



Адаптиране и/или валидиране на социални иновации, които могат да са на база на иновативни модели, практики, услуги, продукти от други държави и/или пилотно прилагане на разработени иновативни подходи и модели: социална иновация № 2 Програма за подпомагане на служителите

ДОКЛАД

Оценка на жизнеспособността, устойчивостта и потенциала за въздействие на иновацията

декември 2018 г.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ И КОНТЕКСТ НА ПРОЕКТА	3
ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ	5
КАК ПРАКТИЧЕСКИ РАБОТИ ПРОГРАМАТА.....	8
ОСНОВНИ МОДЕЛИ И КОМУНИКАЦИОННИ КАНАЛИ ЗА ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ППС.....	18
ЕВРОПЕЙСКА ПРАВНА РАМКА	20
ПРАВНА РАМКА В БЪЛГАРИЯ – ОБОБЩЕНИЕ.....	22
ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ППС ПРЕЗ ЕКСПЕРИМЕНТАЛНИЯ ПЕРИОД.....	26
ОЦЕНКА НА УСТОЙЧИВОСТТА НА ИНОВАТИВНАТА УСЛУГА, КАТО ЧАСТ ПОРТФОЛИОТО НА ИДЕИН ЕООД	29
ИЗПОЛЗВАНА МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ОЦЕНКА НА УСТОЙЧИВОСТТА НА СОЦИАЛНАТА ИНОВАЦИЯ	29
МАТРИЦА НА АНАЛИЗА – СОЦИАЛНА ИНОВАЦИЯ „ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ“	32
SWOT анализ.....	37
ППС в Идеин	39
Оценка на вътрешните ресурси на Идеин (ресурсен одит).....	40
RORIT анализ.....	41
5-те сили на Портър	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42

ВЪВЕДЕНИЕ И КОНТЕКСТ НА ПРОЕКТА

Партньорският проект “Повишаване благосъстоянието на работното място и производителността на организациите чрез идентифициране и трансфер на иновативни социални практики”, изпълняван съвместно от Идеин ЕООД и Caraconselhamento - Aconselhamento e Psicoterapia, Unipessoal LDA, Португалия (наричана за краткост Клиника Капа) си поставя основната цел да трансферира в България 2 (две) иновативни социални практики за повишаване благосъстоянието на работните места и производителността на организациите.

Специфичните цели на проекта са:

- Въвеждане на практики и инструменти за развитие на човешките ресурси в България в
- сътрудничество с международен партньор, включващи: иновативен инструмент за оценка на риска и благосъстоянието (well-being) на работните места и адаптирана спрямо българския контекст програма за подпомагане на служителите (Employee Assistance Programme – EAP);
- 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.

При подготовката на проекта Идеин ЕООД се е водила от разбирането, че концепцията за качеството на работните места в България трябва да се интерпретира в по-широк мащаб, не само като добра материална среда или служба по трудова медицина, а като холистична концепция за удовлетвореност от работното място, задължително условие за успеха на всеки работодател и привличането и задържането на качествени служители. Тъй като през последните години българските работодатели отчитат липсата на кадри като основна пречка за развитие, проектът ще тества, анализира, прототипира и предостави уникален инструментариум за решаване на този проблем. В допълнение, грижата за служителите има фундаментална роля в изграждането на репутацията на дадена фирма/ организация/ администрация, а репутацията в днешни дни е ключов

фактор за успеха, независимо дали става въпрос за корпоративна или публична структура. За да стане възможно, обаче, успешното постигане на планираните по проекта цели и резултати и преди стартиране на процеса по тестване на иновациите в България, е необходимо да бъдат направени поредица от проучвания, които да оценят, от една страна – местния контекст и готовността на българския пазар да възприеме подобни услуги (все още нови за страната ни), а от друга – да опишат добри практики основно в европейските страни, а и в други държави с дългогодишен опит в тази сфера, които да се адаптират съобразно особеностите в България.

Настоящият документ е подготвен в изпълнение на Дейност 4: Адаптиране и/или валидиране на социални иновации, които могат да са на база на иновативни модели, практики, услуги, продукти от други държави и/или пилотно прилагане на разработени иновативни подходи и модели: социална иновация № 2 Програма за подпомагане на служителите, под-дейност 4.5. Оценка на устойчивостта и потенциала за въздействие на иновацията, в рамките на проект BG05M9OP001-4.001- 0007-C01. Докладът е подготвен от екипа на Идеин ЕООД Жечка Калинова, Десислава Пухлева и Владислава Драгиева, външните експерти Милена Милева, Антония Борисова и Боян Иванов, както и с помощта на партньорите от Клиника Капа, представени от д-р Мануел Сомер.

ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Програмата за подпомагане на служителите (ППС) може да бъде дефинирана по много различни начини, но в най-общия случай тя се разглежда като базирана на работното място програма, планирана, за да подпомогне организацията да се насочи към поведенческите проблеми на служителите си, които потенциално могат да доведат до проблеми, свързани с продуктивността. Това се постига чрез подпомагане на служителите и техните семейства да идентифицират и разрешат лични проблеми като, напр. брачни, семейни, емоционални, грижи за възрастни, зависимости и стрес. Още от началото на програмата преди 50 год., тя демонстрира, че когато организациите насочат своето внимание към управление и поддържане на човешките ресурси, те стават по-рентабилни, продуктивни, предоставят сигурност и качество на работните места и се превръщат в работодател, за който всеки би избрал да работи.

Програмата осигурява управляван достъп до широк кръг от експерти и професионалисти по психично здраве, достъпни през една точка за контакт и структурирана оценка на нуждата от консултация. Тя предоставя подкрепа, ръководство и информация по широк кръг от свързани с работното място и персонални въпроси, които имат потенциал да повлияят върху ефективността на работата и присъствието на работното място.

Европейският форум на доставчиците на програмата (Employee Assistance European Forum – EAЕF <http://eaef.org>) дава следната дефиниция:

Свързана с работното място програма, чиято цел е да подобри организационната ефективност, чрез предоставянето на структурирани услуги на ръководството и служителите.

Дефиниция на глобалната ЕАР Асоциация (Employee Assistance Professionals Association - <http://www.eapassn.org>):

Най-общо казано, ППС е комплекс от професионални услуги, специално разработени да подобрят и/или поддържат продуктивността и здравословното функциониране на работното място и да адресират определени бизнес потребности на организацията, чрез прилагане на специализирани знания и експертиза относно човешкото поведение и психичното здраве.



По-специално, ЕАР е програма за работното място, проектирана, за да подпомогне:
1) организациите (корпоративен клиент) да се справят с проблеми на продуктивността и 2) служителите (краен клиент) да идентифицират и разрешат лични проблеми, вкл. здравословни, семейни, брачни, финансови, алкохолни и други зависимости, правни, емоционални, стрес или други, които биха могли да повлияят върху ефективността им на работното място (ЕАРА, 2010)

Специалното в тази програма са уникалните тристранни взаимоотношения между Работодател/ ППС консултантa и Работника. В крайна сметка, програмата винаги поставя във фокуса си корпоративната структура.

Доставчикът на ЕАР услугата ще работи директно с корпоративния клиент, за да гарантира, че всички служители са добре информирани и знаят за програмата, обхвата на услугите, които тя предлага, конфиденциалността, която гарантира и начините, по които може да бъде достъпена.

Конфиденциалност е ключовата характеристика на програмата. Разбирането и съгласието за това от страна на всички заинтересовани страни е критично за поддържане интегритета на услугата. Конфиденциалността, обаче не е абсолютна. Ако, напр. ППС има доказателства, че служителят е в риск и е опасен за самия себе си и другите или пък, когато се отнася до публичен интерес, може да се прояви и валидна клауза за нарушаване на конфиденциалността. Но договорните ограничения относно конфиденциалността се разясняват на организацията и потребителите на услугите още в самото начало. На организацията се предоставят общи и агрегирани данни за това как се използва програмата, но те по никакъв начин не идентифицират индивидуалните потребители.

Подкрепа по телефона може да бъде предоставяна с вътрешни ресурси, но терапията лице в лице обикновено се предоставя от управлявана мрежа от консултанти и психолози. ППС работи като съветник на работодателите относно проблеми, свързани с психичното здраве, разработването на политики и превенцията на кризи. Обикновено тя работи съвместно с отделите ЧР и отделите, ангажирани в контрола върху здравословните условия на труд.

ППС може да бъде физически локирана в организацията (напр., когато се предоставя с вътрешни ресурси) или да се предоставя от външна организация (независим външен консултант), какъвто е случаят с Идеин ЕООД като доставчик на ППС.

