



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**Pril11.5**

**Д5Б1**

**КАРТА  
НА ДОБРИ ЕВРОПЕЙСКИ И СВЕТОВНИ ПРАКТИКИ  
ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

**Примери за практики на корпоративна социална отговорност**

ДОКУМЕНТ Д5Б1 по

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”

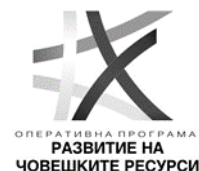
**август, 2017 г.**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## СЪДЪРЖАНИЕ:

1. Въведение.....	8
1.1. Определение и обхват на понятието „Корпоративна социална отговорност“	8
1.2. Картата на корпоративната социална отговорност - географска или отраслова? .....	10
2. Карта на добри практики на корпоративната социална отговорност в Европа и по света за развитие на човешките ресурси в бранш „Машиностроене и металообработване“ и „Електротехника и електроника“ .....	14
2.1. Международни инициативи за корпоративна социална отговорност с участие на браншови организации.....	14
2.1.1. СЕЕМЕТ .....	18
2.1.3. Други европейски практики .....	25
2.2. Обучение и квалификация за четвъртата индустриалната революция .....	34
2.3. Добри практики по КСО, прилагани от международни компании .....	46
2.4. Опитът на Полша.....	54
2.5. Опитът на други страни .....	67
2.6. Електронната промишленост като входна точка при „картирането“ на корпоративната социална отговорност в ключови за икономиката браншове ...	70
2.7. Връзка между проблемите на корпоративната социална отговорност в електронната промишленост и проблемите на социалната и екологичната отговорност в минно – добивната промишленост .....	73
2.8. Политика на корпоративна социална отговорност при рециклирането .....	93
2.10. Някои проблеми на корпоративната социална отговорност в бранш „Автомобилно производство“ – световните компании .....	94
3.1. Корпоративна социална отговорност във въздушния транспорт и авиацията .....	103
3.2. Корпоративната социална отговорност в корабоплаването.....	109
3.3. Добри европейски и световни КСО практики за развитие на човешките ресурси в областта на спедицията .....	111



4. Карта на добри практики на корпоративната социална отговорност в Европа и по света за развитие на човешките ресурси в бранш „Здравеопазване и услуги за красота и здраве“ .....	116
4.1. Теоретични основи на мотивирането на корпоративната социална отговорност в здравеопазването. Етични и морални корени на прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност в здравеопазването .....	116
4.1.1. Социална отговорност и организация .....	120
4.1.2. Социална отговорност и организация: Клинично управление .....	123
4.1.3. Социална отговорност и организация: лична отговорност .....	127
4.1.4. Социална отговорност и социално въздействие.....	130
4.1.5. Социална отговорност и социално въздействие: нуждите на местните общности .....	131
4.1.6. Социална отговорност и социално въздействие: Споделено управление .....	133
4.1.7. Социална отговорност и конкурентоспособност .....	134
4.2. Добри практики .....	141
4.2.1. Примери на корпоративна социална отговорност в компании от здравеопазването в страни с много висок индекс на човешко развитие .....	141
4.2.2. Прагматични съображения за целесъобразността от развитието на корпоративната социална отговорност в здравеопазването.....	166
4.2.3. Примери на практики и идеи за развитието на корпоративна социална отговорност в здравеопазването в страни с относително нисък индекс на човешко развитие – примерът на Индия .....	170
4.2.4. Примери на инициативи в здравеопазването, приложени от глобални корпорации, като част от техните програми за корпоративна социална отговорност .....	181
4.2.5. Корпоративната социална отговорност и управлението на човешките ресурси в бранш „Здравеопазване“ в европейски и национален контекст ....	188
4.2.6. Практики на управление на човешките ресурси в бранш „Здравеопазване“ на национално равнище в страни от ЕС и в Северна Америка .....	193



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

---

4.2.7. Добри практики на корпоративна социална отговорност при управлението на човешките ресурси .....	215
4.2.8. Изводи от прилагането на КСО в бранш „Здравеопазване“.....	237
5. ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА: .....	240



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## **Речник на използваните съкращения**

**АТА – Асоциация за въздушния транспорт**

**ББКМ - Българска браншова камара – „Машиностроене“**

**БВП - Брутният вътрешен продукт**

**БНП - Брутен национален продукт**

**ЕАСТ - Европейска асоциация за свободна търговия**

**ЕИП - Европейско икономическо пространство**

**ЕК - Европейската комисия**

**ЕКР - Европейската квалификационна рамка**

**ЕС - Европейски съюз**

**ЕСО - Екологична отговорност**

**ИКТ - Информационни и комуникационни технологии**

**ИКТ - Информационни и комуникационни технологии**

**ИТ – Информационни технологии**

**КСО - Корпоративната социална отговорност**

**МСП - Малки и средни предприятия**

**НКР - Националните квалификационни рамки**

**ОИСР – Организация за икономическо сътрудничество и развитие**

**ПОО - Професионалното образование и обучение**

**САТ - Caterpillar**

**СЕЕМЕТ - Съвет на европейските работодатели на металургичните, инженерните и технологичните индустрии**

**СЕСИМО - Европейската асоциация на машиностроителните индустрии**

**УЧР - Управлението на човешките ресурси**

**ЦПУ Цифрово програмно управление**

**AARP - Американска асоциация на пенсионерите;**

**AIA – Асоциацията на въздухоплавателните индустрии**

**ANetPAS - Austrian Network for Patient Safety**

**ASI - Aluminium Stewardship Initiative**

**ASM - Занаятчийския и дребно машабен минен добив**

**ASM – малките минни предприятия**

**AYUSH - Ayurveda, Yoga and Naturopathy, Unani, Siddha and Homeopathy**

**CDSCO - Central Drugs Standards Control Organisation**

**CLL – Corporate Legal Liability**

**СМЕ – Продължаващото медицинско образование**

**CPD – Continuing Professional Development Непрекъснатото професионално развитие**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**CQPM - Сертификати за квалификация на металообработващата промишленост**

**CRJP – Съвет за успешни бижутерийни практики**

**DDKM - Датската програма за качество на здравеопазването**

**ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System**

**ECVET - European Credit System for Vocational Education and Training**

**EICC – Electronic Industry Citizenship Coalition**

**EITI - Инициатива за прозрачност в добивната промишленост**

**EMF - Европейската Федерация на металорботниците**

**FCA - FIAT Chrysler Automobiles**

**FFTI - Федерация на финландската технологична индустрия**

**GeSI – Global e-Sustainability Initiative**

**GKV - Gesetzliche Krankenversicherung**

**Global Compact – Глобалния договор на ООН**

**GM – General Motors**

**GRI - Global Reporting Initiative**

**HHRF - Фонд за хуманитарна помощ на Honeywell**

**НМО - Организация за медицинско осигуряване**

**HRM - Human Resources Management**

**ICDP – International Child Development Program**

**ICMM – Международен съвет по минно дело и металургия**

**ILO – Международната организация по труда**

**IMF – International Metalworkers' Federation**

**IMO – International Maritime Organisation**

**IOC - Rio Tinto Iron Ore Company of Canada**

**IRM - Институт по управление на риска**

**IRMA - Individual Risk Management Architect**

**IUCN - International Union of ConECOvation and Nature**

**KPCS - Kimberley Process Certification Scheme**

**LINPRA - Организацията на фирмите от машиностроенето, металообработването и технологичните индустрии на Литва Обобщение на целите на проекта**

**MASOC – Асоциация на фирмите от машиностроителната и металообработваща индустрия**

**MAV - Märkischen - Асоциацията в проекта работодателите**

**MESS - Турската асоциация на работодателите в областта на металообработването**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**MET - Metal, Engineering and Technology-Based**

**MHRP - Masanga Hospital Rehabilitation Project**

**MoHS - Ministry of Health and Sanitation**

**NORDBILDUNG Bildungsverbund – асоциация за продължаващо обучение и преквалификация;**

**ÖÄK - Österreichische Ärztekammer**

**ÖQMed - Österreichische Gesellschaft für Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Medizin**

**PSA – Peugeot Citroën**

**SEN - социална и екологична отговорност**

**TİSK - Конфедерация на асоциациите на работодателите в Турция**

**TMMP - Toyota Motor Manufacturing Poland**

**UIMM - Съюз на индустриите от металообработването и машиностроенето**

**WHO – Световната здравна организация**



## 1. Въведение

Добрите европейски и световни практики за развитие на човешките ресурси са един от съществено важните компоненти на практиките и политиките, известни като корпоративна социална отговорност (КСО). Те се характеризират с това, че представляват допълнително, доброволно действие на компаниите, над изпълнението на техните законови задължения и с цел доброволно действие за подобряване на ситуацията на външни и/или вътрешни за компанията заинтересовани страни.

Настоящият документ има за цел откриването на добри практики за развитието и управлението на човешките ресурси. Това на практика означава да се идентифицират и опишат тези КСО практики, чиято непосредствена цел е привличането на кадри с подходящата за нуждите на компанията квалификация и тяхното умело управление с цел трайното им инкорпориране в дейността на компаниите. Тази наглед тривиална цел се оказва твърде сложна за постигане. Прегледът показва, че както световната и европейската литература, така и корпоративните практики изобилстват от концепции, изследователски схеми, добри подходи и тактики за спечелването на "таланти" и тяхното задържане в дадена компания или организация.

За целите на настоящия проект, тук правим обстоен преглед и систематизация на добрите европейски и световни практики за развитие на човешките ресурси, като при това поставяме акцент върху три обективно детерминирани аспекта на КСО практиките:

- 1) Практиките за развитие на човешките ресурси са един от елементите на КСО практиките;
- 2) Успешното прилагане на дадена КСО практика зависи от степента на зрялост на компанията и нейната цялостна визия за привличане и управление на човешките ресурси;
- 3) Ефективността на практиките за привличане и развитие на човешките ресурси зависи до голяма степен от развитието на обществото като цяло и от неговата корпоративна култура, както и от доминиращите в масовата народопсихология нагласи за това кои професии са престижни и привлекателни.

В тази връзка, компаниите са изправени пред потребността да оценят потенциала на различните видове добри практики и сред тях да изберат и приложат тези, които съответстват в максимална степен на българската народопсихология и на очакванията на работниците.

### 1.1. Определение и обхват на понятието „Корпоративна социална отговорност“





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Тъй като практиките за развитие и управление на човешките ресурси са имплицитен елемент от КСО практиките, е целесъобразно накратко да се представи какво ще се разбира под „корпоративна социална отговорност“ - като концепция и като обхват, в настоящия документ.

„Корпоративната социална отговорност“ (КСО) е концепция, в съответствие с която предприятията, като отчитат интересите на обществото, се ангажират сами с отговорности за влиянието на дейността им върху обществената сфера. Тези отговорности излизат извън рамките на установените със закони задължения и предполагат, че предприятията доброволно предприемат мерки за повишение на качеството на живота на своите работници, на техните семейства и на обществото като цяло.

Световният съвет на предприемачите (World Business Council For Sustainable Development - WBCSD, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)) описва корпоративната социална отговорност като принос на бизнеса за устойчиво икономическо развитие. КСО обикновено включва излизания от рамките на законодателството задължения и действия в следните области:

- Корпоративно управление и корпоративна етика;
- Здравеопазване и охрана на труда;
- Опазване на околната среда;
- Човешки права;
- Управление на човешките ресурси;
- Взаимодействие с обществеността;
- Корпоративна благотворителност;
- Задоволяване на изискванията на потребителите;
- Спазване на принципите на честна конкуренция;
- Борба с корупцията;
- Отчетност, информираност и прозрачност на дейността;
- Взаимоотношения с доставчици и партньори на национално и международно ниво.

Организацията на обединените нации предлага подобна класификация, ориентирана към практиката и показваща конкретните задачи на предприятията. Съгласно тази класификация КСО се разделя на два вида – вътрешна и външна.

Към вътрешната КСО се отнасят:

- Безопасността на работното място;
- Стабилното и достатъчно трудово възнаграждение;
- Гарантираните социални и здравни осигуровки;
- Възможността за обучение и повишаване на квалификацията на персонала;
- Финансовата помощ на персонала при необходимост.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Към външната КСО се отнасят:

- Благотворителността и социалните инвестиции;
- Грижите за околната среда;
- Отговорността пред клиенти и потребители;
- Взаимодействието с местната власт и общественост, в това число действията за развитие на устойчиви местни общности.

За правилното прилагане на КСО е важно да се разбере, че КСО не е прост набор или дори система от правила, а комплекс от етически принципи, които се задействат при вземане на решения. Задълженията на предприятията са доброволни и се основават на морални норми и ценности, придобити в процеса на социализация на икономическите субекти.

Съществуват убедителни икономически аргументи за това, че прилагащите принципите на КСО предприятия получават в средно сročна и дългосрочна перспектива многочислени предимства, които значително надхвърлят краткосрочната печалба от непосредствената дейност. Ето защо все повече компании и организации доброволно се присъединяват към Глобалния договор на ООН и приемат да спазват 10-те принципа на социално отговорно корпоративно поведение.

## **1.2. Картата на корпоративната социална отговорност - географска или отраслова?**

„Картирането“ на корпоративната социална отговорност може да се извършва както в географски смисъл, така и в отраслово – икономически план. Само по себе си, географското картиране се „получава“ от само себе си, когато започнем да изясняваме тенденциите в развитието на политиките и практиките на корпоративната социална отговорност КСО в съответната икономическа дейност, бранш или индустрия. Това води до незабавно очертаване и на географията на прилагане на определени КСО политики и практики, още повече, че в днешно време, управлението на снабдителните вериги (веригите за доставки) играе ключова роля при корпоративната социална отговорност и тяхното дори непълно проследяване, веднага очертава географските измерения на последната. От своя страна, това веднага рефлектира в научно изследователската област с появата на изследвания на корпоративната социална отговорност в цели географски региони и субконтиненти<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Baltic Rim Economies Review (BRE Review), Special Issue on Corporate Social Responsibility by guest editor Hanna Mäkinen, No 5, November 2016, [http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205\\_2016.pdf](http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205_2016.pdf).



Типичен пример е случаят с минно - добивната промишленост, където постепенно географията на прилагането на политики и добри практики на корпоративна социална отговорност започва да бележи тенденция на все по-голямо съвпадение с географията на самите минни обекти<sup>2</sup>.

Минната промишленост е изложена постоянно на въздействията на всевъзможни групи за натиск и неправителствени организации, които следят за евентуални рискове от щети на околната среда, за посегателства над правата на работниците, а също така и за въздействието на мините и тяхната работа върху живота на местните общности, на чиито земи се извършва добивът на суровини. Не по-малък е натискът, който се оказва върху бранша и от глобализираните медии, местните средства за масова информация и особено в социалните мрежи, където си дават среща всички изброени до сега фактори, работещи за мотивиране на корпоративно отговорно поведение на минния бранш.

Под влиянието на многобройни фактори и обстоятелства, политиките и практиките на корпоративна социална отговорност и на социална и екологична отговорност навлизат на широк фронт в минната промишленост. От своя страна, това поражда много сериозен изследователски интерес по темата и тя е обект на изучаване във всичките ѝ аспекти. Показателен пример е фактът, че в някога затворената държава Китай, вече се правят публикации (Pan, Sha, Zhang и Ke 2014<sup>3</sup>) за връзката между корпоративната социална отговорност и финансовите резултати на предприятията от китайската минно – добивна промишленост.

Естествено е, точно в страните, където се извършва значителен по обем минен добив, както и в цели региони, където това е важен поминък за населението, научният интерес към корпоративната социална отговорност също да е значителен. Така е и в редица латиноамерикански страни, където въпросът за устойчивостта на минния добив и за отражението му върху околната среда, общностите и коренното население стои със значителна сила. Така е и в Балтийският регион, където има несъмнена връзка между високото ниво на икономическо развитие и прилагането на корпоративната социална отговорност.

Научният интерес към КСО не се изчерпва с идентифицирането и описването на прилагани КСО практики, независимо, че такива изследвания се предлагат на

---

<sup>2</sup> Ranängen, Helena, Corporate Social Responsibility in the Mining Industry, Luleå University of Technology; Department of Business Administration, Technology and Social Science; Division of Business Administration and Industrial Engineering; Industrial Environmental Management, Licentiate Thesis 2013, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:999496/FULLTEXT01.pdf>.

<sup>3</sup> Pan, Xiping, Jinghua Sha, Hongliang Zhang and Wentlan Ke, Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Mineral Industry: Evidence from Chinese Mineral Firms, Sustainability, Vol. 6, Issue 7, June 2014, pp. 4077 – 4101, <http://www.mdpi.com/2071-1050/6/7/4077>.



национално (Piirto 2016<sup>4</sup>; Oxfam 2007<sup>5</sup>), регионално и местно, локално ниво (Méndez и Rodriguez 2016<sup>6</sup>). Навлиза се в задълбочени научно-практически изследвания, като се работи и в посока на възможностите за измерване на параметрите на политиките и практиките на корпоративна социална отговорност – на критериите и индикаторите в минната индустрия (Vintó и Comajuncosa 2010<sup>7</sup>).

В най-ново време, ставаме свидетели и на задълбочени сравнителни изследвания на приложението на политиките по корпоративна социална отговорност в различни страни. Такъв, съвършено актуален пример е изследването на Tomas Frederiksen за корпоративната социална отговорност и политическото уреждане на конфликтите в минния бранш в Гана, Замбия и Перу (Frederiksen 2017<sup>8</sup>).

Изследването на корпоративната социална отговорност в цял географски регион вече е практика в научно приложните изследвания, особено когато става дума за стратегически региони, където е фокусирано вниманието на главните геополитически фактори от типа на Арктика. Такова е отрасловото изследване на Adrian Braun за добива на метални руди и рудни концентрати в Арктика (Braun 2016)<sup>9</sup>.

От минно добивната промишленост идва и един от първите и едновременно с това – много окуражаващ пример на стратегия за повишаване на привлекателността на цял бранш. При това, става дума за компаниите от бранша на Канада, работещи в чужбина. Канадското правителство прокарва две поредни стратегии за корпоративна социална отговорност, които да укрепят както устойчивостта на канадския минен добив в

<sup>4</sup> Piirto, Linda, Mapping stakeholder views on Finnish responsible business conduct, Baltic Rim Economies Review (BRE Review), Special Issue on Corporate Social Responsibility by guest editor Hanna Mäkinen, No 5, November 2016, pp. 30 – 31, [http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205\\_2016.pdf](http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205_2016.pdf).

<sup>5</sup> Corporate Social Responsibility in the mining sector of Perú, Oxfam International, Social Capital Group, 2007, <https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/csr-mining-peru.pdf>.

<sup>6</sup> Méndez, Jonathan David Morales and Ramón Silva Rodriguez, A profile of corporate social responsibility for mining companies present in the Santurban Moorland, Santander, Colombia; Global Ecology and Conservation, Vol. 6, April 2016, pp. 25 – 35, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351989415300287>.

<sup>7</sup> Vintó, Carla and Josep Comajuncosa, Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Criteria and Indicators, DYNA, rev. fac. Nac. Minas, Vol. 77, No 161, January / March, 2010, Medelin, <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v77n161/a03v77n161.pdf>.

<sup>8</sup> Frederiksen, Tomas, Corporate Social Responsibility and Political Settlement in the mining Sector of Ghana, Zambia and Peru, ESID Working Paper, No 74, January 2017, [http://www.effective-states.org/wp-content/uploads/working\\_papers/final-pdfs/esid\\_wp\\_74\\_frederiksen.pdf](http://www.effective-states.org/wp-content/uploads/working_papers/final-pdfs/esid_wp_74_frederiksen.pdf); DYNA е поредица от научни публикации в областта на инженерните науки и технологиите. Основана е през 1933 година. От тогава DYNA представя работи, които са в областта на инженеринга, природните науки и технологиите от Минния факултет на Националния университет на Колумбия, намиращ се в град Меделин. Периодичността на изданието е три пъти годишно и включва най-вече научно изследователски и технологични разработки, оригинални статии и реакции по конкретни проблеми, рецензии и прегледи, които дават обща представа за състоянието на научните изследвания в определени области на науката и технологията.

<sup>9</sup> Braun, Adrian, CSR in the European Arctic metal mining sector: dependencies and conflicts, Baltic Rim Economies Review (BRE Review), Special Issue on Corporate Social Responsibility by guest editor Hanna Mäkinen, No 5, November 2016, pp. 28 – 29, [http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205\\_2016.pdf](http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205_2016.pdf)



чужбина, така и да подобрят образа му и възприемането му в страните, където оперира. Вече можем да смятаме за доказано, че може да се създаде и да се приложи стратегия за корпоративна социална отговорност за цял бранш в дадена държава с цел постигане на по-голяма привлекателност и на по-висок престиж на въпросния отрасъл<sup>10</sup>.

Както ще бъде показано по-долу, последователното прилагане на политики и практики на корпоративната социална отговорност в ключови отрасли за икономиката, като електротехника, електроника, машиностроене и металообработване се оказва свързано с прилагането на политики и практики на корпоративна социална отговорност и на социална и екологична отговорност минния отрасъл. По-долу подробно ще бъде проследена връзката между бранш „Електротехника и електроника“ и минната промишленост в контекста на КСО и на ЕСО политиките. Тук ще обърнем внимание на факта, че на връзката на металообработването и минната промишленост в контекста на корпоративната социална отговорност са посветени и правителствени изследвания във водещи индустриални държави<sup>11</sup>.

**Затова и „картирането“ на корпоративната социална отговорност, вероятно е най-добре да се започва от изследването на политиките и практиките, прилагани в отделните отрасли, индустрии и компании – глобални лидери на световния пазар. Последното изобщо не изключва ролята и мястото на микро-, малките, средните и занаятчийските предприятия в общата тенденция на разрастване на прилагането и еволюция на самото понятие за корпоративна социална отговорност.**

---

<sup>10</sup> Canada's Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada's Extractive Sector Abroad, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-strat-rse.aspx?lang=eng>

<sup>11</sup> Social responsibility in the mining and metals sector in developing countries, Australian Government, Department of Industry, Innovation and Science, <https://industry.gov.au/resource/Documents/LPSDP/DEPRES.pdf>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## **2. Карта на добри практики на корпоративната социална отговорност в Европа и по света за развитие на човешките ресурси в бранш „Машиностроене и металообработване“ и „Електротехника и електроника“**

Тези два бранша са сходни по вид на производството (дискретно производство), технологии, продукти, изисквания към персонала и пазари. Поради тази причина добрите практики на КСО практически съвпадат. Разделеното представяне на КСО практиките в двата бранша не е възможно също и по следните причини:

- Много продукти, условно причислявани към единия или другия бранш, съдържат елементи на механотехниката, електротехниката и електрониката;
- Големите компании по правило произвеждат продукти на двата бранша, понякога в едно и също предприятие;
- Браншовите асоциации в Европа по правило включват и двата бранша (ORGALIME, SEEMET);
- По отношение на обучаването на специалисти все по често се говори за една обща специалност, наречена „мехатроника“;

Поради това в настоящия текст се възприема подходът за общо представяне на КСО практики, прилагани от големи международни концерни и компании, които формално биха могли да се отнесат както към бранш "Машиностроене и металообработване", така и към бранш "Електротехника и електроника".

### **2.1. Международни инициативи за корпоративна социална отговорност с участие на браншови организации**

На равнище обществена политика Европейската комисия е лидер в насърчаването на корпоративната социална отговорност и тази роля придобива все по-голямо значение. Социално отговорното поведение на компаниите се смята за важна ценност на Европейския съюз. КСО се възприема като процес на интегриране на етични, социални, екологични, както и потребителски и човешки права в бизнес стратегии и операции в тясно сътрудничество със заинтересованите страни. Подходът на ЕК към КСО не е предписващ: по-скоро насърчава прилагането на добри практики и подкрепя компаниите да се придържат към основните насоки за КСО и да създават споделена стойност както за себе си, така и за обществото като цяло.

Следвайки този подход, ЕК е разработила стратегия и програма за действие по КСО, чиито основни елементи са:

- Повишаване на видимостта на КСО и разпространение на добри практики;
- Подобряване и проследяване на нивата на доверие в бизнеса;

- Подобряване на процесите на саморегулиране и съвместно регулиране; Повишаване на пазарните награди за КСО;
- Подобряване на разкриването от страна на дружеството на социална и екологична информация;
- По-нататъшно интегриране на КСО в образованието, обучението и научните изследвания;
- Подчертаване значението на националните и поднационалните политики в областта на корпоративната социална отговорност;
- По-добро привеждане в съответствие на европейските и глобалните подходи към корпоративната социална отговорност.

### 2.1.1. СЕСИМО

**СЕСИМО (Европейската асоциация на машиностроителните индустрии) е съсредоточила внимание и приключила проект „КСО и устойчивост в отрасъла на машинните инструменти“**

Основната цел на проекта е създаване на Мрежа Design\_MTS за определяне на интервенции в областта на социалната отговорност, основаваща се на мрежи в машиностроителния бранш, която "цели да даде възможност на предприятията от бранша на машиностроенето в Европа да предприемат стратегически подход към КСО и устойчивост в сътрудничество със съответните заинтересовани страни“.

Стратегическият подход към КСО е все по-важен за предприятията, особено за МСП в бранша на машиностроенето, тъй като КСО може да донесе ползи от гледна точка на управлението на риска, икономии на разходи, достъпа до капитал, взаимоотношенията с клиентите, управлението на човешките ресурси и иновационния капацитет. КСО подкрепя и целите на стратегията "Европа 2020" за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж.

Всъщност, машиностроенето, според проекта, е много стратегически бранш от гледна точка на КСО, който има потенциално мултиплициращо въздействие върху няколко отрасли в своята верига на доставки. Независимо от това, браншът все още не е разработил интегриран и заинтересован подход към КСО, който е необходим за справяне със сложността и многоизмерността на КСО. Необходимо е да се повиши осведомеността относно целите на КСО, за да се прилагат и разширят социално отговорните практики и най-добрите случаи, да се разпространява отговорното бизнес поведение и да се подобри видимостта на КСО. Работата е осъществена в следните основни направления:

- Пригодност за заетост и умения;
- Демографски промени и активен живот на възрастните хора;



- Предизвикателства на работното място;
- Екологични предизвикателства.

Интегрирането на КСО в основната дейност на компанията е от решаващо значение за конкурентоспособността, както и за увеличаване на социалното доверие и доверието на потребителите в бизнеса.

Проектът е инициран и частично финансиран от Европейската комисия (договор 333720) и е ръководен от Университета в Масерата в партньорство с КСО Европа, Европейската асоциация на машиностроителните индустрии (CECIMO), Централноевропейската инициатива (CEI), Istituto Ricerche Economiche E Sociali (IRES) и Университета в Нотингам.

Проектът има общоевропейски обхват, обхващащ 29 страни - участнички в програмата "Европейски инициативи за предприемачество и иновации" чрез мрежите за членство на партньорските организации и по-конкретно: 22 държави-членки на ЕС и 7 други страни, участващи в ЕИП, т.е. Хърватия, Македония, Албания, Черна гора, Сърбия и Норвегия (страна от ЕАСТ / ЕИП). Design\_MTS включва съответните групи заинтересовани страни по време на целия проект. По-конкретно, проектът се ангажира с осем целеви групи: предприятия за МТС, предприятия по веригата на доставки, браншови асоциации, публични органи и политици, организации на гражданското общество, профсъюзи, академични среди и медии.

**Проектът Design\_MTS** има за цел да създаде постоянна платформа за множество заинтересовани страни в областта на корпоративната социална отговорност в машиностроенето, която включва широк спектър от заинтересовани европейски страни, като:

- Улесняване на диалога със заинтересованите страни;
- Изграждане на консенсус по въпросите на корпоративната социална отговорност;
- Насърчаване приемането на съвместни ангажименти;
- Осигуряване на многостранна подкрепа за КСО.
- Този работен пакет се отнася до обмена на информация и опит в три ключови области за въвеждането и прилагането на КСО:
- Информиране и повишаване на осведомеността относно КСО;
- Условия за въвеждане на интегриран и стратегически подход към КСО в предприятията за МТС и техните Вериги на доставки;
- Координирания подход за подпомагане на разпространението на КСО.

С проекта се разработват браншова стратегия, методи и инструменти за подобряване на КСО и повишаване на нейната видимост, като се обръща специално внимание на включването на веригата за доставки.





Освен това, целта на проекта е да изгради многостранна платформа за КСО в бранша на металорежещите машини, за да улесни диалога между заинтересованите страни и изграждането на консенсус, да насърчи приемането на общи ангажименти и да осигури многостранна подкрепа за КСО. Платформата предлага важни инструменти, като например:

- Насоки за прилагане на стратегически подход към корпоративната социална отговорност в предприятията за металообработващи машини и тяхната верига на доставки;
- Бюро за помощ и онлайн помощ;
- Безплатни онлайн модули за обучение по КСО, които са на разположение на платформата на проекта.

*„Проектът и платформата с участието на много заинтересовани страни постигат важни резултати досега. Следващото предизвикателство е да се извлекат ползи от тези резултати, за да се насърчи по-нататък приемането на КСО по индустриалните вериги за създаване на стойност и да се насърчи диалогът със заинтересованите страни, като се обединят представители на различни браншове, от академичните среди, предприятията, бизнес асоциациите, представителите на труда, Органите и създателите на политики. Само такъв многоизмерен подход и много заинтересовани страни наистина могат да ни помогнат да се посрещнат днешните предизвикателства.*

*В европейската индустрия за металорежещи машини вече са въведени много практики, насочени към подобряване на социалното и екологичното представяне, като интегрирането на екологични съображения в продуктите и услугите или организирането на обучение за младите и възрастните хора. DESIGN-MTS предлага на фирмите за металорежещи машини инструмент за подпомагане на превръщането на съответните им дейности в бизнес и социална измеримост. Този проект ще разработи доброволен и гъвкав подход за използване от компании, които искат да извлекат поуки от опита на другите и които искат да изтъкнат своите социално и екологично ценни практики в комуникацията си.*

*Станахме свидетели на това, че ролята на комуникацията в КСО нараства, тъй като клиентите стават все по-взискателни в практиките на веригата за доставки, а гражданите, особено младите хора, се стремят да работят в браншове, които допринасят за подобряване на качеството на живот в обществото.“*



### 2.1.1. СЕЕМЕТ

Създадена през 1962 г., СЕЕМЕТ е европейската работодателска организация, представляваща интересите на предприятия в областта на металургия, метални изделия, електроника, електротехника, машиностроене, автомобилостроене. Специален акцент се поставя върху политиката на пазара на труда и въпросите на индустриалните отношения. В СЕЕМЕТ членуват национални работодателски организации и федерации, които представляват 200 000 фирми-членки в Европа, повечето от които са МСП, осигуряващи работа на 35 милиона души, обхващащи всички продукти в отраслите на металообработването, технологиите, както и инженерните отрасли. Заедно тези компании съставляват най-големия промишлен бранш в Европа, както по отношение на нивата на заетост, така и като добавена стойност, и следователно са жизненоважни за напредъка и за гарантирането на бъдещия просперитет на Европа. Основана в Брюксел, Белгия, СЕЕМЕТ е призната консултативна структура и дискуссионен партньор на европейските институции и други заинтересовани.

От 2014 г. асоцииран член на СЕЕМЕТ е и Българска браншова камара Машиностроене.

В качеството на работодателска организация за браншовете на метало-, електро- и технологично базираните индустрии в Европа, СЕЕМЕТ работи активно в областите на мотивиране, обучение и квалификация, като ангажира и информира организациите - свои членове, в т.ч. и ББКМ.

По отделни теми СЕЕМЕТ разработва общи позиции с европейски организации на работодателите от други браншове на индустрията, както и с европейската синдикална организация за преработващата промишленост IndustryAll-Europe, в която са членове и НСФ „Метал-електро“ към КНСБ и СФММ към КТ „Подкрепа“.

СЕЕМЕТ приветства съобщението "Преосмисляне на образованието" и неговата насоченост към обновяване на усилията за реформиране на образованието и обучението в цяла Европа. Съобщението успешно очертава проблемите, които се срещат в образователните системи в Европа, включително липсата на подходящи умения, липсата на сътрудничество с бизнеса и работодателите, отсъствието на култура за учене през целия живот и произтичащата от нея младежка безработица, която, заедно с Икономическата криза направи практически невъзможно младите хора в някои страни да си намерят работа.

Комисията изчислява, че делът на работните места, които изискват квалификация за висше образование, ще се увеличи от 29 % на 34 % през 2020 г., което подчертава необходимостта от разработване на система от световна класа за учене през целия живот в Европа. Такава система трябва, в сътрудничество със социалните партньори, да разгледа бъдещите нужди от умения, за да направи европейската промишленост



конкурентна и новаторска. Като такива, СЕЕМЕТ и IndustryAll са съгласни с Комисията, че трябва да се положат по-големи усилия за изтъкване на науката, технологиите, инженерните науки и математиката като приоритетни области на образованието на всички равнища. Вниманието трябва да се съсредоточи и върху трансверсални умения като способността да се мисли критично, да се предприемат инициативи, да се решават проблеми, да се работи в група и да се стимулира новаторството.

Що се отнася до образователните системи, IndustryAll и СЕЕМЕТ напълно подкрепят признаването на професионалното образование и обучение (ПОО) като основен фактор за заетостта и растежа в Европа. Като представители на най-големия бранш на преработващата промишленост в Европа, зависещ от качествено професионално обучение, двете организации работят за насърчаването на ПОО в политиката (макар и не винаги успешно). Подходът, възприет в съобщението за подчертаване на върхови постижения в ПОО, е абсолютно правилен и абсолютно важен за посрещане на нуждите на пазара на труда. Независимо от това, все още има някои области на европейската политика в областта на образованието и по-специално реформата на ПОО, която изисква по-нататъшно преосмисляне, за да може да отговори на търсенето на компетентности и нуждите на индустрията и по този начин да подкрепи растежа и работните места, отчаяно необходими в Европа днес.

#### **А. Професионално образование и обучение изисква участието на социалните партньори**

На първо място, доказателствата показват, че успешното професионално образование включва представители на бранша и местната индустрия на всички нива. Браншовите социални партньори и местната промишленост са в състояние да оценят качеството на ПОО от различни гледни точки и да донесат познания за системите на дружествата, които политиците често не притежават. Европейската комисия също така признава това в съобщението. Въпреки това, създателите на национални и европейски политики често не се консултират със браншовите социални партньори по отношение на образователната политика и нейния анализ, като по този начин липсват данни, базирани на доказателства.

Фокусът и напредъкът по този въпрос са необходими на европейско равнище. В програмата си за модернизация на висшето образование Комисията разполага с достатъчно възможности да разгледа начина, по който държавите-членки най-добре могат да отворят пътища между ПОО, висшето образование и продължаващото образование, но досега не са предприети никакви действия по този въпрос.

#### **Б. Дуалното обучение не е панацея за младежка безработица**



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Доброто качество на професионалното образование и обучение, което има силен компонент от обучението чрез работа, увеличава перспективите за заетост, а IndustryAll и СЕЕМЕТ са много доволни, че това най-накрая се признава на политическо равнище. Съществува обаче реална опасност в реториката, идваща от европейските институции, че двойните системи се предлагат като панацея за младежката безработица в Европа. Ползите от двойния принцип са реални, но прилагането на такива системи изисква правилно управление и редица условия, които трябва да бъдат изпълнени. Създаването на добре функциониращи двойни системи не е просто въпрос за въвеждане на обучение, базирано на работа в ПОО, преди всичко имате нужда от компании с работа и обучение на свободни работни места и увереност в обучаемите. Имате нужда от това, за да привлечете младежи в ПОО. И това изисква повече от реформа в образованието и обучението, включително подкрепа за МСП, политическа среда, която прави страната конкурентно място за операции и инвестиции на компаниите и често промяна в мисленето за целите на образованието и обучението

IndustryAll и СЕЕМЕТ са твърдо ангажирани да работят заедно, за да привлекат хората в индустрията и да осигурят висококачествено обучение на работното място както за млади хора, така и за възрастни.

В държавите-членки на ЕС индустрията работи усилено, опитвайки се да илюстрира голямото значение на ПОО и обучението чрез работа и създаване на кариерни пътеки в браншовете от мехатроника. Както работодателите, така и синдикатите в Европа предприемат действия за мотивиране на кадрите, включително посещават училища, развиват медийни кампании и инициативи за набиране на персонал.

СЕЕМЕТ и IndustryAll са създали съвместна уеб платформа, на която членовете на СЕЕМЕТ и индустрията в Европа да презентират свои практики как ангажират студенти и заинтересовани страни в търсенето на отлично ПОО, което води до кариера в метало-, инженерната и технологичната индустрии. Има и понастоящем много добри примери и добри практики, които трябва да се популяризират ([www.metindustry.eu](http://www.metindustry.eu)).

СЕЕМЕТ и industryAll смятат, че доброто сътрудничество между фирмите и училищата, и по-специално ученето чрез работа, е основен фактор за отличното професионално образование и обучение.

Качеството на ПОО със силна съставна част от обучението чрез работа не само подобрява перспективите за наемане на работа чрез придобиване на умения и компетенции, които са необходими на пазара на труда, също така подкрепя личното развитие и води до признаване на квалификацията.

Заедно с преподавателите, индустрията носи споделена отговорност да гарантира, че знанията и уменията, които младите хора учат в училище и в университетите, могат да бъдат приложени на практика "на работа".

## **В. Насърчаване на пригодността за заетост и намаляване на различията в уменията - значението на обучението по ПОО**

Редица недостатъци са изложени в проучванията и отзивите на индустрията относно системите за образование и обучение в Европа. Те включват следните предизвикателства:

- Недостиг на подходящи умения;
- Недостатъчно сътрудничество между училищата и промишлеността;
- Липса на студенти, избиращи професионално образование;
- Затруднения при актуализирането на учителските умения и методите на преподаване;
- Липса на култура на учене през целия живот.

Заедно с последиците от икономическата криза тези проблеми означават, че практически е невъзможно младите хора в някои страни да намерят работа, като в същото време някои от предприятията в Европа са изправени пред остри трудности при намирането на квалифицирани работници.

Подобряването на качеството и състоянието на професионалното образование и обучение често е свързано с образователната реформа на национално равнище. Но социалните партньори също играят важна роля.

СЕЕМЕТ призовава организациите на работодателите да бъдат по-добри посланици за учене по работа и за кариера в МЕТ индустрията. Необходимо е да се покаже, че техническото образование и обучение с базирано на работа обучение води до много различни важни кариери в различни отрасли. Това е образователна пътека, която обхваща всички образователни нива и кариера, привлекателна както за мъжете, така и за жените.

## **Г. ЕМФ и СЕЕМЕТ**

*„Да се съсредоточим силно върху висококачествено професионално образование и обучение, което е необходимо за конкурентоспособна и устойчива европейска промишлена база“.*

ЕМФ и СЕЕМЕТ, чрез социалния диалог, изграждат общо разбиране за ключовите предизвикателства пред предприятията и работниците в европейските браншове, свързани с металообработването, инженеринга и технологиите, свързани с конкурентоспособността на индустрията и работната среда. Дискусиите им са в основата на техния общ принос към европейските политики.



СЕЕМЕТ и ЕМФ считат, че укрепването на индустриалната база в Европа е от първостепенно значение за реализирането на стратегията "Европа 2020" и ще работят съвместно за постигането на тази цел.

Същественото е, че и двете организации подчертават, че силната, конкурентоспособна и устойчива МЕТ индустрия зависи от квалифицирана и мотивирана работна сила. Следователно ЕМФ и СЕЕМЕТ приветстват значението, което Европейската комисия придава на този въпрос в нейните съобщения, включително "Стратегия Европа 2020", "Стратегия за индустриална политика за глобализирания свят" и политиките за европейско сътрудничество в професионалното образование и обучение, като също така признават, че индустрията има важна роля в образованието и обучението на всички нива. За да мотивират хората да инвестират своето време в ПОО, Европа също така изисква силна индустрия, която предлага благоприятни перспективи за заетост. Освен това, образованата работна сила може активно да допринесе за индустриалните иновации.

Основен проблем и общ приоритет за ЕМФ и СЕЕМЕТ в този контекст е привлекателността на професионалното образование и обучение (ПОО), както и на МЕТ индустрията. Осигуряването на достатъчно квалифициран персонал, включително млади хора, е от жизненоважно значение за бъдещето на индустрията и може да бъде постигнато само чрез осигуряване на висококачествено начално и продължаващо ПОО – „първообразователно“ образование, което предоставя на хората умения и компетенции, за да отговорят на нуждите на пазара на труда и очакванията за личен и професионален живот. Това също трябва да бъде в центъра на всички действия или политики, свързани с ПОО, предложени на европейско равнище.

