизнес компании), чрез които да се развиват и управляват човешките ресурси в публичния сектор.

Служителите са тези, които изграждат облика на държавната администрация (ДА), особено в случаите, когато дадена структура има директен контакт с гражданите. В тези случаи именно компетентното отношение, етичното поведение, професионализмът на служителите са качествата, които оказват положителната нагласа и доверие за ефективността на публичната структура в обществото.

Колкото по-високо квалифицирани кадри работят в администрацията на публичния сектор, толкова по-високи показатели постига водената политика, което оказва пряко влияние върху повишаване положителния имидж на държавната администрация.

III. КСО инструменти, политики и дейности за интегриране в плановите документи на администрациите в публичния сектор

Държавната администрация не е нищо повече от сбор от индивидуалности (наети на работа), които правят и изпълняват политики и ако тези хора не са правилните хора или не са мотивирани да вършат правилните неща, тогава държавата просто няма политика. Или поне няма успешна политика.



Практиката показва, че най-ценният ресурс във всяка една структура си остава служителят. Ето защо висшето административно ръководство в държавната администрация има възможност да изгради широк набор от подходи и конкретни инструменти. Чрез доброволното им прилагане администрацията може да повиши своята ефективност и административен капацитет, а от тук – да допринесе за постигането на стратегически и политически цели с висока социална добавена стойност за цялото общество.

Успешна КСО политика, която висшето ръководство може да развива по отношение управлението на човешките ресурси, би могла да включва целенасочени действия за постигане на максимален ефект по отношение на:

- Мотивация на служителите – чрез прилагането на подходящи КСО практики мотивацията на служителите би могла чувствително да нарасне. Някои от факторите, които могат да се засилят чрез прилагане на КСО практики са:
 - Финансови и нематериални стимули;
 - Кариерна перспектива;
 - Компенсиране на вложените време и средства за овладяване и поддържане на високо ниво на експертиза в професията;
 - Справяне със стреса;
 - Подобряване на работната среда;
 - Издигане на престижа на професията и институцията.

- Ясни правила за решаване на конфликти, възникнали при изпълнение на непосредствените служебни задължения, най-вече на хоризонтално ниво;
- Изграждане на вътрешен план за действие в областта на КСО, като се вземат под внимание предложенията на служителите на конкретната администрация. Те могат да бъдат представени след анализ на нарочно проведена по този повод анкета. Препоръчително е провеждането на разяснителна кампания сред служителите, в рамките на която да бъдат обяснени ползите от реализирането на КСО планове/дейности. По този начин в плана за действие по КСО ще влязат дейности, за които служителите имат очаквания и от които имат нужда. Така ще се укрепи връзката между служителите и ръководството; ще има възможност да се реализират по-добри КСО практики, вкл. и социални придобивки, и ще се укрепи усещането за принадлежност и сплотеност от страна на служителите. При планирането на КСО дейностите следва да се има предвид профилът на специалистите, работещи в организацията и възможностите им да управляват и реализират определени дейности. КСО не се ограничава единствено във финансирането на определени дейности (за реализирането на редица КСО практики не е необходим или е



необходим минимален финансов ресурс). Служителите следва да се насърчават при представянето на идеи относно КСО. С цел по-ефикасно прилагане на КСО

дейностите е препоръчително намирането на партньори за съвместното реализиране на КСО планове (при наличието на такива). По този начин ще се стимулира изграждането и поддържането на нови партньорства, които могат да се окажат ползотворни при реализирането на основната мисия на организацията.

- Осъществяване на ефикасна комуникация на хоризонтално и вертикално ниво в администрацията, вкл. по въпроси и проблеми извън прекия обхват на служебната дейност.
- Стриктно прилагане на законодателството в областта на здравословните и безопасните условия на труд и надграждане над минималните му изисквания и т.н.

Следните инструменти и добри практики¹, могат да се разпишат като правила или стратегии и в следствие да се интегрират в плановите документи на администрациите от публичния сектор (извън регламентираното в ЗДСл или друг нормативен акт):

- ❖ *Обучение на новоназначените служители чрез наставник* – независимо от дипломното си образование, включително и предходен професионален опит, новоназначените служители имат нужда от адаптиране в новата работна среда, въвеждане в работния процес, запознаване с установените правила за работа в администрацията и не на последно място - възможност за установяване на формални и неформални контакти. По този начин служителят ще се почувства добре приет, информиран и ценен, което ще доведе до безспорни положителни ползи за всички страни.
- ❖ *Разработване на програми от типа „Кариерно развитие“* – това са програми за израстване в структурата на публичната администрация, доколкото това може да бъде различно от възможностите, описани в ЗДСл за повишаване в държавна служба чрез последователно преминаване в по-висок ранг или длъжност.
- ❖ *Оптимизиране на системите за възнаграждения* – за всеки служител е от изключителна важност възнаграждението да е адекватно на положения труд и вложените усилия.