Типове услуги, които се квалифицират в обхвата на ППС в Европа:

- Психологически консултации при депресия, паника или тревожност
- Психологически консултации при стрес и мотивация
- Алкохол/ други зависимости
- Критични инциденти и травми
- Интернет базирани (онлайн) консултации
- Финансови и правни консултации
- Баланс работа/личен живот
- Грижа за деца и възрастни хора
- Оказване на помощ за чужденци, работещи в компанията
- Услуги за ежедневието, т.нар. консиерж услуги - помагат на хората да организират всички аспекти на живота си, за които не разполагат с време, желание или контакти, за да го свършат (закупуване на подаръци, намиране на водопроводчик или техник, преглед на автомобил и пр.)
- Коучинг и организационно развитие
- Консултации за управление на ЧР
- Управление на ефективността
- Управленско консултиране
- Други специализирани тренинги – напр. здравословен начин на живот
- Управление на стреса
- Разследвания за психически и сексуален тормоз на работното място
- Медиация

Най-големият процент от компаниите (между 60 и 80%) имат предпочитания към услуги по-стриктно насочени към управлението на ЧР, като напр. консултации по управление на ЧР, управленско консултиране, управление на ефективността и коучинг. Почти половината от компаниите предоставят на служителите си традиционни услуги – финансови и правни консултации, напр. 30 до 40% от компаниите предоставят и консултации, свързани със злополуки и травми, услуги балансиращи отношението работа/ лично време, алкохолни и други зависимости и медиация. По-малко от 30% предоставят интернет-базирани услуги, управление на стреса, други специализирани консултации, консиерж и грижа за деца и възрастни родители.

КАК ПРАКТИЧЕСКИ РАБОТИ ПРОГРАМАТА

Корпоративен клиент: оценка на нуждите

Стандарт

ППС трябва да разбере нуждите на корпоративния клиент, на база на възможно най-актуална информация.

В рамките на проекта Идеин използва като инструмент за оценка разработения от белгийската компания Пулсо Европа тест „Кратка инвентаризация на стреса и благосъстоянието на работното място” (Short Inventory on Stress and Well-Being (S-ISW), наричан по-долу за краткост S-ISW теста.

Минимални изисквания

Идеин като доставчик на ППС извършва за всеки клиент, преди окончателното решение за обхвата на ППС, оценка на нуждите. Ако корпоративният клиент не желае да се възползва от S-ISW теста като инструмент за оценка на нуждите (предвид това, че ползването му се заплаща допълнително), се прилагат други инструменти – анкети, интервюта с мениджмънта, фокус групи, интервюта с представители на работниците/служителите, друго.

Корпоративен клиент (КК): интегриране на ППС в контекста на цялата организация

Стандарт

Идеин като доставчик на ППС предлага на корпоративния клиент да интегрира ППС на всички нива на организацията.

Минимални изисквания

- КК се насърчава да определи служител в организацията, който е запознат с важността на интегриране на ППС в цялостната организационна политика.
- Идеин предлага начини, по-които ППС да се интегрира в цялостната политика на организацията, свързана с ЧР.
- КК е информиран колко е важно експертите, с които ППС работи в тясно сътрудничество и които са отговорни за нейното интегриране в политиките на

организацията, да бъдат запознати с нейната важна роля и активно да промотират ползването на услугите, като текущо информират ръководството.

Корпоративен клиент: план за изпълнение на ППС

Стандарт

Идеин като доставчик на ППС, съвместно с ръководството и/или номинираните за това служители, разработва План за изпълнение на ППС.

Минимални изисквания

Планът за изпълнение съдържа:

- Дейностите и отговорностите на участниците, както и времевата рамка, в която ППС ще започне реално да функционира в организацията
- Отговорностите по отношение на мониторинга върху изпълнението на ППС и предприемането на корективни действия (при необходимост)
- Отговорностите по отношение на популяризирането и промотирането на ППС, както и събитията за обявяване на старта на ППД
- Отговорностите за продължаващото промотиране на услугите в обхвата на ППС
- Акцентирането и непрекъснатото напомняне за това, че ППС услугите са гарантирано конфиденциални

Корпоративен клиент: промотиране на ППС

Стандарт

Като доставчик на ППС Идеин предоставя промоционални материали, които насърчават ползването на услугите и които могат да включват брошури, листовки, срещи с мениджмънта и служителите и пр.

Минимални изисквания

- Идеин като доставчик на ППС предлага да подпомогне организацията в процеса на популяризиране на услугите, чрез различни методи, съобразени със специфичните потребности и очаквания на съответната организация.

- ППС доставчикът текущо предоставя промоционални материали – по теми, във връзка с определени събития, по общи въпроси (напр. баланс работа/ личен живот) и пр.
- Всички дейности за популяризиране на програмата се извършват текущо през целия период на договора за ППС и включват всички, които имат право на достъп до услугите и.

Корпоративен клиент: доклади за ППС

Стандарт

ППС предоставя доклади на мениджмънта на клиента, на текуща база, с честота, определена в договора за услугата (обикновено, на всеки 6 м. и задължително при изтичане на срока на договора)

Минимални изисквания

- Предоставя се обща информация за ползването на програмата
- Докладът включва описание на начина, по който се анализират данните
- Докладът ЗАДЪЛЖИТЕЛНО запазва конфиденциалността и анонимността на крайния клиент
- Докладът трябва да позволи на корпоративния клиент да идентифицира теми и тенденции в използването на ППС.

Корпоративен клиент: процедури за жалби и оплаквания

Стандарт

Клиентите имат право на оплаквания и жалби, свързани с услугите, предоставяни в рамките на ППС и процедурата, по която могат да направят това е включена в договора им като анекс. Кратка информация за нея се съдържа и на специализираната интернет страница на Идеин като доставчик на ППС.

Минимални изисквания

- ППС дефинира какво точно може да бъде регистрирано като оплакване – може да бъде различно от негативната обратна връзка.

- КК, който поставя даден проблем като „оплакване“ трябва да го идентифицира като такъв.
- ППС определя към кого от фирмата да се отправят оплакванията – в случая на Идеин, това е управителят на фирмата.
- Оплакванията могат да се подават писмено или устно. Писмено чрез електронна поща, устно – чрез телефонен разговор или онлайн конферентен разговор.
- ППС доставчикът определя кой проучва оплакването, взема становище по него и отговаря в определените за това срокове.
- Обикновено, има процедура за разрешаване на спорове, след разследване на оплакване.

Корпоративен клиент: стратегическо партньорство, комуникация и консултация

Стандарт

ППС предлага на корпоративния клиент партньорство.

ППС има ясни и ефективни канали за комуникация, за споделяне на визия, резултати и план за действие и използва всяка възможност да повлияе стратегическите инициативи, свързани с политиките за ЧР.

Минимални изисквания

- ППС дава ясно да се разбере, още при старта на договореностите, че част от нейната роля е да предостави стратегически организационни консултации.
- Като използва докладите, които подготвя за мениджмънта, ППС е в състояние да предостави обратна връзка на клиента относно тенденциите в организацията, които могат да се повлияят положително от програмата.
- След като идентифицира определени теми и тенденции в организацията, ППС проактивно предлага възможни подходящи решения.

Контрол върху информацията: водене на записи

Стандарти

ППС създава и поддържа картотека със записи от предоставените услуги както на организационно ниво, така и на индивидуалните крайни потребители, която отговаря на изискванията на стандартите и процедурите на ППС, организационната политика на

доставчика и клиента, както и на приложимата правна рамка и професионални изисквания.

Минимални изисквания

- При старта на договора за ППС, всеки клиент се информира, че всеки контакт ще бъде документиран.
- ППС записва всяка услуга, предоставена на корпоративния клиент (респективно, неговите служители и техните семейства, ако това е в обхвата на договора)
- Съдържанието на записите е в съответствие с обхвата на услугата и е достатъчно детайлен, за целите на отчитането пред клиента
- Всички записи се съхраняват на сигурно място и до тях има контролиран достъп
- Записите за пазят в съответствие с професионалните и нормативни изисквания
- Достъпът до електронните записи също е контролиран и защитен с определена парола
- Индивидуалните потребители имат правото, при искане от тяхна страна, да получат достъп до индивидуалните си досиета – напр. колко и какъв тип услуги за ползвали, на коя дата, кога им е отговорено и пр.

Контрол на информацията: конфиденциалност

Стандарт

ППС има ясни правила за конфиденциалност и анонимност. Идеин следва приложимата нормативна рамка относно съхранението и опазването на личните данни, вкл. и GDPR.

Минимални изисквания

- Конфиденциалността е основният принцип при ППС услугата и тя трябва на всяка цена и без изключение да се гарантира.
- ППС доставчикът обяснява принципа на конфиденциалността на корпоративния клиент.
- Клиентите се запознават с техните права относно ограниченията, произтичащи от принципа на конфиденциалността, още преди да бъде сключен договора за ППС. В случаи на телефонно или онлайн консултиране, принципът се разяснява от фронт офиса персонала или от консултанта.

- ППС има ясни правила и процедури в кои случаи конфиденциалността може да бъде нарушена, като напр. при заплахата за живота на трети страни и/или защита на детето.
- ППС защитава персоналната информация на всеки краен клиент чрез определени нива на сигурност. Персоналът има различен достъп до тази информация, в зависимост от отговорностите и задълженията му.

