



Оперативна Програма „Развитие на човешките ресурси“, Приоритетна ос „Транснационално сътрудничество“, Процедура BG05M9OP001-4.001 „Транснационални и дунавски партньорства за заетост и растеж“

Проект „Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики“, Договор BG05M9OP001-4.001-0007-C01/20.09.2017 г., Дейност 6

ОЦЕНКА НА ПОСТИГНАТИТЕ РЕЗУЛТАТИ И ПРИЛОЖИМОСТТА НА ИНОВАЦИИТЕ

Декември 2018



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Съдържание

Въведение	3
Задание и документи	3
Кратко описание на оценявания проект	5
Метод на оценката	6
Раздел 1 Постигане на целите и резултатите на проекта, както и тяхната връзка с удовлетворяване потребностите на целевата група	7
Дейност 1 Дейност/ разходи за управление на проекта	7
Дейност 2 Дейности/ разходи за информация и комуникация.....	8
Дейност 3 Социална иновация № 1 Внедряване на иновативен инструмент “Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието на работното място” (Short Inventory on Stress and Well-Being (S-ISW).....	9
Дейност 4 Социална иновация № 2 Програма за подпомагане на служителите	16
Дейност 5 Повишаване на капацитета на партньорите и заинтересовани страни по отношение разработването, прилагането, мониторинга и оценката на добри практики и иновативни подходи чрез организация на семинари, работни дискусии и обучения с цел насърчаване обмена на опит, обмен на информация, добри практики и иновативни подходи между партньорите и другите заинтересованите страни.....	22
Дейност 6 Оценка на постигнатите резултати от гледна точка на приложимостта на иновативните елементи на проекта.....	23
Дейност 7 Дейности за разпространение на постигнатите резултати	23
Дейност 8 Изготвяне на специфични анализи и изследвания на опита на други държави членки.....	24
Дейност 9 Включване в партньорски мрежи	27
Раздел 2 Особенности при изпълнение на заложените дейности и връзката им с целите и постигнатите резултати по проекта	29
Изпълнение, основано на методология.....	29
Гъвкавост в изпълнението.....	30
Устойчивост на проектните резултати	31
Раздел 3 Ефикасност на предвидените разходи по отношение на поставените цели, дейности и постигнати резултати.....	33
Раздел 4 Обобщения и заключения.....	39
Коментар на „Идеин“ ЕООД	41

2

www.eufunds.bg

Проект BG05M9OP001-4.001-0007-C01

„Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез
идентифициране и трансфер на иновативни социални практики“,
финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“,
съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.

Въведение

Задание и документи

Настоящият доклад е резултат от извършената независима и обективна оценка относно постигнатите резултати и приложимостта на иновациите в проект „Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики“.

Възложител на оценката е „Идеин“ ООД, бенефициент на проекта в партньорство с „Саpaconselhamento - Aconselhamento e Psicoterapia”, Unipessoal Lda, Португалия.

Оценката е извършена в периода 3 - 21 декември 2018 година въз основа на заданието на възложителя, което указва обхвата на задачата, очакваните продукти и периода на изпълнение, а също така дава информация по съществените етапи и резултати от изпълнението на проекта.

Оценката на постигнатите резултати трябва да проследи логическата връзка между заложеното във формуляра за кандидатстване и неговото реално изпълнение според следните параметри на изпълнението:

- Постигане на целите и резултатите на проекта, както и тяхната връзка с удовлетворяване потребностите на целевата група;
- Особености при изпълнение на заложените дейности и връзката им с целите и постигнатите резултати по проекта;
- Ефикасност на предвидените разходи по отношение на поставените цели, дейности и постигнати резултати.

В допълнение към заданието изпълнителят Лора Саркисян получи от екипа на проекта следните документи:

Формуляр за кандидатстване на проекта

Технически отчет № 1 междинен, период 1.11.2017 – 31.01.2018

Технически отчет № 2 междинен, период 1.02.2018 – 31.05.2018

Технически отчет № 3 междинен, период 01.06.2018 – 26.09.2018



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Технически доклад за изпълнението на проекта за периода 01.06.2018 – 26.09.2018 г.

Методология за изготвяне на специфични анализи и изследвания в рамките на проект BG05M9OP001-4.001-0007-C01 “Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики”, ноември 2017

Доклад „Стресът и общото благосъстояние на индивида: теми, поставяни на дневен ред в българските организации“, януари 2018

Доклад „Програма за подпомагане на служителите: международният опит“, януари 2018

Доклад „Проучване и анализ на нормативната уредба, приложима към внедряването по проекта иновации“, януари 2018

Анкетна карта

Доклад от анкетното проучване „Степен на познаване и нагласи за оценка и прилагане на концепцията за благосъстояние на индивида на работното място и на програмата за подпомагане на служителите“

S-ISW Онлайн, Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието, Изследване на благосъстоянието в АЛС България ЕООД, доклад, изготвен от Pulso Europe през септември 2018

Изследователски доклад в АЛС България ЕООД

Прилежащи към доклада за АЛС България ЕООД таблици и материали от изследването

S-ISW Онлайн, Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието, Изследване на благосъстоянието в Община Ловеч, доклад, изготвен от Pulso Europe през септември 2018

Изследователски доклад за Община Ловеч

Прилежащи към доклада за Община Ловеч таблици и материали от изследването

S-ISW Онлайн, Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието, Изследване на благосъстоянието в УМБАЛ Канев АД, доклад, изготвен от Pulso Europe през септември 2018

Изследователски доклад за УМБАЛ Канев АД

Прилежащи към доклада за УМБАЛ Канев АД таблици и материали от изследването

Флаери за популяризиране на Програмата за подпомагане на служителите в АЛС България ЕООД (2 типа), Община Ловеч и МБАЛ Канев АД

Доклад от оценка на жизнеспособността, устойчивостта и потенциала за въздействие на социална иновация „Внедряване на иновативен инструмент “Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието на работното място” (Short Inventory on Stress and Well-Being (S-IS W))“

Писмо до УО на ОПРЧР относно изменение съгласно т. 3.45 и във връзка с т. 3.46 от Административен договор за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ № BG05M9OP001-4.001-0007 „Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики“ по ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2014 – 2020 г.

Финансов отчет № 3 от 12.03.2018 към договор № BG05M9OP001-4.001-0007-C01

Стандарт за предоставяне на програмата за подпомагане на служители като услуга в портфолиото на „Идеин“ ЕООД

Доклад анализ на резултатите от тестовия период на Програмата за подпомагане на служителите

Оценка на жизнеспособността, устойчивостта и потенциала за въздействие на иновацията „Програма за подпомагане на служителите“

Кратко описание на оценявания проект

Основна цел на проекта е чрез сътрудничество с европейски партньор с дългогодишен опит в областта на проекта да бъдат трансферирани в България две иновативни социални практики, чрез които да се повиши благосъстоянието¹ на

¹ Проектът употребява понятието *благосъстояние* като най-близък и кратък превод на английския термин *well-being*, макар че то не отразява напълно синергията от разнообразни и взаимно свързани измерения на доброто физическо, ментално и социално състояние на индивида и/или групата. *Well-being* достига отвъд традиционната дефиниция на здраве, като включва избори или дейности за достигане на физическа и психическа жизненост, както и социално удовлетворение от личните изяви.

служителите на работните им места и да се подобри производителността на организацията.

Специфичните цели на проекта са:

- Въвеждане на две иновативни практики и инструменти за развитие на човешките ресурси в България в сътрудничество, които включват: иновативен инструмент за оценка на риска и благосъстоянието (well-being) на работните места и адаптирана спрямо българския контекст програма за подпомагане на служителите (ППС²);
- Работа в сътрудничество, с цел подобряване на условията на труд, чрез адресиране на общи за страните членки проблеми, свързани с високите нива на стрес и отговорността на работодателите за повишаване благосъстоянието на работните места;
- Обединяване на усилията с партньора за предоставяне на подкрепа на целевите групи - заети лица и работодатели, за да балансират интересите си за по-качествени, здравословни и ефективни работни места съобразно стандартите на ЕС.

Метод на оценката

Настоящата оценка обединява два метода:

- Кабинетно изследване, което включва преглед на всички документи, илюстриращи начина на изпълнение на проекта, и сравнението им с апликационната форма;
- Поредица интервюта с прокуриста на фирмата бенефициент на проекта.

Настоящият доклад е съставен в няколко раздела, които кореспондират на главните теми от заданието на възложителя:

Раздел 1 Постигане на целите и резултатите на проекта, както и тяхната връзка с удовлетворяване потребностите на целевата група

Раздел 2 Особенности при изпълнение на заложените дейности и връзката им с целите и постигнатите резултати по проекта

² Програма за подпомагане на служителите ППС – превод от английски *Employee Assistance Programme EAP*

Раздел 3 Ефикасност на предвидените разходи по отношение на поставените цели, дейности и постигнати резултати

Раздел 1 Постигане на целите и резултатите на проекта, както и тяхната връзка с удовлетворяване потребностите на целевата група

В този раздел на доклада се оценява наличието/отсъствието на логическа връзка и обосноваване между заложените във формуляра за кандидатстване и изпълнените дейности. Въз основа на сравнението се правят изводи за ефективността: дали и в каква степен са постигнати целите на проекта и дали резултатите удовлетворяват потребностите на целевата група.