Тук вътрешните правила могат да съдържат широк набор от прозрачни инструменти, комбинацията между които може да доведе до висока привлекателност на конкретната администрация. Системата с инструменти за възнаграждение може да съдържа бонуси за личен принос, за качествено и количествено изпълнение на поставените задачи (като част от междинните атестации и годишната оценка) и др. Важен принцип при разработването на вътрешните правила за възнаграждения е, че системата трябва да отчита както индивидуалните усилия, положени от отделния служител и да го мотивира за още по-високи постижения, така и общия

¹ Посочените инструменти и добри практики са **само част** от неизчерпаемите креативни възможности и дават само насоки, но не и ограничения в областта на КСО, които могат да се интегрират в плановите документи на ДА.

резултат на екипа, което ще има положително въздействие за колективната дейност (където е приложимо).

Разработването на система за допълнителни възнаграждения с показатели и различни коефициенти на тежест за изпълнението им би могло да мотивира служителите за постигане на по-високи резултати по отношение на дадени приоритети, поставени като стратегически цели за изпълнение на администрацията.

- ❖ *Обучение на индивидуално и организационно равнище* – в практиката често се среща изготвяне на планова годишна програма за обучение на служителите. Освен текущите обучения по ЗЗБУТ, и в ИПА би било добре да бъдат включени тематични обучения със специфична професионална насоченост към компетенциите на различните отдели или дирекции, включително за изграждането на знания и компетенции в областта на КСО. Често предложенията за обучения, идващи от самите служители се оказват най-полезни както за екипа, така и за отделния служител, но следва да се има предвид, че служителите обикновено очакват ръководството да им подсказе в каква посока може да се развиват и какви нови умения може да придобият.
- ❖ *Вътрешно административни обучения* – от продължаващо обучение се нуждаят служителите от всички нива в публичната структура. Факт е, че служителите ценят най-много тези обучения, които са директно насочени към работата им на конкретната длъжност.
- ❖ *Развитие на управленските кадри* – развитието на възможностите на ръководителите от всички нива води до възможността тези ръководители да допринесат съществено за ефективността на работния процес и постигане целите на администрацията.
- ❖ *Създаване на по-добри условия на труд* – просторни и светли работни места, оборудвани с модерна техника и системи за климатизация и вентилация на въздуха, режим на работа и възможност за „гъвкаво“ работно време, особено за служителите, полагащи грижи за близки и роднини – това са само част от ключовите фактори, които са не само част от здравословните и

безопасни условия на труд, но и водят до лична удовлетвореност на служителя и желание за работа на работното място.

Важно е да се знае, че добрата работна среда води до по-добра административна среда, касаеща „вътрешния живот“ на администрацията, спазването на законността, прозрачността, комуникацията, поемането на отговорност и др.

- ❖ *Социални придобивки* – Важен компонент от добрите КСО практики; включва: ваучери за храна, транспортни разходи, допълнително здравно осигуряване, разходи за служебен телефон, възможности за спортуване, организиране на тим билдинг и др.



Добре е работодателят да е наясно какви очаквания има служителят като комплекс от горните инструменти. В случай, че служителят остане с усещането, че трудът му не е адекватен на някои от тези условия, в дългосрочен план това може да се окаже сериозен проблем за администрацията. В този случай липсата на мотивация в конкретния служител може да се окаже пречка за постигане на общите цели и той да потърси друга възможност за професионална реализация.

- ❖ *Грижа за околната среда* – служители от всички нива в администрациите, включително и в партньорство с други бизнес структури, могат да бъдат включвани в инициативи за борба със замърсяването на природата, като например: разделно събиране на отпадъци, насърчаване ползването на рециклирани офис консумативи, ограничаване употребата на пластмасови продукти, намаляване потреблението на електроенергия и т.н.

Подобни инициативи са пряко свързани с основните принципи на електронното управление, а именно намаляване използването на хартия, тонери и мастило, което ще доведе по-малко твърди отпадъци, по-малко консумация на ресурси и спад на разходите за електричество на администрациите.