Дебатът относно качеството и отрицателния имидж на професионалното образование и обучение (причина и последица от слабостите, свързани с ПОО), недостигът на умения, който води до него, и трудността на МЕТ индустрията да привлече кадри с необходимата компетентност продължава повече от десетилетие. Всъщност много социални партньори на различни равнища и по различни начини са се занимавали с решаването на горепосочените проблеми, за да осигурят привличането на повече хора към ПОО и индустрията и засилване на сътрудничеството между индустрията и доставчиците на ПОО, за да се гарантира, че учебните програми отговарят на нуждите на пазара на труда, за да привлекат, в частност и жените към ПОО и кариера в индустрията.

Въз основа на обмен на опит и открит диалог СЕЕМЕТ и ЕМФ се съгласяват, че най-ефективното ниво за справяне с тези проблеми е местното равнище, засилване на сътрудничеството между индустрията и доставчиците на ПОО и пряко взаимодействие



със съществуващата работна сила, младите хора, родителите и учители. Успехът на тези усилия обаче се основава и на подкрепящи политики на национално и европейско ниво.

Всички европейски политики или действия, насочени към ПОО, трябва да се съсредоточат върху повишаването на качеството и имиджа на ПОО. Централно за това е:

- Добре функциониращо, лесно достъпно кариерно ориентиране от ранна възраст и през цялата кариера, с участието както на доставчиците на образование, така и на промишлеността;
- Повишена обвързаност между ПОО, общо и висше образование, улеснявайки преминаването от едно към друго - това ще увеличи възможностите за отделния човек и по този начин и привлекателността на ПОО;
- По-голямо внимание към методите на преподаване и учене, което улеснява учителите и обучаващите по ПОО да актуализират своите знания и умения, да отговорят на изискванията за обучение на хората и да улеснят планирането на кариерното развитие;
- Засилено и ефективно дългосрочно сътрудничество между доставчиците на ПОО и индустрията, което позволява естествена комуникация за нуждите на пазара на труда и изграждането на мрежи от ученици, учители, служители и работодатели.

Необходим е ефективен диалог на европейско, национално и местно равнище, основаващ се на взаимно доверие и откритост между училищата, промишлеността и правителството, за да се даде на образователната система необходимата гъвкавост, за да се направят необходимите корекции ефективно. Сега не е моментът да спестим бъдещи инвестиции в умения и компетенции за индустрията. Освен това СЕЕМЕТ и ЕМФ напълно оценяват, че социалните партньори трябва да станат по-добри посланици за кариера в МЕТ индустриите, като показват на младите хора и на тези, които вече са на пазара на труда, че индустрията може да им предложи добра реализация.

#### **Д. Взаимовръзка между професионалното образование и обучение и висшето образование**

В Европа металообработващите, инженерните и технологично-базираните (МЕТ) промишлени отрасли формират най-големия промишлен бранш и водят до европейския износ. Тъй като висококвалифицираните служители са от основно значение за гарантиране на конкурентоспособността и устойчивостта на бранша, МЕТ се основават на висококачествено образование, включително висшето образование, както и професионалното образование и обучение.

Компаниите в редица държави съобщават за незаети работни места за квалифицирани работници или инженери, докато процентът на безработицата остава



висок. Оттук и привлекателността на професионалното образование и обучение, както и на индустрията за МЕТ е централен въпрос за ЕМФ и СЕЕМЕТ. Осигуряването на постоянно предлагане на квалифициран персонал е жизненоважно за бъдещето на отрасъла. Това може да бъде постигнато само чрез осигуряване на висококачествено начално и продължаващо ПОО.

Двете организации подкрепят целта на ЕС 40 % от хората на възраст между 30 и 34 години да завършат висше образование до 2020 г. и искат да се гарантира, че ПОО е включено в тази цел, тъй като то също е част от висшето образование.

Особено важно в този контекст е улесняване на достъпа между ПОО и висшето образование. Студентите трябва да приемат за даденост, че ПОО и Висшето образование не са части от един ансамбъл с пътеки между тях и че изборът на един път не изключва другия. Взаимовръзката е от основно значение за подобряване на качеството на ПОО и привличането на подходящите хора да изберат този път. За да се постигне това, трябва да се изградят и насърчат мостови пътища от възможностите за професионално образование и обучение до възможностите за висше образование и обратното чрез правилно ръководство.

Обобщаването на описанието на квалификациите по отношение на уменията, знанията и компетентността (резултати от обучението) ще улесни взаимовръзката между ПОО и висшето образование, като областите на компетентност на квалификациите за професионално образование и обучение ще бъдат видими, по-специално чрез идентифициране на уменията, и техническите и технологични компетенции, разработени от всяка система и които могат да се прехвърлят между професиите, браншовете и държавите. Това следва да бъде взето предвид от държавите-членки при прилагането на Европейската квалификационна рамка. Европейската квалификационна рамка (ЕКР) и националните квалификационни рамки (НКР) трябва да бъдат всеобхватни и отворени и да включват всички нива на образование. Това трябва да се отрази и при напредъка в прилагането на ECVET и ECTS, като и двете системи използват "точки", които трябва да бъдат „обща валута“ на всички нива на образователната система.

Обвързаността трябва да се отнася и за педагогическите подходи. Във връзка с това, би могло да интегрират някои модели от ПОО, включително и по-специално свързано с работата на образованието. Придобиването на трудов стаж, което е практика в ПОО, трябва да стане по-разпространено и в по-академичните Висши училища. Работният опит и базираното на проекти обучение в индустрията могат да бъдат много полезни в подпомагането на студентите да развият и интернализират теоретичните познания, в контекста, в който често е необходим по-холистичен и интердисциплинарен подход. Независимо дали се провеждат курсове за професионално обучение, студентите трябва да имат възможности за намиране на работа и необходимата подкрепа, за да





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

отразят този опит. Обогащаването на педагогическите подходи може да се отнася и до обмена между представители на професионалното обучение и висшето образование (преподаватели - преподаватели).

Необходимо е също да се развива непрекъснато образование във висшето образование, доколкото вече е неразделна част от ПОО. С нарастващите технологични промени и развитието на "общество, основано на знанието" непрекъснатото обучение и преквалификация са основен приоритет за гарантиране на икономическата конкурентоспособност.

Високото качество на ПОО е от основно значение за успешната производствена индустрия в Европа. За да се реализира пълният му потенциал, е необходимо властите и системите за образование и обучение да постигнат значителен напредък в увеличаването на пропускливостта.

### 2.1.3. Други европейски практики

#### **А. Финландия, Федерация на финландската технологична индустрия (FFTI)**

Фондация "Технологична индустрия на Финландия" е създадена в края на 2003 г., за да отбележи 100-годишнината на Федерацията на финландските технологични индустрии.

Целта на фондацията е да насърчава обучението и изследванията, насочени към повишаване на нивото на компетентност в онези индустрии, представени от FFTI, насърчаване на бизнеса и засилване на конкурентоспособността и насърчаване на благоприятна и новаторска бизнес среда.

Фондацията използва възвръщаемостта на своя капитал, за да подкрепи:

- Обучение и научни изследвания в университети и изследователски институти;
- Развитието на образователни дейности в училищата и учебните заведения;
- Проекти, предназначени да насърчат признаването и обществения облик на технологичната индустрия и поддържащите индустрии.

Вместо да дава лични помощи, Фондацията е избрала да финансира групи, работещи в образователни и изследователски институти. Хората, които работят по проекти, които финансират, имат трудов договор с въпросните институти. Проектите обикновено изискват финансиране от около 200 000 - 300 000 евро и отнемат 2-3 години за завършване. В изследователски проекти се дава приоритет на младите кандидати, които се готвят да започнат изследователската си кариера. Професори и други висши учени също могат да бъдат включени като кандидати, но се очаква финансирането да се използва за наемане на млади членове на изследователския екип. Финансирането на



проекта може да се използва за покриване на всички видове разходи, произтичащи от изследователска работа. Покупките на оборудване обаче могат да се разглеждат само в изключителни случаи. При проектите за обучение се дава приоритет на разработването на методи на преподаване по математика и природни науки, както и на технологични теми.

Резултатите от финансираните от Фондацията проекти са публични и могат да се използват свободно, освен ако Съветът на директорите на Фондацията не реши друго по някаква причина.

С изключение на стипендиите на Фулбрайт, Фондацията не предоставя лични стипендии или безвъзмездни средства за пътувания и като правило не осигурява финансиране за семинари, симпозиуми или конференции.

Хартата на Фондацията гласи: *"Целта на Фондацията е да насърчава обучението и научните изследвания, които спомагат за повишаване нивото на компетентност в отраслите, представявани от Федерацията на финландските технологични индустрии и които спомагат за насърчаване на бизнеса и повишават конкурентоспособността. Както и насърчаване на благоприятна и новаторска бизнес среда."*

## **Б. Франция: UIMM (Съюз на индустриите от металообработването и машиностроенето)**

### **Б1. Обучение за заетост**

UIMM е работодателска организация на фирмите от френските технологични индустрии - малки, средни и големи. UIMM е локалната мрежа, която помага за оформянето на лицето на индустрията, и визията „за утре“: с убеждение, че френските компании могат да изиграят важна роля на местно, национално, международно ниво. UIMM в цифри:

- 42 000 компании, 91 % от тях с по-малко от 50 заети;
- 1,5 милиона работници и служители, от които 92 % в прякото производство;
- Наемане на нови 100 000 работници годишно до 2020 г.;
- 390 милиарда евро оборот;
- 45% от приходите от износ;
- 5% от продажбите инвестира в R & D.

Обучението на работното място и алтернативното обучение е ключов стълб на политиката на UIMM. Необходимо е да поддържа и развива амбициозна политика за интеграция на млади хора и търсещи работа чрез договори за работа (договори за



стажуване и професионално обучение). Това е потвърдено в Споразумението от 1 юли 2011 г.

Редуващото се практическо обучение с училищно обучение (двойно, дуално обучение) е отличен начин за изграждане на индивидуална работоспособност и достъп до пазара на труда. В същото време този метод позволява на индустриалните компании да намерят подходящи кадри с необходимата им компетентност за развитие.

Центрове за обучение на UIMM са разпространени в цялата страна и в основата на обучението това за технологична индустрия, като предлагат обучение от първоначалното ниво на професионално образование и обучение до инженерни степени, съобразени с нуждите на местната индустрия.

## **Б2. Съвместни сертификати за квалификация на металообработващата промишленост**

Съвместните сертификати за квалификация на металообработващата промишленост (CQPM) имат за цел да утвърдят професионалните възможности на служителите и безработните. Има 180 CQPM в 20 полета на дейност.

CQPM удостоверяват професионалните умения в края на курса на обучение или след процес на валидиране на придобитите компетенции. Тези сертификати се предоставят съвместно от органи, съставени от представители на дружеството и служителите. Повече от 11 000 CQPM се доставят всяка година.

## **В. Германия: Гезамметал**

Асоциацията на немската металоиндустрия (<https://www.gesamtmetall.de>) е основана на 19 март 1890 г. В нея членуват фирми от всички браншове на металоиндустрията, в т.ч. от автомобилостроенето.

За да отговори на нуждите на фирмите - свои членове от квалифицирани работници, за метало- и електротехническата промишленост (мехатроника) Гезамметал ще трябва да използва всички налични потенциали в бъдеще.

## **В1. Повишаване възрастта за пенсиониране**

Това включва разширяване на заетостта на възрастните работници (60 до 65 години или в средносрочен план до 67 години). В мехатрониката броят на служителите във възрастовата група "60+" се е увеличил от около 85 000 през 2000 г. на 261 000 през 2016 г. Това е увеличение от 207 %. Общият брой на служителите е нараснал през същия период само с 9,3 %.

Решението на законодателя е постепенно да се увеличава възрастта за пенсиониране (възрастовата граница за пенсия за старост) до 67 през 2029 г. Поради това,

вниманието към работниците над 60 г. и удължаването на техния трудов живот придобива все по-голямо значение за мехатрониката в Германия. Законът, приет през 2014 г., предвиждащ да се въведе нередуцирана пенсия от 63 години с 45 години осигурителни вноски, не се приема еднозначно. Възрастта за пенсиониране до 63 г. задържа значително по-възрастните работници и служители.

За удължаване на трудовия живот на работниците и служителите е необходимо да се предвидят и мерки, които да съответстват на особеностите на възрастта. Една от тях е например по отношение на дизайна на работното място (ергономия) и инвестиции в модерни производствени технологии и нарастващото значение на здравеопазването. Те могат да допринесат значително за продължаване на активния трудов живот на работниците и служителите. Също така няма предварително определена възрастова граница, свързана с възрастта, с влошаване на ефективността на работата. Фирмите от мехатроника са увеличили значително заетостта на по-възрастните служители през последните години. Добри резултати дава и обучението на работното място, и ангажимента за учене през целия живот, с което да се осигури професионална заетост и са предпоставка, че по-възрастните работници в бъдеще ще работят по-продължително време. Според две проучвания, които са финансирани от фондация Ханс Бюклер, броят на работещите пенсионери се увеличава с двуцифрени проценти. За много хора, като най-значим аспект на работата и интеграцията в социалните мрежи са посочени за най-важен мотив, или просто за уплътняване на времето с работа.

И не само това: няма определена максимална възраст в областта на заетостта и особено по-възрастните работници остават на работа и следователно те са по-малко стресирани от по-младите си колеги. Това е показано чрез две други изследвания.

Също така, синдикатите и предприятията от мехатроника са предприели редица колективни споразумения, предвид демографските тенденции и регулиране на гъвкавия преход към пенсиониране и придобиване на допълнителна пенсия.

Това показва, според представително проучване, проведено от Института Аленсбах (2013 г.) следния ефект: В мехатрониката е налице отклонение от ранното пенсиониране. 82 % от анкетираните фирми от мехатроника искат да запазят служителите си толкова дълго, колкото е възможно, само 4 % от тях са пожелали възможно най-рано да се пенсионираат. През 2002 г., 71 % от компаниите са изразили желание да запазят служителите, а 12 % са посочили желание за възможно ранно пенсиониране.

43 % от ръководителите на компании са заявили желание да запазят своите служители възможно най-дълго (20 – 30 %). 27 % от работещите, обаче вярват, че тяхната компания иска възможно най-скоро, за да ги изпрати в пенсия (2002 г. – 44 %).

Също така, само 44 % от служителите искат да се пенсионират рано, както е предвидено по закон, 24 % - при общоприетите обстоятелства, а пет процента изрично са заявили, че искат да работят по-дълго. 27 % са решили "зависи".

## **В2. Ангажимент за правилен избор на кариера**

Организациите на работодателите в метало- и електротехническата промишленост са силно ангажирани за правилния избор на кариера и по този начин за младия талант. Често това се прави по един вълнуващ начин. Това информира учениците, учителите и родителите в училищата и на демонстрации, за професионалното обучение и пазара на труда в метало- и електротехническата промишленост.

Бертрам Бросард, управляващ директор на асоциация Вауме VBM (Работодателите на Бавария към Гезамтметал от метало- и електро- индустриите), казва пред ученици по време на десетото кариерно изложение: „Основното за избора на професия е да бъдете добре информирани, ние искаме да се допринесе младите хора да имат своевременно информация за възможностите за обучение. Дано успеем да ви покажем по вълнуващ и ефективен начин света на метало- и електроиндустрията: през 2016 г. сме показали с проекта на кариерни изложения, фирмени и училищни дейности почти на 34 000 души от Бавария“. През 2017г. изложения (срещи) за метало- и електроиндустрията пред 65 училища и 24 компании ще се правят във всички баварски административни области.

„С общата инвестиция на повече от дванадесет милиона евро сърцето на икономиката е силен знак за професионално обучение - и за обучение в Германия“, заявява главният изпълнителен директор на Гезамтметал Оливър Зандер. „Искаме, не на последно място да вдъхновим младите жени за професионалния свят на индустрията за обучение и по-късно реализиране на кариера в нашата индустрия“. Бонус в това направление е, че таксата за обучение намалява при записване на всяка млада жена, която избира за обучение мехатроника, а не професия от сферата на услугите. Професията е отговорна почти изключително за доходите. Кариерните изложения са конкретен пример за мерки, които наистина помагат да се премахне разликата в заплащането.

Конкретни практики за насърчаване продължителността на трудовия живот, публикувани на интернет страницата на Гезамтметал - <https://www.gesamtmetall.de>.

## **В3. Грижа за добрата физическа форма**

За наетите лица като Белеман в Хайделберг е открит център за обучение "Wiefit". Освен професионалното обучение, се предлагат и фитнес дейности, като например зали за обучение или класове по гимнастика, но има много фирми, които правят това обикновено само за тези служители, които желаят и спортуват така или иначе. "Искахме



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

да направим нещо, от което служителите в завода действително ще се ползват", каза директорът на персонала професор Рупърт Фелдер.

Препоръка на Гезамтметал към работодателите за мотивация на работещите:  
*„Разберете от какво се нуждаят служителите“*

За това, на широка основа стартира проект на Групата за здраве, ергономични работни места, обучение и лидерство от Хайделберг. *"Тук повечето служители са между 45 и 55 години"*. Това е в резултат на намаляване на персонала през последните години: *"Загубихме най-вече най-младите и по-възрастните хора."* Тези, които остават, са най-вече в средните възрастови групи: служители, на които им остава от 10 до 20 години до пенсиониране.

От 5 000 служители във фирма Wiesloch близо до Хайделберг, ангажираните пряко в производството, монтажа и логистиката са приблизително 3500 - т.е. в работа, която изисква определена физическа форма. Но как успяват във фирмата да се грижат за промоцията на здравето на тези служители, които се нуждаят от тези грижи най-много?

Здравният мениджър Александър Бергер е първият, който е попитал служителите на фирма Heidelberg Druck за техните оплаквания. За това той казва: *"Причините за оплакванията са лоша стойка, липса на физически упражнения и едностранни натоварвания."* Затова силовите и стречинг упражнения ще помогнат.

Във фирма Wiefit, която е възложила външна услуга, която съчетава концепцията за превенция, обучение и терапия, обучителите са обучени физиотерапевти, които разработват индивидуален план за всеки - на базата на неговото здравословно състояние. След обстойно въвеждане на служителя или работника, той може да направи своите упражнения само след 20 минути.

Първите 300 участници вече са регистрирани във Wiefit. Томас Kreichgauer (57г.) е един от тях и просто демонстрира упражнения. *"Днес са изключени упражнения за гърба и корема"*, обяснява той. Kreichgauer е диспечер на склад и се движи пеша или с мотокара между рафтовете. За 27 години той е работил и в група за печатни преси. *"Забелязах, че съм затлъстял. И искам да отслабна"*, каза Kreichgauer.

*"Над 50 г. мобилността е голям проблем"*, казва Бергер –здравният мениджър. Следователно, има една стая с оборудване за опъване и разтягане.

За своя изпълнен проект Хайделберг е носител на наградата на ЕС за "Здравословни работни места".

По темата на промоцията на здравето работят много компании. Разходите от 2000 г. насам са повече от 700 милиона евро, а се очаква да стигнат до 935 милиона евро. *"Трябва да се търси индивидуален подход"*, казва Фабиан Крапф от Института по трудова медицина и консултации в университета в Констанц. Той си мисли, че във всеки случай



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

трябва да намери индивидуални решения за своите служители. Някой в областта може да няма време за фитнес след работа. Но за офис работниците фитнес програмите вероятно ще бъдат подходящи, както и за инженерите.

*„Тренирайте винаги, когато имате време.“* - концепцията за здраве в компанията трябва да бъде на ниво, съобразено с конкретни групи служители. Дейностите трябва да се осъществят възможно най-близо до работата: *"Треньорът трябва да дойде при служителите, а не обратно."* Това би могло да бъде спонтанни действия в цеха или предложения по време на почивката. *"Известие на табло е безполезен акт"*, казва от своя опит Крапф.

Дори и в Heidelberg Druck, концепцията е персонализирана: физически терапевти препоръчват на работника или служителя оптималните за тях упражнения и настройките на фитнес уредите. След това те се съхраняват на работната карта. Следващия път, когато посетите фитнеса, може лесно да се извади на екрана какво сте правили тогава. Всеки може да се обучава, стига просто да отдели време. *"Но не и в работно време"*. Мениджърът по здраве Бергер въвежда схема за обучение на служителите от 17,30 ч. След освежаващ душ, залата е на близко разстояние до цеха.

#### **В4. "В каква компания сте?" (обучение на бежанци за работа)**

Когато Али Асгар Хосейни поглежда над работното си място, той вижда през фабричните подови прозорци от пода до тавана гористите хълмове на страната Долна Бергиш. Тук, в южния край на Рурската област, 24-годишният афганистанец прави производствен стаж. Той е предназначен за него и осем други бежанци и е първият им стаж и подготовката им за професионален живот в Германия: например, как те подхождат към работните поръчки. Подаване, рязане и пробиване на точни размери. Но също така трябва да се яви за смяна, която започва в шест часа, да си облече работно облекло и измие ръцете си пет минути преди началото на почивката. Но преди всичко - за Норберт Ротер, техният наставник е особено важно - те трябва да си говорят само на немски по време на работа.

*"Аз съм подготвил червен картон в джоба на палтото си. Когато не изпълняват това, само защото те вече знаят и говорят добре и очакваме на работа да говорят на немски"*, казва Ротер със смях. Всъщност, той е пенсионер, на 69-години и се е върнал от два месеца на предишната си работа да работи, за езиково обучение и квалификация на бежанци по технология на металите. В Алтенлох, Бринк & Со има не само определени преподаватели, с десетилетия опит. За включването на Märkischen - Асоциацията в проекта работодателите, компанията е преминала също специален обучителен семинар.

Бетина Швегман, изпълнителен директор на MAV, е благодарна за толкова много ангажименти на фирмата работодател. Ако има компании като ABC, които правят за

бежанците обучения по темите, като експлоатационната безопасност, основни умения и технически условия или фирми, които предлагат на бежанците първото работно място: *"Желанието на компанията да се направи нещо, е много, много голямо. Стажовете, които предлагаме например - винаги е кратко на обявите за стажове над броя на бежанците, които ще поемем на стаж."*

Голямата цел на сдружението е да се подготвят бежанците да бъдат годни за професионално обучение. Защото с образование пазарът ще бъде отворен за тях за нормална работа без субсидии или други мерки. Целта на фирмите е да се обръщат към решаване на проблеми с наемането: *"Нашата мотивация да участваме в този проект, от една страна, е социалната ангажираност"*, казва Ханс-Юрген Барт, инструктор в ръководството на ABC. *"Но ние също имаме проблеми с наемането. В нашия процес имахме осем ученици. След като ученик в гимназията, най-накрая, е обучен, той остава съвсем кратко да работи в завода"*.

С бежанците може да се получи по-добре, се надява Барт: *"От което можем да направим нещо. Ние сега започваме с един от участниците в проекта за стаж и след това евентуално ще го вземем за обучение и образование."* Почти всички от останалите участници ще се насочат в други дружества и чрез стаж там ще разширят своя опит. Единственото нещо, което може да застане на пътя са някои въпроси към статута на пребиваване. *"Основно, не е ясно дали някой има само едно гражданство и до средата на следващата година, ще има напълно неясен статут"*.

Пенсионерите са изправени пред едни от най-големите им предизвикателства. *"За четири години образование всичко е възможно. Технически започнах с бежанците от нула. Някои в началото хващаха триона наобратно. А днес виждете, колко удивително добре е хванат. Днес, те работят с инструментите и много по-внимателно."*

За да получат всички еднакви грижи - еритрейци, ганайци, сирийци и афганистанци първоначално поискаха самостоятелно лечение. *"С тези, които бяха добре започнахме обучение, погрижили сме се за тези, които не са готови."*

На заварчиците се предлагат маски. Следващото обучение все още не е ясно. Ротер вижда, как неговите ученици се записват за изпит за специалисти по технология на металите. Много време за подготовка или дори за шегиче вече не остава, тъй като до тогава трябва да прочетат и за метало активните газове за заваряване. Трябва да ги ползват младите мъже, така или иначе: *"От мен се очаква, изглежда да бъде малко по-умен: Веселбата за мен"*, каза Fofana. После слага маската и започва практиката на парче с един ярък заваръчен лъч.

## **Б5. Стажанти**





Преди много години Марко Лучиани започва своето обучение като механик - и това му носи късмет. Родителите му са искали да продължи да учи и след гимназия. Но той не се съгласява. Той предпочита да играе футбол или да кара мотопеда.

И все пак е запазил нещо от момчешкото: Сега 45-годишният мениджър обучение във Wälzholz в централата в Хаген отговаря за всички 80 индустриално-технически и търговски стажанти в четирите немски клонове на семейния бизнес.

Фирма Wälzholz е водещ производител на студено валцувани стоманени листи и само в Германия има над 1 500 души работници. В момента има повече от 500 молби за местата за обучение. Лучиани също се грижи за около 100 студенти-стажанти през цялата година. Тъй като има по-малко потомство и по-голямата част от младите хора искат да учат в университет, той трябва да положи усилия, за да намери достатъчно кандидати. В 15 училища информира за работните места и дава интервюта. Дори дава математически задачи: Той възлага на момчетата и момичетата да се изчисли скоростта на въртене на тренировка. Очаква и се стреми да спечели всички ученици: *"Аз сега искам да се обърне внимание не само на обучението. Искам „лекар“ за проблемите."*

Много студенти смятат, че решат ли нещо и след това трябва да вършат тази работа цял живот, казва Лучиани. Но това вече не е така. Неговата собствена автобиография е най-добрият пример: стаж като механик в продължение на години в поддръжка, а след това - удостоверение за инструктор, семинари по управление на персонала, трудовото законодателство и безопасността на труда и повишаване на отговорността. *"Мога да насърча младите хора само да се започне с обучение. Ако искат повече, те могат да продължат образованието си."*

Той гарантира, че стажовете на промишлени и търговски стажанти се смесват. Същото се отнася и по-късно в експлоатацията: И така, той подготвя търговци за производство. Например, необходимо е да се обясни първо как е създаден материалът за чистачките, ски ръбове или вериги, преди те да съветват клиентите си.

Лучиани организира уроци и говори с часове с учителите от професионалните училища за това как хората да участват и да се държат. *"Работа във всеки клас върви през бюрото ми", казва той. „Но трябва да чувате и да сте отворен за проблемите: болест в семейството, приятел...“*

*„Фирмите от метало- и електротехническата промишленост и нейните служители са сърцето на икономиката. Ние сме двигателя на цялата работа и гарант за заетост, като ключова индустрия и просперитет. Обучаваме основата и мозъчния тръст. Ние създаваме възможности и гарантираме сигурността“.*

Никоя друга индустрия в Германия няма сравнимо значение за растеж и просперитет в нашата страна. Ние произвеждаме технология за света - ден след ден, на



най-съвременни, сигурни и с добре платени работни места. Девет от десет от нашите 3,7 милиона работни места са постоянни работни места на пълен работен ден.

*„Ние се гордеем с нашите продукти, изпълнението на нашите служители, репутацията на нашата индустрия. Всеки, който иска да постигне нещо, е добре дошъл, без значение кой, без значение къде. За нас, работата не е само ежедневния хляб - тя продължава да е пулс и дава ритъма. Ние сме се утвърдили в международната конкуренция, защото сме убедени, че качеството на нашите продукти е широко прието.*

*Ние обучаваме нашите млади квалифицирани работници при нас. Повече от 210,000 чираци в момента изучават професии от мехатроника. В същото време, ние сме активно за опазване на гъвкавите възможности за заетост, тъй като те са необходими за успеха на нашите компании, тъй като се предлага на много ниско квалифицирани работници шанс да влязат и да намерят работно място в нашата индустрия.“*

Този сайт документира важноста на дружеството и стойността на труда в метало- и електротехническата промишленост. Това показва колко си заслужава да се търси професионално бъдеще в сърцето на икономиката“ д-р Райнер Дюлгер - Президент на Гезамтметал.

Редица организации на фирми от европейските страни работят по съвместни проекти в областта на кадрите – обучение, квалификация, учене през целия живот и кариерно израстване.

Понастоящем, тези съдружия са предизвикани и от осигуряване с кадри за т.нар. „4-та индустриална революция“.

## **2.2. Обучение и квалификация за четвъртата индустриалната революция**

### **А. Германия**

Организациите работят за бързо развитие на технологиите в метало- и електрическата промишленост и цифровизацията. Тази тенденция понастоящем се обсъжда в германската фирмена среда, политиката и обществото във връзка с лозунга "четвърта индустриална революция."

С цел да запазят водещата си позиция в глобалната икономика, предприятията на немските метало- и електро индустрии трябва да приложат успешно четвъртата индустриална революция. Това е единственият начин да се гарантира устойчив растеж и заетост.



Човекът трябва да остане в центъра на дейността. Опитът, компетентността и професионализма на квалифицираните работници ще продължи да бъде в основата на професионалното развитие, както и на запазването на конкурентоспособността и иновационния капацитет на предприятията. Първоначалното и допълнителното обучение играят ключова роля в този контекст.

В миналото е разработен иновативен модел за модерни професии, за метало- и електротехническата промишленост, както и информационните технологии. От другата страна, този процес е ориентиран към изграждане на профили, които отговарят на изискванията за ориентацията на системата, свързана към четвъртата индустриалната революция, както и създаването на относителна стойност.

Като вземат предвид отговорността, свързана с това, Гезамтметал, IG Metall, VDMA и ZVEI са съгласни да се анализират съвместно профилите на първоначалното и допълнителното обучение, свързани с четвърта индустриална революция по отношение на променящите се изисквания и нови перспективи за кариера.

Партньорите по споразумението ще уточняват необходимостта от действия и срокове, както и вземането на подходящи мерки. Те могат да включват препоръки за проектиране на училищното професионално образование, промени в изискванията на учебната програма, нови профили (в начално и допълнително обучение) или целенасочена информация за квалификационни междусекторни профили.

Консолидираната работна група на партньорите по споразумението ще организира процеса на работа. Експертната група на експерти в предприятията и изследователите ще бъдат взети под внимание. Според резултатите, необходимите преговори и споразумения, ще бъдат взети с въпросите в последващ процес.

Целта на тази инициатива е да се разработят конкретни препоръки са да служат като основа за по-нататъшни мерки и инициативи.

## **Б. Швеция**

Teknikföretagen - организацията на инженерната индустрия е един от най-големите организации на работодателите с 3 900 компании-членки допринасят за една трета от износа на Швеция. Мисията на Teknikföretagen е да дава на членуващите възможно най-добрите условия за конкуренция.

Организацията прави това чрез договаряне най-добрите възможни споразумения за заплати и условия със синдикатите, за да предоставим на нашите членове със съвети, подкрепа и обучение на преговори, но и чрез помощ със стандартни договори и проблеми, свързани с договора за подкрепа на устойчивост, ефективност и печеливш бизнес.



Teknikföretagen работи за регулирането на труда, продуктите и изискванията за качество и условията за образование и научни изследвания. Организацията иска да се гради върху историята на Швеция, като иновативна и технологичната мощ чрез привличане на бъдещи таланти за инженерно-технически обучения.

## **B1. Teknikcollege**

Шведските технологични компании се нуждаят от квалифицирани служители с квалифицирано техническо обучение. За да се повиши качеството на технически ориентираните курсове, партньорите в индустрията са развили концепцията "Teknikcollege" (Технологичен колеж). Днес училищата и бизнеса си сътрудничат в Teknikcollege в повече от половината от общините в Швеция.

Teknikcollege е форма на осигуряване на качество в професионалното образование и обучение, където местните власти, предоставящи образование и обучение и компании заедно да работят за увеличаване на привлекателността и качеството на техническото образование. Целта е да се гарантира, че бъдещите работници и служители на компанията са уменията, необходими на световния пазар. За студентите в Teknikcollege се осигуряват средства и атрактивни технически програми, водещи до заетост в компаниите-членки, както и подготовка за по-нататъшно проучване, например, в областта на висшето техническо образование.

Всички компании от състава на Teknikföretagen играят ключова роля в работата на Teknikcollege. Фирмите имат възможност да помогнат комплектът на учебни програми да отговарят на бъдещото търсене на умения. Във всеки регион Teknikcollege има регионален комитет като ръководство и местни контролни групи, където бизнес общността е представена с по-голяма тежест и председателят на управителния комитет е представител на индустрията.

В рамките на Teknikcollege за осигуряване на качеството на учебните програми се обосновават десет критерии, разработени от технологични компании. Критериите осигуряват процес на непрекъснато развитие на технически колежи в стандарта за качество са в съответствие с изискванията от промишлеността.

Teknikcollege се ръководи от Индустириалния съвет.

Teknikcollege в цифри:

- 25 области;
- 150 доставчици на образование и обучение;
- 3 000 фирми в местните и регионални ръководни групи;
- 180 общини;
- Над 16 000 студенти.



## **Б2. Компетентност**

Текnikföretagen осигурява квалифицирани служители за обучение на различни нива, което е в центъра на възможностите за развитие на технологиите на компанията в Швеция. Като водеща индустрия, степента на ИКТ и повишените изисквания за иновации, е ясна необходимостта от служители с по-дълго и по-качествено образование. С течение на времето, образователния ценз на работещите в областта на технологиите е изместен към хората все по-често с повече от едно образование.

Ролите, които са от решаващо значение за технологични компании са: квалифицирани работници, техници и инженерно образование. Пътищата за образование за тези роли е чрез публично образование. Една добре функционираща образователна система е от решаващо значение за технологични компании за поддържане на тяхната конкурентоспособност.

## **Б3. Технология на търсенето**

Ролята на Корпоративните умения е огромна и не е вероятно, че всички млади хора, които идват директно от образователната система ще могат да продължат напред. Поради това, технологичните компании трябва да наемат възрастни. Затова е важно да се вижда цялата образователна система, като цяло, от началните и средните училища за обучение на възрастни и / или квалификация и политехническо в университет. В областта на образованието и важно, че през целия живот ще се осигури достъп до образование, както академично и така и професионално.

Интересът на младите хора в областта на математиката, науката и технологиите са от решаващо значение за технологичните компании, дали те ще могат да привлекат достатъчно квалифицирани служители. В Швеция има, в сравнение с други индустриализирани страни, голяма част от младите хора, които се интересуват от техническо образование. Въпреки това, процентът е твърде нисък за нуждите на бизнеса в Швеция. Нивото на знания е предизвикателство, шведските младежи се намират в международните измервания на знанието под средното за ОИСР по математика и наука.

С един глобален пазар, в Швеция, изискванията към уменията са много по-високи, отколкото в много други страни. С един цялостен подход за образование и за подобряване на качеството на усилията, технологичните компании да продължат да бъдат двигател за растеж и заетост в Швеция.

## **Б4. Обща цел на работата**

- Да се работи за силна привлекателност на техническите професии и по този начин да има повече кандидати за промишлеността в съответните курсове;



- Провеждане и осигуряване на свързани курсове, предназначени за нуждите на технологичния бизнес;
- Ефективно използване на корпоративните ресурси в областта на образованието.

### **Б5. „Открий Разликите“**

През есента на 2017 ще стартира инициатива на Teknikföretagen - Светът да промени образа на това, което е технологията и кой може да работи с нея. Технологията трябва да бъде в по-голяма степен, отколкото е днес, свързана с творчество и решаване на проблеми. Много млади хора не се идентифицират с образа, в който могат да работят с технологията. Hacking е около програмиране и код, и ние сме се ориентирали това да е подход към проблема с "хакове на живота" и интелигентни решения. Hacking е творчество и решаване на проблеми - като технология. Ето защо, се говори за техники и хакове и поради това инициативата е "Хакни света".

В инициативата са включени компании, които се основават на решаване на проблеми и осигуряване на нова картина за това, кой може да работи с технология, учебен материал от училище, което се основава на решаване на проблеми и осигурява нова картина за това, кой може да работи с технологии, бизнес инициативи, основани на решаване на проблеми и осигурява на нов имидж на които могат да работят с технологията.

### **Б6. Средно училище**

Технологичните компании работят активно по съответните програми на индустрията за осигуряване на повече знания и умения в рамките на три години в училище. Учениците трябва да бъдат добре подготвени да започнат работа веднага след завършено средно образование или да продължат следването си в университети и колежи, и в политехниката.

Компаниите - членки на Teknikföretagen се нуждаят от двете страни - практически теоретици и теоретични практики. Повече трябва да се добавят практически курсове в програмата за пред-университетско образование по технология. Курсовете, които предоставят основни квалификации следва да бъдат включени в програмата на индустриални инженери и програма, напр. с фокус автоматика, електричество и енергия. За да се постигне това, се има предвид, че ефективността на обучение на средното училище трябва да се увеличи.

През есента на 2015 г. е възстановено едногодишното техническо образование и колежа на Teknikföretagen активно работи. Програмата съдържа най-малко една четвърт откъсване от работа. Училищата, които искат да предложат през четвъртата година да въведат това образование, трябва да имат местни програмни съвети за образование, в



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

които трябва да участват и компаниите. Това ще постави нови изисквания към бизнеса, но в замяна на това ще позволи на компаниите да се запознаят и да оформят евентуалните бъдещи служители.

Да се разработи обучение на работното място и да се създаде ресурс за бизнеса според нас е важно, и в надзорните органи е една от Националната агенция за одобрен ръководител, например, тя се развива в рамките на Техническия колеж.

Стажът е алтернатива на училищното образование. Съдържанието на образованието трябва да бъде едно и също, времето- също, компанията е най-съществената разлика. Дружествата, в които се провежда стажът в момента получават от държавата безвъзмездни средства за това. Това поставя високи изисквания към фирмите, които отговарят за обучението, еквивалентни на тези, дадени в училището и това се изисква и от двете страни - ръководител / обучители на машини и оборудване. Технологичните компании смятат, че цялото обучение не може да премине към чиракуване. Въпреки това, тези дружества, които са избрали да участват в обучение за начинаещи, трябва да получат обезщетение.

Основното ни мнение е, че с едно добре развито сътрудничество между образованието и бизнеса се увеличава значението за индустрията на всички програми. Чрез работата в Техническия колеж в Teknikföretagen осъзнават това.

## **Б7. Професионално обучение за възрастни**

Технологичните компании в Швеция работят за професионално обучение на възрастни, които завършват средното си образование. Много от дейностите в индустрията изискват по-широки познания и по-високи постижения от тези, които средните училища могат да осигурят. Политехническото обучение става все по-важно за уменията на фирмите, но разпределението на ресурсите, не отговаря на нуждите.

Средствата за професионално обучение на възрастни, независимо дали става дума за собствените бюджетите на общините или чрез държавното професионално образование, не е достатъчно, за да отговори на нуждите на всяка отделна община. Средствата трябва да бъдат увеличени, а също и за постоянно. Технологичните компании също призоваха за по-тясно регионално сътрудничество и управление на професионалното обучение за възрастни и по-голямо влияние от фирмите при планирането на образователни услуги.

За да се рационализира професионално и бързо студентите да могат да започнат работа, технологичните компании, заедно с партньори от промишлеността и Cut технологичен център са разработили модел за валидиране на основни промишлени умения. Моделът може да се използва и от предприятия за идентифициране на уменията на персонала си.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Опитът показва, че всички млади хора, с достатъчно удължаване на обучението, могат да бъдат значителен ресурс за бизнеса и че той дава решение на отпадналите от образователната система. Ето защо ние се стремим да се даде възможност на тези, които са завършили подготвителна програма - колеж в средното училище, но намират, че те искат да започнат работа в инженерни или индустриални компании, да имат възможност да бъдат приети в Политехниката чрез професионално образование или еквивалентна възможност в рамките на дадена политехника.

Необходимостта от обучение в Политехниката значително надвишава ресурсите на съответните органи. Това поставя високи изисквания към приоритизиране на различните професионални области. Тук, с регионалните платформи за компетентност и индустриите, се дава възможност за подкрепа на властите в работата си. ПО също трябва да бъдат отворени за промени в кариерата и по този начин да бъдат в състояние да предложат професионални курсове на нивото на средното образование. Важно е също така, че системата за компенсация е разработен така, че да може да поддържа образование с няколко кандидати и следователно може да бъде по-високо професионално образование в Швеция.

## **Б8. Висше образование**

Наличието на квалифицирани служители е от решаващо значение за международната конкурентоспособност на предприятията. Технологичните компании, ангажирани с висше образование трябва да отговарят на дългосрочните нужди на индустрията. Затова е важно, че образованието се характеризира с промишлено значение и е конкурентоспособно в международен план.