Оценителят разглежда изпълнението на всяка дейност поотделно и свързано с другите дейности, като за съпоставимост се придържа към един и същ алгоритъм на изложението:

- Намерения - кратко изложение на съответната дейност от апликационната форма;
- Изпълнение - изложение на начините, по които съответната дейност е осъществена на практика според наличните отчети и/или други аналитични документи;
- Изводи – сравнение между намерения и изпълнения, установени отклонения, анализ, заключения и обобщения за постигането на целите, препоръки (където е приложимо).

Дейност 1 Дейност/ разходи за управление на проекта

- Намерения

Хоризонтална дейност, която се изпълнява само от „Идеин“ ЕООД.

Да се структурира екип на проекта, като се формулират ролите, които гарантират успешно изпълнение на дейностите и постигане на резултатите.

Да се разработи план-график за външно възлагане и други документи според изискванията на програмата.

Да бъдат подготвени и одобрени всички технически и финансови отчети.

7

Да бъдат възстановени всички искани средства, без финансови корекции.

- Изпълнение

Сформиран екип за управление и екип експерти за изпълнение на проекта, сключени договори с формулирани задължения:

- ✓ Ръководител;
- ✓ Експерт анализатор, назначен на трудов договор в „Идеин“ ЕООД, на пълен работен ден;
- ✓ Експерт финансист анализатор и финансово-данъчен консултант, назначен на трудов договор на пълен работен ден
- ✓ Експерт младши анализатор и фронт офис, назначен на трудов договор на пълен работен ден;
- ✓ Правен експерт за пилотиране на иновативната услуга на граждански договор;
- ✓ Експерт психолог за пилотиране на иновативната услуга на граждански договор;
- ✓ Експерт коуч за пилотиране на иновативната услуга.

Ръководителят контролира спазването на заложените срокове, както и качеството на разработваните продукти; извършва текущ мониторинг за постигане на резултатите; управлява бюджета; комуникира с чуждестранния партньор. Промяна в бюджета поради реализирани икономии.

Проектът се изпълнява по предвидения график.

Към момента, в който започва оценката, е получен един аванс и две междинни плащания; всички поискани за възстановяване средства са верифицирани и сертифицирани от финансиращата програма.

- Изводи

Изпълнението на дейността гарантира управление на проекта в съответствие с най-добрите стандарти за проектен мениджмънт, екипна работа и лична отговорност, проследимост на действията и резултатите, финансова дисциплина.

Дейност 2 Дейности/ разходи за информация и комуникация

- Намерения

Хоризонтална дейност, изпълнявана от „Идеин“ ЕООД

Две пресконференции: първоначална пресконференция за представяне на проекта и заключителна за представяне на резултатите

Отпечатване на информационна брошура за проекта – 100 бр.

За популяризиране на подкрепата от ЕС – брендиращи химикалки 100 бр. и плакат 4 бр.

- Изпълнение

Периодично публикувана информация за напредъка на проекта и неговите продукти в уебсайта и ФБ профила на „Идеин“ ЕООД; проведени две пресконференции; подготвени информационна брошура, плакати, брендиращи химикалки.

- Изводи

Осъщественията действия са адекватен отговор на намерението за широко популяризиране на проекта и помощта от ЕС.

Дейност 3 Социална иновация № 1 Внедряване на иновативен инструмент “Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието на работното място” (Short Inventory on Stress and Well-Being (S-ISW))

- Намерения

Въвеждане на иновативен за България европейски инструмент чрез провеждане на персонален тест на служители/мениджъри за измерване на факторите, формиращи общото благосъстояние на индивида на работното място.

Прилагане на патентования иновативен аналитичен инструментариум на авторитетната белгийска компания ISW Limits.

Поддейности (стъпки в осъществяване на дейността):

- ❖ Проучване по документи дали и в каква степен стресът и общото благосъстояние на индивида са въпроси на дневен ред в българските организации. Подготвяне на един доклад.

- ❖ Анкетно проучване в България дали има интерес към темата за благосъстоянието на работното място, дали то се измерва и какви мерки се предприемат от работодателите – чрез покана за участие в проучването до 100 работодатели. Подготвяне на един аналитичен доклад;

- ❖ Провеждане на S-ISW тест (Short Inventory on Stress and Well-Being), преведен на български по проекта, сред служителите в селектираната/-ите организация/-и, извеждане на всички анализи, които инструментът позволява. Подготвяне на един интегриран аналитичен доклад с анализите от теста. Подготвяне на един анализ на провеждането на тестовия период;

- ❖ Внедряване на иновацията – след края на проекта „Идеин“ ЕООД ще предлага нова услуга специализиран тест за оценка на стреса и общото благосъстояние на служителите. Разработване на една финална концепция за провеждане на S-ISW (Short Inventory on Stress and Well-Being) тестове в български организации;

- ❖ Оценка на устойчивостта и потенциала за въздействие на иновацията – съвместен анализ на партньорите по проекта според обратната връзка в попълнените тестове. Съставяне на един доклад.

- Изпълнение

Въз основа на проучване по документи дали и в каква степен стресът и общото благосъстояние на индивида са въпроси на дневен ред в българските организации е съставен аналитичен доклад „Стресът и общото благосъстояние на индивида: теми, поставяни на дневен ред в българските организации“.

Проведено е анкетно проучване (по специално разработена анкетна карта) сред български работодатели, което цели да установи дали има интерес към темата за благосъстоянието на работното място, дали то се измерва и какви мерки се предприемат за подобряване. Проучването е извършено по методология от 6 последователни, логически свързани стъпки – от определяне на обхвата на респондентите до съставяне на аналитичен доклад. Изпратени са покани за участие до 333 потенциални респонденти вместо до предвидените 100 и са проведени допълнителни 76 телефонни разговори с цел мотивиране за участие. Използвани са разнообразни канали за достигане до участниците. Получени са отговори от 23 работодатели – 6.91% от поканените. Фейсбук кампанията обхваща над 8000 души, но върнатите анкети са само 2.

След анкетното проучване са задълбочени комуникациите с 5 институции, с 3 от които са предприети последващи действия:

- ✓ тестване сред работниците и служителите за благосъстоянието на работното място;

✓ пилотно предлагане на Програмата за подпомагане на служителите – АЛС България ЕООД, Община Ловеч и Университетска многопрофилна болница за активно лечение „Канев“ АД.

Всяко от последващите действия е анализирано от автора на настоящия оценителен доклад в съпоставка с намеренията на бенефициента, отразени във формуляра за кандидатстване.

В Община Ловеч тестването е електронно, получени са 51 попълнени теста.

Тестването в АЛС България ЕООД обхваща работниците и служителите на фирмата. За работниците в трите производствени цеха (с. Мусачево, обл. София, гр. Благоевград и гр. Ихтиман) е извършено тестване на хартиен носител – разпечатани 700 бр. тестове; за служителите тестът е разпространен до електронните пощи на 65 получатели. В самия процес екипът на проекта има активно участие. Общо са попълнени 218 теста на хартиен носител и 17 в електронен формат.

Тестването в УМБАЛ Канев АД е на хартиен носител – разпространени 850 броя, върнати попълнени 675 броя.

Информацията от попълнените тестове в трите организации е въведена поотделно в матрици за обработка на данните и са подготвени три доклада, които дават подробна информация относно инструмента, получените резултати и съпоставимостта на резултатите с референтна група от над 11 хиляди служители в цяла Европа.

- Изводи

Докладът от кабинетното проучване „Стресът и общото благосъстояние на индивида: теми, поставяни на дневен ред в българските организации“ носи изчерпателна информация, която може да се разглежда като принос към българските практики в подкрепа на човешките ресурси. Разгледани са методите на редица институции, които предлагат психологически услуги, както и прилаганите програми за подпомагане на служителите. Докладът е ценен и са това, че е набрал информация за редица актуални изследвания в помощ на социално отговорните работодатели, които не могат да бъдат намерени на едно място – проблем, който цитираният доклад разрешава. Без да е изведено като изрично артикулиран извод, докладът оставя впечатлението, че усилията (вкл. проучвания, програми и т.н.) за преодоляване на стресовите фактори на работното място у нас са разпокъсани, спорадични, необвързани в обща система, разчитащи на самостоятелната инициатива на една или друга организация – извод, който поставя техния ефект под сериозно съмнение. Докладът е ценен и от гледна точка на заявените намерения на „Идеин“ ЕООД в бъдеще да се развива като доставчик на

услуги в сферата на грижата за човешките ресурси на работното място, защото съдържа множество елементи на проучване на конкурентната среда.