ППС като бизнес операция: предоставяне на услугата

Стандарт

ППС е отделна бизнес услуга в рамките на компанията-доставчик, която гарантира ясно разпознаваема и структурирана система за предоставяне на ППС.

ППС оперира чрез налични процедури, които позволяват последователно и ефективно предоставяне на услуги. Те ще бъдат постоянно преразглеждани и разработвани в отговор на целите на ППС и нуждите на бизнеса.

Минимални изисквания

- ППС гарантира, че разполага с всички необходими ресурси за предоставяне на професионални услуги.
- ППС осигурява фронт офис персонал, който приема обаждания от крайните клиенти през цялото определено в договора с корпоративния клиент работно време – обикновено 24/7.
- Системата за предоставяне на услугите отразява нуждите на клиента, но е съобразена в същото време с фактори като брой и разнообразие на служителите, брой и физическа локация на местата, бюджет на договора и вътрешни ресурси.
- ППС има разработени вътрешни процедури, определящи собствените политики, писмени правила и определен персонал, начини за докладване и отговорности.
- Процедурите трябва да описват всички ключови ППС процеси, като напр.:
 - Начини за достъп до ППС
 - Процеси, гарантиращи конфиденциалността
 - Процеси за идентифициране и оценка на проблеми и бързи решения
 - Процедури за мониторинг, проследяване, обработване, затваряне на случая, докладване.

- Участие на ЕАП в области като насочване на мениджър, процедури, свързани със стрес, тормоз, травма, увреждане, психично здраве, злоупотреба с вещества и дисциплина.
- Всяка процедура ясно очертава границите на подкрепата на ППС.

ППС като бизнес операция: хората

Стандарт

ППС предоставя адекватен брой професионалисти, за да може да предостави договорените с корпоративния клиент услуги.

Минимални изисквания

- ППС осигурява адекватен персонал, с необходимите професионални квалификации и умения, за всеки клиент, съобразно големината на организацията, географската локация, разнообразието и обхвата на договорената програма.
- Добре е ППС да бъде стандартизирана по международно признат стандарт за качество, като напр. ИСО.
- ППС трябва да докаже, че ангажираният персонал и консултанти/ съветници имат необходимата професионална квалификация и умения да изпълняват отговорностите и задачите, които са им възложени.
- ППС запознава персонала и консултантите с всички стандарти и процедури, вкл. и изискването за конфиденциалност и защита на личните данни, както и тяхната отговорност за качеството на предоставената услуга.
- ППС гарантира, че експертите спазват не само Етичния кодекс на ППС, но и етичния кодекс на своята професия.
- ППС разработва система за идентифициране и справяне с неприемливи практики и поведение.
- Персоналът има ясно определени задължения и отговорности.

Функциониране на ППС: идентифициране на проблеми и първоначална оценка

Стандарт

ППС осигурява професионална първоначална оценка на допустимостта и пригодността на клиента за получаване на помощ в рамките на програмата.

Обикновено клиентът има достъп до ППС, 24 ч./ ден и 7 дни/ седмица. Този достъп се договаря в договора с корпоративния клиент.

Фронт офис експертът прави първоначална оценка на нуждите на клиента, след което пренасочва казуса към съответния експерт.

Минимални изисквания

- Корпоративните клиенти се запознават с различните нива на предлаганите услуги от административен представител на доставчика на ППС – управител или мениджър на ППС.
- Компетентния персонал (консултантите) са налични по всяко време, когато е необходимо да се идентифицира и/или разреши даден специфичен проблем.
- Фронт офис експертът, който приема обаждането и прави първоначалната оценка на нуждите на клиента, като следва определен протокол и документира обаждането.
- Процедурите съдържат и детайли указания за реакция в кризисни ситуации.
- Ако при първоначалната оценка се установи необходимост от среща лице в лице, ППС осигурява възможност за това в кратък срок.

Функциониране на ППС: препращане

Стандарт

ППС насочва клиентите към определена услуга и съответния професионален (акредитиран, ако това са изисква от специфичната професия) консултант, след първоначалната оценка.

ППС насочва даден клиент и към трета страна, ако проблемът му не попада в обхвата на договорената ППС или не може да се разреши чрез нея (напр. при очевидна необходимост от лекарска намеса).

Минимални изисквания

- ППС осигурява необходимия брой консултанти, предвид големината на корпоративния клиент, броя на неговите служители, които право на достъп до

програмата, географската локация на различните места, на които оперира клиента (ако има такива) и ако това е предвидено в договора.

- ППС проучва и необходимостта от допълнителни действия, предвид специфичните нужди на клиента, след стартиране на услугата.
- Възможностите да се възползва от съответната консултантска услуга и експертна подкрепа се обсъжда с корпоративния клиент, като му се обясняват всички възможни опции, заедно със свързаното с тях заплащане.
- ППС поддържа подходящи професионални граници, когато проучва възможностите за препращане към консултант и проследяване на качеството на услугата.

Функциониране на ППС: кризисни интервенции

Стандарт

ППС гарантира, че на корпоративния клиент е предоставена ясна информация за начина, по който служителите му могат да бъдат подпомогнати при спешни, сериозни или извънредни ситуации.

ППС предоставя подкрепа при ситуации на кризи или травми, вкл. подкрепа по телефона, на място и проследяване развитието на ситуацията. Когато ППС не е в състояние да предостави подкрепа, трябва да се обърне към подходяща трета страна за осигуряване на такава.

Минимални изисквания

- ППС доставчикът разработва подходяща процедура за координиране при критични инциденти или извънредни ситуации, която съгласува с корпоративния клиент.
- ППС поддържа отворена линия за контакт 24 ч./ 365 дни, за да осигури подходящата подкрепа в случай на извънредни обстоятелства.
- Консултантът по психично здраве трябва да бъде достъпен през цялото време.
- Служителите са запознати с процедурата за реакция по време на кризисни или извънредни обстоятелства.
- ППС поддържа база данни с експерти, които може да мобилизира по всяко време за решаване на кризисни и извънредни ситуации.

- Всички експерти на ППС доставчикът са запознати с процедурата за реакция при кризисни и извънредни ситуации.

Функциониране на ППС: краткосрочно решаване на проблеми

Стандарт

ППС разработва насоки и процедури, за да определи дали и кога може да предостави краткосрочни услуги за разрешаване на дадени проблем (лимитиран брой сесии). Този подход се разяснява на служителите на корпоративния клиент, при старта на програмата.

Минимални изисквания

- Преди да се стартира с консултации лице в лице, се прави поне една сесия за първоначална оценка на проблема на клиента, която да реши дали той е подходящ за краткосрочния модел на работа.
- Крайният клиент е информиран за границите, в които работи ППС и за конфиденциалността на програмата.

Функциониране на ППС: консултантски услуги за мениджърите

Стандарт

Доставчикът на ППС предоставя консултации и подкрепа на мениджърите в организацията клиент.

Минимални изисквания

- Коучинг и подкрепа на ключовия управленски персонал как да интервенира конструктивно, почтено, последователно и с емоционална интелигентност, за да подпомогне служителите в случаи, изискващи определено внимание и помощ.
- Ежедневна подкрепа на ключовия управленски персонал да разбере своите собствени граници и какъв тип подкрепа е подходяща за служителя.
- Съвети и информация как да препраща служителите към ППС.

Функциониране на ППС: препращане на мениджъра

Стандарт

ППС предоставя методи, по които да приема препращания на случаи от организацията и нейните представители, което включва преките ръководители, ЧР и експертите по безопасни условия на труд.

Минимални изисквания

- Процедурата, по която се правят препращанията на служители към ППС е съгласувана с корпоративния клиент.
- Процедурата е описана в презентационните материали и е известна на всички.
- ППС доставчикът съгласува с корпоративния клиент до каква степен има право да разкрива информация относно случаи, в които служителят е препратен към ППС от своя ръководител.

Функциониране на ППС: оценка

Стандарт

ППС прилага вътрешни процедури за рутинен одит и оценка на ефективността на предоставените от програмата услуги и на административните процеси.

Минимални изисквания

- Параметрите за оценка на ефективността са ясно определени и адекватни
- Процедурите, отговорностите и честотата на оценката са ясно дефинирани.

ОСНОВНИ МОДЕЛИ И КОМУНИКАЦИОННИ КАНАЛИ ЗА ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ППС

Пълен набор от услуги

Този най-изчерпателен модел включва достъп до ЕАР услугата 24 ч./ 365 дни. Терапевтичната подкрепа е краткосрочна (обикновено между 3 и 8 сесии) и

ограничена във времето. Тази част от услугата се предоставя от квалифицирани и опитни консултанти. Част от подкрепата може да бъде и управлението на травми и кризи. Всички случаи се описват детайлно и се проследяват от специалисти, работещи по програмата. Интернет базираното онлайн консултиране също се предоставя като възможност и включва комуникация по електронна поща, чат в реално време и обмен на кратки съобщения. Т. нар. практическа подкрепа обикновено се предоставя по телефона или онлайн и може да включва правни съвети, управление на портфейла или съвети при задължняност, съвети, свързани с грижа за децата или зависимости, както и подкрепа за мениджърите.