Обучение, проведено в тясно сътрудничество с бизнес общността за създаване на благоприятни условия за развитието на промишлеността. Сътрудничеството между висшето образование и технологичните компании е предпоставка за поддържане на качеството на висшето техническо образование.

Интересът на младите хора към инженерните курсове се е увеличил през последните години. Но все още има твърде малко желаещи, които могат да завършат образованието си. Това утежнява недостига и е необходимо институциите да предприемат мерки, за да гарантират, че ще има все повече кандидати за обучение и полагане на изпити.

Цялото образование сега трябва да се адаптира към европейския стандарт, известен като „модел Болоня“. Това означава, че във висшето образование има три нива; бакалаври, магистри и докторанти. Предимството е, че шведските степени са международно приети, но също така е важно, че инженерството може да запази характера





си на професионално обучение. Затова се прилагат елементи, които са добре интегрирани с теоретично обучение.

Обучението във висшето образование трябва да бъде разработена въз основа на нуждите на индустрията. Това се постига чрез:

- Адаптирано обучение на основата на бъдещите нужди на работниците и служителите чрез създаване и разработване на модели за сътрудничество в областта на образованието;
- Промяна на оценки на програмите за заетост, така че това да става показател за качество;
- Университетите трябва да имат подходящи условия да предложат конкурентоспособно в международен план за обучение;
- Разработване на университета като двигател на регионалната и националната компетентност;
- Отличаване на институти, чрез промяна на системата за разпределение на ресурсите;
- Увеличаване на международния обмен на студенти;
- Възползване от технологична база, като начин да се повиши качеството и да се разшири набирането на инженери;
- Да продължи да се инвестира във вдъхновение и мотивация за по-младите;
- В обхвата на работата съвместно с висшето образование, ще осъществим чрез застъпнически проекти с цел ориентиране от съветник на младежта.

### **Б9. „Технология в засада“**

„Технология в засада“ е популярна инициатива на Teknikföretagen за студенти и преподаватели в горните курсове. Най-новото издание на проекта се състои от цифрови учебни материали, вдъхновени срещи с преподаватели, както и стипендии за техническо образование.

Технологичните компании работят по проекта „технология в засада“ от 2004 г. През годините в него са участвали стотици хиляди обучаеми и хиляди преподаватели. Проектът има за цел да развие и насърчи естественото любопитство на обучаемите за технологии и засилване на техническото образование. Всички материали, използвани в „технологията в засада“ са на базата на дейността на технологии в компаниите и показват професии и инженерни модели. И двете дейности и материалите за проекта са напълно безплатни за училищата.

Проектът има различни форми през годините. Разработени са серия от DVD, учебни файлове и други вдъхновяващи материали за осигуряване на нови идеи за технологично образование. Teknikföretagen правят „турне“ за популяризиране, където

младите инженери са пътували в училищата в цяла Швеция. В забързан урок учениците могат да открият значението на технологиите в ежедневието и да изпитат колко забавно е да се работи с технология. Преподавателите се събират за лекции за подкрепа и вдъхновение, за да придобият по-добра технология на преподаване.

### **Б10. „Решаване на проблеми“**

„Решаване на проблем“ се състои в решаването на такъв от реалния живот. Включва: учебни материали, инженерни задачи по технология и вълнуващо състезание.

В рамките на проекта, студентите се състезават, за да се спечелят "Лидер на решаване на проблеми на годината". Те могат да изпробват вълнуващата инженерна професия при решаването на реални инженерни задачи от различни компании. Целта на проекта е да се повлияе на имиджа на отрасъла, по позитивен начин, за да се има повече желаещи за техническо образование.

В допълнение към инженерните мисии също са конкретни планове на уроци, ръководства за учители и студенти, наличните материали в проекта. На учителите се предоставят по-креативни и реалистични инструменти за преподаване в областта на инженерството, науката, математиката, шведски език и гражданска хармония.

### **Б11. Сътрудничества**

В рамките на своите приоритети, организацията има партньорства с няколко други организации и инициативи. Някои от организациите, с които работят в настоящата ситуация са, както следва:

- Mattecentrum - Асоциацията Mattecentrum насърчава равните възможности за придобиване на знания в областта на математиката, повишаване на умения в математиката и стимулиране на интерес към темата. Доброволците, които притежават свободни жилища за младите хора в страната ги предоставят и на сдружението има и безплатна поддръжка онлайн; [www.matteboken.se](http://www.matteboken.se);
- Научи за Швеция - е фондация, която работи за всички деца, независимо от техния произход, трябва да имат еднакъв шанс да се развиват по най-добрия начин. Работейки с бъдещи лидери, които са обучени в класната стая и се бори за всяко дете, за да се постигнат целите, като Научи за Швеция за едно общество, където изключването е спиращка и създава пречки в училище. „Научи за Швеция“ наемат квалифицирани кандидати от инженерството, които работят като преподаватели по инженерство, наука и математика в училище с допълнителни предизвикателства.

## **В. Литва**



LINPRA - Организацията на фирмите от машиностроенето, металообработването и технологичните индустрии на Литва. Индустрия 4.0 CHAlleNGE: Овластяване на металоиндустрията за интелигентни заводи на бъдещето (4CHANGE).

Отрасълът на металообработването е изправен пред редица предизвикателства, дължащи се на нарастващия темп на иновации, промяната на поколенията, загрижеността за околната среда и усилията за балансиране. Партньорите по проекта са анализирали съществуващите научни данни за специфичните потребности от умения, свързани с металообработващите професии и са идентифицирали специфични изисквания:

- Усъвършенствани технологии и цифрови умения, дължащи се на нараналата нужда от инженери, вместо от нискоквалифицирани работници;
- Умения за работа с роботика и CNC, благодарение на иновациите, основаващи се на технологиите;
- Социални и предприемачески умения поради необходимостта от силно мотивирана работна сила да остане конкурентоспособна;
- Ограничения;
- Обучаваните по металообработка след завършването на институциите за професионално образование и обучение, не притежават умения да оперират с ЦПУ;
- Ограниченото взаимодействие между институциите за ПОО и частния сектор, следователно, развитието на уменията, както и практическото обучение са от първостепенно значение за индустриалния растеж;
- Производителите съобщават, че учителите се нуждаят от подобряване на технологичните умения за ефективно обучение;
- Металороботващите нямат мотивация да изпълняват ежедневните си задачи.

### **V1. Цели и задачи**

Проектът ще се стреми към преодоляване на пропуските в уменията на работещите, повишаване на отзивчивостта на системите за ПОО към нуждите на пазара на труда, специфични за производствения бранш и предоставянето на нови дигитални и предприемачески умения. С цел постигане на подходящо съответствие между уменията и потребностите на пазара на труда партньорите възнамеряват да ги превърнат в иновативна професионална учебна програма, ориентирана към резултатите от обучението, като прилага ECVET, което ще включва периоди на учене чрез работа.

### **V2. Иновациите на проекта**



Ще бъдат разработени интерактивни материали за обучение и CNC симулация. Тази дигитална програма за обучение ще бъде първата най-съвременна интерактивна програма в балтийските страни. Тези резултати ще отбележат и следващия етап на развитие в немската учебна програма за професионално образование и обучение.

### **В3. Очаквани резултати**

Резултатите от проекта ще бъдат разработени в тясно сътрудничество между частния сектор и доставчиците на ПОО, като по този начин се актуализира съдържанието на програмата за професионално образование и обучение, която отговаря на променящите се потребности от умения в предприятията и в обществото. Съдържанието на програмата за обучение ще бъде идентифицирано по време на сравнителния анализ на квалификационните стандарти и създаването на модел за квалификация. В новите съдържания на професионалното обучение ще бъдат интегрирани периоди на обучение, основано на работа, развитие на предприемачески умствени групи, усъвършенстване на основни и усъвършенствани технологични умения, наставничество за мотивация и иновации.

### **В4. Консорциум като цяло**

Консорциумът включва 12 партньора от четири програмни държави - Литва, Германия, Латвия и Естония:

- 3 национални браншови организации, представляващи производствената индустрия;
- 1 регионални и 3 национални доставчици на ПОО;
- 1 мрежа от национални доставчици на ПОО;
- 2 национални органи с регулаторни функции в ПОО;
- 2 частни предприятия: един със собствен отдел за обучение и осигуряване на чиракуване, друг - разработчик на софтуер с ЦПУ.
- Премества се обучение по следните теми:
- "Инженеринг на индустрията - малки фирми да създават добавена стойност - ускорен растеж, подобряване на техните човешки ресурси";
- "Инженеринг на индустрията средни и големи компании да създават добавена стойност - растеж – подобряване на техните човешки ресурси";
- Бъдещето на производството на R & D мрежа укрепване "Проектите за обучение;
- "Инженеринг на индустрията малки фирми да създават добавена стойност ускорение растеж, подобряване на техните човешки ресурси";
- "Инженеринг на индустрията средни и големи компании да създават добавена стойност, растеж и ускоряване на техните човешки ресурси";



- Бъдещето на производството на R & D мрежа укрепване.

### **В5. Производството - икономически двигател на Европа**

Метало индустрията генерира около 12%. Всички работни места и се нуждае от таланти, хора със специфични компетенции. В Европа е нарастващо търсенето на такива специалисти, които са в състояние да работят с компютърно контролирани машини - това е бъдещето на производството.

### **В6. „Стратегическо развитие на ПОО в машиностроителната и металообработваща индустрия“**

Партньорите по проекта са:

- MASOC – Асоциация на фирмите от машиностроителната и металообработваща индустрия;
- NORDBILDUNG Bildungsverbund – асоциация за продължаващо обучение и преквалификация;
- LINPRA - Организацията на фирмите от машиностроенето, металообработването и технологичните индустрии на Литва Обобщение на целите на проекта.

Целта на проекта е да се засили професионалното ориентиране на учениците от професионалните и технически училища, студенти в професии за машиностроителната и металообработващата промишленост (напр. заварчици, стругари, ковачи, мехатроника, оператори на металорежещи машини, електротехници).

Една от целите на този проект е да се създаде новаторска схема за сътрудничество между Латвия, Литва и немските партньори, за прехвърляне на знания и опит, за да се намерят решения за укрепване на определени професии в машиностроенето и металообработващата промишленост.

В този проект страните партньори ще бъдат представени чрез InfoMobil - автобус, който е оборудван с учебни инструменти и приспособления, предназначени да осигурят практически знания и информация за операциите и инструментите, използвани в машиностроенето и металообработването, с цел повишаване на интереса и мотивацията на учениците, а и не само в тези отрасли, но и да изучават предмети, които имат отношение към тези отрасли, като математика и физика.

Ще създаде стратегия и план за действие създаване и въвеждане на система за професионално обучение, съответстващо на актуалните изисквания на машиностроенето и металообработването. <http://metindustry.eu/projects/linpra/>

### **Г. Латвия**



MASOC – Асоциация на фирмите от машиностроителната и металообработваща индустрия е доброволна неправителствена организация. Основана през 1994 г. като информационен консултативен център за насърчаване на развитието на бранша, за насърчаване на взаимното сътрудничество и професионално развитие.

В момента сдружението обединява около 160 водещи инженерни и фирми от металообработващата промишленост, както и свързаните с тях индустрии компании. MASOC компании работят около 12 000 служители, общия оборот на компаниите през 2014 г. е повече от 1 милиард евро.

Развитието на индустрията е невъзможно без квалифицирани специалисти. Една от основните задачи на MASOC е да насърчи предлагането на подходящи и квалифицирани специалисти за индустрията. Провежда се сътрудничество с всички основни професионални и висши учебни заведения и Министерство на образованието, както и дейности за привличане на младежи за учене и изучаване на професиите, свързани с машиностроенето и индустрията. Всички професионални стандарти, свързани с индустрията, се съгласуват със Сдружението.

Освен това, Асоциацията насърчава развитието на непрекъснато обучение и учене през целия живот в бранша. От 2011 г. се изпълнява проектът "Съвместно обучение на специалистите по металообработване", финансиран от ЕС, който дава възможност на компаниите да осигурят развитие на уменията на съществуващия персонал в програми за обучение, организирани в партньорство.

### **2.3. Добри практики по КСО, прилагани от международни компании**

#### **A. Honeywell**

С около 132 000 работници и служители в целия свят, в т.ч. над 22 000 инженери и учени, Ханиуел има сериозен фокус върху ефективността, качеството, доставката, стойността и технологията във всичко, което прави и произвежда. Българските инженери и целият производствен екип на „Ханиуел България“ играят ключова роля в Honeywell през последните 25 години и в компанията в България има назначени 130 работници и служители.

Заводите на Honeywell, работещи в страни от 5-те континента, произвеждат парни турбини, газови турбини, оборудване за подготовка на твърди, течни и газообразни горива, оборудване за водоподготовка и обработка на конденз, деаератори, съдове под налягане.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Любопитни научни умове са осигурили развитието на Honeywell повече от 125 години, така че във фирмата разбират значението на вдъхновяващи и подготовката на следващото поколение научни и математически лидери. Нашите иновативни образователни програми водят до реални резултати, докосват живота на хиляди бъдещи учени, технологични новатори и инженери.

## **A1. Обучение**

Honeywell предлага програмиране, предвижда ресурси и финансова подкрепа и насърчава доброволството на служителите, и Honeywell може и прави истински, траен ефект в следните ключови области:

- Образование по наука & математика - Вдъхновяващо обучение на студенти и преподаватели, подготвящо следващото поколение учени и инженери;
- Семейна безопасност и сигурност - Защита на децата ни;
- Жилища & Shelter - Възстановяване и подобряване на домове, училища и общности;
- Habitat опазване - Предоставяне на проекти, базирани в общността за по-чиста и по-безопасна, здравословна околна среда;
- Хуманитарна помощ - Помощ от- и за нашите служители и нашите общности за възстановяване от природни бедствия;
- Honeywell Leadership Academy Challenge (Детска Лидерска Академия на Ханиуел).

Това едноседмично събитие е уникална възможност за децата на служителите на Honeywell за да развива техните лидерски умения чрез науката, ориентирани семинари, лекции и упражнения в отбор. Работи се в партньорство с U. S. Space & Rocket Center в Хънтсвил, Алабама. Тази програма учи за развиване на критични лидерските умения на всички деца от които те се нуждаят, за да успеят, включително комуникация, работа в екип, критично мислене и решаване на проблеми. Проектиран за висока кариера на учениците в областта на науката, технологиите, инженерството или математика, Детска Лидерска Академия на Ханиуел е помогнала на повече от 1750 студенти от 59 страни и 40 държави и територии, за изграждане на лидерски умения които им помагат да успеят в колежа, в кариерата и в живота.

## **A2. Honeywell Инициатива за наука и инженерство (Hise)**

Honeywell Инициативата за наука и инженерство (Hise) насърчава студенти да се насочат към кариера в областта на науката, като им представя отрано и открива най-блестящите научни умове на света. Партнираме си с университети от цял свят, така че учениците могат да си взаимодействат и да се учат от Нобелови лауреати и сътрудници



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

на Honeywell на практически инженерство, но по-важното е, че така те се научават как развиващите се важни нововъведения могат да имат реално значение за човечеството.

### **A3. Honeywell Преподавателите в Space Academy**

Създадена е специална стипендия „Honeywell преподаватели“ по програма Space Academy в партньорство с U. S. Space и ракетния център, за да се осигури на науката и преподавателите по математика връзка с училища от цял свят и уникалната възможност да се запознаят с космическите изследвания в едноседмична програма за обучение на астронавти в Хънтсвил, Алабама. Благодарение отчасти на финансовата подкрепа на служителите на Honeywell, близо 2 600 учители от 56 държави и всички 52 американски щати и територии, са присъствали на тези новаторски образователна програма за науката, технологиите, инженерството и математиката. Учителите участват 45 часа в класната стая, лаборатория и време за обучение, насочени конкретно върху изследване на науката и космоса. Те се научават на нови преподавателски практики в областта на образованието и чрез тази връзка им се предоставя възможност за професионални кредити за развитие. Считаме, че тази възможност е важна както за тях, така и за техните студенти, и очакваме те да го пренесат със страст, опит и познания в класната стая.

### **A4. FMA на живо!**

Създаден от Honeywell и НАСА, FMA на живо! е носител на награда за програма за „хип-хоп наука и образование“, насочена към учащи се в началното и средното училище, развълнувани от наука и математика, за преподаването на Трите закона за движението на сър Исак Нютон по иновативен, забавен и запомнящ се начин. Към днешна дата, FMA на живо! е изминало повече от 110 000 мили, като са посетени 48 щати, Мексико и Канада, участниците са споделили своето послание с повече от 460 000 ученици и студенти в повече от 1 200 учебни заведения. *„Ние вдъхновяваме ново поколение от деца в цяла Северна Америка с любов към математиката и науките днес, така че те да могат да създават и водят по-добро бъдеще.“*

- Honeywell създаде своя програма за жилищното строителство и своя възстановяваща програма, защото се грижи за своите съседи и квартали;
- KidSmartz - система, насочена за опазване на децата против отвлечане, която се изучава в училищата;
- Безопасност за деца от цял свят: да се сложи край на травми при злополука.

За повече от 10 години, Honeywell и Safe Kids Worldwide станаха партньори, за защита на децата от тази предотвратими наранявания в САЩ, Китай и Индия. Само през Китай, програмата за опазване на децата у дома е достигнала до повече от 3 милиона деца. Програмата също така осигурява на служителите смислени възможности за

48

<https://www.eufunds.bg/>





доброволци. Само през 2015 г. повече от 500 служители на Honeywell, са дарили от своето време за работа и подпомагане по тази програма.

#### **A5. Фонд за хуманитарна помощ на Honeywell (HHRF)**

Когато настъпи природно бедствие, хуманитарната помощ от фонд Honeywell (HHRF) е в челните редици на усилията за подпомагане, които се изпълняват незабавно. Пряката помощ е насочена и към служителите и общности в нужда. От 2005 г. хиляди служители Honeywell дариха над 9,3 милиона \$ - в помощ на пострадалите от природни бедствия като земетресения, суша, цунами, пожари, наводнения и урагани.

- Дарения от работниците и служителите на фирмата;
- Да направим разликата - един квартал в даден момент.

Градовете, селата и улиците, където живеят служители на Honeywell, работят и отглеждат семейство са повече от „места“ - те са нашите родни-облагородяване на родни места на работещи в клонове на фирмата в целия свят.

#### **Б. John Deere**

John Deere е основана през 1837 година. От този момент в своята дългогодишна история в компанията е претърпяла много промени. Както в бизнес стратегията, така и в отношенията към доставчици, клиенти, персонал. Понастоящем мениджърите на John Deere са фокусирани върху нуждите на хората, свързани със земята; земеделските производители и животновъдите и собствениците на земята. Но John Deere никога не е забравил за най-важните ценности, признати от основателя на компанията: почтеност, качество, ангажираност и иновации. John Deere е световен доставчик на машини и оборудване за селското стопанство, горското стопанство, строителство и поддържане на зелени площи.

#### **Б1. Визия и мисия на компанията**

*Мисия: "За тези, които са ангажирани в отглеждането на земята и прибиране на реколтата. За тези, които се занимават с трансформация и обогатяване на земята. За тези, които се занимават с изграждане. John Deere се грижи за вашия успех."*

*Визия: "Този ангажимент може да се види в целия свят и особено силно в шест основни области: Съединените щати и Канада, Европа, Бразилия, Русия, Индия и Китай. Тя допринася в тези региони най-малко за 75 % от глобалния растеж. И тъй като нашето минало, нашата страст и нашата мисия е да помогнем на клиентите да увеличат производителността и рентабилността, компанията John Deere има своята уникална позиция- да бъдем предпочитаните доставчици на машини и оборудване."*



## **Б2. Как компанията осигурява удовлетвореност на работниците, така и за клиентите на фирмата**

Благодарение на творчески инженерни и иновативни технологии, компанията John Deere е в състояние да предложи на своите клиенти всичко необходимо за ефективно отглеждане. Благодарение на модерните технологии и непрекъснатите подобрения, техните машини стават сложни, индивидуално адаптирани, технически напреднали продукти за прецизно земеделие. От John Deere можете да очаквате най-високите стандарти на етично поведение, спазването на приложимите закони и най-голям ангажимент да развива и насърчава честен подход към социалната политика.

## **Б3. Структура и набиране на персонал**

В компанията John Deere работят над 68 000 служители. Това са хора, които са насочени към постигане на успехи чрез учене, работа в екип и висока производителност; изповядват ценностите на компанията като надеждност, качество, ангажираност и иновации. Компанията е силно развита, има своите офиси в повече от 42 страни. Компанията има няколко отдела - маркетинг, счетоводство и финансови услуги. Те предлагат работа не само в заводите, но имат и привлекателни предложения за работа в браншовете, изброени по-горе.

HR дилърите на John Deere предлагат големи възможности за заетост, като се започне от стажантски позиции за начинаещи работници и експерти, която може да се развие дори във висши ръководни длъжности.

Фирмата предлага традиционно широки възможности за студентски стаж и практики. По време на стажа в John Deere може да се съчетаят теорията с практиката. В изпълнение на задачите, се разрешава и работата по собствени проекти, като може да се разшири професионалната и лична компетентност. В допълнение, мениджъри и колеги осигуряват подкрепа стажантите и съвети по най-полезния начин.

John Deere има разработени и прилага поддържащи образователни програми. Компанията си сътрудничи с реномирани университети, поддържа активни контакти с избрани работодателски и научни организации, организации с нестопанска цел и участва в събития.

Компанията осигурява стипендии и подпомага ключови програми за развитие на избрани отдели в повече от 40 университети, разположени основно в Съединените щати. Главно се фокусира върху наука, технологиите, инженерството, математиката и науките бизнес.

В Германия подпомага стажантска програма, в която млади фермери от Русия могат да се запознаят с модерните технологии на John Deere. Тази програма помага с организирането на годишната среща на млади учени от цял свят, които идват, за да

обсъдят заедно дисертациите им по магистърски или докторски разработки по въпроси, свързани с изследвания в Съединените щати.

#### **Б4. Обучение**

Чрез модерен софтуер компанията може коренно да подкрепи служителите си, за да постигнат целите си за развитие на тяхната кариера. Планът за развитие на кариерата за млади професионалисти включва придобиване на международен опит в клоновете на John Deere в чужбина и по този начин им се предоставя възможност да се възползват от предимствата на директния обмен и контакти със служители на международната арена.

Фирмата предлага програма "Управление на стажанта" за младите работници, така че те могат да се запознаят с компанията John Deere във всяка страна. Служителят учи стъпка по стъпка аспекти на управлението на една глобална компания.

John Deere поддържа виртуалното училище за насърчаване на непрекъснатото обучение, като темите са адаптирани към стратегическото управление на дружеството. Университетът развива обучението в най-важните функции и позиции, като например управление на доставките, маркетинг, продажби, обслужване на клиенти, както и експлоатацията на нейните клонове. Училището е на с името „Университет John Deere“.

Компанията управлява програма за самооценка, служителят може да провери своите способности и да ги използва по подходящ начин при изпълнение на своята работа. Това включва сравнение на капацитета и компетентността, вписани в автобиографията с реалните възможности, показани при оценката. С тази програма може всеки да подреди собствения път в кариерата си.

#### **Б5. Менторство и наставничество**

Но това не са всички възможности за заетост. Всеки служител може да избере своя личен наставник. Менторството цели да развие уменията и компетенциите на индивиди и групи чрез опита на личен консултант. Менторската платформа в John Deere позволява на служителите да търсят наставници чрез въвеждането на специфични ключови думи.

Как компанията мотивира служителите, които повишават своята квалификация и компетенции? Компанията дава различни стимули на своите работници и служители за постигнати индивидуални и общи резултати за компанията. Ефективността на отделните (индивидуалните) резултати засяга основното възнаграждение, а променливото възнаграждение зависи от резултатите на компанията. Целта на тези стимули е да мотивират своите работници и служители към усъвършенстване, като знаят, че така те ще допринесат компанията да остане конкурентоспособна на всеки пазар. Допълнителните финансови и нефинансови бонуси към работещите и техните семейства също правят John Deere предпочитан работодател.

## **В. Caterpillar**

Caterpillar (CAT) е основана на 15 Април 1925 г. от сливането на Холт Manufacturing Company и Traction Company. В компанията и нейните поделения и клонове понастоящем работят около 140 000 работници и служители. Caterpillar е един от най-големите производители на строителна и минна техника, дизелови двигатели и газови турбини. САТ в момента предлагат около 400 различни видове продукти.

### **В1. Грижа на компанията за клиентите и за персонала.**

Компанията се грижи за своите клиенти, осигурява гъвкава политика за удовлетворяване на нуждите и се грижи за качеството на продуктите и услугите, които им предоставя.

За да осигури на служителите си най-добри условия на труд са въведени и правила на поведение (писмени) - "Нашите ценности в действие", които са приложими във всички клонове и поделения на компанията в различните страни на света.

Компанията се грижи за своите служители, защото знае, че е създадена от потребители. За да се произведе най-доброто оборудване, трябва да се гарантира удовлетвореността на служителите, тъй като те играят най-голямата роля за производство и монтажа на качествени машини.

### **В2. Набиране на персонал**

Всяка информация за обявените свободни работни места се обявяват и могат да бъдат намерени на интернет страницата на фирмата. САТ също се появява в трудови борси, организирани от различни институции.

Целта на процеса на набиране на персонал в Caterpillar е да се направи оценка на уменията и таланта на кандидата по отношение на вакантните работни места.

### **В3. Обучение**

Фирмата организира различни обучения - за работниците и за безработни.

Обхватът на обучението е огромен, възможно е обучението се извършва на реално работно място или онлайн обучение.

### **В4. Насърчаване на работниците да повишават своята квалификация**

Caterpillar дава възможност за непрекъснато развитие на своите служители. Благодарение на това се дава възможност за преминаване в по-горна позиция.

САТ възнаграждава своите служители по различен начин, наред с други, чрез промоции, допълнително обучение, бизнес пътувания. Caterpillar предлага планове за



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

кариерно израстване, които позволяват на служителите да получават допълнително възнаграждение за постигнати резултати. Плановите за стимулиране на служителите на Caterpillar включват въздействие на своите решения върху цялата компания и отделни бизнес единици.

### **В5. Пенсионни фондове**

Пенсионни планове на Caterpillar позволяват приспадане на спестявания от данъчната основа и избор как да се инвестира в няколко различни финансови инструмента.

### **В6. Здравеопазване**

Служителите могат да правят вноски за сметка на фонд за здравеопазване, като се започне 75-2 500 \$ годишно, които покриват разходите за избрани медицински услуги и не са обхванати от програмата за здравни грижи. Те включват общите разходи за застраховка, контактни леци и грижа за очите, предписаните лекарства, с приспадане на таксите за медицински услуги и стоматологична помощ и ортодонтско лечение.

### **В7. Грижи за зависими (грижи за деца и болни членове на семейството)**

Грижа за членовете на семейството в рамките на фонда дава възможност за покритие на избрани разходи за грижи за близки членове на семейството, като например грижи за деца, посещения при лекар в дома на родителите, издръжка на работника или специални грижи за членове с увреждания на неговото семейство.

### **В8. Платен отпуск**

Caterpillar гарантира на всички работници и право на платен отпуск и платени официалните празници в случай на смърт на член на семейството или при участия в съдебния процес като съдебен заседател. Условиата и броя на почивни дни може да се различават в зависимост от действащите разпоредби във всяка страна.

## **Г. ББКМ**

В периода 2013 – 2014 г. е осъществен съвместен проект на ББКМ с Институт за корпоративна социална отговорност – гр. Олстин, Полша. По време на проекта, от Морската академия в гр. Гдиня бяха направени описания на практики в полски фирми, както и в клонове в Полша на световни фирми за КСО практики в областта на привличането и повишаване на качеството на работната сила, в т.ч. чрез обмен на иновации в продължаващото професионално обучение в предприятия от машиностроенето.

## 2.4. Опитът на Полша

### **A. TOYOTA Motors Corporation – Япония, Toyota Motor Manufacturing Poland**

През септември 1999 година е построен нов завод в Полша, който произвежда трансмисии за други европейски заводи за сглобяване на Toyota. В началото на 2002 г. е взето решение за разширяване на фабриката, като идеята е да бъде открито и производството на бензинови двигатели. Масовото производство е започнало през април 2002г. и в момента това е един от 9 завода на Тойота в Европа.

Toyota Motor Производство - Полша ЕООД е създадена през 1999 г., като собственост на TOYOTA Motors Corporation - Япония, докато настоящият главен изпълнителен директор на фабриката Карл Клем е от Полша. Дружеството оперира в автомобилната индустрия.

Философията на Toyota се базира на основните принципи на Toyota, които определят мисията на Toyota като корпорация:

- Уважаване и зачитане на езика и духа на закона на всяка страна, като се задължават да въвеждат открити и справедливи корпоративни дейности, така че компанията да се превърне в добър гражданин на света;
- Уважаване културата и обичаите на всяка страна и участието и приноса в нейното икономическо и социално развитие чрез нашия бизнес в полза на местните общности;
- Постоянно предприемане на мерки за осигуряване на чисти и безопасни продукти и за подобряване на качеството на живот чрез всички наши дейности;
- Създаване и развитие на съвременни технологии и предоставяне на продукти и услуги от най-високо качество, което отговаря на нуждите на клиентите по целия свят;
- Създаване на корпоративна култура, която насърчава творчеството и насърчаване на стойността на работа в екип, като същевременно се създава взаимно доверие и уважение между служителите и ръководството;
- Подпомагане на хармония с глобалната общност чрез иновативни методи за управление;
- Сътрудничество с бизнес партньори в научните изследвания и открития за постигане на стабилно, дългосрочно развитие и постигане на взаимна изгода;



- За работещите са създадени широка гама от социални помощи и различни социални услуги. Всички служители имат възможност да използват столовата, предлагащи ястия, субсидирани от фабриката.

В Toyota Motor Manufacturing Poland (ТММР) също работи спортен и конферентен център, който може да се използва безплатно от служители, техните семейства и приятели. Център разполага с модерна спортна зала, фитнес зала, сауна и традиционна японска баня - Ofuro. ТММР също субсидира билети за плувния басейн и за културни събития.

За удовлетворяване на нуждите на работниците е създадена атрактивна система за жилищни кредити, както и подаръци и подпомагане на социални събития. Например, за Коледа всички служители получават ваучери, както и подаръци за децата.

Отскоро на служителите си извън района завода във Wałbrzyska компанията предлага възможност да наемат апартамент в центъра на града, като поемат разходите за наем.

Служителите могат активно да допринесат за развитието на местните общности, като участват в доброволната програма "Помощ от Toyota." Те могат също така да организират свои собствени действия в рамките на програмата за отпускане на безвъзмездна помощ. Компанията също така субсидира организации, които помагат на хората с увреждания, предлага материална помощ на бедни семейства през зимата (проект "Сита зима").

По-долу представяме конкретни добри практики от опита на **TOYOTA Motors Corporation** за привличане и управление на човешките ресурси.

### **A1. Добри практики за мотивиране на персонала**

Този род практики се прилагат предимно по отношение на работниците на възраст до 30 години и тези над 50 години. В завода на **TOYOTA Motors Corporation** в Полша работят около 1 700 постоянни работници и служители. В ТММР 87 % от всички служители са мъже, а останалите 13 % са жени. В администрацията жените представляват 33 % от работниците и служителите, а само 11 % от производството. Предвид структурата на работниците по признака пол, практиките за мотивиране на персонала са съобразени с основните потребности и очаквания на двата пола, като се отчита факта, че мъжете преобладават сред персонала. Фината настройка на подходите се прави именно с вземане под внимание на този факт.

### **A2. Стажантска програма за студенти**

Всички детайли и предложения за стаж могат да бъдат намерени на място в завода, както и на интернет страницата на компанията. Toyota оценява студентите и в

зависимост от показаните резултати, дефинира и прилага индивидуален подход спрямо студентите. По време на практиката студентите имат възможност да се запознаят с ценностите и културата на компанията, както и със системата за организация на работата на Toyota. Студентската програма за обучение дава възможност на студентите да се запознаят със спецификата на фирмата и отдела, в който се провежда практиката. Освен всичко друго, учебната практика а е отлична възможност за събиране на материал за разработването на дипломна работа. Всичко това се оценява много високо от студентите и интересът към този тип стажантски програми е висок.

### **A3. Обучение: вътрешно (фирмено) обучение**

Вътрешнофирменото обучение включва различни възможности, които са съобразени с нивото на отделния работник и неговите актуални потребности (от стартово образование до различни видове надграждащо образование):

- Първоначално обучение - всеки нов работник прекарва първите няколко дни в завода под формата на първоначално въвеждащо обучение, което му позволява да се ориентира по-добре в условията на завода и неговите системи и правила;
- Обучение „на скамейка“ - след първоначалното обучение се отива в съответния отдел/цех, за обучение на конкретното работно място. То продължава от няколко седмици до три месеца, в зависимост от позицията, която работникът изпълнява, и степента му на готовност да я изпълни качествено и без рискове за здравето;
- Програма за обучение "Водещи екип" - предназначена е за наскоро повишени или новоназначени на ръководни позиции работници;
- Корпоративно обучение и специализирани обучения - те са насочени към развитието на квалификацията, подходът на корпоративното обучение на ТММР за работа, решаване на проблеми и изпълняване на задачите в съответствие със системата на Toyota, специализирана за подобряване на квалификацията на персонала.

### **A4. Външно обучение**

Задължително, поради международния характер, включва всички нива и е съобразено с нуждите на работника или служителя. След завършване на обучението се извършва проверка на знанията, придобити от служителя.

Първоначалното обучение е без специални изисквания за проверка, работникът в завода трябва да знае общите правила и системата в компанията.

Обучението се извършва на работното място - работникът има необходимите знания, умения и изискванията за безопасна работа и може да работи безопасно на





работното си място. Той знае своите отговорности и знае как да работи с необходимото оборудване и машини.

В програмата за обучение по "Лидерство" - служителят може да управлява екип, като го мотивира, може и трябва да споделя знанията си с подчинените си.

Корпоративно обучение и на специалисти - служителят изпълнява възложените задачи ефективно, може да реши проблемите, като след това обучение служителят получава сертификат.

Как компанията мотивира работниците и служителите, които са повишили своята квалификация, като повишава работниците, издържали успешно изпита. Заедно с преместването на друга длъжност, те получават и по-висока заплата. Всяко развитие на уменията може да доведе до напредък. Форма на стимул е също участие в международни проекти и конференции. За тези, които сами искат да разширят своите познания ТММР субсидира обученията, които са полезни за компанията.

## **Б. ПЕСА**

Фирма „Релсови превозни средства“ (ПЕСА) S.A е основана през 1851 година като ремонтна работилница за Източните железници на Полша, в сегашния си вид е от 2001 г. насам. Компанията участва в търгове и печели конкурси в градове в цяла Европа, като предлага нов подвижен състав, линии, трамваи и влакове. Подобрява се качеството на превоз на хора срещу удобство, сигурност и надеждност на произведените от фирмата продукти. Продукцията е по-евтина, като се поддържа високо качество и се дължи основно на конкурентоспособността на полската работна сила, която не се оценява толкова високо, колкото на запад (работници като заварчици, дизайнери и монтажници). В София се движат красиви и комфортни трамваи, произведени от фирма ПЕСА, Полша.

В завода работят повече от 2 700 души, средната възраст е 34 години.

Фирма ПЕСА се грижи за своите служители. Реализира програми за развитие на персонала, повишаване на професионалните, производствените и мениджърски умения. Проектите се изпълняват в сътрудничество с Икономическия университет в Бидгошч. За повишаване интереса на младите хора фирмата провежда дни на отворените врати, насочени към семейства с деца. Служителите с основание се гордеят със своята работата.

Набирането на квалифицирани кадри не е лесно за компанията. Заплатите не са високи, въпреки престижа, свързан с марката, и трудно се привличат нови служители.

### **Б1. Външно обучение (примери)**

- Провеждане на серия от лекции от група от специалисти, пряко свързани с професията в сградата на университета в Бидгошч. Те се провеждат в работно време;



- Служители с магистърска степен са насочени към центъра за обучение на фирмата, намиращ се в Гдиня. През трите дни те са се научили как правилно да се използват материали и устройства по време на работа. Запознати са с теорията и практика за използването на продуктите (работа с помпи, пушки и др., сушилни), и правилно да използват инструментите. Учебният център осигурява среда, подобна на работната, материали и оборудване, използвани в централата. Компанията се грижи за осигуряване на развлечения между обучението и е осигурила подаръци (облекло, ботуши, маски и т.н.), като гарантира по този начин за имиджа си.

Има още много аналогични примери за учебно-тренировъчни фирми, които са предпочитани от работниците. Това вероятно е една от причините, поради които компанията пренебрегва вътрешното обучение. Но, от друга страна, тези обучения не са и няма да бъдат толкова ефективни, а и водят до увеличаване на разходите.

Проверява придобити майстор знания, главен координатор и доставчик на преработени самия продукт отчасти отговорен за крайния резултат. Обучението се редовно повтаря и по този начин доставчикът проверява знания и умения.

## **В. БИБУС МЕНОС ООД**

Фирмата Менос Sp.O.O е полско-швейцарска собственост. Производствената дейност на фирмата БИБУС Менос започва през 1994 г. като дружество Менос Sp. O.O, (дружество с ограничена отговорност) и след няколко години вече е част от БИБУС Холдинг. Холдингът оперира в повече от двадесет страни в Европа и Азия. Благодарение на това, фирмата има възможността да използва активно мултикултурния опит на повече от 60 страни и да разполага със собствено на групата ноу-хау.

Предмет на дейност: производство и продажба на пневматика, мехатроника, филтриране, хидравлика; бързо създаване на прототипи, помпи и системи, автоматизация, инженеринг.

Във фирмата се грижат за цялостното развитие на човешките ресурси, като по този начин предлагат възможност да се подобрят уменията в професионална среда и осигуряват достъп на ентузиастични до най-новите технологии и участие в обучение, включително и тези, които желаят да развият личностни компетенции.

През 2013 г. компанията стартира секция по футбол (тренировки се провеждат веднъж седмично). През септември 2013 г. представителството на компанията е взело участие в турнир по футбол, организиран от Специалната икономическа зона на Померания.

Освен това се организират и провеждат срещи при различни случаи: срещи за Бъдни вечер; колоездачни обиколки, организирани тийм-билдинг.



Ръководството на фирмата се грижи не само за професионалното развитие на служителите, но и ги подкрепя, за да развият своите таланти и интереси.

Служителите имат възможност да притежават своя Multi Sports карта и за придружаващо лице. Картодържателят може да се наслади на много спортни съоръжения - отдиш и разнообразие от спортни дейности в цялата Полша (фитнес, фитнес зала, басейн, танци, бойни изкуства и др.)

Повечето от служителите са квалифицирани инженери с различни специалности, които могат да предложат на клиентите си широка гама от услуги и решения. Те се занимават с продажби и технически съвети, за да се отговори напълно на изискванията на пазара, редовно се обучават директно от производителите. По-богатите знания и опит дава възможност на служителите ефективно да се справят с решаване на проблемите на клиентите.

Особено внимание се обръща на обучението на млади работници, които са стълбовете на бъдещите бизнес дейности и непрекъснато развитие на техните умения, за да се гарантира успеха на компанията в бъдеще.

Компанията съчетава професионализма на младежта - млади попълнения на персонала, въвеждан в работата под ръководството на опитен наставник, като последните предават най-добрите черти от тях и подпомагат изграждането на техен собствен стил. Съчетанието на младостта и професионализма в изпълнението на бизнес проектите се отразява благотворно на динамичното развитие на компанията и високото качество на обслужване на клиентите.

Фирмата има в състава си 10 основни отдела: пневматика, мехатроника, филтрация, железопътна техника, бързо прототипиране, автоматика, проекти, сервиз.

Всеки отдел има в своя състав: 1 главен мениджър, няколко мениджъри, главен специалист, няколко специалисти и координатор.

В допълнение, има ръководство на администрацията, счетоводство, склад.

В компанията работят около 100 души. Повечето от служителите са квалифицирани инженери с различни специалности, които могат да предложат на клиентите си широка гама от услуги и решения. Те се занимават с продажби и технически консултации.

Ръководителите на компанията вярват, че техните служители са капитал, а в много случаи към тях се обръщат директно за информация за свободни работни места. В същото време компанията е отворена за нови служители, които искат да изградят кариерата си.