За провеждане на анкетното проучване са вложени значително повече усилия и ресурси от предвидените в проекта. Очевиден е стремежът на екипа да достигне до максимален брой работодатели, при това те да са от разнообразен тип – фирми, банки, публични власти, други институции, учебни заведения. Изпълнени са всички стъпки в разработения документ Методология за специфични анализи и изследвания. Получените отговори са достатъчни, за да се направят достоверни изводи, върху които да се изградят по-нататъшните дейности по проекта.

Бавната и очевидно неохотна реакция на българските работодатели, заради която се налага бенефициентът да вложи допълнителни ресурси в повторно изпращане на анкети, телефонни разговори за напомняне и др., се дължи на фактори извън контрола на проектния екип: недоверие към предложения от организации, които респондентите не познават лично; умора от прекалено много предложения от този тип; незаинтересованост към предложения от този тип; апатия към всичко заради концентриране върху оцеляването.

Последният извод е пряко свързан с цялостната икономическа обстановка в страната, отразена в анализа на Европейската инвестиционна банка³, според който през 2018 г. само 64% от българските компании са направили инвестиции, докато в ЕС този процент е 87; при това големият дял от българските инвестиции е в машини и съоръжения, а интересът на европейските компании е в по-голяма степен към нематериални активи и развитие на нови продукти и услуги. Иновации са въвели 25% от българските фирми (повечето от тях са големи фирми и само 17% са МСП) срещу 34% от ЕС фирмите. Българските работодатели обясняват процесите с липса на служители с добри за бизнеса им умения, както и с несигурност в бъдещето. На този фон реакцията на работодателите към предложените в проекта иновации изглежда естествена и разбираема.

Неуспехът на фейсбук кампанията, който бенефициентът съобщава в техническите си отчети, не се дължи на виновно неизпълнение на проекта. Негативният резултат също е резултат, тъй като по метода „проба – грешка“ води до полезни изводи за бъдещата употреба на тази и други социални мрежи със сходна цел. Изводите са изнесени в аналитичния доклад. От тази гледна точка резултатът е вид маркетингово

³ Оповестен на конференция в София на 7 декември 2018

изпитване на функционалните/нефункционалните канали, което напълно оправдава вложената скромна сума за фейсбук реклама.

За тестването, осъществено в три организации, екипът на проекта е вложил значителни усилия и ресурси, надхвърлящи в пъти намеренията в проектното предложение. Комбинирани са различни канали за комуникация. Бенефициентът е проявил гъвкавост в изпълнението, като е използвал различни подходи, адекватни на образователния ценз и личните умения на респондентите.

Проектът предвижда тестването да достигне до 250 души, а в процеса на изпълнение са обхванати над 12 пъти повече – а именно 3106 служители на трите организации, от които 994 са попълнили тестовете. Тестът (а.к.а S-ISW Онлайн, Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието) дава прецизна оценка за качеството на работните места в дадена организация и за проблемите, които работодателят трябва да реши, за да подобри организацията на работа и удовлетвореността от условията на труда. Уникалното в него е, че дава възможност за сравнимост на резултатите в два типа контекст: вътрешно-организационен (между отделите, звената, структурите) и европейски (за съпоставка се използва богата база данни от различни организации и икономически сектори в Европа). В следваща стъпка след проекта резултатите от пилотното тестване в България ще бъдат предоставени за включване в референтната база данни, което е чудесна възможност за страната ни да започне да се сравнява с европейските практики, при които отговорността на работодателя за благосъстоянието на работното място е вменена със закон. Тестът е първата стъпка за формулиране на адекватна за работодателя програма за подпомагане на служителите, но той може да се прилага самостоятелно за планиране на интервенции за подобряване на работните места и развитието на служителите.

Успешното изпълнение на теста за установяване на благосъстоянието на работните места е доказателство за постигането на трите специфични цел на проекта, тъй като въвежда иновация без аналог за българската практика, осигурява сътрудничество в решаване на общи за страните членки на ЕС проблеми, свързани с високите нива на стрес и отговорността на работодателите за повишаване благосъстоянието на работните места, а също така и предоставя подкрепа на целевите групи.

Успешното изпълнение на теста гарантира и устойчивостта на проектните резултати, тъй като „Идеин“ ЕООД декларира, че след приключване на финансирането

ще предприеме действия за получаване на права за S-ISW за България, като активно промотира и предлага тази иновация на българските работодатели.

Вместо предвиденият един доклад с интерпретирани резултати от теста (инвентаризацията на благосъстоянието на работните места) са изготвени три доклада съответно за тримата работодатели, участващи в проекта. Докладите са съставени на английски и са преведени на български.

В допълнение към всеки подробен доклад за изследване на благосъстоянието е приложен отделен документ с наименование Изследователски доклад, който в сбитата форма отразява ситуацията в организацията и дава препоръки, адресирани към мениджмънта, за най-подходящите мерки. Изследователският доклад не е предвиден в проектното предложение, съставянето му показателно за гъвкавото изпълнение на проекта спрямо променящата се среда, за стремежа към високо качество на изпълнението и постигнатите резултати без спестяване на допълнителните усилия и влагане на ресурси, които този стремеж предизвиква.

Значителното надхвърляне на заложените количествени и качествени индикатори при анкетирането и при тестването гарантира постигането на първата специфична цел на проекта, а именно: въвеждането на две иновативни практики и инструменти за развитие на човешките ресурси в България, вкл. иновативен инструмент за оценка на риска и благосъстоянието на работните места и адаптирана спрямо българския контекст Програма за подпомагане на служителите (ППС).

Резултатите от осъществената дейност 3 (в комбинация с дейност 4) на практика доказват иновативния характер на проекта, а именно: независимо от дългата история и добри ефекти от ППС в страните на ЕС и Северна Америка у нас работодателите (а още по-малко техните служители) не са добре запознати с ППС, те имат нужда да бъдат информирани по-подробно и да бъдат убедени в практическата ѝ полза. Проектът допринася съществено за запълването на тази липса, като обхваща голям брой фирми и институции, до които изпраща поканите за участие.

Особено показателен от гледна точка на ефективността е фактът, че проектът предлага на работодателите програма с доказани резултати при задържането на добри служители и гарантирането на тяхната удовлетвореност в момент, в който България изпитва сериозна криза с недостига на квалифицирана работна ръка в почти всички икономически сектори и административни региони.

В обобщение на казаното по-горе изводът е, че дейността определено отговаря на нуждите на целевите групи. Друг е въпросът, че поради действието на редица неблагоприятни икономически фактори на средата, тази нужди не са осъзнати или осъзнаването им не е на дневен ред.

За устойчивостта на резултатите от проведената дейност с особен акцент върху уникалната за българската практика иновация Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието допринеся и документът, съставен от екипа на проекта през октомври 2018, Оценка на жизнеспособността, устойчивостта и потенциала за въздействие на социална иновация „Внедряване на иновативен инструмент “Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието на работното място” (Short Inventory on Stress and Well-Being (S-ISW)“. Документът не само дава обективна и изчерпателна информация за начина, по който се е провел тестът в трите селектирани организации и последвалата комуникация с мениджърските екипи, но е и ценно ръководство изобщо за прилагането на теста – дава сбита и ясна картина за стъпките, дизайна на въпросниците, вътрешната корелация и смисъл на всеки раздел.

Освен това документът прави важни изводи, които трябва да се имат предвид в бъдещото прилагане на този иновационен инструмент. Те в една или друга степен съвпадат с изводите, до които оценителят на проекта достигна след прегледа на всички документи по провеждането на теста, а именно:

- Тестът не е разбираем за нискообразованите хора. В бъдеще, ако се осъществява в колективи с нискоквалифицирани и нискообразовани работници, е необходимо да се провежда задължително на хартия, с присъственото участие на експерти, които разясняват смисъла на въпросите, без да сугестират отговори.

- Работниците нямат пълно доверие в анонимността и конфиденциалността на теста. Това по всяка вероятност ще се окаже и сериозна спирачка пред прилагането на Програмата за подпомагане на служители – ако работниците не вярват в конфиденциалността, те ще се въздържат да я използват. При по-ниско квалифицираните видове труд качеството на работното място не е основна ценност, на първо място е очакването за по-високо заплащане.

- Повечето работодатели не откликват на анкетирането и не се интересуват от инвентаризацията на стреса и благосъстоянието, защото за тях качеството на работните места също не е основна ценност, тъй като водят всекидневни битки за осъществяване на бизнеса.

○ Като цяло българските работодатели не са запознати с наложената в Европа концепция за подпомагане на служителите извън формалните задължения, свързани с физическите изисквания относно безопасността на работното място; българското законодателство не им предоставя инструментариум, който да ги насърчи да прилагат нестандартни решения.