Други услуги, като напр. онлайн оценка на здравния риск и разнообразни обучителни курсове, също могат да бъдат в обхвата на ППС услугите.

Всеки, който се обади на фронт офиса първоначално бива оценен относно най-подходящата форма на подкрепа, която му е необходима и след това пренасочен към съответния професионалист.

Пълният набор на услуги, също така, включва цялостно управление на клиента, което предполага регулярни отчети и анализ на използването на услугите.

Пълен набор от промоционални материали, като напр. брошури, информационни карти, постери, ръководства и онлайн материали, които да се използват на място или онлайн, също са част от услугата. Също така се подготвя годишен календар на промоционалните дейности, който да гарантира, че програмата е достъпна и съответства на нуждите на всички служители. Проактивното управление на клиента и активното промотиране на услугите често има като резултат високо ниво на ползване на програмата. Все по-често моделът на предоставяне на пълния набор от услуги предлага възможността програмата да интегрира и други ползи, като напр. управление на отсъствията от работа и личните здравни застраховки.

Вграден модел

Вграденият модел на програмата представлява ППС услуги, които са включени "безплатно" към други здравни и застрахователни продукти. Оперативните разходи са обикновено вградени в таксите, които се плащат за други продукти, предоставяни като пакети от напр. застрахователни компании.

Вградените програми често са ограничени версии на модела на пълния набор от услуги. Те може да включват само предоставяни по телефона услуги или ограничен брой персонални лице-в-лице консултативни сесии на служител с опцията за плащане на

допълнителна такса за увеличаване броя на сесиите, по заявка. Често този тип програма се продава като услуга с добавена стойност или като начин за запазване интереса към друг здравен инструмент. Моделът на вграждане на ППС в други продукти е сравнително нов и доста иновативен. Данните обаче сочат, че вградените услуги имат тенденцията да генерират по-малък интерес, в сравнение с пълния модел, поради по-ниското ниво на промотиране и респективно, по-ограничената информираност на служителите.

Моделът телефон и онлайн

Този модел елиминира изцяло услугите предоставяни лице-в-лице и предоставя емоционална и практическа подкрепа само чрез 24 часова гореща линия и онлайн консултиране. Консултирането има формата на структурирани кратки телефонни и онлайн сесии. Моделът може да се използва при вградените ППС услуги или да се предоставя като самостоятелна услуга. Онлайн услугите може да включват инструменти за самооценка и информация, както и разнообразни презентации по здравни въпроси, чрез ексклузивно създаден от доставчика уебсайт портал. Онлайн консултирането може да става чрез обезпечен от гледна точка на сигурността портал, където се обменят мейли или има чат, или пък да става чрез обикновена електронна комуникация и Скайп, напр. Също така може да бъде в реално време или не. И доставчикът, и клиентът трябва да бъдат сигурни и удовлетворени от нивото на сигурност и конфиденциалност при този тип услуги.

ЕВРОПЕЙСКА ПРАВНА РАМКА

Стратегическата рамка на ЕС за здравословни и безопасни условия на труд за периода 2014-2020 г¹. е важен документ, който поставя проблематиката в по-широк контекст, а именно, че превенцията на риска и насърчаването на по-безопасни и здравословни условия на труд целят не само повишаване на качеството на работните места, но и на конкурентоспособността на европейските компании. Запазването на здравето на работниците има пряко и измеримо въздействие върху продуктивността и допринася за подобряване на устойчивостта и сигурността на социалната система.

По-важно за целите на настоящото изследване, обаче, е Съобщението на Комисията до Европейския парламент, Съвета, Европейския икономически и социален комитет и

¹ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0332>

Комитета на регионите от 10.01.2017. “По-безопасен и здравословен труд за всички — осъвременяване на законодателството и политиката на ЕС в областта на здравословните и безопасни условия на труд”, според което:

Психо социалните рискове и свързаният с работата стрес са сред опасенията във връзка със безопасните и здравословни условия на труд, които поставят най-голямо предизвикателство и които се засилват. Почти половината от работниците в ЕС заявяват, че стресът е обичайно явление на тяхното работно място и 40 % считат, че срещу него не се предприемат подходящи мерки. Стресът на работното място оказва сериозно въздействие върху производителността:

На него се дължат около половината от изгубените работни дни, тъй като отсъствията са относително продължителни;

- Стресът води до понижени резултати на работното място и може да доведе до пет пъти повече злополуки;
- Около една пета от текучеството на персонала се свърза със стреса на работното място.

Психо социалните рискове са сложни, многоаспектни въпроси. Влошаване на здравето може да се причини от съвкупност от фактори, свързани и/или несвързани с работното място.

С Рамковата директива се въвежда правно задължение за работодателите да защитават работниците от всички рискове на работното място. Някои отделни директиви в областта на здравословните и безопасни условия на труд (например Директивата за екраните) включват разпоредби, които непряко са свързани с предотвратяването на психо социални рискове. В Рамковото споразумение на социалните партньори на ниво ЕС относно стреса на работното място се подчертава важността на Рамковата директива. Европейската агенция за безопасност и здраве при работа осъществява действия за повишаване на осведомеността и в рамките на общоевропейска кампания за стреса и психо социалните рискове, проведена през периода 2014—2015 г., предостави на разположение електронно ръководство за управление на психо социалните рискове, разработено в отговор на нуждите на работодателите и хората, работещи в малки предприятия.

В отделните държави членки се прилагат най-различни подходи. В някои подходи психо социалните рискове не се споменават изрично в законодателството в областта на здравословните и безопасни условия на труд, докато в други се подчертава

необходимостта те да бъдат разглеждани като част от здравословните и безопасни условия на труд. В някои се изискват оценки на психо социалните рискове, като има случаи, в които се препоръчва ангажирането на експерт. В една държава членка са въведени задължителни насоки за предотвратяване на психо социалните рискове. Държавите членки разработват също така незаконодателни подходи (тристранни органи, насоки, повишаване на осведомеността, стандарти за управление и т.н.).

За подобряването на защитата на работниците на практика е необходимо да се повиши осведомеността на работодателите и да им бъдат предоставени допълнителни ръководства и инструменти. В Насоките на Комисията се пояснява, че според действащите разпоредби на ниво ЕС **работодателите са задължени да закрилят работниците от психо социални рискове и че тези рискове трябва надлежно да се вземат предвид в процеса на извършване на оценка на риска.** В документа се предоставят конкретни незадължителни инструменти и средства, чрез които работодателите ефективно да могат да обхванат психо социалните рискове в рамките на оценката на риска.

Комисията ще работи заедно с Европейската агенция за безопасност и здраве при работа и с Консултативния комитет за безопасност и здраве на работното място, за да бъдат набелязани добри практики за насърчаване и разпространение, и ще възложи на Комитета на старшите инспектори по труда да разработи ръководство за оценяване на качеството на оценките на риска и мерките за управление на риска по отношение на психо социалните рискове.

Много интересен документ е е-ръководството за управление на стреса и психо социалните рискове, разработено като част от Кампанията за управление на стреса и психо социалните рискове на работното място, на Европейската агенция за безопасна и здравословна работа EU OSHA.²

ПРАВНА РАМКА В БЪЛГАРИЯ – ОБОБЩЕНИЕ

Детайлен анализ на правната рамка в България, която има отношение към ППС е представен в отделен доклад. За целите на настоящата оценка включваме само резюме на неговите заключения.

² <https://eguides.osha.europa.eu/stress/BG-BG/>

Нормативната уредба и стратегически документи, които пряко влияят върху изпълнението на проекта и тестването на програмата за подпомагане на служителите регламентира задълженията на работодателя относно служителите и обхваща онези аспекти от данъчното и друго законодателство, които предоставят или не определени стимули на работодателите при прилагане на специфични мерки, насочени към подобряване на здравословните и безопасни условия на труд (качеството на работните места) и други социални придобивки.

Основните нормативни документи са:

1. Кодекс на труда, Издател на документа – Народно събрание
2. Закон за корпоративното подоходно облагане – ЗКПО, Издател на документа – Народно събрание
3. Закон за данъците върху доходите на физическите лица – ЗДДФЛ, Издател на документа – Народно събрание
4. Национална програма за безопасност и здраве при работа 2018-2020 година, приета с Решение № 801 на Министерския съвет от 22.12.2017 г.

Социалните услуги/пакети по отношение на работещите в БГ се заключават до:

- допълнително осигуряване;
- ваучери за храна;
- транспорт от и до работното място (при определени условия);
- осигуряване на служба по трудова медицина;
- безплатна храна, безплатната предпазна храна и противоотровите;
- предпазно работно облекло.