Компанията участва в много търговски панаири, търси служители чрез интернет страницата си и рекламни портали. Набирането се състои от няколко етапа.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Компанията обучава служителите си във вътрешнофирмени обучения от професионалисти, които вече работят в тази компания. Компанията също така изпраща работната сила за външно обучение, насърчава изграждането на специализирани проучвания. За да отговори напълно на изискванията на пазара, редовно изпраща специалисти за обучение директно при производителите.

Как компанията мотивира служителите, които повишават своята компетентност? Служителите получават допълнителни бонуси, допълнителни почивни дни от работа.

### **Г. ВИКА - Полша**

През 1916 г. частният предприемач Игнаци Чиерушки поема във Влоцлавек инициативата за производство на манометри и термометри. През 1948 г. компанията е национализирана и държавната компания приема името „Кужавска работилница за манометри“. По време на целия следвоенния период компанията е обект на различни звена. През 1994 г. компанията е приватизирана и преименувана на „Кужавска Фабрика за манометри КФМ“ SA (Акционерно дружество). През 2000 г. Александър - ВИКА Wiegand GmbH & Co. придобива контролния пакет акции в КФМ и компанията става част от групата „ВИКА“. Извършва се процес на прехвърляне на производствени линии на WIKA от KFM. През 2005 г. Александър ВИКА Wiegand GmbH & Co. КФМ е сто процента акционер. През 2007 г. компанията официално променя името си на ВИКА Полша SA Компанията е една от най-бързо развиващите се компании сред 2000 полски компании според проучване, проведено от списание "Rzeczpospolita" и е удостоена със званието "най-добра компания на 2012г."

WIKA е световен лидер в производството на уреди за измерването на налягането, температурата и нивото, с годишен оборот от около 750 милиона евро.

През октомври 2010 г., в компанията се стартира проект, „WIKA академия“. Това е проект за вътрешно обучение във философията на Kaizen за качество, здраве и безопасност. Обучението на обучители се провежда от вътрешни специалисти в тези области на обучение.

В допълнение към вътрешно обучение, служителите и работниците на компанията участват във външно обучение.

Компанията се стреми да гарантира, че Академията на Вика Полша се превръща във важен елемент на обучението и гарантира един „пакет“ за вътрешно обучение, в който всеки работник и служител, независимо от поста, ще открие нещо полезно за себе си. Чрез изпълнението на проекта за Академията на „Вика Полша“ се изгражда една обучителна организация, където работници и служители споделят своите знания и опит, помагат на всеки да развива своите умения и да подобри своята професионална квалификация. Обученията са под формата на семинари, целящи да подобрят работата



на групата, справяне със стреса и конфликтни ситуации. Участниците попълват и въпросник. По този начин се оценява и програмата за обучение по отношение познанията и на учителя. Тези наблюдения са основа за непрекъснато усъвършенстване на Академията Вика Полша. Тази практика на обучение се пренася и се извършва такова обучение в други полски градове, или в Германия. Като добър мотивиращ фактор се е доказал и системно вече се организират много пикници от фирмата, на които се канят и участват работници и служители и техните семейства.

Във ВИКА Полша в момента работят 7900 работници. ВИКА в Полша може да предложи работа както за студенти, така и за дипломанти, както и на специалисти, притежаващи по-добър професионален опит. По-голямата част от заетите са мъже.

Към компанията се обръщат за работа предимно специалисти, които са завършили технически специалности (предпочитаните от фирмата специалности са: механика, машиностроене, автоматизация, електроника, електротехника, технология на машиностроенето, инженери по качество), или управление на логистиката. Кандидатите трябва да знаят немски или английски език на добро ниво

#### **Д. КОПЕКС ГРУП**

„Копекс Груп“ – Компанията е основана през 1961 година. Основният предмет на дейност на компанията е насочен към производството на:

- Машини и оборудване за подземен добив;
- Машини и оборудване за открити рудници;
- Електрически апарати, системи за контрол и автоматизация;
- Уникални Индустриални Проекти;
- Услуги (минно строителство на проектантски услуги, промишлено и общо развитие на техническите спецификации на)
- Услуги за прилагане минно строителство, промишлено и общо.
- Допълнителни услуги за:
  - ✓ Извършване на ремонти на машини и минно оборудване;
  - ✓ Отдаване под наем на машини и оборудване.

В момента в компанията работят 5 811 човека.

В Копекс груп се прилагат голям обем от дейности, които в своето разнообразие и богатство покриват определението за Социално отговорна компания. В компанията е създаден специален фонд за дарения в помощ на нуждаещи се. Учредено е сдружението „Ние идваме на помощ“, в което компанията издирва нуждаещи се членове на обществото и обществено значими каузи и се отзовава за решаването на проблеми.

Компанията работи системно за решаване на екологични въпроси на регионите, в които се намират нейно поделения, в т.ч. облагородяване на местности и др.



Постоянно се разширяват и дейностите, които се извършват от компанията в полза на своите работници и служители и техните семейства Тази практика е доказала своето голяма значение както за задържане на квалифицираните си работници и специалисти, така и за привличане на млади, талантливи кадри, желаещи да правят кариера в Полша.

Такива практики са:

- Предоставяне на подаръци за семействата на работниците и служителите по повод на празници (ваучери, коледни подаръци и др.);
- Насърчаване участието на работници и служители и техните семейства да поддържат своето добро здравословно състояние чрез организиране и провеждане на различни мероприятия за спорт и здраве (почивки в провинцията, спортни секции, доброволна ваксинация, и т.н.);
- Организиране и провеждане на мероприятия за интегриране на членовете на екипите и създаване и укрепване на работата в екип (barbórkowe тържества, фирмени годишнини, конференции и търговски изложения и т.н.);
- При необходимост, компанията дава и директно финансиране за решаване на проблеми на работници и служители и членове на техните семейства (помощ при раждане на дете, за лечение и др.

Компанията Копекс Груп се грижи за здравето и благосъстоянието на работниците и служителите, като един от най-големите работодатели в региона, ангажирани в корпоративната социална отговорност.

Стремещт на компанията Копекс Груп е да насърчи работниците и служителите да развият своите таланти и умения. Компанията дава възможност на работниците и служителите да придобият нов опит, да повишат своята квалификация или да придобият нова; оценява ангажимента на преминалите обучение за повишаване на квалификацията, знанията и уменията и предлага кариерно израстване в приятелска работна среда.

Копекс Груп предлага лично и професионално развитие (достъп до обучение, езикови курсове и т.н., и вътрешно обучение в Академията за развитие).

## **E. Famur**

Фирмата е сред водещите производители в света на машини и оборудване, използвани в подземен минната индустрия в сферата на машиностроенето.

Famur се фокусира върху производството на високотехнологични и високо механизирани оборудване с контрол и мониторинг на машини, процеси и технически системи за подкрепа, която да допринесе значително за повишаване на безопасността и ефективността на миньорите.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Историята на компанията датира от 1922 г., в Катовице, когато е създадена като акционерно дружество. Брой заети – 638 работници и служители, от които 126 с висше образование, предимно инженери.

За системно поддържане и повишаване квалификацията на своите работници и служители фирмата предлага специализирани обучения по различните професии. Например, организира и провежда периодично опреснителни обучения за операторите на машини. Обучението включва както теоретично, така и практическо обучение, както и оказване на подкрепа при започване на работа от наставник на работното място.

След завършване на обучението, за оценка на резултатите се използва модела Къркпатрик. Той предвижда четири нива за оценка на обучението: удовлетвореност на участниците в обучението; веднага след приключване на обучението - оценката как са се променили знанията и практическите умения; поведението на обучаемия/стажанта по време на работата, и четвърто ниво - оценка на дългосрочните ефекти от обучението.

Компанията Fapig цени работниците и служителите, които желаят да повишават своята квалификация. За да стимулира повече и по-често участие в такива обучения, тя предвижда различни стимули - материални и морални - увеличение на заплатите за постигането на по-висока компетентност и опит в дадена позиция, предлагане на по-висока длъжност в кариерата, изказване на благодарност на работниците и служителите.

Като мотивиращ фактор компанията има своя „запазена марка“, която е доказала своето въздействие за по-добра привързаност на работниците и служителите към фирмата и работата в екип - организиране на пикници, на които се насърчава участието на целите семейства на работниците и служителите.

Пикниците са с конкретна тема, която да бъде интересна и привлекателна и за децата на работниците и служителите, например през 2012 г. са били предмет на пирати. По този начин още от ранна възраст у децата на работниците и служителите се създава интерес към фирмата.

Организиран се и се спонсорират и различни културни мероприятия, на които персонала на фирмата и техните семейства участват безплатно- изпълнение на акробати, гимнастици, танцово шоу, концерти на класическа музика.

### **Ж. Dellner Group**

Dellner компоненти ЕООД е компания на корпорацията Dellner Group. Създадена е през 1940 г. Dellner Group разполага с офис и производствена база във Фалун, Швеция, а Dellner компоненти ЕООД е в северната част на Полша - в гр. Гдиня.

Основният предмет на дейност на Dellner компоненти е производството, развитие и подобряване на продукти и подсистеми за влакове.



За осигуряване с квалифицирани кадри фирмата е изградила и прилага стройна система от мерки. Всеки новоназначен работник или служител преминава входящо обучение под ръководството на опитен колега, за да могат да се подготвят за качествено изпълнение на работата, което в зависимост от заеманата позиция е с различна продължителност.

Освен това, за поддържане и повишаване на квалификацията фирмата организира тематични обучения, както и такива с участието на всички служители. Обикновено тези обучения се провеждат във фирмата от водещи специалисти на самата фирма.

Външни обучения се организират само за служители, изпълняващи определени длъжности, например за стратегическите: отдел покупки, отдел за контрол на качеството, счетоводство, мениджъри и борд на директорите с обучители висококвалифицирани специалисти в съответните направления. (Тези обучения се провеждат специализирано, за вече назначени и навлезли в професията служители и не включват първоначалното обучение на персонала при започване на работа).

За пример на такова обучение - обучение на служители за това как да бъдат „добри треньори“. Тази програма позволява на обучавания служител да придобие знания и умения в кратко време както и специфични умения, необходими за ефективно изпълнение на ежедневните задължения на оперативно управление на съответните екипи.

Знанията и уменията, придобити от служителите се превръщат в резултати от полза на фирмата. През определен период, всеки от отделите се оценява най-вече от гледна точка на безопасност, качество и актуалност. Напр. отделът „контрол на якост“, ако изпълнява близо до 100% в сръчността и качеството на предоставяните услуги, всички членове на отдела получават като бонус пари в брой.

Компанията също така прилага програма за насърчаване и оценка на идеите на служителите. В случай, че работникът или служителят има идея за подобряване на работата, повишаване ефективността на работа, компанията и реализира дадена концепция на работника или служителя, като награда за подобряване на работата, той получава бонус в пари в брой.

Веднъж в месеца, компанията организира 5S- одити за съответствие с принципите и при добра оценка работник/служител също може да получи награда.

За да мотивира своите работници и служители и да създаде интерес в техните деца да пожелаят да се квалифицират и работят в компанията, фирмата организира много мероприятия, например:

- Фирмени пикници два пъти годишно за семействата на работниците и служителите;
- Непрекъснато обучение на работниците и служителите;





- Организиране празнуването на Ден на детето с много изненади и подаръци;
- Корпоративно събитие веднъж годишно
- В допълнение, всеки отдел има своя фонд за започване на интеграция на работниците и служителите

### 3. Crist SA

Crist SA, гр. Гдиня е от най-бързо развиващите се компании в корабостроителната индустрия в Полша. Основана е през 1990 от двама инженери – Иренеуш Цвирко и Кшиштоф Кулчицки. Още от самото начало CRIST S.A. развива своята дейност в корабостроенето, изграждането на стоманени конструкции и кораборемонта. Развитието на глобалната икономика и прогресът на технологиите, използващи естествени енергийни източници – като водна и вятърна енергия – позволиха на компанията да разшири развитието си и в тези нови области, както инсталирането на вятърни турбини на шлепове и кораби и изграждане на „вятърни ферми” в морето. За 24 години Crist SA е произвела повече от 330 съоръжения. Численост на персонала: около 1400 души, от които 91 % мъже. Младешите от 20 до 29 г. са 30 % от заетите във фирмата:

- Със средно и средно специално образование са 70 %;
- С висше – 11 %;
- 19 % са с основно образование.

Работниците са високо квалифицирани и опитни и това е основната причина за успеха на компанията.

Crist SA работи системно за мотивиране на персонала и повишаване на неговата квалификация. Провежда обучителни курсове по специална програма „Помощник на монтажника“ („Apprentice Montera)”. Основна цел на програмата е да се изучи професията монтажник (на корпус и на тръби). Насочена е основно към млади хора, без опит, които искат в бъдеще да работят в предприятието. През цялото време на обучението, участниците се обучават под зоркото око на наставник. Практическият курс е оптимизиран така, че да е достъпен и да помогне на всеки да се научи.

Най-важното от всичко е готовността и отдадеността към работата. След успешно завършване на обучението, обучаваният се наема от фирмата като работник. По-амбициозните работници имат възможността да станат водещи монтажници, което е уважавана професия в Гдиня. И двете страни - и фирма, и обучавани – са заинтересовани от успешното провеждане на обучението. Благодарение на новите знания, придобити от работниците, фирмата получава собствени специалисти, които в бъдеще могат да се окажат ключови за компанията и да окажат огромно влияние върху нейния успех.

След завършването на обучителен курс, участникът получава диплома/сертификат, който потвърждава новопридобитите от него/нея умения. В



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

съответствие с подписано на предходен етап Споразумение, сертификатът остава в офиса на фирмата. В Споразумение е посочено, че преминаването на курса е безплатно за обучавания, но в случай че работникът напусне работа, се изисква той да заплати сумата за неговото обучение (по този начин работникът има възможност да получи и сертификата си).

Системата насърчава работника да работи във фирмата и той/тя може без допълнително заплащане да повишава своята квалификацията. В същото време се заздравява връзката с компанията и се увеличава шансът за едно дълго и плодотворно сътрудничество.

## **И. Ciecholewski-Вентилацие Sp o.o.**

Фирма Ciecholewski-Вентилацие Sp o.o., гр. Погодки е създадена през 1977 г. Произвежда вентилационни и климатични инсталации, както и компоненти - вентилационни тръби, фитинги, дифузори, решетки, козирки, ламинарен поток и др. Фирмата е специализирана в изпълнение на сложни инсталации за фармацевтичната, хранително-вкусовата промишленост, корабостроенето, както и инсталации за болници, зали, офиси, търговски центрове и места за забавление. Компанията инвестира в гама от модерни машини, оборудване и софтуер, които позволяват голяма гъвкавост при изпълнението на широка гама от поръчки. Численост на персонала – 250 души.

### **И1. Взаимодействие с висши учебни заведения**

По време на учебните ваканции компанията наема от два до шест стажанта, за срок от 2 месеца и по този начин се подготвят бъдещи инженери от техническите колежи за работа във фирмата. По време на двумесечното обучение, стажантите се запознават в подробности с всички отдели на предприятието. На най-добрите студенти след завършване на стажа се предлага и постоянна работа.

### **И2. Усъвършенстване на уменията и професионално израстване**

За повишаване квалификацията на младите работници и специалисти съобразно изискванията на основните производствени процеси Ciecholewski Wentylacje Sp. zo. o. провежда редовни вътрешни, професионални обучения по заваряване, обработка на метални изделия и ламарина.

Всяка сряда от 7.30 до 8.15ч. главният технолог обучава екипа от отдела за вътрешни продажби и експорт. Основни теми на обучение са избора на материали, производствените процеси и техническите детайли, които фактори влияят върху намаляване цените на продуктите. През последните години основните клиенти на



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

фирмата са от Германия, от където постоянно нарастват изискванията към качеството и намаляването на цените.

Счетоводният персонал, технолозите и производственият персонал участват във външни обучения, целящи повишаване на професионалната им квалификация.

### **ИЗ. Мотивация на персонала**

Стремежът на мениджмънта е работниците да се идентифицират с компанията Ciecholewski. Веднъж на всеки шест месеца се организира пикник на открито за служителите и техните семейства, или боулинг и танци.

Веднъж годишно, понякога и по-често, компанията организира „отворен ден“ за клиенти и техните семейства, като заедно с това се организират и събития на открито с клиенти или търговци на едро. Например, през юни 2014 е организирана пейнтбол-среща със 17 бизнес партньори от Швеция.

## **2.5. Опитът на други страни**

В настоящия материал са заложили практики в областта на КСО, на база опита предимно в европейските страни, Австралия и Турция, като е ползвана информация, предоставена от работодателски организации, членове на СЕЕМЕТ, в която членува и ББКМ. Видно от описаните по-долу практики, възможностите на КСО заемат значително място от тяхната дейност.

През последните години КСО се превърна в основна бизнес практика и получи много внимание от ръководствата на големи международни компании. Ръководствата на компаниите все по-ясно осъзнават, че една силна програма за КСО е основен елемент за постигането на добри бизнес практики и ефективно лидерство. Разумните фирми споделят факта, че тяхното въздействие върху икономическия, социалния и екологичния сектор влияе пряко върху взаимоотношенията им с инвеститори, служители и клиенти.

От дълго време корпоративната социална отговорност се насърчаваше главно от редица големи или мултинационални компании. Вече става важно и за малките национални компании.

Тъй като компаниите оценяват своята марка в контекста на глобализацията, те все повече осъзнават, че корпоративната социална отговорност може да има пряка икономическа стойност. Въпреки, че основната цел на дадена компания е да генерира печалби, компаниите могат едновременно да допринесат за социални и екологични цели, като интегрират корпоративната социална отговорност като стратегическа инвестиция в своята бизнес стратегия.



Редица компании с добри социални и екологични данни посочват, че дейностите по КСО могат да доведат до по-добро представяне и да генерират повече печалби и растеж. Изследванията показват, че фирмените програми за корпоративна социална отговорност оказват влияние върху решенията, като много от инвеститорите и служителите се влияят от избора си на компании.

Голямо предизвикателство за днешните компании е привличането и задържането на квалифицирани работници. Ползите на компаниите, които са въвели практики по КСО не са само за тях, но и за служителите. В рамките на компанията социално отговорните практики включват предимно работниците и служителите и се отнасят до въпроси като инвестиране в човешки капитал, здраве и безопасност при работа и управление на промените.

Приложимостта на КСО в различните точки на света е далеч нееднозначно.

**А. В САЩ** практиките на корпоративната социална отговорност и ползите от тяхното практикуване е разпространена основно в големите компании, в т.ч. машиностроителни. Мултинационални компании като „Джон Диър“, „Катерпилар“, „Ханиуел“ и редица други, въвеждат практиките на КСО и в своите поделения в други страни. Основно се съсредоточават към насърчителните мерки по отношение на мотивацията и обучението на кадрите си и ученето през целия живот и популяризиране на дейността на корпорациите чрез дарителски кампании и проекти в полза на обществото.

**Б. В Австралия** националната работодателска организация AI Group представлява широк кръг от австралийски фирми в производството, строителството, отбраната, ИКТ и транспорта. Оказва подкрепа на своите членове в областта на регулиране на трудовите отношения, в т.ч. на работното място и оперативната подкрепа - влияе на политиките, които помагат за развитието на икономиката.

Един от ключовите фактори за успех на високоефективните организации е поставянето на хората на първо място, така че техните служители да станат тяхно конкурентно предимство. За да се постигне това, стратегиите в областта на човешките ресурси трябва да свързват директно управлението на човешките ресурси със стратегическия план на организацията, за да подкрепят организационните постижения. За организациите - малки и големи, прилагането на ефективни стратегии в областта на човешките ресурси осигурява пътна карта за създаване на стойност чрез работната сила на организацията и позволява вземането на решения в областта на човешките ресурси, които да подпомагат бъдещата посока на организацията.



Обучението и развитието са на особено внимание на AI Group, както и привеждането на ученето и развитието в съответствие с потребностите на фирмите-членове. Специално място е отделено на въпросите, като: Как се осъществява обучението и развитието; Определяне на потребностите от обучение и развитие; И осъществяване на инициативи за обучение и квалификация.

**В. Турция.** Турската асоциация на работодателите в областта на металообработването MESS е създадена в Истанбул на 14 октомври 1959 г. от единнасет модерни предприемачи, които са се ангажирали активно с индустриализацията на страната. Понастоящем в MESS членуват повече от 300 основни машиностроителни фирми от Турция. В сътрудничество и солидарност с работодателите в металургичната и електронната индустрия MESS цели да развие добре балансирани, надеждни и стабилни индустриални отношения, като същевременно повиши конкурентоспособността и производителността на промишлеността.

Целта на MESS е да осигури устойчиви условия на труд, основани на взаимно доверие и диалог, в съответствие с общите интереси на тяхната страна, нейните членове и служители. Като член-учредител на TISK (Конфедерация на асоциациите на работодателите в Турция) MESS е структурирана, за да подкрепя компаниите-членки да станат по-продуктивни и висококвалифицирани, за да могат да получат успешни резултати в разгара на бурна, опасна и бързо променяща се икономическа, технологична и социална среда.

**Г. В Индия,** например, има незначителен брой местни фирми, които са въвели КСО. Тази ангажираност на индийската икономика се концентрира основно върху няколко стари семейни компании и корпоративни гиганти, като например компаниите от групата Tata и Birla, които са довели до създаването на корпоративна социална отговорност като неразделна част от техните бизнес планове. Тези компании са били дълбоко ангажирани със социални инициативи за развитие в общностите около техните съоръжения. Джамсдпур, един от най-известните градове в североизточната част на Бихар в Индия, също е известен като Tata Nagar и се откроява, давайки пример на други компании. Джамсдпур е създаден от джунглата преди век. Дейностите на Корпоративната социална отговорност на Tata в Джамсдпур включват осигуряването на пълни здравни и образователни разходи за всички служители и управлението на училища и болници. Независимо от успеха на този начин на живот, КСО в Индия е на много начален етап. В неформалния сектор на индийската икономика, която допринася за почти половината от БНП и където са заети приблизително 93 % от работещите в Индия, прилагането на КСО е изключение. На практика, борбата срещу бедността, развитието



на образованието, както и опазването на околната среда не съществуват в повечето индийски предприятия. Индия има предимство по отношение на труда. До известна степен бизнесът и капиталът стигат до местата, където разходите са по-ниски или стандартите са по-ниски от средните за Индия.

Някои критици считат, че програмите за КСО се предприемат от мултинационални компании, по-специално, за да разсейват обществеността от етичните въпроси, поставени от техните основни операции. Докато компанията все повече признават своята социална отговорност, много от тях все още не са приели управленски практики, които отразяват това. Служителите и мениджърите на компанията се нуждаят от обучение, за да придобият необходимите умения и компетенции.

Пионерските компании могат да помогнат за прилагането на социално отговорни практики, като ръководят процесите.

## **2.6. Електронната промишленост като входна точка при „картирането“ на корпоративната социална отговорност в ключови за икономиката браншове**

**Идеята на този анализ е да покаже свързаността на политиките и практиките на корпоративна социална отговорност в бранш „Електроника“ с политиките и практиките в минно–добивната промишленост и в машиностроенето и металообработването**

Бранш „Електроника“ установява важни нови тенденции в областта на корпоративната социална отговорност. Този бранш се движи на гребена на иновацията не само в технологически план, но и в областта на корпоративната социална отговорност. Тук класическата и с най-дълъг „стаж“ практика на корпоративната филантропия, отдавна отстъпва на нови подходи, които са свързани с много по-задълбочено отношение към корпоративната отговорност въобще.

Съществува значителна по обем литература, посветена на постоянната еволюция във виждането за корпоративната отговорност в електронната промишленост. Това са публикации, които варират от отчетни доклади за дейността в областта на корпоративната социална отговорност на различни по мащаб и значимост компании, през доклади и анализи на международни организации и коалиции в същата област, до аналитични разработки, които навлизат в изключителна дълбочина на разглежданата проблематика и извличат работещи изводи и препоръки за реалната практика на компанията и на целия бранш.

Както много ясно ще се види по-долу, съществува пряка връзка между КСО и ЕСО при електрониката и при минно добивната индустрия. Анализаторите полагат големи



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

усилия за да установят, доколко е възможно електронната индустрия и предприятията ѝ, в качеството си на крайни потребители на произвежданите от минната промишленост метали (рудни и метални концентрати) и минерални суровини, да оказва влияние върху развитието на социалната и екологична отговорност при минния добив. Този проблем се оказва изключително сложен от една страна поради трудността да се проследяват металите и някои други минерални суровини в рамките на снабдителните вериги, а от друга страна и поради особеното положение на занаятчийския и дребно мащабен минен добив (ASM) в редица страни.

Още тук може да се отбележи, че крайните продукти създават пряка връзка между политиките и практиките на корпоративна социална отговорност в браншовете електроника, електротехника и машиностроене и металообработване. Това особено нагледно се наблюдава при автомобилната промишленост, където сме свидетели на буквалното преплитане на ролята на отделните браншове. Съществуват редица допирни точки и мостове между корпоративната социална отговорност при електрониката, електротехниката, машиностроенето и металообработването на територията на автомобилната промишленост, като един от най-интересните разглеждани случаи е този с „Кръглата маса върху устойчивостта на Платиновата група метали“, която включва представители на автомобилната индустрия, но се очаква в много близка перспектива да отвори широко вратите си и за представителите на електрониката.

Трябва да се отбележи, че дейностите по корпоративната социална отговорност в различни области на автомобилната промишленост е сериозно изследвано. (Martinuzzi, Kudlak, Faber и Wiman 2011<sup>12</sup>; както и: Steinweg 2010<sup>13</sup>). Тези изследвания потвърждават връзката между проблемите на корпоративната социална отговорност в автомобилната промишленост и тези в електрониката и в електротехниката.

Разбира се, корпоративната социална отговорност в електронната промишленост не бива да се разглежда единствено в суровинен контекст и в светлината на връзката между корпоративната социална отговорност в минната промишленост и в електрониката. Въпросът е много по-комплексен и сложен, като ангажирани организации са му посветили задълбочени изследвания. Особено интересни са изследванията върху устойчивостта на снабдителните вериги и корпоративната социална отговорност при производството на мобилни телефони и при функционирането на

<sup>12</sup> Martinuzzi, André, Robert Kudlak, Claus Faber and Adele Wiman, CSR Activities and Impacts of the Automotive Sector. Sector profile based on a literature review developed in the course of the FP7 Project IMPACT – Impact Measurement and Performance Analysis of CSR, Research Institute for Managing Sustainability (RIMAS), Vienna University of Economics and Business, RIMAS Working Papers, No. 3 / 2011, [http://www.sustainability.eu/pdf/csr/impact/IMPACT\\_Sector\\_Profile\\_AUTOMOTIVE.pdf](http://www.sustainability.eu/pdf/csr/impact/IMPACT_Sector_Profile_AUTOMOTIVE.pdf).

<sup>13</sup> Steinweg, Tim, Driven by Social Corporate Responsibility? Top Ten Car Manufacturers: A CSR Analysis, SOMO paper, February 2010, <https://www.somo.nl/driven-by-corporate-social-responsibility/>.



клетъчните телефонни мрежи. (Wilde-Ramsing и de Haan 2006<sup>14</sup>; както и: Van Os и de Haan 2008<sup>15</sup>).

По-горе стана дума за натиска от медии и неправителствени организации върху минната промишленост, който „тласка“ напред развитието на корпоративната социална отговорност в този бранш. Информационните технологии и бранш „Електротехника и електроника“ са поставени също под значителен обществен натиск, често взимаш формата на съмнения в корпоративната отговорност на компаниите от тези отрасли. Една такава типична публикация е тази на Ruchi Tewari (Tewari 2010<sup>16</sup>).

Едновременно с това, благодарение на изключително последователната и скрупулъозна работа на няколко коалиции за корпоративна социална отговорност, разполагаме с ясно формулираните препоръки за електронната промишленост в контекста на инициативите за социална и екологична отговорност (SEN). В доклада „Социална и екологична отговорност при снабдяването с метали на електронната индустрия“, който може да бъде определен като „основен репер“ при анализирането на „ЕСО представянето“ на компаниите от електронната и електротехническата промишленост, се дават следните препоръки:

- „Електронната индустрия трябва да се ангажира с подходящи „ЕСО инициативи“ – инициативи за социална отговорност и за отговорност по отношение на околната среда (екологична отговорност) и заинтересувани страни, (каквито са идентифицирани в изследването), най-вероятно в партньорство с други отрасли, които са крайни потребители, за да се засилят общите усилия и да се ограничи разпространяването на припокриващи се инициативи;
- Електронната индустрия трябва да продължи да поставя ударение върху дейности по управлението на излезли от употреба електронни продукти (end of life electronic products), включително да се полагат усилия за повишаване на ефективността при използването на материалите, след приключването на живота на изработените от тях продукти и да се обръща особено внимание на рециклирането на металите;
- Отделните електронни компании трябва да продължат да специфицират съдържанието на метали и използването им в електронните продукти. Това ще

<sup>14</sup> Wilde-Ramsing, Joseph and Esther de Haan, The High Cost of Calling, Critical Issues in the Mobile Phone Industry, SOMO Paper, Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen, Centre for Research on Multinational Corporations, Amsterdam, December 2006, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1660422](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1660422).

<sup>15</sup> Van Os, Roos and Ester de Haan, Mobile connections. Supply Chain Responsibility of 5 Mobile Phone Companies, SOMO Paper, Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen, Centre for Research on Multinational Corporations, Amsterdam, September 2008, [http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO\\_Mobile\\_Connections\\_Sept\\_20081\\_0.pdf](http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO_Mobile_Connections_Sept_20081_0.pdf).

<sup>16</sup> Tewari, Ruchi, Information and Technology Sector – A Champion in Corporate Social Responsibility (CSR): Myth or Reality, Great Lakes Herald, Vol. 4, No 1, March 2010, pp. 14 – 30, <https://www.greatlakes.edu.in/uploads/pdf/Chapter2.pdf>





подкрепи проследяването на движението на металите, използвани в електрониката, ще помогне на проследяването на източниците на материали и ще улесни рециклирането“<sup>17</sup>.

Зад тези лаконични препоръки, стои обемисто изследване, изводите и заключенията на което могат да се предадат по следния начин в най-сбит вид:

- Разбирането на възможните политики за корпоративна социална отговорност, респективно на социална и екологична отговорност, минава през добиване на представа и разбиране как алуминият, кобалтът, медта, златото, паладият и калаят се добиват в мините, рециклират, доставят и къде се използват в електронните продукти;
- Един от основните въпроси е дали социално отговорните компании (в случая се имат пред вид членовете на EICC и на GeSI) биха могли да оказват влияние върху проблемите на социалната и екологичната отговорност на ниво минен добив<sup>18</sup>.

## **2.7. Връзка между проблемите на корпоративната социална отговорност в електронната промишленост и проблемите на социалната и екологичната отговорност в минно – добивната промишленост**

Контекстът на такова изследване е неразделен от съвременните разбирания и мислене в областта на корпоративната социална отговорност при управлението на снабдителните вериги. Използването, търговията, минния добив и рециклирането на металите в електронната индустрия са сериозен обект на внимание от страна, както на изследователите, така и на корпоративно отговорните мениджъри. Във всички тези области днес има безпокойства, свързани с проблемите на социалната и екологична отговорност, отговор на които са съответни инициативи, свързани с определени метали.

Видовете и количествата метали, залагани в електронните продукти варират от продукт до продукт, от бранд до бранд, като постоянно се променят с развитието и „еволюцията“ на технологиите. Това, заедно с отсъствието на прецизно проследяване на потреблението на метали по браншове, прави представянето на точна оценка на разпределението на доставките на метали, които се правят специално за нуждите на електрониката. При приемане на достатъчно широка дефиниция за понятието

<sup>17</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>.

<sup>18</sup> Пак там.



„електроника“, и като се направят някои приемания и предположения, изследователите приемат, че електронната индустрия използва като дял от световните, глобални, годишни доставки на метали, максимум 36 на сто от калая, 25 на сто от кобалта, 15 процента от паладия, 9 процента от златото, 2 процента от медта и 1 на сто от алуминия<sup>19</sup>.

Металите, които представляват интерес за електронната промишленост, могат да се разглеждат като суровини и се търгуват глобално по цялото земно кълбо. Преобладаващата част от тази търговия става чрез преки, директни договори между доставчици и купувачи, с цени, които се определят в съответствие с тези на стоковите борси.

Малък, но важен дял от търговията с метали в световен мащаб се извършва чрез стоковите борси, такива като Лондонската борса за метали, където търговията с фючънси дава възможности за управление на рисковете в съответствие с търсенето и предлагането. Кобалтът се търгува изключително чрез преки покупки – продажби, но въпреки това поведението му е подобно на борсова стока. Златото е и борсова стока и важен международен финансов продукт и затова търговията му е доста по-сложна. Взаимоотношенията купувач – продавач много често зависи от много „еластичните“ търговски условия, като никоя от страните по тези сделки не е съгласна да разкрива подробности от тези сделки.

Металите се доставят по целия свят в многообразни форми, като руда, минерални концентрати, нерафинирани метали, рафинирани метали, сплави, метални полуфабрикати, готови промишлени продукти и скрап. Всеки производител на всяка производствена площадка може да смесва различните потоци от различните източници, в зависимост от икономическите му съображения и от достъпността на стоките. Дотолкова, доколкото металите са химически елементи, няма съществена присъща разлика между качествата от една „единица“ метал до друга.

Като се имат пред вид тези схеми и отсъствието на проследяващи системи, трудно е да се следят ясно физическите потоци на металите и търговията с тях. Необходими са допълнителни изследвания, за да се развие едно облекчено в числа разбиране за специфичните количества метали, доставяни чрез обмен, в сравнение с онези, които идват чрез директния пазар, особено в контекста на социално и екологично отговорното управление на снабдителните вериги. Нормалното очакване е, че търгуваните обеми ще варират от стока на стока, от година на година и ще зависят от пазарните влияния като

---

<sup>19</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>.



икономическата прогноза, поведението на инвеститорите, прекъсванията на доставките и промените в промишленото търсене.

В планетарен план, годишната доставка на метали идва от минен добив, складиран и съхранявани запаси ( в това число – стратегически резерви и златни кюлчета) и рециклираната продукция. Някои метали, като да речем златото, се добиват в повече от 75 страни, докато други, такива като калаят и паладият имат „по-събран“ географски източник. При някои метали, като кобалтът, алуминият и медта, локусите на минния добив на метала се различават съществено от локусите на металообработването (включително производството на метал чрез топене и рафинирането)<sup>20</sup>.

Приблизително 150 от главните минни компании по света, контролират 83 на сто от създадената стойност от мините в планетарен мащаб. Тези компании варират от големи мултинационални корпорации с десетки обекти, до държавни фирми, които са се съсредоточили върху производството на един или няколко метала от държавните минерални резерви или пък до средно големи производители, които притежават само по една – две мини. Отделно има занаятчийски и малки минни компании, където се работи ръчно, както и неформални дейности от още по-малък мащаб.

Глобалният „пул“ на снабдяването с метали се променя, като все повече първоначален материал се добива в развиващите се страни, което води до по-висок риск, с оглед на лошите социални и екологични условия, както и на отсъствието на силни управленски структури. Към 2006 година, най-големите минно-добивните региони са както следва:

- Австралия е водещият производител на алуминиева руда (боксит) – 35 % от световния добив. До 20 % от производството на алуминий се извършва от занаятчийски и малки минно-добивни предприятия (ASM<sup>21</sup>) в Китай;
- Демократична република Конго е водещият производител на кобалт (41 %), следвана от Замбия (12 %), като делът на минния добив от Централна Африка се очаква да нараства;
- Чили е водещ и основен производител на мед (35 %);
- Добивът на злато е разпределен в географски план между Южна Африка, САЩ, Австралия и Китай, които произвеждат заедно 40 % от световния добив. Дейността на занаятчийските и малките минно-добивни предприятия (ASM) допринася за 20 до 25 % от световното производство на злато;
- Паладият се добива в Русия (44 %) и в Южна Африка (38 %);

<sup>20</sup> Под „локус“ разбираме крива или друга фигура, образувана от всички точки, които удовлетворяват определено уравнение на зависимост (функция) между координатите или от точка, линия или повърхност, която се движи в съответствие с математически дефинирани условия.

<sup>21</sup> ASM – artisanal and small-scale mining (занаятчийски минно-добивни предприятия и предприятия с малък мащаб, малки предприятия).

- Каляят се добива най-много в Южна и Югоизточна Азия, като Китай произвежда 41 процента, а Индонезия – 30 % от световния добив. Около 50 % от каляя се добива от малки предприятия.

В добавка към първичното производство на метали, металният скрап и рециклираният рафиниран метал допринасят съществено за глобалните доставки на метали и за международната търговия с тях. Независимо, че статистиката за рециклирането варира за различните метали, за които става дума, приносът на метали, произведени чрез рециклиране се оценява да е в границите от 25 до 40 %.

Възстановяването и рециклирането на метали **от електронни продукти** е ниско в сравнение с другите крайни продукти, като автомобили или промишлено оборудване (индустриална екипировка). За това има редица причини: в отделните електронни продукти има много малки количества метал; в един краен продукт има много различни метали; някои метали са по-ценни от другите в наличните количества; самите електронни продукти са много разнообразни; и в крайна сметка, продуктите са много широко разпръснати по време на употребата им.

Взети заедно, тези фактори създават предизвикателства, както при събирането на метал от тези продукти (оценявано глобално на по-малко от 30 %) и пред ефективността на рециклирането на тяхното метално съдържание, което варира в огромна степен от 25 до 95 %, от най-лошия преработвател в неформалния бранш до най-добрите оператори, използващи най-сложните технологии<sup>22</sup>. Икономически, екологически и ресурсни мотиви заедно предизвикват усилия за повишаване на дела на металите, запазени за употреба (особено на ценните елементи злато и паладий) чрез рециклиране на металите от електронните продукти в края на живота на последните.

Основното общо ограничение за постигане на по-високи нива на рециклиране не е липсата на търсене на рециклирани метали, а по-скоро е достъпността на стар скрап, който захранва рециклирането. По-специално, събирането на стар скрап от излезли от употреба продукти с изтекъл живот е ограничено от тесния марж между разходите за събирането и преработването на скрапа и цените на металите. По този начин, политиките, които се съсредоточават върху насърчаването на закупуването на метали с рециклирано съдържание, може и да не допринесат за постигането на обществените екологични цели в смисъл, че повишеното търсене на рециклиран метал не води по-специално до повишена достъпност (наличност) на рециклиран метал, нито пък оказва

<sup>22</sup> Hagelucken, Christian and Masayuki Naka, Presentations from Christian Hagelucken (Umicore) and Masayuki Naka (Dowa Eco-System) at the OECD – UNEP Conference on Resource Efficiency, 23 – 25 April, 2008, Paris, France, <http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/Hagel%C3%BCken.pdf> ; <http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/Naka.pdf>

влияние на общите количества рециклирани материали, които влизат в общия „метален пул“.

По отношение на стратегиите за рециклиране, на производителите и на хората, които формират политики в тази област се препоръчва да съсредоточат усилията си върху намаляването на разходите при рециклиране и върху повишаването на количествата на стар скрапов метал, които да се достъпни за рециклиране. Последните две неща са основа за силен подход в посока на по-голяма устойчивост.

Един от авторите, които отправят подобни препоръки е Andy Whitmore, който настоява, че рециклирането е нещо, с което трябва да се съобразява и първичната минна индустрия. Той пише:

„Определено има логика и пазар за едно нараснало производство на рециклирани материали (или дори на използването на наличните запаси ... в крайна сметка, има достатъчно запаси от злато за да се отговори на търсенето за 17 години напред). Около половината от световното потребление на олово се добива чрез рециклиране, както и една трета от алуминия, стоманата и златото. Чрез рециклирането може да се постигне енергоспестяване до 70 %, без изобщо да отчитаме ползите от намалените токсични емисии, както и подобряването на безопасността и здравето при работа. За сега, отчасти и благодарение на субсидиите, компаниите търсят нови находища „на зелено“, докато толкова полезен метал лежи на депата за отпадъци (независимо, че разработването на металодобив на някои депа за отпадъци в САЩ вече е факт). Минната индустрия трябва да гледа към превключване на своите умения и знания към инвестиране в рециклирането“ (Whitmore 2006, p. 311<sup>23</sup>).