- ❖ *Общественополезен труд и доброволчество* – чувство за съпричастност може да допринесат дейности, свързани с полагане на общественополезен труд или участие в доброволчески каузи.

Всяка администрация може да насърчи служителите да участват в обществени дейности, спортни игри, излети, веломаратони или почистване на зелени площи, засаждане на дървета и др. По този начин може да се отбелязва Световният ден на държавния служител (23 юни) и не само.

Полагането на доброволен труд в свободно избрана от служителите кауза, за един или повече дни от годината, може да бъде поощрен от работодателя, чрез зачитане на същите тези дни като отработено време.

Всяка администрация може да следва собствена политика за положителни КСО практики, с цел насърчаване на служителите, подобряване ефективността на работата, поощряване на новаторството и развитие на индивидуално ниво.

Въпреки че въвеждането на КСО практики и политики има доброволен характер, всеки интегриран системен управленски модел, който надгражда минималните законови изисквания (на качеството, на околната среда, за безопасни и здравословни условия на труд и др.), включително и в областта на прозрачната и етичната комуникация, включващ елементи на материалната и нематериалната подкрепа на социално отговорни дейности и инициативи от страна на администрацията, практически ще доведе до преки ползи (икономически, социални, финансови и т.н.) за всички заинтересовани страни и най-вече за самата публична структура.

Критериите, които могат да служат за ориентир при подбора на КСО практики, които да бъдат реализирани, биха могли да бъдат подбрани сред следните:

- Устойчивост;
- Възможности за развитие;
- Ефикасност;
- Ефективност;
- Иновативност.

Част от политиката на държавната администрация за развитие на КСО могат да бъдат креативни идеи и инициативи, свързани с опазване, облагородяване и възстановяване на околната среда. Този инструмент е от съществен обществен интерес и може да бъде много полезен за изграждане на положителния имидж на администрацията от една страна, а от друга страна ще доведе до лична удовлетвореност за служителите, тъй като по този начин те задоволяват личната си потребност да бъдат полезни за обществото.

Във всеки случай, от изключителна важност е изричното ангажиране на човешките ресурси на отделните администрации, които да бъдат включени в дейността по прилагане на практики на корпоративна социална отговорност както във вътрешен план, така и във външен, в качеството си на средство за реализиране, а не като цел.

IV. Заключение

Неотменна роля на държавата е провеждането на политики, гарантиращи обществения интерес. В това си качество, особено важна е нейната роля, свързана с утвърждаване на КСО поведение на всички заинтересовани страни.

Въвеждането на вътрешноадминистративна стратегия за развитие на КСО практики в сътрудничество със служителите може да бъде иновативен подход в плановите документи на държавната администрация, вследствие на който да се повишат резултатите за изпълнение на различните политики. За постигане на стратегическите цели на структурата и едновременно с това за овладяване текучеството на високо квалифицирани кадри, е задължително изграждането на положителен имидж на администрацията, както и да се добави стойност към този имидж. Полезен инструмент в тази връзка е изготвянето на анализ на причините за текучеството на служителите в съответната администрация.

Прилагането на КСО практиките, изградени и структурирани в комбинация от посочените примерни инструменти, ще доведе до създаване на устойчива психологическа връзка между служителите и ръководството. Практиката показва, че многообразието от прилаганите КСО практики надхвърля многократно очакванията за постигнатите високи резултати в работата на публичната администрация. Не е важно какви ресурси (финансови, човешки, технически, информационни) са вложени в КСО практиките, а дали тези практики са отговорили на високите очаквания и са постигнали нужния социален ефект.

С въображение и творчество и следвайки тези кратки насоки, в близко време ще бъдете приятно изненадани, че сте задържали ценни, високо квалифицирани служители, интересът към вашата администрация е повишен, а конкретната администрация в публичния сектор се радва на широко обществено одобрение.

Държавната администрация трябва да дава пример, за да бъде държавна администрация за пример!



НАРЪЧНИКЪТ за интегриране на принципите на КСО в плановите документи на администрациите в публичния сектор е изготвен в изпълнение на Плана за изпълнение на Стратегията за Корпоративна социална отговорност за 2019 г., Стратегическа цел 1: Устойчиво прилагане на прозрачни, социално отговорни управленски и бизнес практики, Оперативна цел 1.1: Утвърждаване ролята на държавата като водещ фактор в популяризирането и насърчаване успешното прилагане на дейности и политики в областта на КСО и социално отговорното потребление.