Законодателят точно и ясно е определил данъчните облекчения по отношение на работодател и работник. Важното в случая е, че винаги се взема решение на базата на нормативен акт, който дава правото за тези данъчни облекчения. Доколкото новопредлаганата услуга може да бъде полезна на работодателя от гледна точка на финансови и данъчни облекчения, е необходимо да се анализират следните понятия от законова гледна точка:

- социални разходи, предоставени в натура;
- общодостъпност на социалната придобивка;

- присъщи ли са за дейността на съответното предприятие/фирма тези разходи.

Съгласно чл. 204, т. 2 от ЗКПО с данък върху разходите се облагат документално обосноващите социални разходи, предоставени в натура на работници и служители и лица, наети по договор за управление и контрол (наети лица), а според б. „а“ и „б“ на т. 2 от чл. 204 социалните разходи, предоставени в натура, включват и разходите за вноски (премии) за допълнително доброволно осигуряване, за доброволно здравно осигуряване и застраховки „Живот“ и разходите за ваучери за храна.

От цитираната разпоредба е видно, че като възможни адресати на социалните разходи, предоставени в натура, законът посочва работниците, служителите и лицата, наети по договор за управление и контрол, наречени в обобщение „наети лица“.

От своя страна дефиницията за „социални разходи, предоставени в натура“, дадена в § 1, т. 34 от ДР на ЗКПО, изисква социалните придобивки да са достъпни за всички наети лица. Два са въпросите, свързани с данъчното третиране по реда на ЗКПО на социалните разходи, предоставени в натура, които дългосрочно пораждаха дискусия и съответно бяха повод за спорове в рамките на процеса по осъществяване на данъчно-осигурителен контрол. Накратко въпросите се свеждат да следното:

1. *Как следва да се разбира изискването за общодостъпност на социалните придобивки, предвидено в § 1, т. 34 от ДР на ЗКПО?*
2. *Ако изискването за общодостъпност на социалните придобивки не е спазено и тяхното предоставяне носи белезите по-скоро на допълнително възнаграждение, какво е данъчното третиране на отчетените разходи?*

Всяка от многообразните видове социални придобивки (поради разнообразните социални потребности - Вж. чл. 294 от Кодекса на труда (КТ), от който е видно, че законодателят ги е формулирал общо, като принцип, а не ги е изброявал изчерпателно. Така например т. 7 на чл. 294 от КТ дава широка възможност за предоставяне на други (извън посочените в т. 1 – 6 на чл. 294) социални придобивки трябва да бъде подложена на анализ, за да се установи как тя отговаря на предназначението си да обезпечи сфери от ежедневието на наетите лица във от трудовото правоотношение/правоотношението по договор за управление и контрол, но свързани с него, които засягат пряко и непосредствено живота и бита им през времето, когато престират труда си. Именно поради многообразието на видовете социални придобивки е необходима внимателна

преценка за изпълнение на критерия за общодостъпност на всеки вид от гледна точка на тяхното естество и предназначение.

Важен аспект при преценката дали се касае за социални разходи по смисъла на определението, дадено с § 1, т. 34 от ДР на ЗКПО, и оттам дали съответните придобивки са общодостъпни, е извършването на анализ на реда и начина, по които са предоставени тези придобивки, а именно:

- по реда и начина, предвидени в чл. 293 от Кодекса на труда (КТ), или
- по ред и начин, определени от ръководството на предприятието. Според § 1, т. 34 от ДР на ЗКПО това са две алтернативни възможности с еднаква тежест.

Вторият въпрос също е предмет на дискусия с оглед на това, че съществува тенденция в рамките на ревизионните производства да се приема, че ако даден разход не може да бъде определен като социален (най-често поради неизпълнение на изискването за общодостъпност на социалните придобивки), той се явява разход, който не е свързан с дейността и съответно не се признава за данъчни цели по реда на чл. 26, т. 1 от ЗКПО. Едновременно с това обаче, за целите на облагане с данък върху доходите на физическите лица въпросните придобивки се квалифицират като възнаграждение за положен труд и се облагат по реда на Закона за данъците върху доходите на физическите лица (ЗДДФЛ). Казано с други думи противоречието се изразява това, че разход, квалифициран като възнаграждение, се третира като разход, несвързан с дейността. Очевидно е, че това е явно противоречие, за чието преодоляване е необходим анализ на всеки конкретен случай. Основният паралел, който следва да бъде направен за целите на анализа, е дали:

- съответният разход носи белезите на възнаграждение за извършена от наетото лице работа или
- няма такъв характер, а по-скоро представлява насочване на средства от предприятието към физическото лице без да е налице адекватна престация от негова страна.

Извършването на такъв анализ е необходимо, защото данъчното третиране в двете посочени хипотези е различно, а именно:

- В първата хипотеза, обхващаща случаите, при които извършените в полза на наетото лице разходи не представляват социални разходи, предоставени в натура, а по-скоро носят белезите на възнаграждение за извършена от него

работа, тези разходи са признати за данъчни цели и с тях не се преобразува счетоводният финансов резултат по реда на ЗКПО.

- Във втората хипотеза, в която попадат случаите, при които данъчно задълженото лице извършва разходи в полза на наетото лице без да е налице адекватна престация от негова страна (която да може да се окачестви като възнаграждение за работата му), се касае за разходи, несвързани с дейността. Тези разходи не са признати за данъчни цели на основание чл. 26, т. 1 от ЗКПО.

Основният извод, който можем да се направи е, че експериментираната в рамките на проекта иновативна услуга – програма за подпомагане на служителите, не е изрично конкретизирана в нормативен документ и нейното предоставяне от работодателя на служителя като социална придобивка, вкл. и по отношение отчитането на разходите за нея, е въпрос на тълкувания, мнения и становища на Министерство на финансите и НАП за всеки конкретен случай. Възможно е работодателят да признае подобен разход като присъщ, но тълкуванието доколко това е така е въпрос на интерпретация и субективно становище на проверяващия.

ПРЕДОСТАВЯНЕ НА ППС ПРЕЗ ЕКСПЕРИМЕНТАЛНИЯ ПЕРИОД

Детайлен анализ на резултатите от тестовия период е представен в отделен доклад. За целите на настоящата оценка, представяме кратко резюме на извършените през експерименталната фаза дейности.

В резултат от проведено анкетно проучване, осъществено в рамките на проекта, беше съставен дълъг списък с възможни организации, които да участват в пилотното провеждане на ППС. След поредица от разговори и срещи с организациите от дългия списък, екипът ни взе решение вместо достъп до ППС да имат 250 служители (за предпочитане от 1 организация), както е заложено в проектното предложение, достъп до нея да имат почти 3000 служители от 3 (три) организации, представляващи различни обществени сектори, а именно: публична администрация – община Ловеч; организация, предоставяща публични услуги – УМБАЛ „Канев“ АД – Русе; бизнес организация – АЛС България ЕООД. В допълнение, организациите са различни като големина и брой

служители – община Ловеч би попаднала в категорията средно предприятие (150 служители), УМБАЛ „Канев“ АД – Русе и АЛС България ЕООД са със статут на големи предприятия и имат персонал, съответно над 1000 и над 1600 служители. АЛС България ЕООД е производствено предприятие, което осъществява дейност в 3 завода, локирани на различни места в България (с. Мусачево, гр. Благоевград и гр. Ихтиман) и администрация. Компанията е 100 % собственост на чуждестранен инвеститор от Южна Африка.

Селекцията беше направена така, че да ни позволи не само да тестваме инструмента, но и да направим специфични заключения, свързани с адекватността, надеждността и устойчивостта на иновацията, както и изводи относно готовността на различните типове сектори в България да ползват подобен инструментариум, специфичните социо-културни модели на поведение на работниците и служители.

ППС беше отворена за консултации от служителите на пилотните организации по въпроси от правно, психологическо и финансово-данъчно естество. Ръководството и мениджърите имаха възможност да се възползват от консултациите на експерта ни по организационно развитие (коуч), по всякакви въпроси, свързани с управление на процесите в организацията. Иновативният подход на Идеин спрямо общо-утвърдения европейски модел на ППС се състоеше в това, че за разлика от практиката, където експертът по организационно развитие предоставя по-скоро психологическа подкрепа на ръководството и мениджърите управление на промяната, емоционална интелигентност, баланс работа/ личен живот, нашият подход предвиждаше стратегическа подкрепа за подобряване и, при необходимост, ре-инженеринг на бизнес процесите с цел повишаване на ефективността и производителността на дадената структура.

Консултациите се предоставяха по модела телефон и онлайн, като фронт офисът беше на разположение за приемане на обаждания през работните дни, във времеви интервал 9:00 – 20:00 ч. и 24/7 за запитвания, отправени по електронна поща или чрез формата за контакт, публикувана на специализираната страница на услугата: eap.idein.eu.

Запитванията се препращаха на съответния консултант, в зависимост от тяхното естество, който трябваше да се свърже с крайния клиент, търсец подкрепа, в рамките на максимум 48 ч. Нашите консултанти минимизираха този срок до не повече от 24 ч.