Минната индустрия обаче отговаря на такива предложения, че търсенето на сурови материали нараства по-бързо в сравнение с нарастването на достъпността и предлагането на метал от излезли от употреба изделия, както и че голяма част от метала, с който разполага обществото е вложен за дългосрочна експлоатация – например в сгради и инфраструктурни обекти. В следствие на това, първичния добив на метали

---

<sup>23</sup> Whitmore, Andy, The Emperor's New Clothes: Sustainable Mining ?, Journal of Cleaner production, Vol. 14, Issues 3-4, 2006, pp. 309 – 314, <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09596526/14/3-4?sdsc=1> ; През 2006 година, Andy Whitmore, пише тази доста критична статия под красноречивото заглавие: „Новите дрехи на царя: устойчив минен добив“. В резюмето на статията си той обобщава проблематиката така: „През последните няколко години, идеята за „устойчив минен добив“, благодарение на индустриалното спонсориране си проби път в дневния ред на много международни процеси. В много страни днес има гласък към това да се канят мултинационални минно добивни компании, с идеята, че вече съществува „нов, устойчив минен добив“, който е различен от старите лоши практики на миналото. Всъщност, какво се е променило в наши дни за да се изправим пред тази промяна в реториката? От гледна точка на общностите, които са засегнати от минно добивната промишленост, нищо не се е променило. Земята им все още се отнема от тях, без те да са дали своето свободно, предварително и информирано съгласие и те страдат от същите болезнени и неблагоприятни ефекти върху техния начин на живот, здраве и околна среда. Тази статия ще илюстрира как зад тази реторика, „царят“ – минната промишленост, си остава със същите стари, голи амбиции“.



(минният добив) ще продължава да е от критична необходимост за снабдяването на растящата световна икономика.

Общите аспекти на производството на метали и търговията с тях са важни за разбирането на способността на електронната индустрия да оказва влияние за прилагане на социално и екологично отговорни практики (ECO practices) на нивото на минния добив. Коалицията на електронното индустриално гражданство (Electronics Industry Citizenship Coalition - EICC) е инициатива, свързана със снабдителните вериги, която е създадена да се обръща към въпроси на социалната и екологична отговорност, главно в производствен контекст. Тя е била ангажирана от редица свои членове, намиращи се на различни места в снабдителните вериги, за решаване на въпроси, свързани с техни първи под-доставчици в някои случаи – с техни по-далечни под-доставчици.

Прегледът на наличната литература по въпросите на корпоративната социална отговорност и управлението на снабдителните вериги, показва, че има трудности и предизвикателства при прилагането на доброволни инициативи за управление на снабдителните вериги. Това се отнася и за взимането на решения, кои въпроси на социалната и екологичната отговорност са важни, респективно – релевантни, кои кодекси за поведение следва да се прилагат в рамките на снабдителната верига, както и за въпроса за границите в снабдителната верига.

В този контекст е важно за корпоративно отговорните компании, респективно за компаниите – членове на коалиции като EICC, да определят доколко производствената, снабдителна инициатива на EICC е подходяща и адекватна да се занимава с въпроси на ниво добив на суровини, особено като се има пред вид, че съществуват доброволни специфични кодекси на поведение, от типа на този на ISMM, разработени специално за минно добивния бранш и за добива на метали.

Поради самата природа на търговията и снабдяването с метали, не е разумно да се обобщава и генерализира отговорността за въпросите на социалната и екологичната отговорност на минно добивно ниво за електронната индустрия. Електронната индустрия е един от много то крайни ползватели на метали и в много случаи е „миноритарен ползвател“ в сравнение с други индустрии. Възможно е да има специфични случаи, в които отделните електронни компании трябва да проявят по-добро разбиране на снабдителната взаимовръзка за специфични продукти или метали. Това би могло да улесни благоприятното влияние върху социалните и екологични въпроси на производството на метали.

Въпреки това, данните от правените напоследък изследвания не подкрепят обобщаването и генерализацията на социалната и екологична отговорност за минния добив на метали за цялата електронна промишленост. Вместо това, в заключителния доклад на Проекта за минен добив, минерали и устойчиво развитие (Mining, Minerals and



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Sustainable Development Project - MMSD<sup>24</sup>) на Международния институт за околна среда и развитие (International Institute for Environment and Development - IIED) се поставя ударение на „споделената отговорност“ между много заинтересувани страни, в това число – правителства, минни компании, финансови институции, неправителствени организации и производители. По специално, важно е да се разбере сложността на минното дело и да не се подценява силата и ролята на правителствата при управлението на добива на минерални ресурси и на неговите ефекти.

Компаниите – членки на ICMM реагират на концепцията за „споделената отговорност“ в хода на жизнения цикъл на металите. “BHP Billiton”, една от най-големите минни компании в света и значителен производител на мед, кобалт и злато е развила някои от най-напредничавите програми за стопанисване (stewardship programs<sup>25</sup>) в металодобивната индустрия. Те включват ангажимент „да се работи заедно с тези, които са включени в жизнения цикъл на нашите продукти и на страничните ни продукти, за да се насърчи тяхната отговорна употреба и управление“.

Компанията “Rio Tinto”, друга много голяма минна компания, поставя ударение на това че: „Има широко и нарастващо признание на пазара и в регулативните кръгове, че производителите трябва да запазват определени отговорности за техните продукти през целите им жизнени цикли. Макар че това не е добре дефинирано при минната индустрия има определено признаване на факта, че първичната отговорност е на производствените площадки на компаниите в хода на производствения процес и че съществува определена споделена отговорност оттатък „портата на производството“ (“production gate”)<sup>26</sup>.

Дори и водещи минно добивни и метало производствени компании, които са ангажирани в инициативи за корпоративна социална отговорност и прилагат най-добри отраслови практики (такива като членовете на ICMM), все още срещат много сериозни трудности и предизвикателства, включително критики и обвинения за лоши социални и екологични резултати от страна на общностни групи и на неправителствени организации. Така например, “Angle American” е компания, която членува в ICMM и възприема пълният комплект на инструментите за корпоративна социална отговорност,

<sup>24</sup> Mining, Minerals and Sustainable Development Project (MMSD) – Final Report, International Institute for Environment and Development, 2000 – 2002, <https://www.iied.org/mmsd-final-report> ; Проектът за минен добив, минерали и устойчиво развитие (Mining, Minerals and Sustainable Development Project - MMSD) е изследователски проект, проведен с целта да се установи как минно добивният бранш би могъл да допринесе за глобалния преход към устойчиво развитие. В периода 2000 – 2002 година, в рамките на Проекта за минен добив, минерали и устойчиво развитие (MMSD) се провеждат изследвания, анализиране и консултации.

<sup>25</sup> BHP Billiton, It's Our ..., BHP Billiton Sustainability Report, Full Report, 2007, <http://www.bhp.com/-/media/bhp/documents/investors/reports/2007/sustainabilityreport.pdf?la=en>.

<sup>26</sup> Rio Tinto, Product Stewardship Strategy, Our Products Help Modern Life Work, 2008, [http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/A5\\_Product\\_Stewardship\\_strategy.pdf](http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/A5_Product_Stewardship_strategy.pdf).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

но и тази компания и южноафриканската ѝ дъщерна компания “Anglo Platinum” са критикувани от застъпнически групи и от неправителствени организации<sup>27</sup>.

От гледна точка на „споделената отговорност“, важно е да се отбележат и други гледни точки на крайни потребители. Така например, на Кръглата маса върху устойчивостта на Платиновата група метали, автомобилната промишленост заявява, че тя: „... не може да поеме пряка отговорност за минно добивните въпроси [около Платиновата група метали]. Други участници чувстват, че производителите на автомобили трябва да изискват от техните снабдители основна информация за идентичността на производителите на метали от платиновата група и за тяхното представяне в областта на устойчивото развитие“<sup>28</sup>.

Въпреки че електронната индустрия не може да поеме пълната отговорност за социалните и екологичните проблеми, съществуващи в мините, където се добиват металите, има области, където с доброволни действия би могло да повлияе на подобряването на социално – екологичните условия, свързани със закупените материали. За да стане това, трябва да се преодолее една много сериозна съществуваща бариера с оглед на търговията с метали и проследяването им. Търгуването на метали чрез стоковите борси не позволява на купувача да разграничи източника им, проследявайки пътя им обратно до първоначалните доставчици. Металите, които се търгуват чрез търговски договори между продавач и купувач могат да се проследяват по-лесно, но и тази възможност е ограничена от условията за конфиденциалност в договорите и от липсата на процедури и механизми за проследяване. В рамките на общото снабдяване с метали от многобройни източници и с различни качества като правило се смесват и претопяват, както от първичен добив, така и от рециклиращи източници. Затова и металните продукти и полуфабрикати (включително и медните жици или листове), често не са от един и същи източник. Това помага да се осигури ефективно и икономично снабдяване от индустриална и финансова гледна точка, но проследяването от източника лесно се губи от поглед, както и видимостта на свързаните с добива на съответните метали проблеми на социалната и екологична отговорност. Проследяването на произхода на металите, извлечени от излезли от употреба изделия е дори още по-труден, защото те обикновено не могат да се идентифицират физически, като идващи от дадена мина или друг източник.

<sup>27</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, p. 75, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>.

<sup>28</sup> Pietersen, Hans, EU Raw Materials Initiative, 2<sup>nd</sup> Roundtable on Sustainable Production and Use of Platinum Group Metals, Brussels, 12 December 2007, <http://www.rdem.nl/platinum/download/presRT2/10.%20Pietersen.pdf>.



Изследователите правят успоредици между електронната промишленост и бижутерията и показват принципната разлика между двата случая. За разлика от „многопластовата сложност“ на снабдителната верига в електронната промишленост, при бижутерията е налице относително опростена снабдителна верига, която позволява по-лесно да се проследи движението на металите от мините към производството чрез преките доставчици на метали. Изключителните (ексклузивните) потребители на благородни метали могат в огромна степен да се възползват от положителното възприемане на техните изделия, що се отнася до социалните и екологичните въпроси.

Тези фактори улесняват установяването на политики на етично снабдяване със сурови материали. В литературата се цитират два примера на такова снабдяване на ювелирите:

- Шотландският етичен бутик за бижута “Fifi Bijoux”, който купува своите материали чрез сертифицирани за честна търговия източници, които обикновено са малки кооперативни предприятия в Колумбия, Бразилия и Африка<sup>29</sup>;
- Бижутерите от “Tiffany & Co. Jewelry”, които си доставят сребро и злато пряко, чрез договор с медодобивната компания “Kennecott Utah Copper Corporation”, която е собственост на световния минен концерн “Rio Tinto”. Доставките се извършват пряко то мината “Bingham Canyon”. От ювелирната компания обясняват предпочитанията си по следния начин: „Предпочитанието на Tiffany към “Kennecott Utah Copper Corporation” се дължи на тяхното желание да създадат верига на попечителство за техните основни доставки за процеса на производство на бижута. Това включва доставка на сурови материали от доставчици, които са възприели принципите на социалната и екологична устойчивост в своите производствени процеси“<sup>30</sup>.

Снабдителната верига на бижутерския бранш е подпомогнала създаването на такива снабдителски взаимоотношения, като описаните по-горе, както и провеждането на изследвания на сертификационни схеми, от типа на CRJP и на IRMA за случаите на златото, среброто и металите от платиновата група.

Изследователите отбелязват, че при търсенето на решения на социалните и екологични въпроси, свързани с минния добив на метали има известно разграничаване при избора на суровини, основаващо се на начина на проследяване (tracking versus tracing). Смята се, че ако електронната индустрия се интересува от идентифицирането и установяването на снабдителни приоритети за (или против) предпочитани (или

<sup>29</sup> Fifi Bijoux: Luxury Ethical Jewellery, <http://www.fifibijoux.com/ethical-jewellery.html>.

<sup>30</sup> Sustainable Development Networking, Rio Tinto Newsletter, No 4, 2002.

неетични) доставчици, тогава въпросът вече става, каква линия на действие ще възприемат заинтересуваните страни (stakeholders)<sup>31</sup>.

Една от възможностите е забраната на нежелания метал. Друга възможност е регулирането или осигуряването на минния добив и търговията на доставяния метал чрез подходи като сертификацията<sup>32</sup>. **Ако се смята, че някой източник на метал е добит в мина при много лоши социални и екологични условия, тогава при налагането на евентуална забрана над този метал, трябва да се имат пред вид няколко аспекта:**

- За да бъде ефективна забраната, тя трябва да се прилага като част от съгласуван международен план за действие, който се отнася до ключовите, основни регионални структури и отчита една среда, която улеснява нелегалната експлоатация на ресурсите. Забраната на нежелана или незаконна дейност, може просто да насърчи пренасочването към алтернативни форми на незаконна дейност (Hayes и Burge 2003, стр. 37-42<sup>33</sup>);
- Забраните създават големи трудности за местните хора, като ги лишава от препитание или като увеличава икономическият натиск върху тези, които експлоатират местните хора и ги кара да упражняват още по-голям контрол върху ресурсите, което в крайна сметка изостря още повече експлоатацията. Според Sarah Collinson, „Търговията от райони на конфликти е често въпрос на просто оцеляване за мнозина от най-бедните, дори и когато тя е източник на огромни печалби за други“ (Collinson 2003, pp. 7 - 21<sup>34</sup>). Друг изследовател, Le Billon, който специално цитира Sarah Collinson, добавя от своя страна: „Прекратяването на употреба на стоки от район на конфликт, може също толкова „проблем“, колкото и „решение“ ако то води до нарастване на уязвимостта на жертвите на военните действия“ (Le Billon 2006, p. 779<sup>35</sup>);

<sup>31</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, p. 76, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>.

<sup>32</sup> Young, Steven B., Responsible sourcing of metals: certification approaches for conflict minerals and conflict-free metals, The International Journal of Life Cycle Assessment, August 04-th, 2015, <https://www.springerprofessional.de/responsible-sourcing-of-metals-certification-approaches-for-conf/5820576>.

<sup>33</sup> Виж в: Hayes, Karen and Richard Burge, Coltan Mining in the Democratic Republic of Congo: How tantalum-using industries can commit to the reconstruction of the DRC, Fauna & Flora International Conservation Reports, Cambridge, UK, 2003, <http://tierra.rediris.es/coltan/coltanreport.pdf>.

<sup>34</sup> Collinson, Sarah (ed.), Power, Livelihoods and Conflict: Case Studies in Political Economy Analysis for Humanitarian Action, HPG Report 13, London, Overseas Development Institute, February 2003, <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/289.pdf>.

<sup>35</sup> Le Billon, Philippe, Fatal Transactions: Conflict Diamonds and the (Anti)Terrorist Consumer, Antipode, Blackwell Publishing, Oxford, UK, Malden, MA, USA, 2006, [https://www.academia.edu/10521417/Fatal\\_Transactions\\_Conflict\\_Diamonds\\_and\\_the\\_Anti\\_Terrorist\\_Consumer](https://www.academia.edu/10521417/Fatal_Transactions_Conflict_Diamonds_and_the_Anti_Terrorist_Consumer).

- Когато се опитваме да забраним доставката на даден метал от региони на конфликти и военни действия, от региони на тежки нарушения на човешките права или от региони с чувствителни екосистеми или с проблеми за околната среда, няма гаранция, че това ще спре лошите социални и екологични условия, докато други отрасли могат да продължат да се снабдяват от същите тези региони. Според Estelle Levin, която коментира предложенията за забрана на доставките на колтан от Централна Африка: „На всичкото отгоре, на едно място, където се живее ден за ден и където животът е гладен и гол, ограничаването на приходите от продажбите на колтан, най-вероятно ще насърчи усилията в други разрушителни дейности, включително в браконьерството или пък в голата сеч и ще упражни допълнителен натиск върху едно много уязвимо общество“ (Levin 2003, p. 31<sup>36</sup>);
- Забраната в дадена индустрия за снабдяване с определен метал от някой регион НЕ гарантира, че същият метал не продължава да се доставя точно то този регион. Тази теза се онагледява с примера за кубинския никел, който дава добра представа за възможностите за заобикаляне на проследяването на потоците на доставки на метали<sup>37</sup>.

По политически, геополитически и исторически причини, Съединените щати въвеждат търговско ембарго срещу Куба от 1962 година насам, което включва забрана за търговия и внос на минерални продукти от Куба за САЩ. Важно е да се отбележи, че Куба е ключов играч в добива на никел и на кобалт (през 2008 година, Куба е била на шесто място в света по добив на кобалт). Независимо от ембаргото, кубинският метал си

<sup>36</sup> Levin, Estelle, The Business of War: Constructive Corporate Engagement in the Coltan Trade in the Democratic Republic of Congo, (Paper submitted as part of author's requirements for her Master's Degree at the University of British Columbia), 2003.

<sup>37</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, p. 76, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>; Авторите от GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) се позовават на лични разговори с Keith O'Brian, която е била член на Международната група за изследване на никела (International Nickel Study Group). Според авторите, срещите са се състояли на 04 декември 2007 г. и на 16 април 2008 г. Международната група за изследване на никела (INSG) е автономна, междуправителствена организация, създадена през 1990 година с централа в Лисабон, Португалия. Членки на организацията са държави, които произвеждат, използват и търгуват с никел. Дейността на Международната група за изследване на никела (INSG) не предвижда никакви мерки за стабилизиране на пазара или пазарни интервенции от какъвто и да е вид. Международната група събира и публикува подобрена статистика за пазарите на никел, включително за производството, употребата, търговията, стоковите борси, цените и друга статистика, като примерно данни за рециклирането на никела. Целта на тези публикации е подобряването на прозрачност на пазара на никел в света. Международната група публикува и друга информация по въпросите около никела, като данни за индустриални инсталации и за норми за опазване на околната среда. Международната група осигурява дискуссионно пространство по интересуващите ги въпроси на никела (включително и по екологични въпроси), на държавите, които произвеждат и използват никел, както и на техните индустрии. Международната група предприема изготвянето на икономически анализи на пазарите на никел и на свързани с тях теми.

е „намерил пътя“ към вътрешния пазар на САЩ, успявайки да заобиколи издигнатите търговски бариери.

Броят на стъпките и взаимодействията в глобалните снабдителни вериги на никела, плюс фактът, че източникът на произход на този метал не е лесно различим, прави много трудно да се издигне действителна търговска бариера пред него. Така че, кубинският метал се изнася в Европа и в Азия, където той може да се смеси и да се преработи заедно с други материали в специални сплави или пък просто да се преетикетира, преди да бъде внесен в Съединените щати.

Подобен е и случаят с доставките на колтан от Демократична република Конго в началото на 21-вия век. Ето, какво казват по въпроса Hayes и Burge: „Поради контрабандата и природата на световния пазар е почти невъзможно да се гарантира, че превозите на руда, закупена на място (on the “spot” market) не съдържат колтан от зони на военни конфликти (Hayes и Burge 2003, p.11<sup>38</sup>).

Всеки тантал[ов концентрат], закупен на “spot market”-а може да съдържа смесени руди. Няма начин как да се каже, по химичен или по геологичен път, откъде е произходът на тези руди. „Избягването“ на незаконния тантал и исканията за проверки, които всъщност са практически невъзможни, могат да доведат до създаване на впечатление за екологично отговорна корпоративна позиция, но не биха издържали по-внимателно и скруполезно разглеждане“ (Hayes и Burge 2003, p.36<sup>39</sup>).

Този въпрос е подчертан и от Estelle Levin, която, както стана дума по-горе, също разглежда и разследва въпроса за колтана в Демократична Република Конго. Тя пише: „...*Регулирането на износа от региона ще бъде изключително сложно. Отдавна изградените контрабандни мрежи за бебета горили, слонова кост, диаманти и злато са доказали своята компетентност да противодействат на международните опити да предотвратят подобни търговски операции*“ (Levin 2003, p. 31<sup>40</sup>).

Налагането на забрана върху доставката на минералната суровина може да се разглежда и като абдикиране от отговорност точно от гледна точка на корпоративната отговорност. Отново Estelle Levin заявява, че „компаниите загрижени да изпълнят своите нормативни отговорности се срещат лице в лице с много предизвикателна дилема. От една страна, отказът от ангажиране с регионалните пазари на колтан [в Централна Африка и по-специално в ДР Конго], оставя тези пазари незащитени на милостта на

<sup>38</sup> Hayes, Karen and Richard Burge, Coltan Mining in the Democratic Republic of Congo: How tantalum-using industries can commit to the reconstruction of the DRC, Fauna & Flora International Conservation Reports, Cambridge, UK, 2003, <http://tierra.rediris.es/coltan/coltanreport.pdf>.

<sup>39</sup> Пак там.

<sup>40</sup> Levin, Estelle, The Business of War: Constructive Corporate Engagement in the Coltan Trade in the Democratic Republic of Congo, (Paper submitted as part of author’s requirements for her Master’s Degree at the University of British Columbia), 2003.

конкурентите, които са по-малко уязвими от насрещни действия заради неетично поведение от страна на потребителите (включително на Китай, Общността на независимите държави, Индия). Също така, деангажирането ограничава възможностите за незабавна заетост на конгоанците, които са привикнали да участват в тази търговия. От друга страна, продължаващото ангажиране с [търговията с колтан в] региона, може да се разглежда като съпътстващ акт на подкрепа за чуждестранната окупация и на хуманитарните и екологични кризи, които произтичат от нея. От основно значение е компаниите да бъдат прозрачни по отношение на тази дилема, така че да не се чувстват „изкълчени“ да вземат най-удобното от гледна точка на обществената оценка решение, вместо да вземат най-правилното решение“ (Levin 2003, p. 30<sup>41</sup>).

В случая с компаниите, забраняващи използването на колтан от ДР Конго, остава висящ въпроса, дали има като следствие, някакво положително въздействие върху социалните и екологични въпроси в региона.

В ДР Конго, колтанът не е единствената суровина, борбата за която помага да се разпалва конфликт. Продажбата на диаманти и на други минерални суровини, също са допринесли за попълването на фондовете, които разгарят конфликта. Изглежда, че промените в политическия режим в ДР Конго в началото на века, промените в регулацията на минното дело и „инициативите на терен“ на някои неправителствени организации, като Дърбанския процес (Durban Process<sup>42</sup>), CASM<sup>43</sup>, прилагането на KPCS<sup>44</sup> в ДР Конго, както и направените анализи как ЕИП може да помогне за

<sup>41</sup> Пак там.

<sup>42</sup> Durban Process for Ethical Mining, “Kahuzi-Biéga” National Park, DR Congo, The Gorilla Organization, [http://www.gorillas.org/Project/Detail/Durban\\_Process\\_for\\_Ethical\\_Mining](http://www.gorillas.org/Project/Detail/Durban_Process_for_Ethical_Mining) ; В Националния парк “Kahuzi-Biéga” в ДР Конго, незаконния минен добив е намалил с 10 на сто населението на горилите от източните низини. Останали по-малко от 3000 броя в целия свят, горилите са пред изчезване. Добивайки колтан, който се използва в електрониката и в мобилните телефони и каситерит (калаена руда), миньорите имат много малък избор, когато трябва да посегнат на ресурсите на парка. Като реакция на това положение е започнат Дърбанския процес – ръководена от конгоанците инициатива на многобройни заинтересувани страни. Това става през 2003 година, като целта е смекчаване на последиците от незаконната минна дейност в Националния парк “Kahuzi-Biéga”. Проектът се ръководи от мониторингов комитет - *Comité de Suivi de Processus de Durban* (CSPD), като мерките се прилагат от конгоанската институция, отговорна за дивата природа – ICCN (*Institut Congolaise pour la Conservation de la Nature*) и други многобройни местни партньори.

Основната цел на проекта е да защити застрашените горили от източните низини, чрез откриване на решение на проблема с незаконния минен добив в Националния парк “Kahuzi-Biéga”.

Специфичните цели на проекта са: да разпространява минния кодекс и да повишава осведомеността по въпросите на околната среда; Да разработва възможности за алтернативни поминъци на миньорството; Да укрепи капацитета на ICCN, примерно чрез обучения и тренировки на рейнджърите и чрез екипиране на патрулни постове в националния парк; да развие и да прилага обширна програма за обучение по етичен минен добив.

<sup>43</sup> Организацията Communities and Small Scale Mining (CASM). (Виж: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOGMC/0,,contentMDK:20246087~menuPK:509392~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336930~isCURL:Y,00.html> ). Виж подробни бележки за нея по-нататък.

<sup>44</sup> „Процесът от Кимбърли“ започва, когато страните – производителки на диаманти от Южна Африка се срещат в Кимбърли, Южна Африка през месец май 2000 година, за да обсъдят начините, по които може да се спре търговията с диаманти от региони, където има въоръжени конфликти и да се осигури гаранция, че покупките на диаманти не



решаването на проблемите на занаятчийските и малките минни предприятия (ASM<sup>45</sup>), допринасят в някаква степен за промените, които се наблюдават с оглед на разработените и въведени схеми за сертификация на колтан.

Забраната на доставките на определен метал от даден регион може да не е изпълнимо от бизнес гледна точка. Така например, в случая с паладия, 82 процента от него се добиват в Русия и в Южна Африка, като известно е, че и двете страни се сблъскват със сериозни социални и екологични проблеми. Почти 50 на сто от кобалта се доставя от ДР Конго и от Замбия. Ако електронната индустрия трябва да забранява вноса на метали от тези региони, тя може да предизвика тежки проблеми със снабдяването на индустрията с метали или просто да принуди крайните потребители пряко да се заемат с тези доставки, като се има пред вид ограничения брой източници, от които може да се доставя кобалтът<sup>46</sup>.

Независимо от всички трудности в проследяването (tracking and tracing) на металите, несъмнено има големи проблеми в минния добив на метали, на които трябва да се обърне много сериозно внимание и като се положат значителни усилия да се проследяват източниците на метали в снабдителните вериги, колкото се може по-надалече, електронните компании да получат по-нататъшна яснота и по-добро разбиране за:

- Социалните и екологичните рискове, свързани със специфични метали, компании, региони и други, така че електронната индустрия да може да работи за

---

финансират насилието, упражнявано от бунтовническите движения и от техните съюзници, които целят да подкопаят легитимните правителства. (Виж: <https://www.kimberleyprocess.com/en/about> ).

През месец декември 2000 година, Общото събрание на ООН приема резолюция (a landmark resolution) в подкрепа на създаването на международна сертификационна схема за нешлифовани диаманти. През ноември 2002 година, преговорите между правителствата, международната диамантена индустрия и организациите на гражданското общество дават резултат със създаването на Сертификационната схема на процеса от Кимбърли (Kimberley Process Certification Scheme - KPCS). С KPCS се задават изискванията за контрол над добива на нешлифовани диаманти и търговията с тях. Сертификационната схема на процеса от Кимбърли (KPCS) влиза в сила през 2003 година, когато страните участнички в процеса започват да прилагат правилата ѝ.

Процесът от Кимбърли е отворен за всички страни, които желаят и могат да прилагат неговите предписания. В Процеса от Кимбърли има 54 участници, представляващи 81 страни, с ЕС и неговите страни членки, броени като един участник. Членовете на Процеса от Кимбърли отчитат приблизително 99,8 на сто от световния добив на нешлифовани (сурови) диаманти. Също така, Световният съвет за диамантите (World Diamond Council), представляващ международната диамантена индустрия и организациите на гражданското общество, като примерно “Partnership – Africa Canada”, участват в Процеса от Кимбърли и играят в него значима роля.

<sup>45</sup> ASM – artisanal and small-scale mining (занаятчийски минно-добивни предприятия и предприятия с малък мащаб, малки предприятия).

<sup>46</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, p. 76, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>



осмислянето, съсредоточаването на вниманието върху и подобряването на условията в проблематични региони или в точно определени мини;

- Ключовите точки в снабдителните вериги, които са общи или пък се споделят от различни представители на електронната индустрия или от други крайни потребители, така че няколко заинтересувани страни, които биха могли да бъдат ангажирани, да укрепят полаганите усилия в съществуващите инициативи или да повлияят върху определени ключови точки в снабдителните вериги.

В случая с калая, който се явява основният компонент на припой, изследователите от [GreenhouseGasMeasurement.com](http://GreenhouseGasMeasurement.com) (GHGm) смятат, че отделните електронни компании може да успеят да проследят пътя на метала по снабдителната верига до определени производители на припой. Този тип разследване може да осигури входяща точка за ангажирането в инициативи по въпроси на социалната и екологичната отговорност на електронните компании, на производителите на припой и на производителите на калай, включително и с участието на индустриалните асоциации от типа на ITRI<sup>47</sup>. Един желан път изглежда да е такъв, който е фокусиран върху партньорства между основните страни, базирани на социална и екологична отговорност, които свързват източниците на метал с потребителите.

Ако действията включват регулиране на минния добив и на търговията с метали, резултатите са с по-положителна тенденция, като примерно се осигурява честен и устойчив поминък за работниците от занаятчийските и малките мини; повишават се регионалната сигурност и просперитета; появяват се съпътстващи ефекти в развитието на инфраструктурата, земеделието и образованието.

<sup>47</sup> Изследователите, които смятат горния подход за възможен се позовават на мнението на г-жа Kay Nimmo от ITRI (Международната структура ITRI е неправителствена организация с нестопанска цел, която представлява калената индустрия и се подкрепя от най-важните компании, които произвеждат и претопяват калай в световен мащаб. Принципната цел на организацията е да подкрепя и окуражава използването на калай при неговите съществуващи и нови приложения. Виж: <https://www.itri.co.uk/about-itri>). То е изказано по време на лична среща на 07 март 2008 година. Г-жа Kay Nimmo има бакалавърска степен в областта на металургията и материалознанието от Бирмингамския университет. Тя е работила в металургичния департамент на Куксонския технологичен център (Cookson Technology Centre). През 1995 година, тя се присъединява към ITRI, като мениджър на групата за припоите и металургията, като отговаря за развитието на иновативни приложения на калая. През 1999 година, тя е награденa от IPC със специална награда за признание за приноса ѝ в разработването на безоловни припои. (<https://www.itri.co.uk/staff-profiles/staff/mrs-kay-nimmo>). През 2001 година тя става мениджър по въпросите на околната среда на ITRI, като отговорностите ѝ се простират над редица законови, екологични и токсикологични въпроси, свързани с превръщането на калая в „устойчив метал на бъдещето“. През март 2016 година, г-жа Kay Nimmo е номинирана за включване в списъка на стоте най-влиятелни лидери в областта на управлението на доставките на минерали от конфликтни региони. (Виж: <https://www.itri.co.uk/itsci/news/kay-nimmo-nominated-for-list-of-100-conflict-minerals-influence-leaders>). Това е резултат на многогодишната ѝ работа за откриване на решения за ограничаване на връзките между доставките на минерали и финансирането на въоръжените конфликти в региона на Големите африкански езера. Тя има сериозен принос към първите проекти на Ръководството на ОИСР за надлежните проверки (OECD Due Diligence Guidance), работила е с програмата CFS за насърчаване на топилните одити и е създателка на Програмата iTSCi, която в момента оказва помощ на над 300 компании и на около 1500 минни района в четири държави . Бурунди, ДР Конго, Руанда и Уганда. В момента г-жа Kay Nimmo отговаря за програмата за устойчиво развитие на ITRI.



Начинът, по който се прилага законовото регулиране на добива на метала или пък сертификацията му, са от особено значение. Има примери за много лоши практики. Така например, легализирането на диамантената индустрия в Ангола по сертификационната схема „Кимбърли“, е съпроводено с насилствени премествания на население, с прилагане на детски труд с издевателства и убийства на миньори, които са копаели диаманти по занаятчийски начин (Le Billon 2006, p. 791<sup>48</sup>). Според цитирания Le Billon, след като схемата признава само насилието на „бунтовническите движения, които се стремят да подкопаят легитимните правителства“, то процесът „избира не само кои, но и чии насилия са от значение“ (Le Billon 2006, p. 791<sup>49</sup>).

Освен всичко това, стимулирането на сертификационните схеми за мините, може да облагодетелства по-големите компании, които могат да си позволят самата сертификация от една страна и да наказва занаятчийските и малките минни предприятия. Напълно възможна последица е да възникне следната парадоксална ситуация: производителите, които вече са въвели добри практики се сертифицират, докато малките и бедни компании не се сертифицират и не въвеждат добри практики. Така се стига до положението да няма никаква забележима промяна в социалното и екологично представяне на металите, отиващи в „глобалния пул“.

Интересен е примерът със създаването на стандарт за етични доставки на алуминий. Компаниите BMW Group, Hydro, Nestlé Nespresso SA и Rio Tinto Alcan, заедно с други членове на „Инициативата за стопанисване на алуминия“ (Aluminium Stewardship Initiative - ASI), започват през 2015 година създаването на нов стандарт, който да помогне за подобряването на екологичните и социалните стандарти за доставяне на този метал, като и на резултатите на правителствата в усилията им за подобряване на условията в (под)отрасъла по цялата верига на стойността. Също така, новият стандарт цели да се ограничат емисиите на парникови газове в алуминиевата индустрия, които са достигнали исторически високи стойности<sup>50</sup>.

Разработен в рамките на година, новият “ASI Performance Standard” е разработен да модернизира производството на алуминий, започвайки от фазата на добив на боксит (алуминиевата руда) до производителите на потребителски стоки и така до крайната фаза на рециклирането на отпадъците от пред потребителската фаза и от периода след потреблението на метала.

<sup>48</sup> Le Billon, Philippe, *Fatal Transactions: Conflict Diamonds and the (Anti)Terrorist Consumer*, Antipode, Blackwell Publishing, Oxford, UK, Malden, MA, USA, 2006, [https://www.academia.edu/10521417/Fatal\\_Transactions\\_Conflict\\_Diamonds\\_and\\_the\\_Anti\\_Terrorist\\_Consumer](https://www.academia.edu/10521417/Fatal_Transactions_Conflict_Diamonds_and_the_Anti_Terrorist_Consumer)

<sup>49</sup> Пак там.

<sup>50</sup> Ritchie, Hannah, BMW, Nestlé, Rio Tinto Alcan Develop New Standard for Sustainable Aluminum Sourcing; Sustainable Brands – The Bridge to Better Brands, January 7-th, 2015, [http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/supply\\_chain/hannah\\_ritchie/bmw\\_nestle\\_rio\\_tinto\\_alcan\\_develop\\_new\\_standard\\_sustainab](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/supply_chain/hannah_ritchie/bmw_nestle_rio_tinto_alcan_develop_new_standard_sustainab)





Стандартът се съсредоточава върху 11 ключови въпроса: цялостност на бизнеса, политики и мениджмънт (управление), прозрачност, стопанисване на материалите, емисии на парникови газове, други емисии, отпадъчни води и други отпадъци, вода, биоразнообразие, човешки права, трудови права и здравословни и безопасни условия на труд.

В създаването на стандарта си сътрудничат 28 от най-големите производители в алуминиевата индустрия, в това число и посочените по-горе компании – инициатори, заедно с Fauna & Flora International, Forest Peoples Programme, IndustriALL Global Union и International Union of ConECOvation and Nature (IUCN), които формулират критериите съответстващи на всеки от въпросите, свързани с веригата на стойността на тази суровина.

Стандартът на ASI ще влезе в сила, чрез сертифицирана система от трета страна и с ангажирането на „играчи“, които оперират по цялата дължина на веригата на стойността на алуминия. Консуматори, създаващи крайни продукти, като Audi, BMW Group, Jaguar Land Rover и Nestlé Nespresso SA са оповестили своите намерения да закупуват само сертифициран метал, когато той стане достъпен и в наличност.

Друг проблем, който предизвиква загриженост е фактът, че докато се поставя специално ударение и всички са се втренчили в минералите от региони на въоръжени конфликти, наричани „кървави“ минерали, други социални и екологични въпроси могат да останат пропуснати. Типичен е примерът с диамантите от Канадския север. Минната индустрия в Канада им е изградила образ на „чисти“ диаманти. Въпреки това, добивът на диаманти в тези региони все още се свързва с други важни социални и екологични проблеми, като това, че минният добив се извършва в много крехки от екологична гледна точка екосистеми. Минният добив има много сериозен екологичен отпечатък (ecological footprint) поради местонахождението си в северните региони, като оказва въздействие върху източниците на храна на коренните народи, като разрушава дивата природа, както и културния и социален живот на коренните народи и регионалната икономика (MWC 2006<sup>51</sup>).

В крайна сметка, набира скорост препоръката, че е важно да се признае съществуването на тези въпроси, когато се обмислят регулацията и сертификацията на металите и да се създават схеми, които осигуряват истинска полза за социалното и екологично „представяне“ на съответния метал в „глобалния пул“, а не само в региона<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> MWC, There Are No Clean Diamonds: What You Need to Know About Canadian Diamonds, Mining Watch Canada, December 06-th, 2006, 11:35 pm EST, <https://miningwatch.ca/blog/2006/12/6/there-are-no-clean-diamonds-what-you-need-know-about-canadian-diamonds#sthash.k5FXmpBN.dpbs>

<sup>52</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Ако сертификацията на метали се разглежда от електронната индустрия, трябва да се има пред вид мнението на Frans Schram в коментарите му за правните аспекти на Процеса от Кимбърли: „Като се вземат пред вид характеристиките на специфичните стоки и структурата на тяхната търговия на международния пазар, ние трябва да стигнем до извода, че схеми, подобни на KPCS<sup>53</sup>, вероятно биха работили само за суровини, които имат значителни прилики с диамантите. Това означава, че става дума за стоки които: са много ценни и лесно преносими – и поради това лесни за контрабандиране; не се произвеждат в много страни; нямат универсално приложение; може да се намери връзка между търговията с тях и даден регионален конфликт. Златото и металите от платиновата група изглеждат да са най-добрите кандидати“ (Schram 2007, p. 38<sup>54</sup>).

Измежду сертификационните инициативи, които са били обект на внимателно изучаване до сега, ARM и CRJP са най-интересни, защото изглежда, че те са силни, активни и движещи се напред. Те могат да се окажат положителна крачка към създаването на „попечителска верига“ за бижутерията, включително и за благородните метали, диамантите и скъпоценните камъни.

Изследователите специално обръщат внимание на корпоративно отговорните компании, особено на членовете на EICC и на GeSI, че златото вече е обект на вниманието на тези инициативи, като има сериозна възможност в бъдеще да бъдат включени и среброто, платината и паладият. Все още не е ясно, доколко индустриалната употреба на тези метали, в това число и в електрониката, може да бъде инкорпорирана в рамките на M или на CRJP. Като подход за сертифициране на минни обекти, IRMA е от съществен интерес, стига да донесе осезаеми резултати в близкото бъдеще.

**Проектът „Еден“ (The Eden Project)** е друга инициатива, която си струва да бъде отбелязана, заради направените изследвания върху управлението и сертификацията на снабдителните вериги. Проектът „Еден“ представлява интерес за електронната индустрия, защото успя да постигне сертификация на „попечителска верига“ (chain-of-custody), макар и за много различен тип краен продукт – големи количества метал, отиващи към единични „изделия“, най-вече сгради.

Ако сертифицирането на металите се извършва във взаимовръзка с програми, които са насочени към създаването на устойчиви алтернативи на минното дело, както и към интегрирането на незаконното и неформалното минно дело и търговия, това би помогнало, както на въпросите на социалната и екологична отговорност (ЕСО), така и на

---

June 20-th, 2008, p. 76, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>

<sup>53</sup> Сертификационна схема на процеса от Кимбърли (Kimberley Process Certification Scheme - KPCS).

<sup>54</sup> Schram, Frans, The Legal aspects of the Kimberley Process, International peace Information Service, January 2007, <http://archive.niza.nl/docs/200701171036348313.pdf>



устойчивото развитие и облекчаването на бедността, свързани със занаятчийските и малките минни предприятия.

Според анализаторите, такива програми трябва да включват индустрията, правителствата, организациите на гражданското общество и минните общности, за да се изправят срещу проблемите на бедността, корупцията, политическото представителство, насилието и околната среда, но едновременно с това те трябва да са съгласувани с препоръките на MMSD<sup>55</sup> за третиране на проблемите на занаятчийските и малките минни предприятия (ASM). Разбира се, има известни препятствия за прилагането на тези програми, най-вече свързани с липсата на възможни алтернативни поминъци при някои минни общности, както и със съсредоточаването върху занаятчийското минно дело, което може да елиминира индустриалния минен добив (Le Billon 2006, p. 787<sup>56</sup>).

Един такъв пример е една програма, ръководена от “Pact”<sup>57</sup> и CASM<sup>58</sup> в провинция Катанга на ДР Конго. Известно е, че страната е удавена във въоръжен

<sup>55</sup> Проектът за минен добив, минерали и устойчиво развитие (Mining, Minerals and Sustainable Development Project – MMSD) на Международния институт по околната среда и развитието (International Institute for Environment and Development), осъществен в периода 2000 – 2002 година. Виж бележката и препратките, дадени по-горе.