○ Мениджърите в различните по размер организации имат различно отношение към иновацията за категоризация на благосъстоянието (също така и за ППС, както ще стане ясно при изпълнението на дейността за втората иновация). По-голям интерес имат ръководителите на по-големите фирми. А също така по-ясно разбиране по темата проявяват мениджърите на фирмите или мениджърите човешки ресурси с богат опит и квалификация. Висшите служители във фирмите на чуждестранни инвеститори или фирмите с чуждестранно участие проявяват в по-голяма степен интерес към подобен инструментариум, тъй като са носители на различна корпоративна култура. Проявява се интерес от страна на институциите на публичната администрацията, но има голяма вероятност при тях да задействат бюджетни и други ограничения върху ползването на услугата срещу заплащане. Препоръчително е „Идеин“ ЕООД след приключване на проекта да посвети време и усилия за разпространение на резултатите сред публичните власти, които се очертават като най-перспективен пазарен сегмент (включително и чрез разработен специално за тази целева група проект, който да демонстрира целесъобразността от двете иновации).

○ Препоръчително е също при бъдещи маркетинг разработки „Идеин“ ЕООД да обмисли възможността за самостоятелно предлагане на теста (отделно от ППС) като инструмент, очертаващ много точна картина за състоянието в дадена организация чрез основните стрес и мотивационни фактори, върху които трябва да се въздейства, за да се повиши производителността и да се задържат качествените служители.

Дейност 4 Социална иновация № 2 Програма за подпомагане на служителите

- Намерения

Да се адаптира концепцията на Програмата за подпомагане на служителите спрямо българските социо-културни специфики и да се експериментира в голяма българска организация за период от 3 месеца. В контекста на този проект се прилага световното разбиране за ППС като комплекс от услуги, чрез които организациите

помагат на служителите си да се справят с професионални и лични проблеми и по този начин да подобрят психическото и физическото си състояние, а самата организация успява да повиши и/или да поддържа нивото на производителността си.

Поддейности (стъпки в осъществяване на дейността):

- ❖ Проучване по документи и анализ на приложимото към спецификата на внедряваните от проекта иновации законодателство в България;
- ❖ Проучване в България за текущото състояние и социалните пакети, предоставяни във фирмите, като фактор за удовлетвореността от работното място – интегрирана анкетна карта по дейност 3 и дейност 4 с отделни групи въпроси, изпратени покани до 100 потенциални респонденти. Подготвяне на един аналитичен доклад;
- ❖ Прототипиране на иновацията – конкретизиране на услугата спрямо нуждите на работещите, съставяне на един стандарт;
- ❖ Селектиране на 1 или 2 предприятия за прилагане на ППС;
- ❖ Пилотиране на иновацията чрез прилагане на ППС за 3 месеца в 1 или 2 предприятия за общо минимум 250 служители; флаери 300 бр. и презентации;
- ❖ Анализ на прилагането на ППС, съставен един аналитичен доклад;
- ❖ Внедряване на иновацията като нова услуга в портфолиото на „Идеин“ ЕООД след края на проекта, съставяне една финална концепция за ППС като услуга;
- ❖ Оценка на устойчивостта и потенциала за въздействие на иновацията – съвместен анализ на двамата партньори по проекта, съставяне на един доклад.

- Изпълнение

Извършено е проучване по документи и анализ на приложимото към спецификата на внедряваните от проекта иновации законодателство в България, като е съставен доклад с достигнатите изводи в два основни раздела. Проучването съдържа подробен преглед на нормативната уредба, като не се задоволява само с цитиране на документите, а посочва конкретни текстове и прави анализ на съвкупното действие, а дори и противоречията, на действащата национална законова регулация.

Извършено е и заявеното анкетното проучване в България за текущото състояние и социалните пакети, предоставяни във фирмите като фактор за удовлетвореността от работното място - това е част от дейност 4, която се изпълнява интегрирано със стъпки от дейност 3. Именно затова относно фактическото изпълнение на тази стъпка от дейност 4 важат същите констатации, направени по-горе за изпълнението на дейност 3:

- изпратени са покани за участие до 333 потенциални респонденти вместо до предвидените 100;
- проведени са допълнителни 76 телефонни разговори;
- получени са отговори от 23 работодатели.

При селектирането на организациите участници за прилагане на ППС отново изпълнението надхвърля заложеното в проекта, тъй като са избрани три организации вместо предвидените една или две. С очевиден стремеж да бъдат обхванати максимален брой служители на трите избрани организации са отпечатани 4 вида флаери с общ тираж 2500 броя, разясняващи същността на ППС, вместо предвидените в апликационната форма 300 броя.

- Изводи

Докладът по проучването на приложимото към спецификата на внедряваните от проекта иновации законодателство в България се отличава с огромен обем обхваната информация, прецизност на изложението и задълбоченост на анализа. Трябва да се отбележи неговата ясна обвързаност с целите на проекта и нуждите на българските работодатели.

След като в детайли излагат регламентиращата правна рамка относно правата и задълженията на работодателя и работника по отношение на условията на труд и благосъстоянието на работното място, анализаторите достигат до извода, че експериментираната в рамките на проекта иновативна услуга – програма за подпомагане на служителите, не е изрично конкретизирана в нито един български нормативен акт.

От това следват изводи за рисковете при прилагането ѝ и нейното предоставяне от работодателя на служителя като социална придобивка, вкл. и по отношение на отчитането на разходите за нея – например, вероятността за субективни тълкувания, мнения и становища на Министерство на финансите и НАП за всеки конкретен случай при признаване на съответните, свързани с програмата, разходи като присъщи.

Докладът внушава разбирането, че българското законодателство не насърчава работодателите да отидат отвъд формалните изисквания на ЗБУТ, да се погрижат за благосъстоянието на служителите, да намерят нови подходи при задържането на ценните за организациите служители. Налага се изводът, че българското законодателство не предоставя на работодателите новаторски инструментариуми,

които водят до прилагане на нестандартни решения в полза на здравето и благосъстоянието на работниците.

Препоръката към „Идеин“ ЕООД е с изводите от доклада да бъдат запознати цитираните в текста 12 институции (МТСП, ИА ГИТ и т.н.), с които може да се осъществят контакти и съвместни действия извън предвидените от проекта два форума за разпространение на резултатите. Препоръчително е също така да се обмисли иницирането на законодателна промяна за създаване на недвусмислена правна рамка за прилагането на ППС. Тази дейност не е предвидена в проекта и не може да се вмени в задължение на бенефициента, тя може да бъде изпълнена след приключване на финансирането като продължение за създаване на устойчивост. По този начин „Идеин“ ЕООД в пълна степен ще отговори на нуждите на българските работодатели, които осъзнават потребността от ППС.

Законодателната инициатива може да бъде осъществена по друг проект или като партньорско начинание с организации, работещи в юридическата сфера. Освен полза за целевите групи тя ще доведе и до допълнителна полза за бенефициента, който декларира намеренията си да капитализира резултатите от проекта, като внедри иновацията като нова услуга в портфолиото си след края на проекта. Действащата в момента законодателна рамка не благоприятства новото бизнес начинание на бенефициента, тъй като не стимулира потенциалните бъдещи клиенти (работодателите) да търсят тази услуга. От маркетингова гледна точка пазарната ниша е латентна и това няма да се промени без промяна в регулиращата среда.

Съвместяването на анкетирането по дейност 3 и дейност 4 говори за предварително обмислена ефективност на влягането на човешките, материалните и финансовите ресурси. Предвидено е също и ефективно и пестеливо вложение на време и усилия и от страна на респондентите при съобразяване с тяхната натовареност от служебни задължения и личен живот. Анализът е ясен и изчерпателен и води пряко до постигане на посочените във формуляра цели.

От гледна точка на индикаторите, заложили във формуляра, изпълнението на тримесечното пилотно прилагане на ППС, надхвърля намеренията:

- Вместо предвидените 250 работници с достъп до програмата фактическият им брой в трите селектирани организации надхвърля 3106;
- Отпечатани са 2500 флаери вместо предвидените 300. От една страна това се прави заради големия брой служители в трите селектирани организации, а от друга –

заради съобразяване с предпочитанията им. Флаерите са единственият надежден начин да бъдат информирани служителите в големите организации. Това проличава от изпълнението на предходната дейност 3, при която става ясно, че АЛС България ЕООД има три завода в различни селища и много голям процент от работниците в тях не ползват електронна поща; а лекарите и служителите в УМБАЛ „Канев“ АД не желаят да попълнят теста електронно. С помощта на ръководствата на трите селектирани организации са положени максимални усилия флаерите да бъдат общодостъпни за всички служители и те по този начин да бъдат информирани, че могат да се възползват безплатно от ППС. Текстът на флаерите е лесно разбираем дори и при първо четене, посочени са ясно начините за връзка с консултантите. Според оценителя на проекта обаче има риск служители на някоя от трите организации да продължат да се обаждат отвъд рамките на проекта, макар че срокът е указан, и да се почувстват излъгани, че не могат да се възползват от програмата.