Всяко обаждане се вписваше в разработената за целите на ППС матрица (ексел файл), който включва задължителните данни и е съобразен със задължителното условие на ППС

за конфиденциалност. Матрицата е приложена към Стандарта за предоставяне на услугата, разработен в рамките на проекта.

ППС беше достъпна в периода 20.09.2018 г. – 21.12.2018 г., общо 3 месеца, както беше планирано в проектното предложение.

Най-активни бяха служителите на УМБАЛ „Канев“ АД – Русе, следвани от АЛС България ЕООД. Най-нисък беше интересът сред служителите на община Ловеч, която беше най-активната страна в процеса на селекция на участниците в пилотните фази и по двете социални иновации, предмет на проекта.

Най-голям брой от проблемите, за които служителите търсеха помощ бяха от правен характер и, респективно – бяха пренасочвани към правния ни консултант. Най-малко беше търсена психологическата подкрепа, което има своето обяснение, от една страна в народо-психологията ни, а от друга – в краткия период за тестване, през който трудно можеше да се изгради доверие между служителите и ППС.

При старта на ППС ние предоставихме на мениджърите ЧР листовки, разработени по отделно за всяка организация (за АЛС България ЕООД бяха подготвени 2 типа листовки – една за администрацията и една за работниците в трите завода), за да бъдат раздадени на служителите, както следва – 200 бр. на община Ловеч, 1300 бр. на АЛС България ЕООД и 1000 бр. на УМБАЛ Канев АД – Русе. Броят на листовките беше съобразен с изричното желание на мениджърите ЧР. Листовките са приложение към Доклада с анализа на резултатите от тестовия период. Доколко и как мениджърите ЧР са ги разпространили до служителите си е информация, която ние, а и никой доставчик на ППС няма как да знае. ППС разчита изцяло на активността на мениджърите ЧР, тъй като доставчикът няма пряк достъп до персонала, освен в случаите, в които е помолен за това от ръководството на корпоративния клиент и/или когато се организират общи събития, като напр. краткосрочни семинари за напр. управление на баланса работа/ личен живот.

Всички отправени към нас запитвания, по телефон и/или електронна поща бяха своевременно обработени и им беше отговорено във възможно най-кратките срокове. Няма постъпило оплакване, а доколко служителите са били доволни от консултациите ще се разбере на по-късен етап, ако те настояват работодателите им да включат ППС като част от пакетите социални услуги, които работодателят им предоставя.

ОЦЕНКА НА УСТОЙЧИВОСТТА НА ИНОВАТИВНАТА УСЛУГА, КАТО ЧАСТ ПОРТФОЛИОТО НА ИДЕИН ЕООД

ИЗПОЛЗВАНА МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ОЦЕНКА НА УСТОЙЧИВОСТТА НА СОЦИАЛНАТА ИНОВАЦИЯ

PESTLE АНАЛИЗ

Анализът се използва като инструмент от компаниите, които искат да наблюдават средата, в която осъществяват бизнеса си, както и когато планират да въведат нов продукт или услуга на пазара. Тъй като Идеин ЕООД планира като част от устойчивостта на проекта, да въведе услугата в своето портфолио, извършването на ПЕСТЛЕ анализ ще позволи адекватно да оценим както социалната иновация като такава, така и възможностите и да бъде реализирана като печеливша бизнес идея в специфичните социо-икономически условия в България.

При осъществяването на анализа, си задаваме няколко ключови въпроса, които ни насочват какво трябва да вземем под внимание:

- Каква е политическата ситуация в страната и по какъв начин би могла да повлияе върху индустрията?
- Кои са доминиращите икономически фактори?
- Каква значимост имат културните специфики за пазара и кои са аспектите, които ги определят?
- Какви технологични иновативни решения биха могли да се появят и да засегнат структурата на пазара?
- Има ли действащо законодателство, което регулира индустрията и дали се очакват промени в законодателството, които биха могли да я повлияят?
- Индустрията влияе ли по някакъв начин на околната среда (екологията)?

Всички аспекти от тази техника са ключови за всеки тип индустрия, в която се позиционира даден бизнес. Аналитичната рамка не само ни помага да разберем пазара, но е и един от основните елементи на стратегическия мениджмънт, който не само определя какво компанията би трябвало да прави, но също така и отчита организационните цели и стратегиите, произтичащи от тях.

PESTLE е абривиатура от следните компоненти: Political (политически), Economic (икономически), Social (социални), Technological (технологични), Legal (правни) и Environmental (свързани с околната среда) фактори, всеки от които обхваща:

1. **Политически фактори:** определят степента, до която правителството може да повлияе развитието на дадена индустрия. Напр., правителството може да определи нов данък или задължение, в резултат от което цялата структура на приходите ще бъде променена. Политическите фактори включват данъчна и фискална политики, търговски тарифи и пр., върху които правителството има влияние и които, респективно биха оказали значимо влияние върху бизнес средата.
2. **Икономически:** тези фактори определят начина, по който икономиката работи и който пряко влияе върху компанията в дългосрочен план. Напр. повишаването на инфлацията във всяка икономика би се отразило върху начина, по който компанията ценообразува. В допълнение, това би имало въздействие и върху покупателните възможности на потребителите и би променило моделите на търсене и предлагане. Икономическите фактори включват инфлационен индекс, лихвен процент, обменни курсове за ключови валути, модели на икономически растеж и пр. Също така отчитат и преките чуждестранни инвестиции в специфични отрасли, подложени на този анализ.
3. **Социални:** тези фактори изследват социалната среда на пазара и определят детерминанти като културни тенденции, демографски данни, анализ на населението и т.н. Напр., покупателните тенденции в западните страни, в които по време на празници търсенето драстично се увеличава е един социален модел на поведение, който би трябвало да се отчете в индустрия, свързана с продажба на стоки на дребно.
4. **Технологични:** отнасят се до иновациите в технологиите, които могат положително или отрицателно да повлияят начина, по който работят индустрията и пазара. Свързани са с автоматизацията, изследователска и развойна дейност и количеството технологично познание, което даден пазар притежава.
5. **Правни:** тези фактори имат едновременно външна и вътрешна страна. Обхващат определени закони, които влияят на бизнес средата в дадена държава, но също така има определени политики, които компаниите сами разработват и поддържат.

Правният анализ трябва да вземе под внимание и двата аспекта и едва тогава да чертае стратегии в контекста на тази нормативна база. Напр. Закон за защита на потребителите, стандарти за безопасност, трудово законодателство и пр.

6. **Околна среда:** факторите включват всичко, което влияе или е определено от обкръжаващата среда. Този аспект от анализа е ключов за определени индустрии, като напр. туризъм, селско стопанство и пр. Факторите от анализа на бизнес средата включват, без да са ограничени до климата, географското положение, глобални промени в климата, екологични компенсации и пр.

Методологията включва изчерпателен списък на основните теми, на които трябва да бъде обърнато внимание при анализа:

Политически фактори: Търговски политики; Промени в правителството; Съдружниците и техните очаквания; Финансиране; Държавно ръководство; Лобиране; Външен натиск; Конфликти на политическата арена

Икономически фактори: Разполагаме доход; Нива на безработицата; Обменен курс на ключови валути; Лихвени проценти; Търговски тарифи; Инфлационен индекс; Външни икономически тенденции; Общи данъчни въпроси; Промени в данъчната политика по отношение на даден продукт/ услуга; Местна икономическа ситуация и тенденции

Социални фактори: Етнически/религиозни фактори; Етнически проблеми; Покупателни модели; Големи световни събития; Стереотипи, свързани с пола; Демографски фактори; Здраве; Мнения и нагласи на потребителите; Мненията на медиите; Законодателни промени, влияещи върху социалните фактори; Промяна в стила на живот; Предпочитание за определен тип марки; Отношение на хората към работата; Образование; Тенденции; История

Технологични фактори: Технологично развитие; Научно-изследователска и развойна дейност; Тенденции в глобалното технологично развитие; Свързани технологии; Законодателство в технологичната сфера; Патенти; Лицензи; Достъп до технологиите; Потребителски предпочитания; Тенденции в покупателните предпочитания; Интелектуална собственост и законодателство за защита на ИС; Колко развита е дадена технология; Информационни технологии; Комуникации

Правни фактори: Трудово законодателство; Защита на потребителите; Специфични за индустрията регулации; Регулации за защита на конкуренцията; Действащо пазарно законодателство; Бъдещо законодателство; Законодателни органи и начина, по който работят; Законодателство в областта на околната среда

Околна среда: Екология; Екологични въпроси: национални/ международни; Ценности на заинтересованите страни/ инвеститорите; Нагласи на персонала; Управленски стил; Регулации в областта на околната среда; Ценности на потребителите

МАТРИЦА НА АНАЛИЗА – СОЦИАЛНА ИНОВАЦИЯ „ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ“