<sup>56</sup> Le Billon, Philippe, *Fatal Transactions: Conflict Diamonds and the (Anti)Terrorist Consumer*, Antipode, Blackwell Publishing, Oxford, UK, Malden, MA, USA, 2006, [https://www.academia.edu/10521417/Fatal\\_Transactions\\_Conflict\\_Diamonds\\_and\\_the\\_Anti\\_Terrorist\\_Consumer](https://www.academia.edu/10521417/Fatal_Transactions_Conflict_Diamonds_and_the_Anti_Terrorist_Consumer)

<sup>57</sup> Структурата “Pact” е международна организация за развитие с нестопанска цел, създадена през 1971 година. Тя работи на територията на близо 40 страни, с цел да подобрява живота на тези, които са изпаднали в крайна бедност и са маргинализирани. Организацията “Pact” е признат лидер в областта на интегрираното развитие. Интегрираният подход на “Pact” комбинира интервенциите с целеви подходи за цялостно (холистично) справяне с предизвикателствата на развитието, които винаги са стриктно съобразени с местните нужди. Организацията се съсредоточава върху систематичната промяна за изграждане на околна среда за устойчив успех. През 2016 година, благодарение на “Pact”, 2,5 милиона души са получили достъп до подобрени здравни и социални услуги. Близо 1,2 милиона души са получили повишение на приходите и спестяванията си. Повече от 286 000 са се възползвали от по-добро управление на природните ресурси. Виж: <http://www.pactworld.org/our-promise>.

<sup>58</sup> Организацията Communities and Small Scale Mining (CASM). (Виж: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTOGMC/0,contentMDK:20246087~menuPK:509392~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336930~isCURL:Y.00.html>). Занаятчийският или „дребно мащабният“ минен добив (Artisanal or Small-Scale Mining, ASM) е дейност, която най-често е предизвикана от крайната бедност. Занаятчийският минен добив се практикува най-често в най-бедните и най-отдалечени селски райони на дадена страна от по правило много слабо образовано население, което почти няма други алтернативи за заетост. В търсене на възможността да се осигури форум, където да се търси координиран подход към решаването на проблемите и необходимостите на дребно мащабният миньори, Групата на Световната банка (World Bank Group) участва в организацията “Communities and Small Scale Mining” (CASM) – Общности и дребно мащабен минен добив.

През 1995 година, Световната банка домакинства на семинар по проблемите на занаятчийския и дребно мащабен минен добив, в който участват представители на 25 страни. Едно от ключовите заключения на тази конференция е необходимостта от интегрирани решения на проблемите на този бранш от подобряване на сътрудничеството между различните институции. По-нататъшни срещи, свикани от UNIDO и от ILO, ангажиращи двустранни и многостранни институции, потвърждават необходимостта от координиран подход към занаятчийското и дребно мащабното миньорство, ако действително се търси някакъв по-съществен напредък.

В отговор на това, Световната банка разработва предложение за създаване на „Консултативна група за занаятчийския и дребно мащабен минен добив“ - Consultative Group for Artisanal or Small-Scale Mining (CASM). Целта на това предложение е да се учреди форум, който да предоставя координиран подход към решаването на някои от проблемите на този бранш, като контрапункт на решаването на проблемите „на парче“.



конфликт, в корупция; правителствените възможности да решават каквито и да са въпроси са слаби; инфраструктурата е слаба; страната изпитва остър дефицит на възможности за изграждане на капацитет; широко е разпространена крайната бедност.

Въпросът с доставките на колтан от ДР Конго, върху който се съсредоточават редица кампании на неправителствени организации и пред който са изправени редица индустриални компании от сферата на електрониката, стига до даването на обещания за „етични доставки“ на колтан, но това изобщо не е решило дълбоко вкоренените въпроси с исторически произход в региона. Това вече води до по-нататъшни безпокойства около доставките на калай и кобалт от същия регион.

Извършената от „Pact“ и от CASM работа до към 2008 година, отчита известен успех по отношение на въпросите на занаятчийските и малките минни предприятия (ASM). Това включва и известна помощ за развитието на социалните и икономически ресурси на страната, като най-големи усилия са положени в областта на сигурността на храните, разрешаването на конфликти и изграждането на общности<sup>59</sup>.

Осъществена е била и социално-икономическа интеграция на съкратени миньори. Този тип работа „на терен“, с подход „отдолу - нагоре“ може би е за предпочитане пред управлението на снабдителни вериги „отгоре - надолу“, но това също поражда различни предизвикателства.

По отношение на оказването на влияние върху минните практики, може и да има някои възможности за партньорство с други заинтересувани големи крайни потребители на метал. По-специално, най-големият потребител на паладий е автомобилната индустрия с около 56 на сто от общото световно производство. „Кръглата маса върху устойчивостта на Платиновата група метали“, която включва представители на автомобилната индустрия, активно се занимава с проблемите на доставките на метали от платиновата група от Русия и свързаните с тях въпроси на социалната и екологична отговорност (ЕСО)<sup>60</sup>. Тази групировка отбелязва, че в бъдеще може да включи в своя състав и електронната индустрия.

На базата на всички констатации в цитираните изследвания, може да се заключи, че има възможности за корпоративно отговорните компании от бранш „Електроника“ (на първо място, членовете на GeSI и на EICC) да оказват влияние върху социалните и екологичните резултати от производствената дейност на минната и металодобивната

---

Организацията CASM поема отговорността за разработване на ръководства за прокарване на политики, за даване на съвети, разпространяване на добри практики и опит, набиране на фондове и прилагане на проекти и програми. Тя преглежда и финансира предложения за подпомагане на занаятчийското и дребно мащабно миньорство (ASM) в съответствие с предварително установени критерии.

<sup>59</sup> Pact, Democratic Republic of Congo, <http://www.pactworld.org/country/democratic-republic-congo>.

<sup>60</sup> Pietersen, Hans, EU Raw Materials Initiative, 2<sup>nd</sup> Roundtable on Sustainable Production and Use of Platinum Group Metals, Brussels, 12 December 2007, <http://www.rdeman.nl/platinum/download/presRT2/10.%20Pietersen.pdf>.



промишленост. Това обаче, ще зависи от по-ясното разбиране за специфичните метали, които се използват в компонентната база и в електронните изделия.

Добре е (макар и много трудно) да се прави разграничение между двата вида проследяване на материалите по снабдителната верига – “tracing” и “tracking”. При металите, проследяването от типа “tracing” от потребителя към източника е много трудно и нивото на усилията, които трябва да бъдат положени, трябва да се оцени в сравнение със стойността на получената информация. Проследяването от типа “tracking”, което се разглежда при подходите от типа „попечителска верига“, тепърва се появява при металите и предлага възможност за разбиране на снабдителната верига и за стимулиране на социалната и екологичната отговорност при производството на метали<sup>61</sup>.

## 2.8. Политика на корпоративна социална отговорност при рециклирането

Първата политика, която е задължително да се следва, е рязкото засилване на дейностите по рециклиране на металите, използвани в изброените отрасли, като това се отнася и за черните и за цветните метали. В особена степен това се отнася за ценните, благородни метали. В страната има съответната регулационна, нормативна база но българските работодатели и предприемачи от разглежданите отрасли, би трябвало да възприемат подхода на европейските производители на автомобили и да обявят рециклирането за първостепенен въпрос на корпоративна социална отговорност и да провеждат дългосрочни, реални и ефективни инициативи за социална и екологична отговорност, в които да са интегрирани съответните добри практики.

Възприемането на последователна политика на надграждане на нормативната база по отношение на рециклирането е изключително приемливо от бизнес гледна точка, тъй като при правилна формулировка на политиките и при предприемане на адекватни инициативи, цялостните действия могат да доведат дори и до реални приходи за бизнеса, а не до разходи, големи или малки.

Важно направление при формулирането на политиките на корпоративна социална отговорност и при „дизайна“ на инициативите, които трябва да се предприемат и на практиките, които да се установят е въпросът за това **да се възприемат такива подходи при проектирането на изделията на отраслите (най-вече при електрониката), че**

---

<sup>61</sup> Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by GreenhouseGasMeasurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, p. 76, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

**дизайнът на изделията да позволява пълното рециклиране на използваните метали в тях, след като се приключи с употребата им.**

Това би била стратегическа промяна в начина ни на мислене – да мислим предварително как ще използваме отново и отново вложените материали, най-често метали и още при разработването на изделията, да създаваме необходимите условия за по-лесното им рециклиране.

## **2.9. Създаване на капацитет в отделните компании и в браншовите организации за проследяване на материалите по снабдителните вериги (веригите за доставки)**

Компаниите от посочените по-горе ключови отрасли на икономиката и техните браншови организации, трябва да създават и да натрупват капацитет, за да могат да проследяват движението на дадени материали по снабдителните вериги, да могат да управляват тези вериги, да управляват и „зелени“ вериги за доставки, както и да знаят тежестта си в международните усилия за оказване на въздействие върху социалните и екологични условия на определени места на добив, в определени минни басейни, в конкретни държави и дори върху определени отрасли.

Компаниите са под все по-засилващият се натиск за прилагане на така нареченото „съответствие“ (compliance), като в областта на превенцията на прането на пари вече се налагат задължителни, нормативни мерки. Компаниите трябва да имат необходимия капацитет, за да могат да участват в така наречените ЕСО инициативи, включително и в международен план.

Компаниите от посочените по-горе ключови отрасли на икономиката и техните браншови организации, трябва да проучат внимателно всички възможни форми на „членство в“ и на „партньорство с“ коалиции за корпоративна социална отговорност (от типа на GeSI и на EICC за електронната промишленост), с оглед на възможността партньорството с тях да им донесе добавена стойност в обзрима перспектива.

## **2.10. Някои проблеми на корпоративната социална отговорност в бранш „Автомобилно производство“ – световните компании**

Съгласно класификатора на икономически дейности автомобилостроенето формално е отделен раздел на преработващата промишленост. Той обаче е тясно свързан с браншовете „Машиностроене и металообработване“ и „Електротехника и



електроника“. Те са основни доставчици на комплектуващи изделия за автомобилостроенето. Затова добрите практики на КСО практически съвпадат.

Конкуренцията в автомобилния бранш се характеризира със свръхпроизводство, високо насищане на пазара, високи разходи за труд и остра необходимост от постоянно разработване на нови продукти и иновации. Поради сливанията на различни компании, неколцина глобални играчи доминират автомобилния пазар, като създават много сериозни препятствия за влизане на него. Поради изключително високият дял на „моторизация“ в Европа, търсенето се базира в много голяма степен на замяната на едно возило с друго. Това води до драматично съкратен жизнен цикъл на продукта и до постоянна диференциация на марки и модели. Много „тънките“ маржове притискат производителите на автомобили да отделят по-голямо внимание на обслужването след продажбата и на подобряването на рентабилността.

От екологична гледна точка, съдбоносният въпрос е относително дългият живот на продуктите на автомобилната индустрия. По този начин, около 80 на сто от въздействията върху околната среда идват от фазата на използването на автомобила. Това създава пространство за подобрения, по-специално на фазата на дизайна, като се използват леки материали, чрез подобряване на ефективността на горивата и чрез изобретяване на нови енергийни източници.

Поради масовото използване на автомобили и поради техния все по-съкратен жизнен цикъл, излезлите от употреба автомобили също се разглеждат като важен проблем. Той сега се регулира от ЕС, но също така е признат като въпрос на корпоративна социална отговорност от самите производители. Дотолкова, доколкото производството на автомобили се характеризира с дълги и многобройни снабдителни вериги, отговорността на производителите се разпростира по цялата верига на доставки.

Производителите на автомобили са ангажирани в дейности по корпоративната социална отговорност, свързани с излезлите от употреба автомобили и с разширената отговорност на производителите за техните изделия; с управлението на „зелени“ снабдителни вериги; със схеми на управление на околната среда и със кодекси за отговорно поведение по отношение на труда (където се включват трудови стандарти от конвенциите на МОТ до тези на Global Reporting Initiative – GRI).

Що се отнася до качеството на работата, автомобилната индустрия е оформена от условия, които са типични за високо квалифициран бранш, даващ висококачествена продукция. Все пак, условията на труд варират с оглед на специфичната производствена система на съответния завод, което в много голяма степен зависи от виждането на собственика:



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Скандинавското екипно производство предлага по-голяма автономия и удовлетворение от труда, но и значително по-високо натоварване и стрес в сравнение с традиционната линейна схема на сглобяване;
- Германският модел на специализирани и общи работници, закрепва разликите в заплащането, сигурността на работните места и обучение в сравнение с „по-рефлексивните“ производствени системи;
- Като цяло, силно ударение се поставя на ергономията. Друг много важен въпрос е безопасността в комбинация с обучението. Устойчивостта и гъвкавостта на работните места (включително и използването на агенции за временна работа) е въпрос, който засяга не-специализираните работници с ниски умения и ниско платени длъжности, от които все още има голям брой в Източна Европа;
- Социалният диалог и работническото участие представляват интерес, поне поради два фактора: от една страна, работническото участие е необходим фактор за постигане на качество и иновации, като подмяната на работниците е трудна и те са ценни за компанията. От друга страна, ядрото на работната сила в европейската автомобилна индустрия е много добре организирано.

Само една пета от работната сила в бранша се състои от жени, като не разполагаме с представителни изследвания по „Джендър“ въпросите в автомобилната индустрия и на съвместяването на труда и личния живот.

Почти всички големи марки в автомобилната индустрия публикуват годишен доклад за корпоративна социална отговорност или за устойчиво развитие, в които те описват своите усилия, политики и постижения. Известен брой компании, публикуват допълнителна информация за техните социални, икономически и екологични политики. Като цяло се създава впечатление, че повечето компании предоставят информация относно техния подход по отношение на екологичните, социалните и икономическите въпроси.

Също така, може да се смята, в автомобилната индустрия са наясно със значението да разполагат с правилни и подходящи системи за управление, които да гарантират, че политиките на корпоративна социална отговорност се прилагат в рамките на всички бизнес дейности в компанията. Повечето компании, за които става дума имат изпълнителни директори, отговорни за корпоративната социална отговорност.

Около половината от водещите компании<sup>62</sup> в автомобилната индустрия изрично се позовават на съответните международни стандарти, като „ядровите“ конвекции на

---

<sup>62</sup> За нуждите на този анализ ще използваме класацията на OICA, “World ranking of manufacturers” за последните десет години. Обект на нашето внимание ще бъдат компаниите: Toyota, General Motors, Volkswagen, Ford, Honda, Nissan, PSA Peugeot Citroën, Hyundai, Suzuki и Fiat. През годините, подредбата на тези компании в класацията се мени (през





Международната организация по труда, Всеобщата декларация за правата на човека на ООН и Декларацията от Рио от 1992 за околната среда и развитието.

По-долу са посочени индивидуалните подходи към корпоративната социална отговорност на компаниите в автомобилната индустрия.

### **А. Хюндай (Hyundai)**

Хюндай (Hyundai) има редица етични регулации, както и стратегия за околната среда и публикува годишен доклад на корпоративната си социална отговорност (КСО). По-точно, „като част от усилията на компанията да установи и да укрепി отрити комуникации със заинтересуваните страни”, Хюндай публикува всяка година от 2002 година насам, ежегоден доклад за устойчивостта, озаглавен „Пътят към устойчивостта” (“The Road to Sustainability”)<sup>63</sup>.

Едновременно с това, Хюндай се ангажира в широка гама от дейности в областта на корпоративната социална отговорност, в различни програми, проекти и кампании в Южна Корея и в чужбина. Тази дейност се провежда под лозунга: „Движим Света заедно” (“Moving the World Together”). От 2006 година насам, компанията публикува ежегодно бели книги, описващи напредъка, който е постигнат в областта на корпоративната социална отговорност (КСО) за всяка дадена година<sup>64</sup>. Хюндай е член на Глобалния договор на ООН и това го свързва, макар и индиректно с международните стандарти за труд, околна среда и човешки права.

Като част от корпоративното си управление, Хюндай има етичен комитет, който упражнява надзор над етичния мениджмънт на компанията.

### **Б. Пежо Ситроен (Peugeot Citroën - PSA)**

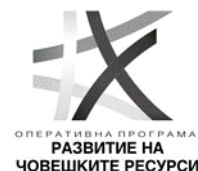
Пежо Ситроен има редица политики в областта на корпоративната социална отговорност. Социалната компонента на корпоративната социална отговорност се покрива от етичен кодекс и от рамково споразумение, подписано между PSA като работодател и от Международната федерация на работниците от металообработването

---

2017 година беше отчетено например, че Volkswagen е най-голямата автомобилна компания в света за момента), но като цяло това е „голямата десетка“. Може само да се отбележи, че Renault оспорва периодически мястото на PSA Peugeot Citroën в класацията. Виж за подробности класациите в интервала: OICA, World ranking of manufacturers. Year 2008, <http://oica.net/wp-content/uploads/world-ranking-2008.pdf> и OICA, World ranking of manufacturers. Year 2015, <http://www.oica.net/wp-content/uploads/ranking2015.pdf>

<sup>63</sup> Hyundai, Sustainability Reports, 2002 – 2017, [https://csr.hyundai.com/da\\_400\\_01.do?CSR\\_LOCALE\\_PARAM=en](https://csr.hyundai.com/da_400_01.do?CSR_LOCALE_PARAM=en)

<sup>64</sup> Hyundai, Social Contribution White Paper, 2006 – 2013, [https://csr.hyundai.com/da\\_400\\_01.do?CSR\\_LOCALE\\_PARAM=en](https://csr.hyundai.com/da_400_01.do?CSR_LOCALE_PARAM=en)



(International Metalworkers' Federation - IMF) и Европейската федерация на работниците от металообработването (European Metalworkers' Federation - EMF)<sup>65</sup>.

Също така, PSA има формулирана собствена политика по отношение на околната среда и публикува ежегоден доклад за корпоративната си социална отговорност. Компанията е член на Глобалния договор на ООН и е силно ангажирана с международните трудови стандарти. В "PSA Peugeot Citroën" има департамент по въпросите на устойчивото развитие, който в органограмата на компанията се намира между изпълнителния комитет и функционалните и оперативните поделения.

Важен акцент в политиката на компанията по отношение на околната среда е въпросът за „устойчивата мобилност“ (Sustainable mobility), която е разклонение на устойчивото развитие (Sustainable development), съсредоточаващо се най-вече върху проблемите на транспорта и мобилността<sup>66</sup>. Компанията декларира, че е ангажирана с намаляването на емисиите на парникови газове и на замърсяването, свързано с нейните возила, както и с минимизирането на другите въздействия върху околната среда. Също така от "PSA Peugeot Citroën" насърчават положителните промени в начина на пътуване (traveling behaviour).

## **В. Тойота (Toyota)**

Тойота е формулирала политика на корпоративна социална отговорност, която се базира на „Ръководните принципи“ на компанията ("Guiding Principles")<sup>67</sup>. Също така, компанията има отделна политика върху проблемите на биоразнообразието, както и Кодекс на поведение (Code of Conduct<sup>68</sup>), „Глобална визия за 2020 (Toyota Global Vision 2020<sup>69</sup>)“ и „Пътят на Тойота 2001“ ("Toyota Way 2001"<sup>70</sup>), документ, който излага очакванията за поведението на работниците и служителите на „Тойота“).

В „Тойота“ има също така и план за действие по отношение на околната среда, който включва проблеми на дизайна и на рециклирането. Компанията има отделен департамент за корпоративна социална отговорност, както и Комитет за корпоративна социална отговорност, който включва членове на Борда на изпълнителните директори. Компанията е член на World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), но

<sup>65</sup> International Framework Agreement on PSA Peugeot Citroëns Social Responsibility, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=134>, както и: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/empl\\_portal/transnational\\_agreements/PSA\\_IFA\\_EN.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/transnational_agreements/PSA_IFA_EN.pdf)

<sup>66</sup> Виж: Environment. The Citroën Approach to Sustainable Mobility, <http://www.citroen.ie/about-citroen/environment.html>

<sup>67</sup> Toyota. Guiding Principles at Toyota, Established in 1992, revised in 1997, (Translation from original Japanese), [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/guiding\\_principles.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html).

<sup>68</sup> Toyota Code of Conduct, [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_code\\_of\\_conduct.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_code_of_conduct.html).

<sup>69</sup> Toyota Global Vision 2020, [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_global\\_vision\\_2020.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html)

<sup>70</sup> Toyota Way 2001, Sharing the Toyota Way Values, [http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html).



не отбелязва изрично никой от съответните международни стандарти в международния си доклад за корпоративна социална отговорност или при излагането на политиката си в областта на корпоративната социална отговорност (КСО). Няколко от регионалните подразделения на „Тойота“ също публикуват свои годишни доклади за корпоративна социална отговорност в съответствие с така наречените GRI<sup>71</sup> стандарти.

### **Г. Фолксваген (Volkswagen)**

Компанията номер едно в света за 2016 година - Фолксваген (Volkswagen) е формулирала своите принципи на корпоративна социална отговорност в Модела на устойчиво развитие на компанията<sup>72</sup>. Също така, тя има собствена, отделно формулирана политика по отношение на околната среда<sup>73</sup>. Компанията управлява приложението на политиките си в областта на околната среда чрез Служба за координация на корпоративната социална отговорност и устойчивостта, която докладва и се отчита пред Управителен комитет по въпросите на корпоративната социална (Group Board of Management – Sustainability Board) отговорност<sup>74</sup>. През 2016 година е назначен „Международен съвет по устойчивостта“ („International Sustainability Council<sup>75</sup>“).

Във „Фолксваген“ отделят специално внимание на „ядровите“ конвенции на Международната организация по труда и на указанията на ОИСР (OECD Guidelines). Вследствие на членството си в Глобалния договор на ООТ, компанията индиректно се позовава в документите си и на Декларацията за човешките права на ООН.

### **Д. Хонда (Honda)**

Цялостната бизнес философия на „Хонда“ се формулира със слогана: „Стремим се да бъдем компания, която обществото иска да съществува“ („striving to be a company society wants to exist“<sup>76</sup>). В компанията има дефинирани политики по отношение на околната среда и е въведена система за управление на околната среда. Документално,

<sup>71</sup> GRI – Global Reporting Initiative.

<sup>72</sup> Volkswagen. Sustainability at the Volkswagen Group. Volkswagen’s Model of Sustainable Development, [http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/sites/default/files/dd\\_online\\_link/en/08\\_Model\\_of\\_%20Sustainable\\_Development.pdf](http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/sites/default/files/dd_online_link/en/08_Model_of_%20Sustainable_Development.pdf).

<sup>73</sup> Volkswagen. Responsibility for the Environment, <http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/environmental-responsibility.html>.

<sup>74</sup> Volkswagen. Sustainability. Management and Coordination, <http://annualreport2016.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/csr-and-sustainability.html>.

<sup>75</sup> Volkswagen. Sustainability. Sustainability Council, <http://annualreport2016.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/csr-and-sustainability.html>

<sup>76</sup> Honda issues “Honda Sustainability Report 2017”, AW, Automotive World, June 26-th, 2017, <https://www.automotive-world.com/news-releases/honda-issues-honda-sustainability-report-2017/>



тези въпроси са уредени с “Honda Environment Statement”<sup>77</sup>. Компанията издава ежегоден доклад за корпоративната си социална отговорност. В допълнение към него „Хонда“ публикува отделен годишен доклад за околната среда по географски региони – отделно за Европа, за Северна Америка и прочее<sup>78</sup>. В документите си, „Хонда“ не се позовава специално на международни стандарти.

### **Е. Нисан (Nissan)**

Компанията „Нисан“ има формулирана политика на корпоративна социална отговорност, която съдържа девет ключови области, включително: икономически принос, отношение към служителите и околна среда. Това става още през 2006 година<sup>79</sup>. Също така, компанията има етичен кодекс, като част от корпоративното ѝ управление<sup>80</sup>. Дейностите на компанията в областта на корпоративната социална отговорност се ръководят от управителна група (steering group) по корпоративната социална отговорност (КСО), която се състои от 30 мениджъри от средно управленско равнище. Управителната група по корпоративната социална отговорност се ръководи пряко от Изпълнителния комитет на компанията. Чрез членството си в Глобалния договор на ООН, „Нисан“ е индиректно обвързан с всички международни стандарти, отнасящи се до труда, човешките права и околната среда.

### **Ж. Дженерал Мотърс (General Motors)**

Според изследователите, Дженерал Мотърс (General Motors) няма напълно прецизно формулирана политика в областта на корпоративната социална отговорност и не публикува годишни доклади за корпоративната си социална отговорност. (Налице обаче е доклад за устойчиво развитие за 2016 година, публикуван в нарочно създаден сайт за устойчивостта на компанията<sup>81</sup>). В уеб сайта на компанията е обособено пространство за корпоративната социална отговорност, но тази секция е доста описателна и не дава почти никаква информация за конкретните ангажименти на компанията или за ясно формулирани политики. Това се вижда и от един от последните

<sup>77</sup> Honda Environment Statement. Blue Skies for Our Children. Established and announced in June 1992, <http://www.honda-engines-eu.com/honda-environment-statement>

<sup>78</sup> Виж примерно: Honda European Environmental Report, <http://hondanews.eu/eu/it/corporate/media/photos/81859/honda-european-environmental-report-2016>, както и Honda. 2016 North American Environmental report, [https://hondainamerica.com/wp-content/uploads/Honda\\_2016\\_North\\_American\\_Environmental\\_Report.pdf](https://hondainamerica.com/wp-content/uploads/Honda_2016_North_American_Environmental_Report.pdf)

<sup>79</sup> Nissan Press Release, Nissan Publishes 2006 Sustainability Report – Introduces company’s CSR policy and nine key areas of focus, June 27-th, 2006, [http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2006/STORY/060627-03\\_e.htm](http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2006/STORY/060627-03_e.htm)

<sup>80</sup> Nissan. Global Code of Conduct for NISSAN Group, [http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2010/NISSAN\\_GCC\\_E.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2010/NISSAN_GCC_E.pdf)

<sup>81</sup> GM 2016. Sustainability Report, <http://www.gmsustainability.com/home.html>



и най-актуални опити да се анализира политиката на GM в областта на корпоративната социална отговорност<sup>82</sup>.

Информацията как корпоративната социална отговорност е инкорпорирана в общата бизнес стратегия на компанията е повече от оскъдна. От публикуваната информация за корпоративното управление не може да се установи, има ли хора на старши управленски позиции, които да отговарят за дейностите в областта на корпоративната социална отговорност.

Принципите на компанията за поведението спрямо околната среда са публикувани и това е може би най-ясно поетия ангажимент на „Дженерал Мотърс“ в областта на корпоративната социална отговорност.

### **3. Сузуки (Suzuki)**

Компанията „Сузуки“ публикува годишен, всеобхватен доклад за корпоративната социална отговорност, който изяснява проблеми на екологичната, икономическата и социалната ѝ отговорност. Това е така наречения „Environmental and Social Report“ на компанията<sup>83</sup>. Дъщерната ѝ компания от Индия – „Марути Сузуки“, публикува и доклад за устойчивото развитие - “Sustainability Report”<sup>84</sup>. Компанията има и ръководство за провеждане на конкурси за „зелени поръчки“ – “Green Procurement Guidelines”, което е единственият допълнителен документ в областта на корпоративната социална отговорност.

Също така, в компанията през 2016 година е въведен Кодекс на поведение (Code of Conduct<sup>85</sup>), а в отделните регионални поделения<sup>86</sup> действат Етични кодекси. Компанията има и специализирана Комисия по въпросите на етиката. В документите на компанията по въпросите на корпоративната социална отговорност, няма никакви изрични ангажименти с никакви международни стандарти.

### **И. Форд (Ford)**

Компанията „Форд“ публикува доклада си за корпоративната социална отговорност под формата на специален уеб сайт, където се помества информация за

<sup>82</sup> Meyer, Pauline, General Motors' Corporate Social Responsibility Strategy and Stakeholders, June 2-nd, 2017, <http://panmore.com/general-motors-corporate-social-responsibility-strategy-stakeholders>

<sup>83</sup> 2015 Suzuki Environmental and Social Report, [http://www.globalsuzuki.com/corporate/environmental-report/pdf/2015\\_enve\\_all.pdf](http://www.globalsuzuki.com/corporate/environmental-report/pdf/2015_enve_all.pdf)

<sup>84</sup> 2015 – 16 Maruti Suzuki Sustainability Report, [http://www.moneycontrol.com/bse\\_annualreports/5325000316.pdf](http://www.moneycontrol.com/bse_annualreports/5325000316.pdf)

<sup>85</sup> Suzuki Motor Corporation, (Corporate Governance Department and the Corporate Planning Office), Suzuki Group Code of Conduct, April 12-th, 2016, <http://www.globalsuzuki.com/corporate/message/conduct/index.html>

<sup>86</sup> Suzuki Italia, Code of Ethics, Approved and adopted by the Board of Directors as of May 2-nd, 2014, <http://auto.suzuki.it/allSites/Ethical-Code-English-language.pdf>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

всичките ѝ аспекти. Компанията има Кодекс на поведение и специален наръчник за прилагането му<sup>87</sup>, в който са формулирани политиките на компанията, с оглед на въпроси като условията на труд, етичните бизнес практики и корупцията. Във „Форд“ се прилага „Кодекс на бизнес поведението и за етиката на членовете на борда на директорите“<sup>88</sup>. Управлението на устойчивото развитие е отговорност на един от вицепрезидентите на групата.

Във „Форд“ също така имат „Кодекс на базовите условия на труд“, който се основава на стандартите на МОТ, ООН и ОИСР. Клонът на компанията в Обединеното кралство изпълнява задълженията си по „Закона за модерното робство“<sup>89</sup>, който представлява прецедент на превръщането на корпоративната социална отговорност (corporate social responsibility - КСО) в корпоративна отговорност съгласно закона (corporate legal liability - CLL).

„Форд“ е и първата автомобилна производителна компания, която се присъединява към “Electronic Industry Citizenship Coalition” (EICC) – неправителствена организация на водещи компании в областта на електрониката, която е отдадена на действия за подобряване на социалните и етичните условия в техните глобални снабдителни вериги (вериги на доставки)<sup>90</sup>. Също така, коалицията се бори и за подобряване на отношението към околната среда на участниците в глобалните снабдителни вериги на електронните компании.

## К. Фиат (FIAT)

Компанията „Фиат“ представя своя план за устойчиво развитие (Sustainability Plan), който може да бъде приет като ангажиране на компанията със заинтересуваните страни, въпрос който заема водещо място в годишния доклад за корпоративната социална отговорност. Планът включва списък от цели, свързани с околната среда, човешките ресурси, доставчиците и общностите<sup>91</sup>. Планът за устойчиво развитие се управлява от звено за устойчивост (Sustainability Unit) и се надзирава от Комитет за

<sup>87</sup> Ford Motor Company. Code of Conduct Handbook. Corporate Policies and Directives, ODG Corporate Compliance Office, November 2007, <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2016-17/doc/sr16-code-of-conduct.pdf>

<sup>88</sup> Ford Motor Company, Code of Business Conduct and Ethics for Members of the Board of Directors, March 2004, [https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/en/company/corporate-governance/Company\\_Governance\\_Directors\\_Code\\_of\\_Ethics.pdf](https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/en/company/corporate-governance/Company_Governance_Directors_Code_of_Ethics.pdf)

<sup>89</sup> Ford Motor Company Limited, Slavery and Human Trafficking Statement for the Financial Year 2016, May 30-th, 2017, <https://www.ford.co.uk/useful-information/slavery-statement>

<sup>90</sup> Ford Reaffirms Commitment to Corporate Responsibility in its Supply Chain, Becoming First Automaker to Join EICC, Business Wire, February 24-th, 2016, 11:00 AM, Eastern Standard Time, <http://www.businesswire.com/news/home/20160224005963/en/Ford-Reaffirms-Commitment-Corporate-Responsibility-Supply-Chain>

<sup>91</sup> Виж примерно: FIAT Group, 2013, Sustainability Plan, GRI – G4, This content was subject to assurance by SGS Italia S.p.A., 14 March 2014, <http://2013interactivesustainabilityreport.fcagroup.com/en/commitment/sustainability-plan#start>.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

устойчивост (Sustainability Committee), който е съставен от ръководни кадри на групово и браншово равнище.

Моделът на корпоративно управление на “FIAT” се основава на Кодекса на поведение на компанията<sup>92</sup>. Автомобилната група FCA - FIAT Chrysler Automobiles, чейта й е всички членове на групата да работят с най-високо ниво на единство, да се съобразяват изцяло с приложимите закони и да изграждат по-добро бъдеще на компанията и на общностите, там където FCA извършва бизнес операции. Групата FCA подкрепя декларацията на ООН за човешките права, конвенциите на Международната организация по труда (ILO) и ръководството на ОИСР за мултинационалните компании<sup>93</sup>, както и американският Закон срещу чуждестранните корупционните практики<sup>94</sup>.

Транспортният бранш е особен случай в сферата на корпоративната социална отговорност. Неговата специфика довежда нещата до там, че в едни под отрасли като въздушния транспорт има свръх развити практики на корпоративна социална отговорност, докато в други под отрасли като примерно морският транспорт, нещата са точно на обратния полюс.

### **3.1. Корпоративна социална отговорност във въздушния транспорт и авиацията**

Според Edwin D. Philips, един от най-задълбочените изследователи на корпоративната социална отговорност във въздушния транспорт, „предизвикателство е да се намери бизнес, свързан с авиацията, в който няма никакъв вид програма за социална отговорност “. (Philips, 2006<sup>95</sup>). Търсенето на практики на корпоративна социална отговорност в корпоративната информация за 104 дружества-членове на Асоциацията на въздухоплавателните индустрии (AIA) и 21 членове на Асоциацията за въздушния транспорт (ATA) най-често води до откриване на благотворителни фондации и дейности в полза на обществото.

Компаниите дават ход на програми или действия по КСО в няколко категории.

<sup>92</sup> FCA, FIAT Chrysler Automobiles, Code of Conduct, [https://www.fcagroup.com/en-US/sustainability/our\\_approach/Pages/code\\_of\\_conduct.aspx](https://www.fcagroup.com/en-US/sustainability/our_approach/Pages/code_of_conduct.aspx).

<sup>93</sup> Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), Guidelines for Multinational Companies.

<sup>94</sup> U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

<sup>95</sup> Phillips, Edwin D., Corporate Social Responsibility in Aviation, Journal of Air Transportation, Vol. 11, No 1, 2006, <https://ntrs.nasa.gov/archive/nasa/casi.ntrs.nasa.gov/20060046466.pdf>.



Списъкът на American Airlines включва шест различни типа в три различни групи (American Airlines, 2001). Категория А е обществена достъпност и разпознаваемост. Категория Б е етика. Категория В включва опазване на околната среда; обучение; здраве и безопасност; и разнообразието.

Различните категории се предлагат за разглеждане и сравнение с известната „пирамида на Карол“. По-голямата част от правилата за продуктите от категория В са обхванати от закони и от регламенти. В своите изследвания на корпоративната социална отговорност в авиацията Edwin D. Philips, включва предприетите задължителни действия от организации, отговарящи на тези правни изисквания, в списъка на социално отговорните действия, което е в известна степен спорно. Но действията, които надхвърлят буквата и духа на закона, определено могат да бъдат разглеждани като социално отговорни действия.

Постоянно цитираната в литературата за корпоративна социална отговорност „Пирамида на Карол“, предполага спазване на закона (категория В), което трябва да се случи, преди организацията да бъде разглеждана като етична (категория Б на американския списък).

Много авиационни, респективно космически организации са създали свои специфични етични политики. Continental Airlines има Етичен кодекс за директори на компании (Continental Airlines, 2004). Boeing има подробен кодекс за етично и бизнес-управленски програми (Boeing, 2005). AirTran включва значението на етиката при обсъждането на корпоративното управление (AirTran Airways, 2005a). Компанията 3М посочва етичното бизнес поведение - Насоки (3М, 2005).

Тези изявления за етика съответстват на третото ниво от Пирамидата на Карол. Дали компанията действа по етичен начин се определя от общественото мнение. Съдилища определят дали действията са престъпни.

Обществената достъпност и разпознаваемост е категория А на американския списък, на върха на пирамидата на "Карол" и е ключова за анализа на корпоративната социална отговорност във въздушния транспорт.

Много автори са описали теорията, защо една компания може да се държи по социално-отговорен начин. Обсъждането на това, което правят, започва сега. Представените примери са групирани от различни гледни точки или перспективи. Именно това са предприетите действия за подпомагане на обществото по начини, различни от необходимото за постигане на целите на печалбата (като описани в работната дефиниция на КСО).

## **A. Всички служители - United Way**





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Всеки нов служител на авиационна / аерокосмическа компания научава през първата си година, че компанията предоставя платформа за даряване във връзка с местната си кампания "United Way". Този подход има много последователи. Така например, Delta Airlines съобщава, че през 2003 г. са направени дарения от служители на компанията на стойност 3,4 милиона долара на United Way (Delta Airlines, 2005), а даренията за FedEx възлизат на стойност \$ 12 милиона (FedEx, 2004).

Фондация „United Airlines“, основана през 1952 г., посочва, че „Юнайтед Уей“ е бил единственият му национален благодетел в продължение на много години (Фондация United Airlines, 2005a). Служителят се насърчава да даде дарение на местния „United Way“ чрез удържка от заплата му. Компанията насърчава и насочва кампанията и организира процеса по събирането на сумите, включително чрез компютърна и друга поддръжка.

Мениджърите се насърчават да дават по-голям процент от този на техните служители. Освен това, компанията може да преотстъпи доброволци по време на ежегодната кампания за града или региона, които да помогнат с администрацията на програмата на United Way.

## **Б. Служителско доброволчество**

Хиляди служителите на FedEx и техните семейства доброволно подкрепят годишният „Марш на Dimes“ (March of Dimes). През 2004 г. са събрани над 1 милион долара (FedEx, 2005). United Airlines твърдят, че повече от 30 000 служители са се включили в доброволната обществена услуга от 1996 г. насам (United, 2005).

Използването на тренировъчни и / или конферентни зали и доброволци авиокомпютри / авиокосмически компании спонсорират Junior Achievement групи (<http://www.ja.org>) и "Scout Explorer Posts", които предлагат авиацията като една от областите на концентрация. Друг вид подход включва повече от 450 пилоти от югозапада, които годишно се включват чрез привличане в 5-степенни класове, в продължение на 4-седмична обучаваща програма, която подчертава значението на образованието (Southwest.com, 2005).

През октомври 2004 г. Мигел Арочо – капитан на американски екипаж от Сан Хуан и Гладис Руйз – стюардеса от Маями били наградени за тяхната работа по благотворителни мисии в продължение на 16 години из Централна Америка (Someone special at American, 2004 October). Всеки месец “American” описва служител - доброволец с личната му история в специализирано списание “American Way”, поставено в задната част на седалките на борда на самолетите на American Airways.

Четиридесет и осем служители от цялата система са поканени в седалището в Чикаго през април 2004 г., за да бъдат почетени от председателя Глен Тилтън за тяхното



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

доброволчество (United NEWSREAL, personal communication, April 26, 2004). Невъзможно е да се изброят всички начини, по които служителите на авиокомпаниите / авиокосмическите компании помагат чрез доброволчески усилия.

### **В. Служебни / управленски инициативи**

Като служител можете да инициирате действия, които са от полза както за обществото, така и за вашата компания. Това са въпроси, които надхвърлят законовите изисквания. Боклукът е пример! American Airlines дават разрешение на техните доставчици на полет LSG Sky Chef и Gate Gourmet за разделяне на приходите от рециклирането на алуминиевите кутии помежду им и Фондация "WINGS", организация на Американски полетни сътрудници, които осигуряват помощ на нуждаещите се връстници (Michael Saxton, personal communication, June 17, 2005). В началото на 90-те години седалищата на United, инициират създаване на система за рециклиране на всякакви хартиени продукти. Някои виждат тези действия като подпомагане на околната среда. Управителите на кухни намаляват сметката си за боклук и дори печелят от това, WINGS има програма за подаръци, а United редуцира сметката си за боклук с 200 000 долара за година. Да, служителите трябва да се чувстват добре за рециклирането. Да, мениджърите трябва да се чувстват добре както за рециклирането, така и за подобряване на финансите. Това е печеливша ситуация.