Що се отнася до броя на служители, които са се възползвали от ППС в рамките на пилотното ѝ предлагане, проектът не предвижда количествен индикатор, т.е. всяко едно изпълнение, различно от нула, трябва да се приеме като позитивен резултат.

От гледна точка на въздействието върху целевите групи на база наблюденията, направени през тестовия период, тази дейност достига ненапълно целта си, тъй като тестовият период е твърде кратък, за да позволи изграждане на необходимото доверие, услугата да стане популярна сред служителите. От друга страна обаче, постигнатата утилизация е в съответствие с практиките на ППС доставчиците в Европа – около 5 до 7%. Очакванията на екипа на проекта, свързани с това, че организациите и служителите ще бъдат любопитни да тестват нещо ново и в този смисъл % използваемост ще бъде доста по-висок от общоприетата европейска практика, очевидно не са се оправдали напълно, но това има своето обяснение.

Очевидно е, че отсъствието на реакция (поне такава, каквато съответства на очакванията) от служителите на трите организации не се дължи на неизпълнение на проекта и в частност на конкретната дейност. Причините се намират в установения български модел на взаимоотношения работодател - работник и народо-психологическите фактори, които са изложени по-долу в обобщен вид:

- Програмата е съвършено нова и неизвестна за българската практика и колкото и да е позитивна, колкото и доказателства за нейната ефективност на други места да има, тя не се посреща с доверие;

○ Средният българин е принципно подозрителен, когато му се обещава конфиденциалност (а тя е ключов елемент от ППС), тъй като живее в малки градове с познаващи се хора;

○ Времето, което проектът предоставя за безплатни консултации, така че работниците да се убедят, че ППС наистина работи и наистина опазва анонимността на техните проблеми, е твърде кратко, само 3 месеца. От една страна, то и не може да бъде по-дълго от гледна точка на жизнения цикъл на проекта. Но от друга то е недостатъчно, за да се получи онзи рекламиращ една услуга ефект „от уста на уста“, който за съвременния българин е най-висш атестат, далеч надхвърлящ останалите промоционални канали. Препоръката е „Идеин“ ЕООД да се съобрази с този извод, когато изгражда бъдещата си маркетинг стратегия като доставчик на ППС.

Тримесечното пилотиране на иновацията Програма за подпомагане на служителите в трите селектирани организации – АЛС България, Община Ловеч и УМБАЛ „Канев“ е отразено в аналитичен доклад, от който могат да се направят следните изводи:

- Добро решение на екипа на проекта е да предостави различни типове информационни материали (флаери) за служителите и за работниците на АЛС, тъй като то отчита разликите в образователното и като цяло социалното равнище;

- По информация от мениджъра човешки ресурси на АЛС служителите на фирмата са заинтригувани от услугата и биха желали да имат достъп до нея. Просто времето в рамките на проекта не е достатъчно, за преодоляване на психологическата бариера пред новата услуга и първоначалните притеснения (за конфиденциалност, добро качество и т.н.). Заради това фирмата е пожелала да удължи времетраенето на пилотната фаза. И тъй като не е възможно да се удължи времетраенето на проекта, „Идеин“ ЕООД подготвя проект на бъдещ договор за платено предоставяне на услугата Програма за подкрепа на служителите с един месец гратисен период. В момента на съставяне на настоящата оценка няма достатъчно информация, която да позволява да се направят изводи дали договорът ще бъде сключен и при какви условия. Но може да се направи извод, че съвместната работа с АЛС напълно осъществява втората специфична цел „Работа в сътрудничество с цел подобряване на условията на труд, чрез адресиране на общи за страните членки проблеми, свързани с високите нива на стрес и отговорността на работодателите за повишаване благосъстоянието на работните места“;

- Най-активните ползватели на услугата ППС са служителите на УМБАЛ Канев АД. Те имат разнообразни въпроси към консултантите на „Идеин“ ЕООД, като преобладава правната област. При финалния разговор ръководството на болницата

съобщава, че служителите са заинтригувани от услугата и са доволни от качеството ѝ през тестовия период.

- Община Ловеч най-малко се възползва от услугата ППС в тестовия период на проекта. По време на разговори с ръководството и със служители се установява, че те предпочитат да ползват установения модел на вътрешно консултиране (с други колеги, с юриста на общината). Бъдещата практика ще покаже дали това се отнася до повечето малки колективи с изградени специфични междуличностни отношения, които се различават от големите организации;

- В обобщение от тестовия период в трите организации става ясно, че на първо място служителите се интересуват от правни консултации. Най-малко търсена е психологическата подкрепа не защото хората нямат нужда от нея, а защото краткият период на тестване не дава възможност на служителите да преодолеят вътрешните си бариери относно ползването на такава услуга от непознати за тях консултанти, т.е. изграждането на специфичното за психологическото консултиране доверие изисква повече време;

- Перспективите пред внедряване на услугата ППС в България са добри, но се изискват много повече усилия и много повече време за популяризирането ѝ сред работодатели и служители, така че всички страни да се убедят в нейните ползи.

Дейност 5 Повишаване на капацитета на партньорите и заинтересовани страни по отношение разработването, прилагането, мониторинга и оценката на добри практики и иновативни подходи чрез организация на семинари, работни дискусии и обучения с цел насърчаване обмена на опит, обмен на информация, добри практики и иновативни подходи между партньорите и другите заинтересованите страни

- **Намерения**

Създаване на капацитет за прилагане на иновативната за България Програма за подпомагане на служителите, както и умения за анализ и интерпретиране на резултатите от S-ISW тестове – чрез обучения и работни дискусии в Португалия с домакин КАПА, партньор по проекта.

- **Изпълнение**

Организирано е учебно посещение в Лисабон, Португалия, за 6 експерти с цел обучение, работни срещи, текуща подкрепа на екипа, пилотиращ иновацията.

- Изводи

Повишен е капацитетът на участниците в дейността относно прилагането на Програмата за подпомагане на служителите, като е създадена най-сигурната база (подготвени кадри) за устойчивост на проектните резултати.

Дейност 6 Оценка на постигнатите резултати от гледна точка на приложимостта на иновативните елементи на проекта

- Намерения

Съставяне на настоящата оценка по параметри, уточнени в заданието, които позволяват обективен анализ на постигнатите резултати и приложимостта на иновациите – подготвяне на един доклад.

- Изпълнение

Осъществен преглед и анализ на документите по проекта, проведени поредица интервюта с прокуриста на „Идеин“ ЕООД, съставен и предаден на възложителя аналитичен доклад.

- Изводи

Изпълнението на дейността е в съответствие с декларираните във формуляра намерения. Докладът съдържа обобщена информация и анализи, които могат да послужат както на Управляващия орган при оценка на качеството на проекта, така и на мениджмънта на „Идеин“ ЕООД при бъдещото предлагане на иновациите като част от портфолиото на фирмата.

Дейност 7 Дейности за разпространение на постигнатите резултати

- Намерения

Организиране на две работни срещи (кръгли маси) с представители от основните целеви групи на проекта и други заинтересовани страни за представяне на резултатите и дискутиране на приложимостта на иновациите.

- Изпълнение

Организиран са две работни срещи – една в София, една в Русе (на втората е поканен за участие и оценителят на проекта). Осъществени разговори с представители на целевите групи на проекта относно: каналите за информиране на работодателите, взаимодействие със синдикатите и възможност за включване на услугата ППС в колективните трудови договори, взаимодействие с Агенция по заетостта (респективно бюрата по труда) при установяването на контакти с работодатели в процеса на набиране на служители и др.

- Изводи

Бенефициентът е поискал бюджетна промяна, за да увеличи наличните за тази дейност средства (за сметка на спестявания от други дейности). Това е доказателство, че проектният екип се стреми да представи проектните резултати в по-мощни събития, с повече участници и да провокира по-широк обществен дебат относно законодателната рамка, регламентираща правата и задълженията на работодателите при предоставяне на социални услуги на техните служители.

Препоръката към „Идеин“ ЕООД, както беше казано по-горе, е да се предизвика не само дебат, но и законодателна инициатива, която променя разбирането за социални услуги за служителите и работниците и дава повече преференции, включително данъчни, на работодателите с интерес към прилагане на иновативни инструменти в полза не само на физическото здраве, но и цялостното благосъстояние на работното място. Тази препоръка е за времето след приключване на финансирането на проекта.

Дейност 8 Изготвяне на специфични анализи и изследвания на опита на други държави членки

- Намерения

Проучване на опита на други държави членки, в които ППС функционира, подготвяне на един доклад. Основният метод, използван в изследването, е анализ на документи и друга информация, публично достъпни онлайн.