Политически	Икономически	Социални
<p>Турбулентна политическа среда както в България, така и в ЕС, така и в света</p> <p>Наличие на политическа воля на европейско ниво за налагането на обща рамка за подобряване качеството на работните места, без да се прави компромис в ефективността и производствеността на предприятията в ЕС</p> <p>Балансът работа/ личен живот е във фокуса на европейската политика за качествени работни места</p> <p>Политическа воля на европейско ниво за въвеждане на механизми, които да позволят</p>	<p>Ограничения в ЗКПО на типовете социални услуги, предоставяни от работодателите на работниците, за които се предоставят данъчни облекчения</p> <p>Противоречиви тълкувания от страна на проверяващи от НАП кои социални услуги са предмет на данъчни облекчения и кои не</p> <p>Голяма част от българските фирми са микро и малки предприятия и предвид начина на ценообразуване на ППС (заплащане на служител, което я прави нерентабилна за доставчика при малък брой</p>	<p>Недоверие към добрите намерения на работодателя и нежелание от страна на служителите да участват се възползват от ППС, поради притеснения, свързани с конфиденциалността (ползването на ППС е доброволно).</p> <p>Стереотипи, свързани със съпротива към всяко ново начинание и нежелание за промяна</p> <p>Недоверие към външни на системата (в случай организацията) лица</p> <p>Липса на култура и познания за търсене на специализирана помощ –</p>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



<p>задържане на качествени служители в държавите-членки и които да позволят на ЕС да бъде конкурентна на световните лидери икономика – вкл. гъвкаво работно време, работа онлайн (вкл. и за служители на администрацията), вменяване на задължение на работодателите да предоставят социални услуги, насочени към подобряване на общото благосъстояние на работните места</p> <p>Необходимост от лобиране за промяна на нормативната рамка в България в посока разширяване на обхвата на задължителните социални услуги, които работодателите предоставят на служителите си и, респективно, съответните стимулиращи механизми – данъчни облекчения, достъп до преференциално финансиране и пр.</p>	<p>служители), те не са целева група на услугата, макар и да съществуват модели на предлагането и, когато микро и малките предприятия се обединяват в консорциуми и заедно възлагат ППС на един общ доставчик (американския модел).</p> <p>Голяма част от българските предприятия работят в условията на много ограничени бюджети и не инвестират в човешки ресурси, извън задължителните по КТ и ЗБУТ изисквания</p> <p>На пазара в България почти не съществуват конкурентни, които предлагат ППС и най-вероятно цената на услугата ще е тази, която ще определя търсенето и готовността на работодателите да я ползват.</p> <p>Промяната в стойностите на минималната работна заплата и максималния облагаем доход ще добавят допълнителна финансова тежест на</p>	<p>притеснения от стигма и/или негативни последици от всякакъв характер</p> <p>Милениалс са бъдещите служители и работници – те имат съвсем различна ценностна система и нагласи, много по-отворени са да споделят своите проблеми и да търсят решения за тях, което ни кара да бъдем оптимисти, че иновативната услуга ще бъде устойчива</p>
--	---	---



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



	<p>работодателите в България и ще ги направят още по-резистентни към всякакъв вид разходи, извън задължителните.</p> <p>Очаквано забавяне на икономическия растеж. В началото на ноември Европейската комисия представи своята есенна икономическа прогноза за развитието на Европейския съюз до 2020 г. Очаквано прогнозата е за забавяне на европейската икономика, в унисон с тези на МВФ и другите международни финансови институции. Икономическото развитие на ЕС 27 (без Обединеното кралство) се очаква да се забави до 2.2% през 2018 г. спрямо прогнозираните 2.6% през пролетта, а през 2019 г. растежът ще се забави до 1.9% (2.3% преди това).</p>	
Технологични	Правни	Свързани с околната среда
Възможности за комуникация с консултанта през мобилно приложение (добра практика в САЩ)	Налична правна рамка: Кодексът на труда регламентира задълженията на работодателите да	Услугата няма отношение към околната среда Бизнес среда Управленският стил в българските компании



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



<p>Онлайн консултации в реално време</p>	<p>предоставят социално-битово и културно обслужване в предприятието (гл. 14)</p>	<p>Управленският стил в компаниите с</p>
<p>Чат бот</p>		<p>чуждестранен инвеститор – обикновено ППС моделът се репликира и в България, поради това, че компанията-майка (собственик) ползва ППС</p>
<p>Към настоящия момент иновативната услуга разчита на традиционни технологични решения, за които пазарът в България има достатъчно познания и позитивни нагласи</p>	<p>Законът за корпоративното подоходно облагане ограничава типовете социални разходи, които са необлагаеми и по този начин голяма част от фирмите не са мотивирани да инвестират в социални разходи, извън определените в ЗКПО</p>	<p>Нагласите на персонала в българските компании Нагласите на персонала в чуждестранните компании, работещи у нас</p>
	<p>Разработена от правителството Национална програма за безопасност и здраве при работа 2018-2020 г., в която стресът на работната място и балансът работа/личен живот са формулирани като нови професионални рискове, които трябва да са във фокуса на вниманието както на държавните институции, определящи политиките в тази сфера, така и на работодателите. Програмата може да бъде използвана като аргумент при позициониране на</p>	



	<p>услугата на пазара и при представянето и пред потенциалните клиенти.</p> <p>Законът за здравословните и безопасни условия на труд описва подробно общите изисквания, но в тях попадат предимно изисквания, свързани с физическата среда, в която се оперира.</p> <p>Секторни наредби, регламентиращи специфични изисквания за осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд в различни производствени сфери – също свързани с физическата среда, работно облекло и пр.</p> <p>Иновативната услуга не попада в обхвата на Закона за защита на конкуренцията.</p> <p>Иновативната услуга не попада в обхвата на Закона за авторското право и сходните му права.</p>	
--	--	--



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ
СОЦИАЛЕН ФОНД



	<p>Предвид Националната програма за безопасност и здраве при работа 2018-2020 може да се очакват промени в свързани нормативни документи, които задължат работодателите да предприемат мерки за намаляване на стреса, „прегарянето“ на работа и да гарантират по-добър баланс работа/личен живот. Респективно, тези промени биха довели до разширяване на обхвата от социални услуги, предмет на данъчни облекчения.</p> <p>ППС може да бъде включена в колективния трудов договор и по този начин работодателят да бъде задължен да я осигурява на служителите си.</p>	
--	---	--

SWOT анализ

Силни страни	Слаби страни
Разработен Стандарт за ППС, на базата на най-добрите европейски и световни практики	Сравнително ниска степен на утилизация на услугите по принцип

37

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

<p>Наличен екип: обучени 5 секторни експерти – трима външни (правен, психолог, организационен) и двама вътрешни за компанията (финансов и данъчен консултант)</p> <p>Обучени двама вътрешни експерти за ролята на фронт-офис</p> <p>Разработена интернет страница и двете иновативни услуги интегрирани в портфолиото на Идеин</p> <p>Членство в професионална асоциация – Европейския форум на доставчиците на ППС</p> <p>Изградена мрежа за сътрудничество и обмен на добри практики с реномирани европейски компании – Клиника Капа – Португалия, Пулсо Европа, Пулсо Португалия</p> <p>Холистичен подход към програмата и предоставяне на цялостна услуга</p> <p>Няма правни ограничения, лицензии прочее, за да се предоставя ППС като услуга</p> <p>Може да се предоставя изцяло онлайн посредством технологични решения</p>	<p>ППС все още не е популярна в България</p> <p>Липса на интерес от страна на работодателите защото законодателството не насърчава и/или не предоставя никакви облекчения при предоставяне на програмата</p>
<p>Възможности</p>	<p>Заплахи</p>
<p>Приемане на европейско законодателство, със задължителен характер за страните-членки, вменяващо задължения относно благосъстоянието на работното място и холистичния подход към здравословните и безопасни условия на труд</p> <p>Минимална конкуренция на пазара</p>	<p>Нисък интерес от страна на служителите/работниците ще доведе до бърз отказ на привлечените клиенти от услугата</p> <p>Продължаваща липса на европейско и национално законодателство, което да насърчи работодателите да използват програмата</p>

Интегриране на ППС в колективните трудови договори	Бързо навлизане на нови конкуренти на пазара, поради липсата на нормативни ограничения/ лицензи Доставчици, които не спазват професионалните стандарти, тъй като те не са задължителни и оферират много ниски цени на пазара Национални културни и поведенчески модели, които ограничават ползването на програмата Забавяне на икономическия растеж както в БГ, така и в ЕС като цяло
--	--

ППС в Идеин

За Идеин ППС съществува, защото:

Убедени сме, че в България хората имат много проблеми, които пренасят на работното си място (и обратно), което ги прави неефективни, нещастни, гневни и объркани. ППС може да им помогне да преодолеят притесненията си и да работят по-ефективно. За работодателите ползата е – репутация, по-малко отсъствия, по-висока производителност, по-високо качество, конкурентност.