### **Г. Корпоративна помощ за отделни организации**

Компанията "Rolls Royce" предлага съоръжения, оборудване, административна поддръжка и финансова помощ за Embry-Riddle (Rolls Royce, 2005). Southwest Airlines, BF Goodrich и Mitchell Air наскоро даряват 300 000 долара на Университетът Lewis като помощ за ремонт, на фона на 737, дарени от United през 1999 г. (Alumni help fix Lewis University Jumbo Jet, 2005, 10 юни).

Официални стажантски програми между авиационните компании и университета също са форма на подкрепа за университетските програми. CHRIS Kids, Inc., в Атланта, Джорджия, определи AirTran като силен поддръжник на тяхната програма (AirTran Airways, 2005b). Delta използва приходите от рециклирането на алуминиеви кутии на полетите в подкрепа на Habitat for Humanity (Aluminum cans build Habitat for Humanity homes, 2005).

Northwest популяризира своите благотворителни партньори чрез съобщения по време на полета на летателните апарати (Northwest, 2005). Средното училище "Депортала" в Сан Диего е прието от CUBIC Corporation, член на AIA, който е основно ангажиран с военната авиация (CUBIC Corporation, 2005). Фирмата осигурява



училищното консултиране и техническа помощ, компютри, обиколки на съоръженията на CUBIC, дни на кариерата, и друга подкрепа.

„Детският съюз за глада“ в Колумб, щата Охайо, който работи за подобряване на качеството на училищните ястия, получава финансови средства и поддръжка от UPS (UPS, 2005). DHL е активен поддръжник на операцията Slugger, в усилие да дари спортно оборудване на американски военен персонал в Ирак (DHL, 2005 г., операция Slugger, 2005). Общото правило за всички тези примери е, че в авиокомпанията / космическата индустрия основният интерес на компанията е местен. Подкрепата се предоставя на организации където дружеството има седалище или има големи мисии.

#### **Д. Наблюдения на редовно летящите клиенти**

Според клиентските наблюдения за корпоративна социална отговорност на авиокомпаниите, натрупаните мили вероятно са най-добрата възможност да бъдат дарени за определена благотворителност. Компанията „Northwest“ има списък на партньорите на „AirCares“, от който клиентът може да избере. „US Airways“ и „Frontier“ насърчават фондацията „Make-a-Wish“ като национална благотворителна организация за дарение на мили ([www.usairways.com](http://www.usairways.com), 2005).

„Frontier“ използва заглавието „Miles-4-Smiles“ за тази програма (Frontier Airlines, 2004). Хавайски авиолинии нарича тяхната програма Akamai Miles. Akamai е хавайска дума за "Умен" (Hawaiian Dictionaries, 2005). Уникалната функция е пътникът да може да избира определено местно училище и да дари мили, към които Hawaiian Air добавя 10%. Или пътникът може да избере определен учител, който да получи тези мили, които могат да бъдат използвани за негово пътуване и / или за учениците си за образователни цели (Hawaiian Airlines, 2005).

#### **Е. Преподавателски практики за обучение на персонала във въздушния транспорт и авиацията по проблемите на корпоративната социална отговорност**

На база на Интернет десктоп изследване, е бил съставен списък с имейли от около 190 факултета в 56 американски програми за управление на авиацията (Philips, 2004).

Бил е изпратен имейл до членовете на тези факултети, с молба да отговорят на шест въпроса от затворен тип относно учебните практики, използвани за подкрепа на корпоративната социална отговорност (КСО). Отговорили са петдесет и осем преподаватели от 28 училища. Над 90% от тези, които са отговорили вярват, че КСО е от голямо значение.

Целта на изследването е било да даде поглед върху практиките на преподаване. Не може да се предположи, въз основа на това, по какъв начин всички авиационни факултети се отнасят или не към КСО практиките.

Отговорилите членове на факултетите посочват, че преподават общо в приблизително 135 различни курса.

Докладите показват, че корпоративната социална отговорност (КСО) е включена в учебната литература в около 90 на сто от класовете като конкретното задание се отнася до някои аспекти на корпоративната социална отговорност (КСО), което намира проявление в около 50% от провежданите часове.

Членовете на факултетите са посочили пет учебни практики относно корпоративната социална отговорност (КСО):

- Като една от няколкото възможни теми за независим клас на обучение;
- Като част от процеса на развитие на авиационна корпорация;
- Като предмет на гостуващи преподаватели от индустрията, които да посочат забележки;
- Като специфична задача за изследване и писане;
- Като част от симулация на авиокомпания.

Две от осемте решения, които студентите трябва да вземат, когато участват в симулацията на Smith and Golden, са бюджетиране на социалните резултати и поведенчески елементи (2006 г.). Интернет базираното описание на решенията, които трябва да бъдат направени от студентите включват тринадесет различни мини казуса, по един за всеки период на вземане на решение. Екипите трябва да отговорят на всеки от тях. Те включват социални отговорности / въпросите на бизнес етиката, екологични въпроси и въпроси относно международната среда.

Всеки от тях се състои от казус от една страница с няколко отговора, като отборите трябва да изберат отговора, който мислят, че е най-подходящ за конкретната ситуацията. По желание могат да бъдат проведени и дискусии по избрани теми.

Отговорите от проучването показват, че членовете на факултетите: (а) са запознати с КСО; б) смятат, че КСО е важно; и в) има (поне в някои казуси), успешни техники за включване на КСО в учебната програма.

Коментарите за техниките в клас показват включването на Закон за опазване на околната среда и обработка на авиационни отпадъци, авиационна отговорност, етика, вредата от лош мениджмънт, ролята на правителството в авиацията, критическото мислене, аеронавтичното вземане на решения, разнообразието и оценката на ефективността на летателния инструктор. Свободния достъп до класната стая на инструктора позволява голямо разнообразие в начина, по който всеки субект може да се определи.

Използвайки инструментите, предоставени от Джонсън (2003), Карол (1991) и Дафт и Марчич (2004 г., вж. Фигури 1, 2 и 3) се поставя тема за широко обсъждане на цялостната корпоративна отговорност, не само на социалната.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## **Ж. Някои изводи**

Авиационните компании и служителите доброволно вършат разнообразни неща, за да помогнат на другите.

В много случаи агресивното действие на авиационните / космически компании да отговори на изискването на закона помага както на компанията, така и на обществото. Това е ситуация, благоприятна за всички.

Това, което компанията прави, често не е ориентирано изцяло и сто процентово, нито към чистата печалбата, нито към обществото. Има създадено пространство на значително припокриване.

Спорът дали да участва или не дадена компания в социалните програми ще продължи и трябва да продължи. Важно е за мениджърите да знаят, защо правят това, което правят, и да се противопоставят на това, което вярват, че са неподходяща политика.

По време на работа се получава лична изгода от доброволчеството.

## **3.2. Корпоративната социална отговорност в корабоплаването**

Практиките на корпоративна социална отговорност, нямат толкова дълга и толкова добре проучена история, както тези от базираните на сушата отрасли и индустрии. Корабоплаването функционира в много по-различна среда – в транс гранични пространства или в международни води, които са под юрисдикцията на морското законодателство. (Det Norske Veritas, 2004<sup>96</sup>).

След 1970 година, ситуацията в корабоплаването се е променила драстично. След петролната криза и силното ограничаване на световната търговия, компаниите са се нуждаели от крайно орязване на оперативните разходи за да могат да оцелеят. Възможните решения са били да се смени страната, под чийто флаг плават съдовете и да се ограничат разходите за екипажите, като се наемат офицери и екипаж от страни от целия свят. (Progoulaki, M. и M. Roe, 2011<sup>97</sup>).

През следващите десетилетия, тези решения стигат и до базираните на сушата индустрии, така че, корабоплаването може да бъде разглеждано като авангард на глобализацията. Морският фрахтинг си остава най-евтиният начин за превоз на стоки и

<sup>96</sup> Det Norske Veritas, Corporate Social Responsibility and the Shipping Industry. Project Report, Det Norske Veritas, Technical Report No 2004-1535, Revision No 1, 2004, [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_pdfs\\_0355-/HE00375.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_pdfs_0355-/HE00375.pdf).

<sup>97</sup> Progoulaki, M., and M. Roe, Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry, WMU Journal of Maritime Affairs, Vol. 10, No 1, 2011, [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_article\\_pdfs\\_0605-/he00755.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_article_pdfs_0605-/he00755.pdf).



суровини по света и корабоплавателните компании служат като ключови играчи в глобалната икономика и в глобалните производствени системи.

Морският транспорт изпълнява ролята на една от най-забележимите сили в придвижването на света към глобализация. Корабоплавателните компании с нарастващи темпове се съсредоточават върху създаването на нови бизнеси в нови територии и върху формирането на „джойнт венчъри“ с местни компании. (Det Norske Veritas, 2004<sup>98</sup>).

В сравнение с базираните на сушата отрасли, няма кой знае колко много мощни неправителствени организации, които да наблюдават отговорността в корабоплаването. Действително, много по-трудно е да наблюдаваш корабоплаването и компаниите от този бранш, защото те действат сред различни държави, а различните държави имат различно законодателство що се отнася примерно до сигурността и до здравословните и безопасни условия на труд.

Мониторингът на качеството, грижата за работниците и служителите, здравословните и безопасни условия на труд, въздействието върху околната среда на продуктите и услугите и други дейности в областта на корпоративната социална отговорност, обикновено не са обект на особено внимание от страна на фирми, чиито корпоративни дейности са на ниво “business to business”. Такъв е и случаят на корабоплавателните компании, чиито услуги се правят за да се задоволява търсенето на транспорт на карго.

По-специално, мореплавателните компании за превоз на насипни товари обикновено са по-малко заинтересувани от подобряването на корпоративния им имидж. Основната цел за компаниите от тази категория, винаги е бил да могат да предоставят услуга с ниска цена. Поради тази високо конкурентна бизнес среда в корабоплаването, намаляването на оперативните разходи е станало съдбоносно за оцеляването на компаниите. Това има своите отрицателни ефекти, като смъртни случаи в морето, нанасяне на щети на околната среда в морето и морски измами, като всяка от тях оказва влияние върху създаването на лоша репутация и отрицателен образ в очите на обществото за корабоплавателния под бранш (Fafaliou, Lekakou и Teotokas<sup>99</sup>).

Въпреки това, днес много държави признават рискове от необезопасени кораби и от опасни товари за тяхната местна околна среда. Международната организация за корабоплаване (International Maritime Organisation - ИМО) създава стандарти за околната

<sup>98</sup> Det Norske Veritas, Corporate Social Responsibility and the Shipping Industry. Project Report, Det Norske Veritas, Technical Report No 2004-1535, Revision No 1, 2004, [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_pdfs\\_0355-/HE00375.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_pdfs_0355-/HE00375.pdf).

<sup>99</sup> Irene, Fafaliou, Maria B. Lekakou and Ioannis Teotokas, Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek – owned short sea shipping companies, Marine Policy, Vol. 30, Issue 4, pp. 412 – 419, July 2006, [https://www.researchgate.net/publication/222998502\\_Is\\_the\\_European\\_shipping\\_industry\\_aware\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_The\\_case\\_of\\_the\\_Greek-owned\\_short\\_sea\\_shipping\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/222998502_Is_the_European_shipping_industry_aware_of_corporate_social_responsibility_The_case_of_the_Greek-owned_short_sea_shipping_companies).



среда и за сигурността за нуждите на корабоплаването и следи за спазването им. Разработени са международни конвенции за морското право, за защитата на околната среда, както и регулации по проблемите на сигурността.

Докато ИМО следи за изпълнението на техническите стандарти, Международната организация по труда (ILO) следи за благополучието на работещите в корабоплаването. В рамките на ILO са създадени няколко конвенции, които обикновено се цитират като „Международен Кодекс на мореплавателите“. Стандартите на ИМО и на ILO, често се използват в качеството на минимални стандарти, върху които правителствата надграждат своите собствени регулации. (Det Norske Veritas, 2004<sup>100</sup>).

### **3.3. Добри европейски и световни КСО практики за развитие на човешките ресурси в областта на спедицията**

Описаните по-долу добри КСО практики обобщават и отразяват някои от КСО инициативите на 4 от най-големите в света мултинационални спедиторски компании, а именно: Schenker, DHL Freight, Kühne & Nagel и DSV, чийто центри са в Европа. Всяка от тези 4 компании има между 15 и 25 000 служители и работници, работещи на постоянен трудов договор в няколко стотин поделения (клонове и смесени фирми), разположени на петте континента. С други думи, техните КСО практики са както европейски, така и световни. Освен транспортна спедиция, тези компании извършват дейност като 3PL (Third Party Logistics) доставчици на логистични услуги (складиране, манипулиране, дистрибуция, услуги с добавена стойност и др.) по глобалните вериги на стоките доставки.

КСО практиките на останалите крупни мултинационални спедиторски компании не се различават особено от тези на гореспоменатите 4. Поради по-ограничените си организационни и финансови възможности средните и малки европейски компании в бранша прилагат само част от описаните по-долу КСО практики.

#### **А. КСО, касаеща околната среда**

По дефиниция, транспортът е един от отраслите, които силно вредят на околната среда чрез емисии на вредни газове, шум и създаване на отпадъци (отработени масла, износени гуми и резервни части). Около 20% от емисиите на въглероден двуокис в ЕС се създават от транспорта. Затова и четирите гореспоменати компании, чиято основна

<sup>100</sup> Det Norske Veritas, Corporate Social Responsibility and the Shipping Industry. Project Report, Det Norske Veritas, Technical Report No 2004-1535, Revision No 1, 2004, [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_pdfs\\_0355-HE00375.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_pdfs_0355-HE00375.pdf).

дейност е свързана с транспорта на стоки са сертифицирани по ISO 14000 и изразходват значителни средства и усилия за намаляване на вредносният отпечатък от дейността им върху околната среда. Основните КСО инициативи в тази насока са следните:

- Сключваните от 4-те компании дългосрочни транспортни договори с автомобилни превозвачи изискват да се използват само камиони с екологичен клас Евро-V и по-висок, които имат силно намалени емисии на вредни газове спрямо по-ранните модели камиони. Така например, емисиите на въглероден двуокис от камионите от клас Евро-V са 3.3 пъти по-ниски от емисиите на старите камиони с Клас Евро-I, емисиите на отровния азотен окис са 4.5 пъти по-ниски, а емисиите на твърди частици (сажди) са 20 пъти по-ниски;
- Камиони с по-нисък екологичен клас се използват само за единични (трампови) превози в Европа, както и в развиващите се държави, в които почти няма нови модерни камиони с висок екологичен клас;
- Транспортната дейност, организирана от горните 4 компании, цели да се минимализира празният пробег на наетите от тях камиони. Празният пробег причинява непроизводително отделяне на вредни газове, а същевременно занижава и печалбата на компанията. По данни на 4-те компании, празният пробег на дългосрочно наетите от тях камиони в Европа е сведен до 7-10% от общия пробег, което е много добър резултат в сравнение с България;
- Организацията на управляваната от горните 4 компании транспортна дейност е насочена и към максимално използване на товарния капацитет на камионите (т.е. да не се превозват само 2-3 тона товар в камион с товароподемност 25 т). Това намалява броя извършени курсове и занижава „въглеродния отпечатък“ (количеството отделян въглероден диоксид и други вредни газове) за 1 тон превозена стока;
- И 4-те компании са въвели като качествен показател (KPI) за дейността си количеството отделяни вредни газове при превоза по шосе на 1 тон стока на разстояние 1 км. Показателят се изчислява на база общото количество превозени по шосе стоки и общия пробег на наетите камиони, като се използват техническите данни за отделяните от тях при 1 км пробег вредни газове. Този качествен показател се следи непрекъснато и се публикува за всяко тримесечие, като ежегодно се планира намаляване на количеството отделяни вредни газове при превоза на 1 тон стока на разстояние 1 км. Трябва да споменем, че много от клиентите-товародатели на спедиторските компании се интересуват от този показател и при равни други условия възлагат превозите на спедиците, които произвеждат по-нисък относителен „въглероден отпечатък“;





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- Като дъщерна компания на Deutsche Bahn (германските железници), Schenker полага целенасочени маркетингови усилия да прехвърли максимална част от организираните от компанията превози от автомобилен към доста по-екологичния жп транспорт. Другите 3 спедиции също работят в тази насока, като автомобилните превози на дълги разстояния (напр. Германия – Испания) се организират в комбинирано съобщение – полуремаркетата, сменяемите надстройки и контейнерите се превозват по жп по основната отсечка, а превозът им по шосе се извършва само до отправната и от крайната жп гари.

Превозите на контейнери от пристанищата на Европа до вътрешността на континента и обратно също се организират в комбинирано съобщение – чрез комбинация от речни кораби и жп, като камиони се използват само на къси разстояния. Трябва да споменем, че „въглеродният отпечатък“ за превоза на 1 тон стока на 1 км при жп транспорта е 4 пъти, а при речния транспорт – 6 пъти по-нисък от автомобилния транспорт, въпреки сериозното намаление на вредните емисии от новите камиони с екологични класове Евро-V и Евро-VI.

- И четирите спедиции контролират предаването за рециклиране на отработените масла и гуми от наетите от тях автомобилни превозвачи;
- Schenker и DHL закупуват камиони и ванове с електрическо задвижване за извършване на дистрибуцията на стоки в градовете и изпробват товарни електромобили за превозите на къси и средни разстояния;
- В складовата логистика, извършвана от 4-те спедиции, се събират и рециклират всички отпадаци при складовата обработка на стоките транспортни опаковки (кашони, пластмасови опаковки, палети, сандъци и уплътняващи / укрепителни материали);
- При изграждането и наемането на нови складове и офис сгради и 4-те компании се стремят да намалят техния „въглероден отпечатък“ – предвиждат се големи зелени и залесени площи, термо-изолацията на сградите се прави значително по-добра от законовите норми, на покривите се монтират слънчеви батерии за топла вода и фотосоларни клетки за производство на част от необходимата електроенергия.

## **Б. КСО, касаеща човешкия капитал**

Спедицията произвежда услуги (а не материални продукти) и дълготрайните материални активи на спедиторските компании са силно ограничени – те работят с наети за отделен превоз или дългосрочно транспортни средства, а и повечето офисни и складови площи също са под наем. Основният актив на спедиторската компания са нейните служители и работници, т.е. нейният човешки капитал.



Затова и 4-те гореспоменати компании провеждат целенасочена дългосрочна политика за развитието на своя човешки капитал. Основните КСО инициативи в тази насока са следните:

- Осигуряват се равни възможности за кариерно развитие на всички работници / служители, независимо от техния пол, раса и религия (все пак, през 2015 г. дялът на жените на ръководни длъжности в Schenker е бил само 18.2%, а на лица с увреждания – 6%);
- Спонсорира се образованието на потенциалните бъдещи кадри – както в средното образование (дуалното обучение), така и в полувисшето и висшето образование. Това се извършва както чрез отпускане на стипендии на обучаемите, така и чрез спонсориране на съответните учебни заведения.
- Организиран се платени стажове за потенциалните бъдещи кадри по време на обучението им и през летните ваканции (през 2015 г. само в DB Schenker – Германия са били ангажирани над 3000 стажанти);
- Организиран се безплатни курсове за повишаване на квалификацията на работещите в компанията, като по-голямата част от тези курсове се провеждат през платеното работно време. Напр. през 2015 г. DB Schenker е инвестирал за целта средно 885 Евро за всеки свой служител / работник;
- Организирана се временна ротация на кадрите между различните отдели с цел служителите да се запознаят с дейността и персонала на другите отдели и да се подобри сътрудничеството между тях;
- Служителите, отговарящи за трафика по определени направления, се командирова за обмяна на опит и стаж в поделенията в другия край на направлението, напр. германски служител, отговарящ за контейнерния трафик Хамбург – САЩ, се командирова в няколко клона на компанията в САЩ, които отговарят за трафика от / за Германия;
- След като поработят известно време в компанията, ново постъпилите служители получават „пътна карта“, която показва възможностите за служебно развитие и изискванията, на които служителят трябва да отговори, за да постигне това развитие. При това често не става дума за повишение в длъжност, а за делегиране на допълнителни пълномощия и отговорности и съответно увеличение на заплащането, т.е. израстване „на място“;
- Ново назначените служители и работници получават наставник (ментор) – опитен служител, който ги въвежда в работата и в корпоративната култура;
- Ежегодно се извършва атестиране на кадрите и показалите добри резултати в работата си получават финансови и други материални стимули (екскурзии, билети за желани събития), както и нематериални стимули, напр. писмена благодарност

- и похвала, която се поставя на Почетното табло на входа в офиса. Подобни стимули се дават и при еднократни изключителни изяви на персонала;
- Най-добрите работници и служители в даден отдел, дейност или поделение получават писмена благодарност от ръководителя на поделението, региона или даже на цялата компания. Профилите и постиженията им се публикуват в корпоративното издание (бюлетин, списание) и се разпространяват сред целия персонал на компанията;
  - Повечето от офисите в Европа (които по правило са съчетани със складове и са разположени извън населените места) предлагат оборудвани площи за фитнес, тенис, волейбол и баскетбол. Оборудвани са помещения за хранене и са сключени договор с доставчици на храна за персонала;
  - В държавите с по-нисък стандарт на живота (в Африка, Азия и Латинска Америка) е организиран служебен транспорт до и от местоработата, а доставяната в офисите храна се субсидира от компанията;
  - Майките на малолетни деца могат да ползват гъвкаво работно време (през 2015 г. жените, назначени на непълнен работен ден в DB Schenker-Германия са били 66% от всички работещи на тази база). Някои по-големи клонове са организирали ведомствени детски градини;
  - За сметка на компанията редовно се организират извънслужебни събития, напр. екскурзии, посещения на желани културни събития, състезания по различни видове спортове между персонала на даден клон или между 2 различни клона, тим-билдинги. Компанията спонсорира част от разходите за занимания със спорт на служителите си;
  - Компаниите стимулират доброволството, като изплащат заплата и командировъчни на доброволците, които желаят за период до 6 месеца да се посветят на задгранична обществено полезна работа, напр. да участват във възстановяването на разрушени от природно бедствие жилища в развиващите се държави. Същото, макар и за по-кратък срок (обикновено до 1 месец) се прилага за доброволчество в общностите, където е разположено съответното поделение на компанията;
  - Служителите от клоновете в държавите с нисък стандарт на живота се подпомагат от компанията при необходимост от скъпо струващо лечение, което не се покрива от здравните застраховки и осигуровки.

## **В. КСО, касаеща обществото**

И 4-те гореспоменати компании провеждат КСО мероприятия в полза на обществото. Основните КСО инициативи в тази насока са следните:



- Спонсориране на средни, полувисши и висши учебни заведения - основно тези, които обучават кадри за бранш „Транспорт и спедиция“. Спонсориране чрез стипендии на някои от обучаващите се в тези заведения;
- Безплатно обучение на безработни младежи в професиите, по които има дефицит на кадри в спедиторския бранш (напр. складови работници, ИТ специалисти);
- Спонсориране на социални домове за сираци, възрастни хора, бездомни, хора с увреждания и др.;
- Спонсориране на културни институции (музеи, театри, опери, библиотеки) и на културни мероприятия (изложби, представления, концерти, фестивали);
- Спонсориране на масови дейности и мероприятия (културна и спортна самодейност) в общините, където са разположени съответните поделения на компанията;
- Спонсориране на общинските мероприятия за подобряване на околната среда (залесяване, озеленяване, създаване на водни площи и др.) в общините, където са разположени съответните поделения на компанията;
- Освен това, в държавите с нисък стандарт на живота (в Африка, Азия и Латинска Америка) се спонсорират и допълнителни социални мероприятия, като напр. публичното здравеопазване, публичното образование, инфраструктурата (пътища, водоснабдяване и канализация, електроснабдяване), телекомуникациите (Интернет връзки) и др. в общините, където са разположени съответните поделения на компанията.

Целенасоченото търсене в Интернет показва, че изброените дотук КСО мероприятия на 4-те мултинационални спедиторско-логистични компании са включени в основния КСО арсенал на всички социално отговорни западни компании с голям размер, независимо от бранша, в който те работят.

#### **4. Карта на добри практики на корпоративната социална отговорност в Европа и по света за развитие на човешките ресурси в бранш „Здравеопазване и услуги за красота и здраве“**

##### **4.1. Теоретични основи на мотивирането на корпоративната социална отговорност в здравеопазването. Етични и морални корени на прилагането на практиките на корпоративната социална отговорност в здравеопазването**

В статията си „Каква е фокусната точка на корпоративната социална отговорност и здравеопазването?“<sup>101</sup>, Фабрицио Руссо отбелязва, че понятието корпоративна социална отговорност е било обект на много академични приноси, но конкретно в здравеопазването, развитието на научен интерес по темата е много скорошно явление. Независимо, че много практики в здравеопазването са вече социално отговорни, прогресирайки от серия от социално отговорни поведения до социално отговорната организация, води до „по консолидирана осведоменост“ за мисията на здравния бранш и до нуждите на участниците в него.

В студията си, Фабрицио Руссо прави преглед на различните публикувани изследвания, които изследват връзката между корпоративната социална отговорност в здравеопазването и обществото, като целта е била „да се идентифицират и „индивидуализират“ преобладаващите „фокусировки“ или „огнища“, които се откриват и да се категоризират предложените научни приноси, които се появяват, в съответствие с тези „фокусни точки“: социална отговорност и организация; социална отговорност и социално въздействие; социална отговорност и конкурентоспособност“.

В крайна сметка, студията завършва с персоналната дефиниция на Руссо за корпоративната социална отговорност и със свързаните с нея етични корени.

Според Фабрицио Руссо, връзката между здравеопазването и обществото произтича от мандат, който първото е получило от второто: да се грижи за пациентите. Процесът на инкорпориране, който характеризира през последните няколко години здравеопазването, е голяма възможност, която може да му помогне да изпълни този мандат ефективно и по подходящ начин. Чрез този процес, компаниите в здравеопазването могат да използват ресурсите си по такъв начин, че да могат ефективно и по подходящ начин да посрещат нуждите от медицинска помощ на общностите на които служат.

За постигането на тази цел, както и на тяхното икономическо предназначение, първичната и основна социална отговорност на здравните компании можа да се дефинира, като осигуряване на „печалба и услуга за обществото“ и създаване „на общност от личности, задоволявайки техните [здравни] нужди“. (Abela, 2001<sup>102</sup>).

Сложните административни и финансови процедури, скъпите технологии, все по-специализиращите се лекари, чиито дейности трябва да се координират и нарастващото внимание, което се отделя на други нужди и права на пациентите –

<sup>101</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, pp. 323 – 334, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>102</sup> Abela, Andrew A., Profit and More: Catholic Social Teaching and the Purpose of the Firm, Journal of Business Ethics, Vol. 31, Issue 2, May 2001, pp. 107 – 116, <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1010746913619>



днешната компания в здравеопазването трябва да бъде способна да посрещне всички тези нужди, за да може да предостави грижи с високо качество, като едновременно с това поддържа цените (относително) ниски.

Според Фабрицио Руссо, обществото очаква от съвременната здравна компания точно горното (Russo, 2016, p. 323<sup>103</sup>). По този начин, инкорпориранията здравна компания не може да посрещне тези сложни нужди само като внася методи и стратегии от други браншове по някакъв банален начин. Необходимо е последователно да се анализира така наречения “raison d’être”<sup>104</sup> на здравеопазването. Публикациите на различните изследователи правят преглед на социалната отговорност на здравните компании, като се опитват да открият корените на техните действия, да анализират интегралното значение на тяхната мисия и етичните ѝ корени, както и въздействието върху крайния получател – пациентът.

Руссо подчертава, че „статутът на пациента е онтологично различен от статута на клиента и тази разлика постулира различен подход в сравнение с други видове фирми и компании” (Russo, 2016, p. 323<sup>105</sup>).

Фактически, понятието за корпоративна отговорност се анализира от различни гледни точки и от представители на различни етични теории, които варират от интерпретирането на социалната отговорност като необходимост да се зачитат различните заинтересувани страни (social accountability) до разглеждането на социалната отговорност като усилие на компанията да изпълнява функциите си по най-добрия възможен начин (social responsibility).

Някои автори, между които и Руссо, тръгват от хипотезата, че преобладаващият фокус на различните научни приноси върху връзката между здравеопазването и обществото са „кълстерирани” в следните три групи: **Социална отговорност и организация; социална отговорност и социално въздействие; социална отговорност и конкурентоспособност.**

Един от вдъхновителите на този подход е икономистът Джино Заппа. Изследователите Costa и Ramus специално обръщат внимание, че в първия том на своето капитално произведение „Le produzioni nell’economia delle imprese” (Zappa, 1956<sup>106</sup>) „той поставя ударение на капацитета на бизнеса да бъде дълготраен или да оцелява във времето [конкурентоспособност], с оглед на това да задоволява човешките нужди

<sup>103</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR’s Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 323, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>

<sup>104</sup> “raison d’être” (от френски език) – право на съществуване.

<sup>105</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR’s Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 323, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>

<sup>106</sup> Zappa, Gino, (1956). Le produzioni nell’economia delle imprese. Milano: Tomo primo, Dott. A. Giuffrè Editore, 1956, <https://ebiblio.istat.it/SebinaOpac/.do?idDoc=0033524#2>.



[социално въздействие], като свързва социалното и човешкото измерение с монетарните и икономически аспекти [организация]” (Costa и Ramus, 2012<sup>107</sup>).

Запаа обяснява смисъла на организационното измерение по следния начин: „Организация [...] е икономическа координация в действие, която е създадена и осъществявана, за да задоволява човешки потребности”. (Zappa, 1927<sup>108</sup>, цитиран по Costa и Ramus, 2012). Според Spencer, Mills, Rorty и Werhane, „организацията в здравеопазването е организация – доставчик, която има административна структура, състояща се от борд на директорите, мениджърски персонал и професионалисти, която предоставя услуги на индивидуални пациенти и на групи от пациенти” (Spencer, Mills, Rorty и Werhane, 1999<sup>109</sup>).

Позовавайки се на тези източници, Фабрицио Руссо формулира мнението си, че „организацията е ключовата връзка между социалното, човешкото (хуманното) и финансово – икономическото измерение в здравеопазването”. Руссо тълкува известната реплика на Drucker по отношение на фирмите, че „тяхната първа социална отговорност е да си вършат работата” (Drucker, 1989, p. 81<sup>110</sup>) в следния разгърнат вид:

**Първо**, те трябва да бъдат добре организирани, което при здравеопазването е пряко свързано с клиничната и организационна целесъобразност.

**Второ**, те трябва да бъдат „отговорни за своето въздействие“, (социално въздействие), което при здравеопазването означава не само да се държи сметка за ангажимента на заинтересуваните страни, но също така да се действа като член на общността<sup>111</sup>.

Всъщност, Руссо написва статията си с целта да предложи понятие за корпоративна социална отговорност, базирано на силна етика, на здрави етични

<sup>107</sup> Costa, Ericka and Tommaso Ramus, The Italian *Economia Aziendale* and Catholic Social Teaching: How to Apply the Common Good Principle at the Managerial Level, *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, Issue 1, March 2012, pp. 103 – 116, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1056-x> ; В превод то италиански *Economia Aziendale* – Бизнес икономика.

<sup>108</sup> Zappa, Gino, Tendenze nuove negli studi di ragioneria, Встъпителна реч при откриването на академичната учебна година 1926 – 1927 г. в Университета във Венеция. Цитирана по: Costa, Ericka and Tommaso Ramus, The Italian *Economia Aziendale* and Catholic Social Teaching: How to Apply the Common Good Principle at the Managerial Level, *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, Issue 1, March 2012, pp. 103 – 116, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1056-x>.

<sup>109</sup> Spencer, Edward M., Ann E. Mills, Mary V. Rorty, Patricia H. Werhane, *Organization Ethics in Health Care*, New York, Oxford University Press, 1999.

<sup>110</sup> Drucker, Peter F., The New Realities in Government and Politics, in *Economics and Business, in Society and World View*, HarperBusiness, New York, NY, 1989. **Виж също в:** Chobanyan, Armen and Jan Emblemsvåg, Drucker on government, politics, economics and society, *Foresight*, Vol. 7, No 5, Emerald Publishing Limited, 2005, pp. 42 – 55, [https://www.researchgate.net/publication/242117595\\_Drucker\\_on\\_government\\_politics\\_economics\\_and\\_society](https://www.researchgate.net/publication/242117595_Drucker_on_government_politics_economics_and_society).

<sup>111</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR’s Focus in Healthcare ?, *Journal of Business Ethics*, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 323, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>

принципи. Той се опитва да предложи нова дефиниция на корпоративната социална отговорност в здравеопазването, основаваща се на теорията за общото благо (common good theory) в контекста на приносите, направени от Antonio Argandoña (Argandoña, 1998<sup>112</sup>), Domènec Melé (Melé, 2009<sup>113</sup>) и Alejo José Galsim Sison (Sison, 2007<sup>114</sup>), както и на предложението на Руссо за „етика на добре свършената работа“. Тази етика поставя ударение върху необходимостта от сътрудничество между участниците в здравеопазването с оглед на това да се постигне обща цел: да се удовлетворят здравни нужди. Това предполага работата да бъде свършена добре, тоест всеки трябва да направи усилие да изпълни собствената си роля по най-добрия възможен начин. В крайна сметка, Руссо прави своето предложение върху понятието „корпоративна социална отговорност“.

#### 4.1.1. Социална отговорност и организация

„Ние знаем, че тяхната [на плуралистичните институции – болница, училище ...] първа социална отговорност е да си вършат работата ...“ (Drucker, 1989, p. 81<sup>115</sup>). Представата на Drucker за корпоративна социална отговорност (КСО) поставя ударение върху предназначението, върху целта на фирмата.

За една фирма в здравеопазването, да си върши работата означава „удовлетворяване на епидемичните нужди, целесъобразно използване на ресурсите с оглед на подобряване на качеството на полагащите грижи“ (Jha, Perlin, Kizer и Dudley, 2003<sup>116</sup>), като се избира най-целесъобразната среда за да се предостави ефективна здравна услуга (която осигурява най-добрата или поне същата полза за пациента в сравнение с останалите възможности), използват се по-малко ресурси, отчитайки голям

<sup>112</sup> Argandoña, Antonio, The Stakeholder Theory and the Common Good, Journal of Business Ethics, Vol. 17, Issue 9-10, July 1998, pp. 1093 – 1102, <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1006075517423?LI=true> ; Четиринадесет гдини по-късно, Antonio Argandoña доразвива възгледите си пред първия международен семинар на тема: „Ролята на бизнеса в обществото и търсенето на общото благо“, **ВИЖ В:** Argandoña, Antonio, The Common Good, Stakeholder Theory and the Theory of the Firm, Paper presented at the 1<sup>st</sup> International Workshop “The Role of Business in Society and the Pursuit of the Common Good”, ESSEC Business School, March 8-9, 2012, Cergy (Paris), France, <https://pdfs.semanticscholar.org/181e/f5412d7c558db319d912b532c5d143e0a3ca.pdf>

<sup>113</sup> Melé, Domènec, Business ethics in Action: Seeking Human Excellence in Organizations, Palgrave-Macmillan, London, 2009, <https://he.palgrave.com/page/detail/Business-Ethics-in-Action/?K=9780230573109>

<sup>114</sup> Sison, Alejo José Galsim, Toward a Common Good Theory of the Firm: The Tasubinsa Case, Journal of Business Ethics, Vol. 74, Issue 4, September 2007, pp. 471 – 480, [https://www.researchgate.net/publication/5149039\\_Toward\\_a\\_Common\\_Good\\_Theory\\_of\\_the\\_Firm\\_The\\_Tasubinsa\\_Case](https://www.researchgate.net/publication/5149039_Toward_a_Common_Good_Theory_of_the_Firm_The_Tasubinsa_Case)

<sup>115</sup> Drucker, Peter F., The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, HarperBusiness, New York, NY, 1989.

<sup>116</sup> Jha, Ashish K., Jonathan B. Perlin, Kenneth W. Kizer and R. Adams Dudley, Effect of the transformation of the veterans affairs healthcare system on the quality of care, New England Journal of Medicine, Vol. 348, Issue 22, pp. 2218 – 2227, <http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMSa021899#t=article>





брой от фактори, между които са: обучението на служителите, ефикасното използване на ресурсите, процесът на ангажиране на заинтересуваните страни с оглед на дефиниране на стратегии за подобряване на здравеопазването и отговорността към околната среда.

Други автори, пак в съгласие с формулировката на Drucker, потвърждават, че компаниите от здравеопазването трябва да направят усилие „да изпълнят тяхната функция по най-добрия начин“ (Borgonovi, 2005<sup>117</sup>) с оглед на това да изпълнят социалната си отговорност, да подобрят ефикасността и ефективността си (Mays, Smith, Ingram, Racster и Lovely, 2009<sup>118</sup>), да организират техния оперативен процес за да предоставя ефективна услуга (Griffiths, Renz, Hughes и Rafferty, 2009<sup>119</sup>) и да задоволят здравните нужди на хората.

Дадена организация, която е способна да използва ресурсите си целесъобразно, създава стойност за своите пациенти, както и за всеки гражданин (Kizer и Dudley, 2009<sup>120</sup>). Организационният климат е от основно значение за гарантирането на ефективна услуга, докато простото и формално съответствие на закона (буквалното следване на правилата) може да провокира цинично поведение от страна на служителите (Giblin и Meaney, 1998<sup>121</sup>).

Възприемането на етичен кодекс, като критерий, който вдъхновява организационната атмосфера, което оказва влияние на качеството на външните и вътрешните взаимоотношения (Tuohey, 1998<sup>122</sup>), може да осигури по-голяма информираност и запознатост относно кохерентността между организационното

<sup>117</sup> Elio, Borgonovi, La responsabilità sociale in sanità, Mecosan, n. 56, pp. 3 – 9, 2005.

<sup>118</sup> Mays, Glen P., Sharla A. Smith, R. C. Ingram, L. J. Racster, C. D. Lamberth and E. S. Lovely. Public health delivery systems: Evidence, uncertainty and emerging research needs, American Journal of Preventive Medicine, Vol. 36, Issue 3, March 2009, pp. 256 – 265, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19215851>

<sup>119</sup> Griffiths, Peter Donald, Anna Renz, J. Hughes and Anne Marie Rafferty, Impact of organization and management factors on infection control in hospitals: A scoping review, Journal of Hospital Infection, Vol. 73, Issue 2, August 2009, pp. 1–14, [https://www.researchgate.net/publication/26709793\\_Impact\\_of\\_organisation\\_and\\_management\\_factors\\_on\\_infection\\_control\\_in\\_hospitals\\_a\\_scoping\\_review](https://www.researchgate.net/publication/26709793_Impact_of_organisation_and_management_factors_on_infection_control_in_hospitals_a_scoping_review)

<sup>120</sup> Kizer, Kenneth W., R. Adams Dudley, Extreme Makeover: Transformation of the Veterans Healthcare System, Annual Review of Public Health, Vol. 30, 2009, pp. 313 – 339, <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090940>

<sup>121</sup> Giblin, Marie J. and Mark E. Meaney, Corporate compliance is not enough. Catholic healthcare organizations should aim the development of ethical cultures, Health Progress, Vol. 79, Issue 5, September – October 1998, <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-compliance-is-not-enough-Catholic-health-Giblin-Meaney/631b0fdc11bba9a58bb54a8d08e05cba9276514>

<sup>122</sup> Tuohey, John F., Covenant Model of Corporate Compliance. “Corporate integrity” Program Meets Mission, Not Just Legal Requirements, Health Progress, Vol. 79, Issue 4, July – August 1998, pp. 70 – 75, <https://www.chausa.org/docs/default-source/health-progress/covenant-model-of-corporate-compliance-pdf.pdf?sfvrsn=0>

поведение и идентичността на доставчика на здравни услуги, както и като гаранция за качествена здравна среда (Austin, 2012<sup>123</sup>).

Организацията трябва да насърчава създаването на работна среда, която да вдъхновява отговорността и сътрудничеството между хората, които формират политиките, мениджърите и лекарите, като се създаде връзка с първичните (primary) здравни грижи, да се намаляват и ако социалната отговорност в здравната компания се определя от начина, по който тя действа - да се предотвратяват инфекциите и да се наблюдават щателно резултатите (Duerden, 2009<sup>124</sup>).

Това между другото е много трудна задача. Публикация от 31 май 2011 година на "Sole 24 ore sanità", озаглавена „In corsa più infezioni e meno sicurezza“ („На лентата има повече инфекции и по-малко безопасност“) показва, че инфекциите в болниците са по-чести от тези по домовете, резултат който показва (малко неочаквано), че клиничната среда е по-малко здравословна от домашната<sup>125</sup>.