- Изпълнение

Събрани са изходни данни за анализа от пълнотекстови документи, имащи отношение към двете иновации, за изследвания основно в Европа, САЩ и Канада; интернет страници на професионални организации на доставчиците на ППС услуги в чужбина. Съставен е аналитичен доклад.

- Изводи

В събирането на информацията, значителна по обем и видове документи, бенефициентът е проявил задълбоченост, добросъвестност и стремеж да допринесе полза, а не просто да изпълни заявеното във формуляра – този подход впрочем личи и в изпълнението на целия проект.

Докладът превежда редица убедителни доказателства, с конкретни примери, за високата ефективност на ППС. Докладът дава и описание на моделите и формите на ППС, което е от изключителна полза за момента, в който в България се правят едва първите опити.

В много аспекти докладът е колкото изследователски, тъй като прави преглед на развитието на ППС от историческа и съвременна точка, толкова и методически, защото структурата му е сходна с ръководство за прилагане. Оттук произтича чисто практическата му полза за устойчивостта на проекта, т.е. за развитието на иновациите като услуги от портфолиото на „Идеин“ ЕООД, предоставяни на бъдещите клиенти. Самият бенефициент може да се възползва от добрите примери и изводи в доклада, когато съставя маркетинг стратегията на новите си услуги в съответствие с културните особености на средата в България. В доклада е налице достатъчно информация за повечето от елементите на основния маркетингов микс (продукт, цена, дистрибуция, промоция), които могат да бъдат адаптирани за български условия – разбира се, при съобразяване с основните поуки, които произтичат от изпълнението на настоящия проект. Например, докладът съдържа много данни в помощ на пазарното сегментиране

в европейски условия; тази информация да бъде транспонирана за България от опитен маркетинголог.

Докладът съдържа и конкретни юридически текстове, които могат да бъдат използвани, ако бенефициентът възприеме препоръката да предизвика законодателна инициатива у нас.

Детайлното описание на чуждестранния опит, анализът на процесите, както и множеството аналогии с българската практика, водят до редица изводи както за необходимостта от промяна на разбирането за отговорност към служителите, така и за бизнес перспективите пред предлагането на ППС:

- Липсата на законодателна рамка е основният препъникамък пред ППС в България; с малки изключения работодателите няма сами да въведат иновацията, ако не са принудени от нормативните актове;
- Проучванията за икономическите ползи от една или друга практика на социално отговорния бизнес струват скъпо и затова у нас или се отлагат, или се прилагат в орязан евтин вариант; в този аспект цитираното изследване носи богата информация за американския и европейския модел, която, въпреки че носи белезите на друга култура (включително корпоративна), може да бъдат използвана като аргументация за законодателна промяна;
- По-малко вероятно е малките организации да внедрят ППС, тъй като тя не е по техните възможности като организация, изискваща допълнителни мениджърски усилия и разходи; затова по-възможно е иновациите, обект на настоящия проект, да навлязат в България чрез големите работодатели – фирмите с персонал над 250 души и някои институции публична администрация;
- България се включва исторически късно в прилагането на ППС и поради тази причина ще прескочи няколко етапа от развитието на програмата; затова от съществено значение е да се познаят най-добрите световни практики, които да се въведат при съобразяване с народопсихологията – в това отношение цитираният доклад има огромен принос за осветляване на процесите в тяхната взаимовръзка, както и за описание на конкретните модели.

Чрез изпълнението на тази дейност се изпълнява набелязаната първа специфична цел, а именно да се въведат иновативни практики и инструменти за развитие на човешките ресурси в България.

Важно уточнение е, че продуктът на дейността – докладът от проучването на чуждестранния опит, има съществен принос, който не е ограничен в рамките на личните бизнес намерения на „Идеин“ ЕООД, защото той обслужва интересите на всички заинтересовани от развитие на човешките ресурси страни – от правителството до отделния работник. Затова не по-маловажно от изпълнението на проекта е какво ще се случи след приключването му – отново не само в контекста на бизнес развитието на бенефициента, а относно промяната на мисленето (политическо, юридическо, мениджърско) към благосъстоянието на работните места в България.

Дейност 9 Включване в партньорски мрежи

- Намерения

Членство на „Идеин“ ЕООД в престижната европейска мрежа Employee Assistance European Forum (EAEF).

- Изпълнение

В хода на проекта „Идеин“ ЕООД внася заявление за членство и първи членски внос в Employee Assistance European Forum (EAEF) и е компанията е приета за пълноправен член на ЕАЕФ, за което и е издаден сертификат. Членството е за периода 27.12.2018 – 27.12.2019 г.

- Изводи

Изпълнението на тази дейност има пряк принос към изпълнение на специфичната цел за работа в сътрудничество за подобряване на условията на труд чрез адресиране на общи за страните членки проблеми, свързани с високите нива на стрес и отговорността на работодателите. Няма съмнение, че включването на „Идеин“ ЕООД в ЕАЕФ, най-престижната европейска мрежа на доставчиците на ППС, е от огромно значение за фирмата, която заявява намерението си да се реализира в пазарната ниша на грижата за хората на работните им места. Нещо повече, членството в Employee Assistance European Forum е въпрос не само на престиж и полза за една българска фирма, но и съществен принос към цялостната българска практика за добро благосъстояние на работното място,



тъй като ЕАЕФ си поставя цели с въздействие върху целия Европейски съюз⁴: дефиниране на компетенциите и границите на ППС; разработване на стандарти и етичен кодекс, Етичен кодекс, инициране на изследователски програми, създаване на възможности за професионалистите в сферата да работят в мрежа, въздействие върху публичните политики и т.н.

Членството осигурява на „Идеин“ ЕООД достъп до най-добрите европейски практики, до изследвания, проучвания, анализи, професионални форуми. То осигурява на България пряк път към всички иновации в грижата за благосъстоянието на работното място. Членството в подобна организация е най-добрият инструмент за осигуряване на дългосрочна устойчивост на резултатите на проекта.

⁴ <https://eacf.org/>

Раздел 2 Особености при изпълнение на заложените дейности и връзката им с целите и постигнатите резултати по проекта

Изпълнение, основано на методология

Прави впечатление в оценявания проект, че всяка следваща стъпка е предхождана от осмисляне на методите и описанието им, така че от една страна, екипът да достигне до единно разбиране за подходите, а от друга – да се ръководи от предварително проучени добри постижения в сферата.

Проучванията, които имат материален израз в създадените аналитични доклади, са пряко обвързани от практическото прилагане на двете иновации в България. За да е възможно това, проектният екип създава първо методическата основа, отразена в документа Методология За изготвяне на специфични анализи и изследвания в рамките на проект BG05M9OP001-4.001-0007-C01 “Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики” (ноември 2017).

В документа всяко предвидено в апликационната форма проучване е описано в детайли чрез своя инструментариум, логическа връзка с другите действия по проекта, срок за изпълнение и отговорници. Включени са пояснения към начина на изпълнение и очакваните резултати, а където е приложимо – и за структурата на документа, който трябва да се състави като интелектуален продукт.

Изложението на детайлите на методологическите стъпки не само улеснява работата на експертите, ангажирани в проучванията по проекта, но и подпомага участието на младшите експерти, които имат по-малък опит в сходни дейности. В този смисъл изпълнението, основано на методология, също има принос към изграждането на капацитет вътре в екипа на бенефициента.

Включването на методическия принцип при изпълнението говори за зрялост на концепцията на проекта, показана още в етапа на разработване на проектното предложение. Само по себе си изпълнението, основано на методология, е иновативен подход в проектното управление.

Гъвкавост в изпълнението

Изпълнението на проекта се отличава с гъвкавост и бърза реакция към променящите се външни условия, разбирани като цялостната социална, икономическа и законодателна среда, в която се развива проектът и върху която екипът не може да оказва контрол. Трябва да се уточни, че говорим за промени, направени в името на основната цел на проекта и постигането на по-добри резултати. Тези промени следва да бъдат наричани развитие на намеренията или надграждане, защото в основната си част те са свързани с повече усилия и вложени ресурси от страна на бенефициента в рамките на фиксираната от договора финансова подкрепа.

На първо място – бенефициентът извършва промяна при провеждането на теста “Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието на работното място” в три организации с общо над 3000 служители вместо в една организация с 250 служители. В хода на изпълнението става ясно, че ще бъде получена по-добра и ясна картина на нивото на стрес на работното място в България и ще бъдат изяснени причините за това, ако се изследват организации от различен тип.