Услугата може да бъде предоставяне при следните варианти, в зависимост от корпоративния клиент и бюджетът, който би искал да отдели за ППС:

1. Вариант 1 – Холистична услуга, т.е. прави се предварителна оценка на клиента с ISW теста (социална иновация № 1 от проекта) и се подготвя програма, която е изцяло съобразена с нуждите на служителите и на организацията
2. Вариант 2 – Холистична услуга, т.е. прави се предварителна оценка на клиента с разработени от нас анкети и се подготвя програма, съобразена с нуждите на служителите и организацията

3. Вариант 3 – Клиентът определя типовете консултации, които той счита за необходими на служителите, мениджърите и на организацията си
4. Вариант 4 – Предлагаме ISW теста като независима от ППС услуга и инструмент за мениджърски решения за организационно реструктуриране, промяна, планиране на други дейности за служителите и пр.

Услугата ще бъде модулна, като ще се предлагат опции и корпоративният клиент ще селектира тези, които го интересуват. Това ще рефлектира върху начина, по който ще се структурира ценовото предложение и ще се определи стойността на договора, по отделно за всеки клиент.

Оценка на вътрешните ресурси на Идеин (ресурсен одит)

1. Финансови ресурси – компанията ще търси възможности за финансиране на технологичната инфраструктура и частично вътрешно-фирмения персонал. Ще бъдат анализирани и проследени всички възможни алтернативи – проектно финансиране, партньорско финансиране, собствено финансиране, кредитно финансиране и пр.
2. Физически (инфраструктура) – в перспектива ще се активира безплатен за клиента телефонен номер (0700 и пр.). Фирмата разполага с необходимия хардуер, интернет връзка налична, разработена интернет страница за услугата: eap.idein.eu
3. Човешки ресурси – необходими са ни промотър/sales person, който активно и целенасочено да представя услугата на потенциалните клиенти. Необходим е фронт-офис, който да приема обажданията, след като услугата стартира тъй като международните стандарти изискват тя да бъде достъпна 24/7.
4. Репутация – проектът беше използван като инструмент за изграждане на репутацията на Идеин като доставчик на ППС.
5. Ноу-хау – можем да разчитаме на ноу-хауто на партньорите ни Клиника Капа - Португалия и на Пулсо Европа (собственици на теста, пилотиран като социална иновация № 1 в рамките на проекта.

POPIT анализ

POPIT анализа също е насочен към преглед на вътрешната среда и е абревиатура на People (хората), Organization (организацията), Processes (процесите) and IT (ИКТ инфраструктурата)

- Хората – проектът ни помогна да подготвим точно описание на профила на експертите, които ще ни трябват, да планираме как ще ги търсим, да планираме обучение
- Организацията – Идеин съществува от години, с много история и опит, а проектът ни помогна да се позиционираме и в тази сфера, като един от първите доставчици на ППС в България
- Процесите – в рамките на проекта разработихме процесите за предоставяне на услугата (Стандарт). Предстои да се предприемат стъпки за включването на ППС в обхвата на ИСО стандарта на Идеин (в процес на обновяване).
- ИТ инфраструктура – налична в голяма степен. Предстои да се търсят финансови възможности за разработване на мобилно приложение.

5-те сили на Портьър

5-те сили на Портьър (Porter 5 forces) помагат да бъде анализиран пазарния контекст и възможности и представляват: 1) конкурентите, 2) силата на доставчиците, 3) силата на клиентите, 4) пречки за навлизане на пазара и, 5) продукти-заместители

- От направеното от нас проучване стана ясно, че няма много конкуренти на пазара или поне няма публично достъпна информация за това. Предстои Идеин да се свърже с големи международни доставчици на ППС, които обявяват, че работят в България, да са предложим партньорство. Нашата концепция винаги е била да превръщаме конкурентите в партньори, ето защо ще контактнем ПИК център (доставчик на ППС в България), за да обсъдим възможности за общи действия.
- Силата на клиентите – доколкото ППС не е толкова популярна в България, клиентите ще имат голяма договаряща сила, поне докато програмата започне да

се разпознава от работодателите като ключова стратегия за повишаване на производителността и задържане на качествен персонал.

- Силата на доставчиците – много голяма. На практика качеството на услугата зависи в много голяма степен от секторните експерти, които ще предоставят консултациите. Ролята на фронт-офиса също е ключова за успеха. Но в крайна сметка, ако консултациите са формални и служителите разочаровани, не може да се очаква корпоративният клиент да поднови договора си. В този смисъл – консултантите ще бъдат избирани много прецизно. В началото ще работим с познати и с препоръки от познати, но едновременно с това вече стартирахме изграждането на база данни с потенциални консултанти, вкл. и поради необходимостта за географско покритие на консултантите в случаите, в които ППС се договаря за предоставяне и лице в лице. Разбира се, всеки един от тях ще минава през първоначално обучение за обхвата на ППС и работа със Стандарта.
- Пречки за навлизане на пазара – няма, нализа се лесно, няма лицензи, няма ограничения, всеки, който декларира, че предоставя тази услуга, може да го прави. Но въпросът с професионалната отговорност е на дневен ред – не само по отношение на Идеин като доставчик на ППС, но и на консултантите, всеки съобразно професионалния си домейн и неговите изисквания.
- Съществуват ли алтернативни продукти – вероятно. Една AI система би била интересен начин на организиране и комуникация с консултантите – имаме предвид служител/консултант, без посредничество на фронт офис. Екипът на Идеин обмисля нови технологични решения, вкл. и през уебсайта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На база на наблюденията и изводите ни, направени по време на тестовия период, както и на заключенията на ПЕСТЛЕ и СУОТ анализите, на анализа 5-те сили на Портър и на ресурсния одит и ROPIT на Идеин, считаме, че иновативната услуга е приложима в

България и може с увереност да заключим, че тя има потенциал да бъде устойчива на българския пазар.

По отношение на въздействие и приложимост – през пилотната фаза беше доказано, че служителите определено имат интерес към ППС, но за съжаление периодът се оказва твърде кратък, за да се изгради необходимото доверие, услугата да стане популярна сред служителите, вкл. и чрез споделяне на впечатления от тези, които вече са се възползвали от нея, вкл. и чрез организиране на събитие, в което да участват нашите експерти (напр. кратък семинар по обща тема).

Има два съществени проблема, които трябва да адресираме:

1. Готовността и ангажираността на работодателите и специалистите ЧР в организациите за прилагане на ППС в техните организации. При липсата на законово задължение и/или по друг начин регламентирано задължение, работодателите в България рядко са склонни да предприемат иновативни мерки за насърчаване на служителите си и това е проблем, който трябва сериозно да анализираме и отчетем при стартиране на услугата след пилота.
2. Степента на утилизирание на програмата от служителите. Всички изследвания сочат, че средният % на утилизация в Европа варира между 5-6% и ще бъдат необходими много усилия, чрез които служителите да бъдат насърчени да се възползват от услугата.

От анализиранияте добри практики, считаме, че моделът на цялостната ППС услуга е много подходящ за българските условия. Първоначално ще експериментираме с няколко услуги: правно консултиране, психологическо консултиране, финансови и данъчни консултации – предназначени за служителите; консултации по управление и организационно планиране и реструктуриране - предназначени за мениджърите. При искане от страна на работодателя, ще организираме и специализирани тренинги и обучения по избрани от тях теми, но в обхвата на ППС – здравословен начин на живот, финансово благосъстояние, решение на конфликти на работното място, управление на стреса.

Това, което се налага като извод е, че трябва да бъдем много проактивни спрямо служителите. Въпросът е доколко МЧР ще бъдат склонни да организират инициативи –

срещи със служителите, дори индивидуални, в които ППС да се представи и популяризира, за да се минимизира стигмата, че ползването на услугите би демонстрирало слабост, проблеми и респективно, би повлияло върху позицията и/или дори запазването на работното място. Служителите трябва да бъдат убедени, че услугата е напълно конфиденциална и докладите за утилизация, които се предоставят на мениджмънта по никакъв начин не индивидуализират ползвателите.

По отношение на каналите за предоставяне на ППС услугата, няма установена най-добра практика. В голяма степен това зависи от готовността на работодателя да заплати всички възможни форми на комуникация, като, разбира се, персоналните консултации лице-в-лице изискват най-голям финансов ресурс. В перспектива планираме да експериментираме и създадем собствена апликация за смарт телефон (добра практика от САЩ), в която въпросите да се задават през апликацията и да получават отговор в реално време.

Добрите практики както от Европа, така и от САЩ, сочат, че качествените ППС доставчици предоставят достъп до първия контакт по програмата (фронт-офиса) 24/7/365, това се изисква и от повечето стандарти за услугата. Първоначално Идеин няма да разполага с капацитет да покрие подобно търсене, ако е налично, но услугата по мейл ще бъде достъпна 24/7/365, а по телефон от 8 до 20 часа, от понеделник до петък. Пренасочването към експертната помощ ще става до 24 часа, а предоставянето на консултацията – до 48 часа, след заявяването и.

Идеин стана член на ЕАЕФ – европейския форум, чиито учредител е партньорът ни по проекта Клиника Капа и в този смисъл, ще спазваме Стандартите и Етичния кодекс на европейската професионална асоциация.