В резултат на това решение проектът работи с едно производствено предприятие (чуждестранен инвеститор), една институция на публичната власт (община) и една организация, предоставяща обществени услуги (болница). По този начин е постигната по-голяма представителност на резултатите и съпоставките между българските условия и европейското средно ниво – които са възможни чрез приложения патентован инструментариум на Пулсо Европа ООД. По-големият обем извършена дейност има резултат и в повече на брой продукти – партньорът е съставил три аналитични доклада по патентованата методология вместо предвидения в проекта един доклад. Освен чисто количественото нарастване на индикаторите за изпълнение е постигната и качествена промяна - заключенията от докладите позволяват да се очертае по-мощна картина за нивото на стреса в България, вкл. и според вида на организацията, образователното ниво на респондентите, собствеността и др. Изводите и обобщенията са солиден материал за анализите и дискусиите както по време на дискуссионните форуми по проекта, така и за бъдещите законотворчески начинания, ако „Идеин“ ЕООД продължи да влага усилия в тази посока.

Освен за гъвкавост в изпълнението на проекта може да бъде направени и изводът, че бенефициентът се стреми към проектно изпълнение, ориентирано към резултати, дори и те да са свързани с допълнително натоварване на човешките ресурси без възможност за включване на нови членове на екипа и/или по-високо заплащане на

служителите. В този смисъл е очевидно, че бенефициентът разглежда резултатите като устойчив ефект във формирането и прилагането на политики за благосъстояние на работното място в България.

Устойчивост на проектните резултати

Устойчивостта на проектните резултати се гарантира на първо място от намерението на „Идеин“ ЕООД да превърне тестваните две услуги, заедно или поотделно, в част от своето портфолио. В бъдеще „Идеин“ като доставчик на ППС ще извършва за всеки свой клиент оценка на нуждите преди окончателното решение за обхвата на ППС. Ако корпоративният клиент не желае да се възползва от S-ISW теста като инструмент за оценка на нуждите (заплаща се допълнително), е възможно да се приложат други инструменти – анкети, интервюта с мениджмънта или служителите, фокус групи, др.

При включването на тестваните в проекта иновации като елементи от портфолиото от услуги на „Идеин“ ЕООД има четири варианта, всеки от които осигурява устойчивост на проектните резултати:

- Вариант 1 предвижда холистична услуга, която комбинира двете иновации;
- Вариант 2 също е холистична услуга, но първата проектна иновация се заменя с друг подход на оценка на нуждите с цел намаляване на цената на услугата;
- Вариант 3 предвижда клиентът сам да определи типовете консултации, които той счита за необходими на служителите и мениджърите;
- Вариант 4 предлагаме S-ISW теста като независима от ППС услуга и инструмент за мениджърски решения за организационно реструктуриране, промяна, планиране на други дейности за служителите и пр.

Уникалната за България добавена стойност към посочените по-горе варианти е, че като член на престижния европейски форум EAEF „Идеин“ ЕООД може да предложи на клиентите си допълнителни гаранции за качество чрез придържане към стандартите и Етичния кодекс на европейската професионална асоциация.

В рамките на проекта е създаден документ, чрез който се въвежда стандартът за предоставяне на услугата от страна на „Идеин“ ЕООД на бъдещите корпоративни клиенти. В него са описани подробно всички практически стъпки, принципи и

качествени критерии за изпълнението на услугата. Стандартът обхваща всички етапи на услугата: приемане на обаждането, препращане към подходящия консултант, предоставяне чрез различни канали, документиране на прилагането.

В стандарта за прилагане на услугата ППС са включени всички важни теми като управлението на случаите, вкл. рисковете, конфиденциалността и изключенията от този основен принцип, набирането и обучението на персонала, предоставящ консултациите и др. Наличието на писмен стандарт за прилагането на услугата ППС само по себе си е гарант за устойчивостта на проектните резултати. Документът дава възможност да се управлява качеството и постиженията да се коригират и/или надграждат.

От гледна точка на финансиращата програма наличието на този документ е доказателство, че финансовата подкрепа за проекта на „Идеин“ ЕООД е добра инвестиция с гарантирана възвращаемост и полезност.

Основните модели и комуникационните канали, по които бенефициентът ще предоставя услугата си в бъдеще, са описани в детайли в друг документ - Оценка на жизнеспособността, устойчивостта и потенциала за въздействие на иновацията. Създателите на доклада посочват и конкретните методи на анализ, приложени от тях при оценяването на жизнеспособността на иновативната услуга.

В обобщение може да се каже, че съвкупността от документи, създадени в хода на проекта, има многоаспектно приложение и също е елемент от устойчивостта на проектните резултати, поради няколко основни причини:

- Дава добра теоретична база и данни за сравнимост с други европейски практики;
- Създава методическа основа за прилагане на услугата в бъдеще;
- Осигурява изобилен материал, който може да послужи и за обучение на други доставчици или мениджъри човешки ресурси – една потенциална пазарна ниша.

Раздел 3 Ефикасност на предвидените разходи по отношение на поставените цели, дейности и постигнати резултати

Този раздел на оценката изследва съотношението между извършените в хода на изпълнението разходи и постигнатите резултати, като се търси отговор на основния въпрос дали вложените финансови ресурси са довели до получените резултати по един балансиран, разумен и максимално икономичен начин.

Основният въпрос може да бъде изяснен чрез разглеждане на два под-въпроса:

- дали финансовото изпълнение съответства на планирания бюджет по видове и размер на разходите, вкл. наличие/отсъствие на финансови корекции;
- дали са направени бюджетни промени и по какви причини.

Оценителят приема два подхода за изследване на посочените въпроси:

- преглед на документи, свързани с финансовото изпълнение на проекта – първоначален бюджет, финансови отчети, известия за бюджетни промени;
- интервюта с финансовия анализатор на проекта, който е и прокуррист на „Идеин“ ЕООД.

При прегледа на финансовите отчети оценителят достигна до следните изводи:

- Финансовите отчети на бенефициента са приети от Управляващия орган без възражения, няма наложени финансови корекции
- Остатъците⁵ от безвъзмездната финансова подкрепа по пера както в абсолютна стойност, така и в проценти, показват равномерно разпределение на разходите;
- Сравнителният преглед разходи - дейности отразява влягане на средства по график, който кореспондира на получените резултати.

В хода на проекта се налага бюджетно реалюкиране, причините за което са изложени в искането за промени⁶. Промените са малки, те не засягат основната цел на проекта, а също така не възпрепятстват постигането на заложените резултати – което

⁵ Финансов отчет №3 с натрупване към 29 септември 2018 г.

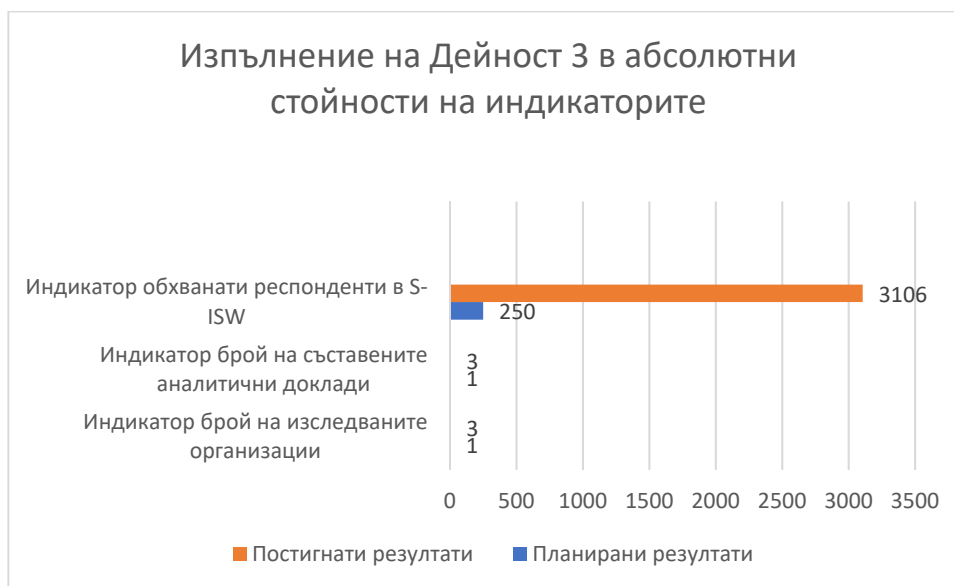
⁶ Внесено с писмо от 11.09.2018

говори за добро предварително обмисляне и добро проучване на пазарните цени в хода на подготовката, а също така и за добро управление в момента на изпълнението.

Причините за бюджетните промени произтичат от изложените в предходния раздел промени в изпълнението с цел гъвкава и адекватна реакция на променящата се среда, която е извън контрола на бенефициента.

Както беше изтъкнато по-горе, става дума за постигането на далеч по-високи индикатори от заложените в проекта чрез промяна в изпълнението, а именно повече ресурси и по-интензивни усилия на екипа.

Изразени с езика на числата, тези промени означават 300% превишение на индикатора брой на изследваните организации в Дейност 3 и същия процент надвишаване на броя на съставените аналитични доклади, а също и около 1200% увеличение на броя на обхванатите респонденти. Как се отразява това на изпълнението на бюджета? Във внесеното искане за изменение (впоследствие одобрено) бенефициентът променя единствено бюджетното перо за преводи на аналитичните доклади от 1850 лв. на 2960 лв., с което средствата за изпълнението на Дейност 3 нарастват с едва 4.88%. Както се вижда от графиките по-долу, постигнатите количествени резултати в пъти надвишават бюджетното превишение.

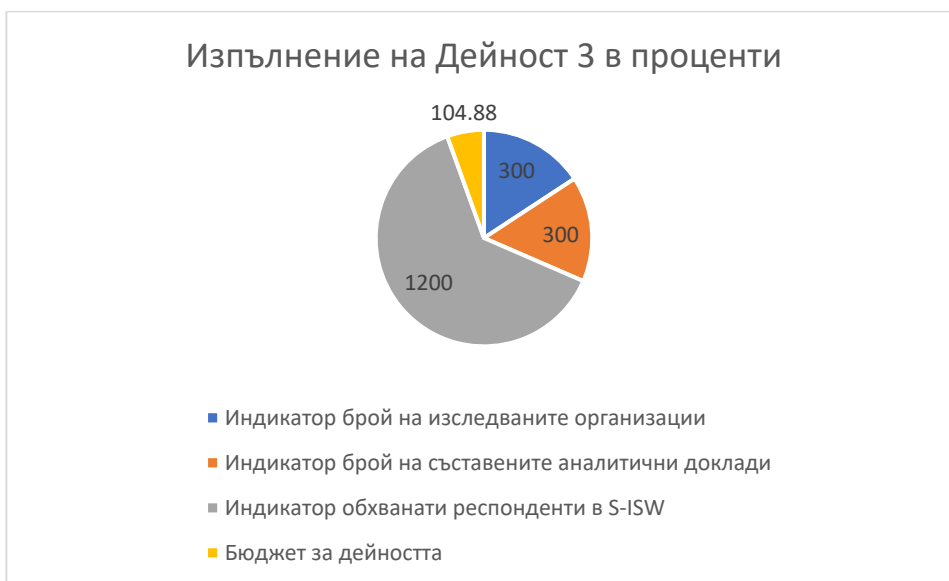
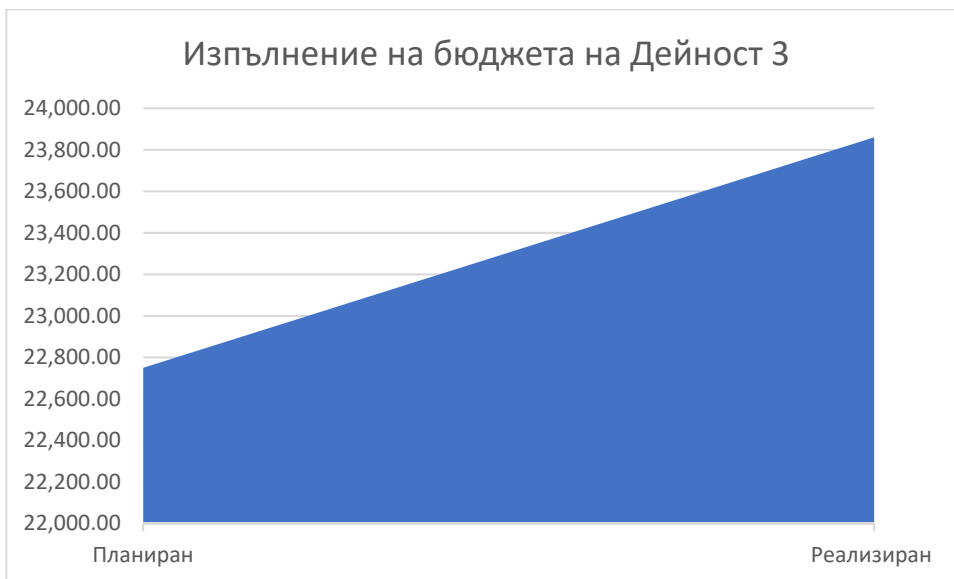




ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ



Същият извод може да се направи и за съотношението техническо изпълнение – бюджет при отпечатването на флаерите в Дейност 4, чрез които бенефициентът се стреми да достигне до максимален брой служители на трите организации. В изпълнението личи гъвкавост и бърза реакция спрямо променените условия. Създаден е не един вид флаер, както предвижда проектът, а четири, като за производственото

предприятие са създадени два типа според образователния и професионалния профил на работниците и съответно на служителите. Отпечатани са не предвидените 300 броя, а 2500 (увеличение с 850%), съответно е поискано бюджетно реалокране от 600 лв. на 5000 лв. в перото за печат, в следствие на което бюджетът на Дейност 4 нараства с едва 5.97%. Отново се налага изводът, че от гледна точка на ефикасността с много малко бюджетно нарастване е постигнат в пъти по-голям резултат от гледна точка на въздействието върху целевите групи.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



Бенефициентът е получил и одобрението да увеличи предвидените средства за оценка на въздействието на проекта с 83% заради многократно нарасналия обем от документи за преглед, анализ и оценка, а също така и за разпространение на проектните резултати със 100% заради идентифицираната необходимост от по-мощни информационни събития с участието на повече заинтересовани лица.

Повишаването на определени бюджетни пера, ориентирано към постигането на по-добри резултати, е възможно заради реализираните сериозни бюджетни икономии в Дейност 5 Повишаване на капацитета на партньорите и заинтересованите страни, където бенефициентът е спестил почти половината (43,62%) от предвидените разходи за пътни, дневни и настаняване при учебното посещение в Португалия.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Изпълнение на бюджета на Дейност 5



Раздел 4 Обобщения и заключения

Този раздел съдържа кратко обобщение на основните изводи, до които достига оценката на въздействието на проект „Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики“.

Администрирането на проекта се отличава със стриктно прилагане на най-добрите принципи, а именно:

- Проектът не е разработен заради тясно фирмените интереси на бенефициента, той се стреми към постигането на определена промяна в цялостния български контекст на благосъстоянието на работното място, доколкото това е възможно чрез ограниченията във времето, бюджета и наличните човешки ресурси;
- Проектът е планиран и изпълняван със стремеж към максимално постигане на целите, което личи от постигнатите количествени индикатори, многократно надхвърлящи планираните. Заради това вложените в изпълнението на проекта ресурси надхвърлят рамките на безвъзмездната финансова помощ (независимо от липсата на собствено съфинансиране според договора);
- Продължението на проекта (независимо дали чрез нов проект или друга форма) е заложено в изпълнението му – екипът има визия за добавената стойност, мултиплицирането на ефекта, привличане на нови заинтересовани страни;
- Изпълнението на проекта е обезпечено чрез икономично, балансирано и равномерно изразходване на средствата от безвъзмездната финансова подкрепа;
- В изпълнението на проекта са привлечени добри експерти и е създадена организация с ясно разпределение на функциите и строг контрол върху резултатите;
- Устойчивостта на проектните резултати е обусловена от развитието на капацитета на експерти;
- Управлението на паричните потоци е ритмично и следва графика на дейностите, в следствие на което поисканите бюджетни промени са извършени навреме и са адекватни към промените в изпълнението.

Изпълнението на проекта се отличава с гъвкавост, която се състои в привличане на повече и по-различни заинтересовани страни и достигане до максимален брой юридически и физически лица, потенциални потребители на проектните иновации.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Иновациите, предложени от проекта, са адекватни на потребностите на българските работодатели и техните служители, независимо дали и в каква степен тези потребности са осъзнати и артикулирани.

Внедряването на иновациите в реалната българска практика се възпрепятства от сериозни социо-културни и нормативни бариери, на които трябва да се обърне специално внимание при разработването на маркетинг стратегията на „Идеин“ ЕООД като доставчик на ППС.

Препоръчително е в бъдеще бенефициентът да се насочи към законодателна инициатива, която на политическо ниво да регламентира отговорностите на работодателите към служителите отвъд безопасните условия на труда. Изводите от изпълнението на оценявания проект са ценен капитал, който нито една българска организация не притежава – той може да бъде вложен като експертен принос на „Идеин“ ЕООД в процеса на постигането на по-високо качество на работните места в България.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



Коментар на „Идеин“ ЕООД

относно оценката на Проект „Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики“ *(може да се попълни от мениджърите на фирмата по тяхна преценка)*

След като се запознахме в детайли с направената независима обективна оценка на проекта, приемаме направените заключения и коментари. Особено важни и полезни за Идеин ЕООД и екипа ни са направените препоръки и съвети, свързани с бъдещото включване на двете иновативни услуги в портфолиото на компанията, промотирането и маркетизирането на услугите, стратегическите мерки и действия, които да предприемем, за да успеем успешно и трайно да позиционираме тези толкова важни за българските работодатели и служители иновации и да постигнем устойчивост и смисъл на проектните дейности.