Ако обобщим, вижда се, че „добрият мениджмънт и добрият организационен процес са от съдбоносно значение за създаването и осигуряването на високи стандарти на предотвратяване, превенция и контрол на инфекциите“. Като червена нишка през всички тези приноси, които бяха цитирани до момента, минава връзката между организационната адекватност и организационния климат (Department of Health and Social Care, 2009<sup>126</sup>).

Когато лекарите искат да осигурят добро здравеопазване и виждат главния си мениджмънт като внимателен събеседник, тогава организационните процедури стават полезни инструменти с оглед на подобряването на организационния климат. Когато лекарите изпитат положителния ефект, който организационните процедури имат върху пациентите и те дават положителна обратна информация, удовлетворението от работата и гордостта от нея нарастват и здравните организации се превръщат в "ECOverse"

<sup>123</sup> Austin, Wendy, Moral Distress and the Contemporary Plight of Health Professionals, HEC Forum, Vol. 24, Issue 1, 2012, pp. 27 – 38, [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46579180/s10730-012-9179-820160617-19818-181fw06.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504912128&Signature=AP%2BcYIzr%2BOuSIDfJBBDqwCBcXv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMoral\\_distress\\_and\\_the\\_contemporary\\_plig.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46579180/s10730-012-9179-820160617-19818-181fw06.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504912128&Signature=AP%2BcYIzr%2BOuSIDfJBBDqwCBcXv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMoral_distress_and_the_contemporary_plig.pdf)

<sup>124</sup> Duerden, B. I., Responsibility for managing healthcare-associated infections: where does the buck stop?, Journal of Hospital Infection, Vol. 73, Issue 4, pp. 414 – 417, December 2009, [http://www.journalofhospitalinfection.com/article/S0195-6701\(09\)00281-3/pdf](http://www.journalofhospitalinfection.com/article/S0195-6701(09)00281-3/pdf)

<sup>125</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 324, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>

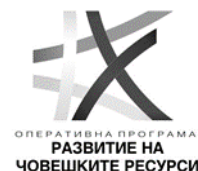
<sup>126</sup> Department of Health and Social Care, The Health and Social Care Act 2008: Code of Practice for the NHS on the prevention and control of healthcare associated infections and related guidance, 2009. Заменен вече от Department of Health, The Health and Social Care Act 2008: Code of Practice on the prevention and control of infections and related guidance, July 2015, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/449049/Code\\_of\\_practice\\_280715\\_acc.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/449049/Code_of_practice_280715_acc.pdf)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

enthusiasts”, според определението на Шнайдер (Schneider, 1980<sup>127</sup>), (Schneider, Ehrhart и Macey, 2013<sup>128</sup>), (Morsy, 2015<sup>129</sup>), които са проектирани и оформени да задоволяват пациентите.

В предложението на Шнайдер, този принцип се основава на конгруентността (еднаквостта) между ориентацията на служителите спрямо обслужването и политиките и процедурите, предложени от мениджърите. Руссо смята<sup>130</sup>, че тази конгруентност (еднаквост) може да бъде постигната чрез поставянето на корпоративната социална отговорност в здравеопазването на основата на етиката на добре свършената работа, като по този начин се прокарва дух на сътрудничество и на „създаване на климат на доверие и на взаимна подкрепа” (Capra, 2007<sup>131</sup>).

За да се създаде подходяща среда за предоставяне на здравни услуги, дадена организация трябва да има високо квалифицирани професионалисти, които да са способни да предложат най-добрата грижа и лечение за своите пациенти, като спестяват разходи но не за сметка на намаляване на качеството и целесъобразността. Само когато се отдели внимание на тези аспекти, дадена организация би могла да изпълни отговорността си, осигурявайки достъп до здравеопазване за всеки пациент, който го изисква.

#### 4.1.2. Социална отговорност и организация: Клинично управление

Тенденцията мениджмънтът да нахлува в клиничния акт, като управлява неговите процедури и основава решенията си на статистически свидетелства е поведение, което

<sup>127</sup> Schneider, Benjamin, The Service Organization: Climate is Crucial, *Organizational Dynamics*, Vol. 9, No 2, 1980, pp. 52 – 65.

<sup>128</sup> Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart and William H. Macey, Organizational Climate and Culture, *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, 2013, pp. 361 – 388, <https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>.

<sup>129</sup> Morsy, Mervat Mohamed Elsaied, Links among service climate, employee satisfaction, service quality and customer satisfaction, *Asian Journal of Management Research*, Vol. 6, Issue 1, 2015, <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/volsix/EIJMRS6012.pdf>.

<sup>130</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, *Journal of Business Ethics*, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 325, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>131</sup> Capra, Fritjof, Life and leadership: A system approach (Executive summary), December 2007, <http://www.fritjofcapra.net/seminars.html>.

може да генерира “defensive medicine” (Cavicchi, 2010, pp. 331 - 332<sup>132</sup>), (Soichiro, Kami и Nakata, 2009<sup>133</sup>), (Studdert, Mello, Sage, DesRoches, Peugh, Zapert и Brennan, 2005<sup>134</sup>).

Изследователите определят “defensive medicine” като отклонение от здравата и солидна медицинска практика, която е предизвикана предимно от заплахата от отговорност (Hershey, 1972<sup>135</sup>), (Klingman, Localio, Sugarman, Wagner, Polishuk, Wolfe и Corrigan, 1996<sup>136</sup>). За симптомите и проявите на така наречената “defensive medicine” е докладвано подробно и обстоятелствено и в Съединените щати, където този термин се появява за първи път и в много други държави. (US Congress-ОТА, 1994<sup>137</sup>), (Veldhuis, 1994<sup>138</sup>), (Summerton, 1995<sup>139</sup>), (Coyte, Dewees и Trebilcock, 1991<sup>140</sup>). Въпреки това, разпространението и характеристиките на “defensive medicine” остават противоречиви (Mello и Brennan<sup>141</sup>).

Така наречената “defensive medicine” може да допълва здравните грижи (примерно с допълнителни изследвания или лечение), да замести грижите (примерно – препращане към друг лекар или здравно заведение) или пък да намали здравните грижи

<sup>132</sup> Cavicchi, Ivan, *Medicina e Sanità: Snodi Cruciali*, edizioni Dedalo, 2010, pp. 331 – 332, <http://www.edizionidedalo.it/strumenti-scenari/medicina-e-sanita-snodi-cruciali.html>.

<sup>133</sup> Nagamatsu, Soichiro, Masahiro Kami and Yoshinori Nakata, Healthcare safety committee in Japan: Mandatory accountability reporting system and punishment, *Current Opinion in Anesthesiology*, Vol. 22, Issue 2, April 2009, pp. 199 – 206, <http://journals.lww.com/co-anesthesiology/pages/contributorindex.aspx?filter=N&year=2009&issue=04000>.

<sup>134</sup> Studdert, David M., Michelle M. Mello, William M. Sage, Catherine M. DesRoches, Jordon Peugh, Kinga Zapert and Troyen A. Brennan, Defensive Medicine among high-risk specialist physicians in a volatile malpractice environment, *JAMA*, American medical Association, Vol. 293, No 21, June 2005, pp. 2609 – 2617, <http://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/200994>.

<sup>135</sup> Hershey, Nathan, The Defensive Practice of Medicine: Myth or Reality, *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, Vol. 50, No 1, Part 1, January 1972, pp. 69 -97, [https://www.jstor.org/stable/3349487?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3349487?seq=1#page_scan_tab_contents).

<sup>136</sup> Klingman, David, A. Russell Localio, Jeremy Sugarman, Judith L. Wagner, Philip T. Polishuk, Leah Wolfe, Jacqueline A, Corrigan, Measuring Defensive Medicine Using Clinical Scenario Surveys, *Journal of Health Politics, Policy and Law*, Vol. 21, Number 2, 1996, pp. 185 – 220, <http://jhpl.dukejournals.org/content/21/2/185.short>.

<sup>137</sup> US Congress, Office of Technology Assessment, *Defensive Medicine and Medical Malpractice*, OTA-H-602, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, July 1994, <http://ota.fas.org/reports/9405.pdf>.

<sup>138</sup> Veldhuis, Marjan, Defensive behavior of Dutch family physicians: widening the concept, *Family Medicine*, Vol. 26, Issue 1, 1994, pp. 27 – 29, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/labs/articles/8132141/>.

<sup>139</sup> Summerton, Nicholas, Positive and negative factors in defensive medicine: a questionnaire study of general practitioners, *BMJ*, Vol. 310, January 7-th, 1995, pp. 27 – 29, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2548439/pdf/bmj00574-0031.pdf>.

<sup>140</sup> Coyte, Peter C., Donald N. Dewees and Michael J. Trebilcock, Medical Malpractice – the Canadian Experience, *The New England Journal of Medicine*, Vol. 324, No 2, January 10-th, 1991, pp. 89 – 93, <http://www.nejm.org/doi/pdf/10.1056/NEJM199101103240204>.

<sup>141</sup> Mello, Michelle M. and Troyen A. Brennan, Deterrence of Medical Errors: Theory and Evidence for Malpractice Reform, *Texas Law Review*, Vol. 80, Issue 7, 2001 – 2002, pp. 1595 – 1637, <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0012707105&origin=inward&txGid=4fa124ff54047eaed8df335945f38871>.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

(например с отказ от лечение на конкретни пациенти). (Rosenblatt и Deterring, 1988<sup>142</sup>), (Grumbach, Vranizan, Rennie и Luft, 1997<sup>143</sup>).

Някои практики, наричани по-долу „застраховащо поведение“ (assurance behaviour), понякога наричани „положителна“ defensive medicine, включва предоставяне на допълнителни услуги с незначителна стойност или без медицински ефект, с цел да се ограничат неблагоприятните резултати, да се възпират пациентите от подаване на жалби срещу лоши практики или да се убеждава правната система, че стандартите за медицински грижи са били спазени.

Други практики, наричани по-долу „избягващо поведение“ (avoidance behaviour), понякога наричани „отрицателна“ defensive medicine, отразяват усилията на лекарите да се дистанцират от източниците на правен риск.

Така наречената “defensive medicine” и по-специално „избягващото поведение“ (avoidance behaviour), обхваща както ежедневните клинични решения, засягащи индивидуалните пациенти, така и по-систематични изменения на обхвата и стила на практикуване. Разглежданата “defensive medicine” е била използвана главно като аргумент за провеждането на реформата срещу закононарушенията през годините между кризите, предизвикани от лошите практики и злоупотребите, когато другите форми на натиск за законодателни промени са отслабвали (Kessler и McClellan, 1996<sup>144</sup>).

Анализаторите се съсредоточават върху загрижеността и безпокойствата относно отговорността, тъй като последните допринасят постепенно за прекомерната употреба на здравни услуги в Съединените щати и за прехосването на ограничени по обем икономически ресурси (Reynolds, Rizzo и Gonzales, 1987<sup>145</sup>).

Според хипотезата на Studdert, Mello, Sage, DesRoches, Peugh, Zapert и Brennan (Studdert, Mello, Sage, DesRoches, Peugh, Zapert и Brennan, 2005<sup>146</sup>), в течение на един нестабилен период на пазарите на застраховки за гражданска и професионална отговорност, несигурността на лекарите за цените и достъпността на покритието могат

<sup>142</sup> Rosenblatt, Roger A., B. Detering, Changing patterns of obstetric practice in Washington State: the impact of tort reform, Family Medicine, Vol. 20, Issue 2, March – April, 1988, pp. 101 – 107, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3282957>.

<sup>143</sup> Grumbach, K., K. Vranizan, D. Rennie, H. S. Luft, Charges for obstetric liability insurance and discontinuation of obstetric practice in New York, The Journal of Family Practice, Vol. 44, Issue 1, January 1997, pp. 61 – 70, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9010372>.

<sup>144</sup> Kessler, Daniel and Mark McClellan, Do Doctors Practice Defensive Medicine?, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 111, Issue 2, May 1996, pp. 353 – 390, [https://web.stanford.edu/~jay/health\\_class/Readings/Lecture08/kessler\\_mcclellan\\_qje\\_defensive\\_medicine.pdf](https://web.stanford.edu/~jay/health_class/Readings/Lecture08/kessler_mcclellan_qje_defensive_medicine.pdf).

<sup>145</sup> Reynolds, Roger A., John A. Rizzo, Martin L. Gonzales, The cost of medical professional liability, JAMA, Vol. 257, Issue 20, May 1987, pp. 2776 – 2781, <http://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/366253>.

<sup>146</sup> Studdert, David M., Michelle M. Mello, William M. Sage, Catherine M. DesRoches, Jordon Peugh, Kinga Zapert and Troyen A. Brennan, Defensive Medicine among high-risk specialist physicians in a volatile malpractice environment, JAMA, American medical Association, Vol. 293, No 21, June 2005, pp. 2609 – 2617, <http://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/200994>.

да предизвикат още по-широк спектър от „отбранителни практики“ в рамките на коментиранията “defensive medicine”, което да засягат не само цената на здравните грижи но и тяхната достъпност и качество<sup>147</sup>.

Ако се върнем към мисълта на Drucker, че организациите „трябва да си вършат работата“, от нея Руссо извежда извода, че „подходът към клиничното управление би могъл да бъде един реален и целесъобразен компромис между мениджърските отговорности и автономията и отговорността, изисквани от лекарите“<sup>148</sup>. Той се позовава и на актуалната публикация на Брандао, Рего, Дуарте и Нунес „Социална отговорност: Нова парадигма на болничното управление?“, в която ясно се казва, че „доброто корпоративно управление е инструмент за клинично управление“ (Brandão, Rego, Duarte и Nunes, 2013<sup>149</sup>).

Върху такава автономия поставят ударение създателите на подхода на клиничното управление – Scally и Donaldson, които подчертават неговата важност при взимането на медицински решения и по този начин – при идентифицирането на дадено лице, което взема решение. Последното се смята за възможен процес, за движение към целесъобразен организационен модел (Scally и Donaldson, 1998<sup>150</sup>).

Според Руссо, който се позовава на Wirtenberg, Russell и Lipsky, изследванията сочат, че такава автономия „взаимодейства с повече отчетност [...], което повишава шансовете за успех“ (Wirtenberg, Russell и Lipsky, 2009<sup>151</sup>). Тази автономия е идеално съвместима със сътрудничеството по такъв начин, че „всеки член на екипа зависи от другия и успехът може да бъде постигнат чрез сътрудничество и екипна работа“. (Kouzes и Posner, 2007, p. 234<sup>152</sup>).

Така или иначе, клиничното управление си остава необходим начин, при който генералният мениджър делегира отговорности на лекарите, които трябва да уважават

<sup>147</sup> Пак там. Виж също така: United States General Accounting Office (GAO), Medical Malpractice. Implications of Rising Premiums on Access to Health Care, Report to Congressional Requesters, GAO-03-836, August 2003, <http://www.gao.gov/new.items/d03836.pdf>.

<sup>148</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 325, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>149</sup> Brandão, Cristina, Guilhermina Rego, Ivone Duarte and Rui Nunes, Social Responsibility: A New Paradigm of Hospital Governance?, Health Care Analysis, Vol. 21. Issue 4, 2013, pp. 390 – 402, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3825491/>.

<sup>150</sup> Scally, Gabriel and Liam J. Donaldson, Clinical governance and the drive for quality improvement in the new NHS in England, BMJ, Vol. 317, July 4-th, 1998, pp. 61 – 65, <http://www.bmj.com/content/317/7150/61.full>.

<sup>151</sup> Wirtenberg, Jeana, William G. Russell and David Lipsky (Eds.), The Sustainable Enterprise Fieldbook. When it All Comes Together, in collaboration with the Enterprise Sustainability Action Team, Greenleaf Publishing / AMACOM – American Management Association, New York, Atlanta, Brussels, Chicago, Mexico City, San Francisco, Shanghai, Tokyo, Toronto, Washington DC, 2009, p. 142 <http://hiotuxliwisbp6mi.onion.link/video/torrents.complete/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0814412785.AMACOM.The.Sustainable.Enterprise.Fieldbook.When.it.All.Comes.Together.Sep.2008.pdf>.

<sup>152</sup> Kouzes, James M., Barry Z. Posner, The leadership challenge (4<sup>th</sup> edition), San Francisco, John Wiley and Sons Inc, 2007, p. 234, <http://www.worldcat.org/title/leadership-challenge/oclc/762239574>.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

необходимостта от целесъобразност на грижите им. Тази грижа “ad hominem” трябва да обмисля и отчита всеки важен аспект за пациента. Затова е необходимо подходящо и целесъобразно управление, което да ангажира много и различни заинтересувани страни. (Russo, 2016, p. 325<sup>153</sup>).

#### 4.1.3. Социална отговорност и организация: лична отговорност

Социално отговорната здравна организация, трябва да помага на всеки професионалист в здравеопазването да работи добре и да е със силни етични корени, като по такъв начин ударението се поставя на моралното измерение на професионалистите в здравеопазването. (Austin, 2012<sup>154</sup>). Корпоративният изпълнителен директор, чрез своите / нейните знания и умения е отговорен за подобряването на достъпността и качеството, както и за улесняването на лекарите при изпълнение на задачите им. (Vallance, 1996<sup>155</sup>).

Други учени са стигнали до извода, че е необходимо да се дефинират интегрирани проекти с оглед на това да се избегнат бъдещи болести и заболявания, като се подчертае отговорността на лекарите за разработването на превантивни мерки в стратегиите за първични здравни грижи. (Patel, Spilsbury и Shukla, 2010<sup>156</sup>). От своя страна, Lauridsen е показал дилемата на лекарите, изправени пред избора между гарантирането на здравни грижи и спестяването на пари. Авторът обаче е убеден, че това всъщност у фалшива дилема и че има и трета възможност – „честни и справедливи насоки за намаляване на разходите, които да са приети на по-високи нива в системата на здравеопазването, които да забраняват взимането на такива решения самостоятелно и в единични случаи“. (Lauridsen, 2009<sup>157</sup>).

Руссо коментира това становище на Lauridsen, като смята, че тук се поставя ударение на това, че лекарите имат отговорност към здравната компания да използват ресурсите ефикасно и отговорност към пациентите да им осигурят най-добрите

<sup>153</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 325, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>154</sup> Austin, Wendy, Moral Distress and the Contemporary Plight of Health Professionals, HEC Forum, Vol. 24, Issue 1, 2012, pp. 27 – 38, <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46579180/s10730-012-9179-820160617-19818-181fw06.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504912128&Signature=AP%2BcYIzr%2BOuSIDfJBBDqwCBcXv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMoral+distress+and+the+contemporary+plig.pdf>.

<sup>155</sup> Vallance, Elizabeth, FOCUS: Ethics in Business and Health, Business Ethics – A European Review, Vol. 5, Issue 4, October 1996, pp. 202 – 206, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.1996.tb00161.x/full>.

<sup>156</sup> Patel, Kiran C. R., Peter Spilsbury and Rashmi Shukla, Clinical contributions to addressing the social determinants of health, Clinical Medicine, Vol. 10, No 2, 2010, pp. 130 – 133, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.840.9021&rep=rep1&type=pdf>.

<sup>157</sup> Lauridsen, Sigurd, Administrative gatekeeping – A third way between unrestricted patient advocacy and bedside rationing, Bioethics, Vol. 23, Issue 5, June 2009, pp. 311 – 320, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18410460>.

възможни медицински грижи. Това са персонални, лични отговорности, които отиват от татък простото и формално следване и зачитане на наставленията и ръководствата. Коректната оценка на качеството на здравните грижи отчита способността на лекаря да осигури целесъобразни грижи, които отговарят на реалните нужди на пациента. (Russo, 2016, p. 325<sup>158</sup>).

Също така, други учени твърдят, че е необходимо да се разпространява понятието, идеята за личната отговорност в здравеопазването, като се насърчават уместността и целесъобразността от една страна и точността от друга. (Steinbrook, 2006<sup>159</sup>). Насърчаването на целесъобразността и на точността е равносилно на подчертаване на важността от добре свършената работа вътре в дадена организация, която се управлява целесъобразно. По отношение на тази положителна оценка на инкорпорирането в здравеопазването, някои автори предупреждават за наличие на риск от намаляване на личната, персонална отговорност на лекарите. (Silver, 1987<sup>160</sup>).

Други подчертават, че в тези взаимоотношения между организацията и обществото (и при подчертаване на индивидуалната отговорност към обществото), отговорността на пациента също трябва да се взема пред вид. Те трябва да стимулират собствената грижа за здравето си, да използват наличните ресурси правилно и да следват одобрените планове за лечение. (Callahan, 1998<sup>161</sup>), (Civaner and Arda, 2008<sup>162</sup>). Според проф. Юнгер, президент на Европейската академия за науки и изкуства, „тенденцията е към предоставянето на медицински услуги, основаващи се, базирани, на собствената отговорност на пациентите на свободния пазар“. (Unger, 2012<sup>163</sup>).

От своя страна, Майкъл Сандел добавя, че отговорното поведение на пациентите трябва да се насърчава чрез разпространяване на „ценностите, които поддържат доброто здраве“ (Sandel, 2012<sup>164</sup>, p. 60) и чрез „развиване на правилно отношение към нашето

<sup>158</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 325, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>159</sup> Steinbrook, Robert, Imposing Personal Responsibility for Health, The New England Journal of Medicine, Vol. 355, Issue 5, August 24, 2006, pp. 753 – 756, <http://www.nejm.org/doi/pdf/10.1056/NEJMp068141>.

<sup>160</sup> Silver, George, Institutional Ethics, The Lancet, Vol. 330, No 8566, pp. 1014 – 1015, October 31-st, 1987, [http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(87\)92570-0/abstract](http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(87)92570-0/abstract)

<sup>161</sup> Callahan, Daniel, La medicina impossibile, Baldini & Castoldi, 1998, <http://www.fondazionebassetti.org/06/cfc-callahan/estratti-libro-callahan.htm>.

<sup>162</sup> Civaner, Murat and Berna Arda, Do Patients Have Responsibilities in a Free-Market System? A personal Perspective, Nursing Ethics, Vol. 15, Issues 2, pp. 263 – 273, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.823.6935&rep=rep1&type=pdf>.

<sup>163</sup> Unger, F., Health is Wealth: Consideration to European Healthcare, Прилози, Одд. биол. мед. науки, МАНУ, XXXIII/1, 2012, стр. 9 – 14, <http://www.manu.edu.mk/prilozi/jully2012/HEALTH%20IS%20WEALTH%20CONSIDERATIONS%20TO%20EUROPEAN.pdf>.

<sup>164</sup> Sandel, Michael J., What money can't buy: The moral limits of markets, Penguin Books, 2012, p. 60. Тези идеи на Сандел са се формирали поне 14-15 години по-рано, което може да се види от неговата Танерова лекция: Sandel, Michael J., What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets, The Tanner Lectures on Human Values Delivered at Brasenose College, Oxford, May 11-th and 12-th, 1998, <http://tannerlectures.utah.edu/documents/a-to-z/sandel00.pdf>



физическо благосъстояние и добруване и чрез третиране на телата ни с грижа и уважение (Sandel, 2012<sup>165</sup>, р. 59). Според него да се търси път към това с финансови стимули, тоест „да се плаща на хората, за да са здрави“ (Sandel, 2012<sup>166</sup>, р. 55), означава да си купуваш това, „което парите не могат да купят“ и да се разрушава моралната отговорност на пациентите.

Някои автори, имайки пред вид професионалната способност на лекарите и тяхната отговорност, обръщат специално внимание на ядрото на професионализма, на неговите аспекти – служба на обществото и отчетност. (Royal College of Physicians, 2005<sup>167</sup>, р. 9). Според Доусън, професионализмът може да бъде дефиниран, като способност да се отличават и идентифицират здравните нужди на пациентите. (Dawsonn, 2009<sup>168</sup>). Според Govier, професионализмът това е способността да помагаш на другите и да взимаш уместни и целесъобразни решения. (Govier, 1997<sup>169</sup>, р. 79).

Според Ivan Cavicchi, лекарят, оценява, преценява, експериментира със, верифицира, потвърждава и избира определено действие (акт), защото той / тя го е преценил за подходящо и удобно при тези обстоятелства. (Cavicchi, 2000<sup>170</sup>). Към твърдението горе, Robertson, Walkom и Henry добавят още, че за да се избере определено действие е необходимо да са налични съответни ресурси и той / тя да осъзнава своята отговорност към пациентите и обществото. (Robertson, Walkom и Henry, 2011<sup>171</sup>).

В свой анализ, Руссо обобщава, че посочените по-горе автори показват наличие на една обща гледна точка по няколко различни начина. Организацията е затова, за да удовлетворява здравни нужди. Връзката със социалната отговорност е фактически в това, че доставчикът в здравеопазването постига целта си чрез организацията. Според Руссо, така формулирано, това е силно етично понятие. Точно в духа на „Никомаховата етика“ на Аристотел, организацията в здравеопазването става добра чрез осигуряването на добро здравеопазване. (Russo, 2016, р. 326<sup>172</sup>).

<sup>165</sup> Sandel, Michael J., What money can't buy: The moral limits of markets, Penguin Books, 2012, p. 59.

<sup>166</sup> Пак там, р. 55.

<sup>167</sup> Doctors in society. Medical professionalism in a changing world, Working Party of the Royal College of Physicians, Clinical Medicine, Vol. 5, Issue 6, Supplement 1, November – December, 2005, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16408403>

<sup>168</sup> Dawsonn, David Peter, Conflicting Stories of Virtue in UK Healthcare: Bringing Together Organisational Studies and Ethics, Business Ethics – A European Review, Vol. 18, Number 2, April 2009, 95 – 109, [https://www.researchgate.net/publication/228148518\\_Conflicting\\_Stories\\_of\\_Virtue\\_in\\_UK\\_Healthcare\\_Bringing\\_Together\\_Organisational\\_Studies\\_and\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/228148518_Conflicting_Stories_of_Virtue_in_UK_Healthcare_Bringing_Together_Organisational_Studies_and_Ethics)

<sup>169</sup> Govier, Trudy, Social Trust and Human Communities, Montreal, McGill – Queen's University Press, 1997, <http://www.mqup.ca/social-trust-and-human-communities-products-9780773516809.php>

<sup>170</sup> Cavicchi, Ivan, La Medicina della scelta, Bollati Boringhieri, luglio 2000, <https://www.libreriauniversitaria.it/medicina-scelta-cavicchi-ivan-bollati/libro/9788833956435>

<sup>171</sup> Robertson, Jane, Emily J. Walkom and David A. Henry, Health Systems and Sustainability: Doctors and Consumers differ on Threats and Solutions, PLoS One, Vol. 6, Issue 4, e 19222, 2011, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3083414/>

<sup>172</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 326, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>

#### 4.1.4. Социална отговорност и социално въздействие

Организация, която предоставя публична услуга, трябва да е наясно със собственото ѝ въздействие върху заинтересуваните страни. „На второ място, ние знаем, че те носят отговорност за тяхното въздействие – върху хората, върху общността, върху обществото и въобще като цяло“, пише Drucker през 1989 година. (Drucker, 1989<sup>173</sup>).

Тази взаимовръзка е особено ясна в здравеопазването, където доставчиците на здравни услуги имат сериозно влияние върху много групи от бенефициенти, също така работят с хора с увреждания, които се нуждаят както от здравни услуги, така и от подкрепа, като се има пред вид възможността за тяхното социално изключване. (Backman, 1975<sup>174</sup>) Също така, доставчиците на здравни услуги осигуряват здравето на гражданите по най-добрия начин и ограничават неравенството на онеправданите групи (Häkkinen, 2005<sup>175</sup>) и предлагат отговори и реакции, които отиват от татък терапевтичното ниво и ангажират и други социални участници (в това число – агенции за обучение и търсене на работа; хора, които формират политики и други).

По тази причина, други учени поставят ударение на социалната отговорност на системата на здравеопазването да осигурява целесъобразни, уместни здравни услуги, които да са вдъхновени от понятието за солидарност, дефинирана като смес от социална справедливост и ценности (Houtepen и Ter Meulen, 2000<sup>176</sup>), да намалява страданията на

<sup>173</sup> Drucker, Peter F., The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, HarperBusiness, New York, NY, 1989.

<sup>174</sup> Backman, J. (ed.), Social Responsibility and Accountability, New York University Press, 1975.

<sup>175</sup> Häkkinen, Unto, The impact of changes in Finland's healthcare system, Health Economics, Vol. 14, Issue S1 (Supplement 1), September 2005, pp. S101 – S118, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hec.1030/full>.

<sup>176</sup> Авторите - Houtepen и Ter Meulen пишат в анотацията на статията си: „Ние разглеждаме солидарността като смес от социална справедливост от една страна и набор от културни ценности – от друг. Последното дефинира съответното чувство на обща принадлежност в дадено общество. От един кратък анализ на ранните етапи на нидерландската държава на благоденствието, ние стигаме до извода, че социалната отговорност изначално се е базирала на религиозни и политически асоциации. По време на разцвета на социалната държава, институции като фондове за осигуряване срещу заболяване, болници или домове за стари хора, стават изцяло колективно финансирани и вече са достъпни за хора от всички изповедания. Солидарността се трансформира в по-обща категория, свързана със статута на нидерландското гражданство. Отговорността е била трансформирана в колективна отговорност. Различните случаи на финансов натиск върху Държавата на благоденствието давеждат като резултат дебати върху избора при здравеопазването, както и редица системни реформи, макар и за сега – сравнително малки. В заобикалящото ни говорене (дискурс), справедливостта е свързана с личната отговорност. И от правителствените официални лица и от участниците в социеталните дебати, моралистичните „обертонове“ могат да се чуят във връзка със заплахата от претоварване на системата на здравеопазването от страна на гражданите. В тази работа, ние разработваме понятие за „рефлексивна солидарност“, която свързва елементите на социалната справедливост с концептуализацията на отговорността, което засяга хората, които формират политиките и институциите на здравеопазването, както и гражданите в ролята им на получатели на здравни грижи. Един кратък анализ на феномена на персоналните, лични бюджети в услугите с предоставяне на грижи, би трябвало да докаже, че концепцията ни за рефлексивна солидарност не е „куха“. Въпросите на социалната отговорност са свързани с понятието за справедливост, но се намират от татък нея, затова те могат да бъдат разглеждани без морални отенъци и „обертонове“. **Виж в:** Houtepen, R. and R. Ter Meulen,

пациентите (Dobkin и Boothroyd, 2008<sup>177</sup>), да се грижи за човешките същества, да предотвратява заболявания, да разпространява модели на здравословно поведение (del Pilar Camargo Plazas, 2009<sup>178</sup>) и да въвежда концепцията на Levinas: „етичната отговорност действа спрямо другия, като към Друг, като признаването на Другия се основава на взаимодействие „лице в лице“, отвъд физическите факти или изисквания, предварително установени от симетрични взаимоотношения“. (Levinas, 1985<sup>179</sup>).

#### 4.1.5. Социална отговорност и социално въздействие: нуждите на местните общности

Когато дадена организация иска да оцени своето социално въздействие, тя трябва да дефинира карта на своите заинтересувани страни. На практика, тя трябва да дефинира видовете участници, които имат очаквания от здравните организации. Тук авторите обикновено цитират тезата на Werhane: „Теорията на заинтересуваните страни (stakeholder theory)“ предполага, че организацията и нейните заинтересувани страни (stakeholders) формират споделена морална общност, и тя се обръща (апелира) към морални минимални изисквания или принципи на честността, когато оценява организационни решения. (Werhane, 2000, pp. 169 - 181<sup>180</sup>).

Концепцията как да се отговори на тези очаквания в здравеопазването, на която е поставено специално ударение в научните приноси на мнозина учени, като William C. Frederick (Frederick, 1960<sup>181</sup>) и George Albert Steiner (Steiner, 1971<sup>182</sup>) е изложена в следната форма: „една страна представя обосновка и е държана отговорна за действията си от друга страна, която има интерес от тези действия“. (Emanuel и Emanuel, 1996<sup>183</sup>).

---

The expectation(s) of solidarity: matters of justice, responsibility and identity in the reconstruction of the healthcare system, *Healthcare Analysis*, Vol. 8, Issue 4, pp. 355 – 376, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11155557>.

<sup>177</sup> Dobkin, Patricia L. and Lucy J. Boothroyd, Organizing Health Services for Patients with Chronic Pain: When There Is a Will There Is a Way, *Pain Medicine*, Vol. 9, Number 7, pp. 881 – 889, [https://www.mcgill.ca/wholepersoncare/files/wholepersoncare/Organizing\\_2008.pdf](https://www.mcgill.ca/wholepersoncare/files/wholepersoncare/Organizing_2008.pdf).

<sup>178</sup> del Pilar Camargo Plazas, Maria, Mapping Chronic Illness in the Age of Globalization: Reclaiming the Good for the Chronically Ill, *Advances in Nursing Science*, Vol. 32, Issue 2, April / June 2009, pp. E30 – E41, [http://journals.lww.com/advancesinnursingscience/Abstract/2009/04000/Mapping\\_Chronic\\_Illness\\_in\\_the\\_Age\\_of.12.aspx](http://journals.lww.com/advancesinnursingscience/Abstract/2009/04000/Mapping_Chronic_Illness_in_the_Age_of.12.aspx).

<sup>179</sup> Levinas, Emmanuel, Philippe Nemo, *Ethica and Infinity*, Duquesne University Press, Pittsburgh, PA, 1985, pp. 85 – 92.

<sup>180</sup> Werhane, Patricia H., *Business Ethics Stakeholder Theory and the Ethics of Healthcare Organisations*, *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, Vol. 9, Issue 2, April 2000, pp. 169 – 181, <https://www.cambridge.org/core/journals/cambridge-quarterly-of-healthcare-ethics/article/business-ethics-stakeholder-theory-and-the-ethics-of-healthcare-organizations/7B68139E773906C2B626550D118C3216>.

<sup>181</sup> Frederick, W. C., The Growing Concern Over Business Responsibility, *California Management Review*, Vol. 2, 1960, pp. 54 – 61.

<sup>182</sup> Steiner, George Albert, *Business and Society*, New York, Random House, 1971.

<sup>183</sup> Emanuel, Ezekiel J. and Linda L. Emanuel, What is accountability in healthcare?, *Annals of Internal Medicine*, Vol. 124, Issue 2, 1996, pp. 229 – 239 <http://annals.org/aim/article/709376/what-accountability-health-care>.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Други автори смятат, че социалната отговорност трябва да се съсредоточи специално върху проблемите на околната среда (Lévy, Eskew, Bernotat и Barner, 2007<sup>184</sup>), (Brandão, Rego, Duarte и Nunes, 2013<sup>185</sup>). Някои учени като Stephen Fawcett, Jerry Schultz, Jomella Watson – Thompson, Michael Fox и Roderick Bremby (Fawcett, Schultz, Watson-Thompson, Fox, Bremby, 2010<sup>186</sup>) твърдят, че неспособността на дадена стратегия в здравеопазването да постигне очакваните резултати, зависи от много фактори, като например, липсата на сътрудничество, на което да може да се разчита изцяло за постигане на резултатите.

В същия дух, откроявайки измерението на сътрудничеството, Sooksan Kantabutra подчертава, че за да се служи на общността и на „широк спектър от интереси на заинтересуваните страни“, дадена болница трябва да споделя „своето знание с други институции на здравеопазването“. (Kantabutra, 2011<sup>187</sup>). Едновременно с това, медицинските училища имат важна роля в повишаването на вниманието, което се отделя на нуждите на заинтересуваните страни. (Fleet, Kirby, Cutler, Dunikowski, Nasmith и Shaughnessy, 2008<sup>188</sup>).

Тук Руссо<sup>189</sup> обръща внимание на формулировката на R. F. Heller, T. D. Heller и S. Pattison, че отговорността на медицинските училища е в „използуването на теорията, опита и свидетелствата [на хората от практиката] за подобряване на здравето на населението по начин, който най-добре отговаря на нуждите на общността“. (Heller, Heller и Pattison, 2003<sup>190</sup>). От своя страна, Sean Robert Hilton и Henry B. Slotnick в статията си: „Прото - професионализъм: Как професионализацията се появява през пространството на медицинското образование“, изразяват убеждението си, че

<sup>184</sup> Lévy, Maurice, Mike Eskew, Wulf H. Bernotat and Marianne Barner, Who Owns the Long term? Perspectives From Global Business Leaders, Harvard Business Review, Vol. 85, July – August 2007, pp. 54 – 60, <https://hbr.org/2007/07/who-owns-the-long-term-perspectives-from-global-business-leaders>.

<sup>185</sup> Brandão, Cristina, Guilhermina Rego, Ivone Duarte and Rui Nunes, Social Responsibility: A New Paradigm of Hospital Governance?, Health Care Analysis, Vol. 21, Issue 4, 2013, pp. 390 – 402, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3825491/>.

<sup>186</sup> Fawcett, Stephen, Jerry Schultz, Jomella Watson – Thompson, Michael Fox and Roderick Bremby, Building Multisectoral Partnerships for Population Health and Health Equity, Preventing Chronic Disease, Vol. 7, No 6, A118, November 2010, [https://www.cdc.gov/pcd/issues/2010/nov/pdf/10\\_0079.pdf](https://www.cdc.gov/pcd/issues/2010/nov/pdf/10_0079.pdf).

<sup>187</sup> Kantabutra, Sooksan, Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 24, Issue 1, pp. 67 – 80, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09526861111098256>.

<sup>188</sup> Fleet, Lisa J., Fran Kirby, Sarah Cutler, Lynn Dunikowski, Louise Nasmith and Rita Shaughnessy, Continuing professional development and social accountability: A review of the literature, Journal of Interprofessional Care, Vol. 22, Issue Supplement 1, 2008, pp. 15 – 29, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13561820802028360?journalCode=ijic20>.

<sup>189</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 326, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>190</sup> Heller, R. F., T. D. Heller and S. Pattison, Putting the public back into public health, Part I, A re-definition of public health, Public Health, Vol. 117, Issue 1, January 2003, pp. 62 – 65, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0033350602000070>; Part II, How can public health be accountable to the public?, Public Health, Vol. 117, Issue 1, January 2003, pp. 66 – 71, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0033350602000082>.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

социалната отговорност на лекарите е извлечена от обществен договор, подписан с „обществата на които те служат”. (Hilton и Slotnick, 2005<sup>191</sup>).

#### 4.1.6. Социална отговорност и социално въздействие: Споделено управление

За редица автори, един конкретен път за осигуряване на социална отговорност се състои в насърчаването на активното участие на заинтересуваните страни в управлението на дадена организация, с оглед на това да се чува представителен глас, когато се взимат решения. (Gorsky, 2008<sup>192</sup>). Това предложение поставя ударението си върху подхода на споделеното управление, като инструмент, който балансира интересите на заинтересуваните страни.

Много възможно е да се окаже, че е невъзможно да се удовлетворят всички легитимни интереси на заинтересуваните страни, но доброто болнично управление трябва да „начертае картата” на своите заинтересувани страни и да се опита да задоволи техните нужди, дори и да няма никакви сериозни доказателства за съществуване на връзки между „ангажирането на пациентите / ползвателите” и резултатите, осигурени от партньорствата между „здравните организации и организациите за социални грижи”. (Curran и Totten, 2011<sup>193</sup>).

Моделът на споделеното управление е инструмент, който е способен да включи тези нужди в процеса на взимане на решения. (Moore и Hutchison, 2007<sup>194</sup>). Също така, той улеснява (O'May и Buchan, 1999<sup>195</sup>) напасването, адаптирането на външната среда, което поражда „чувство за отговорност и отчетност”, чрез ангажирането на различни категории заинтересувани страни (stakeholders): „изглежда необходимо да се отвори актуалното съставяне [на решенията] за болничния персонал, асоциациите на

<sup>191</sup> Hilton, Sean Robert and Henry B. Slotnick, Proto-professionalism: How professionalisation occurs across the continuum of medical education, *Medical Education*, Vol. 39, Issue 1, February 2005, pp. 58 – 65, [https://www.researchgate.net/publication/8117265\\_Prot-professionalism\\_How\\_professionalisation\\_occurs\\_across\\_the\\_continuum\\_of\\_medical\\_education](https://www.researchgate.net/publication/8117265_Prot-professionalism_How_professionalisation_occurs_across_the_continuum_of_medical_education).

<sup>192</sup> Gorsky, Martin, Community Involvement in Hospital Governance in Britain: Evidence from before the National Health Service, *International Journal of Health Services*, Vol. 38, Issue 4, 2008, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/HS.38.4.j>

<sup>193</sup> Curran, Connie R., and Mary K. Totten, Governing for Improved Quality and Patient Safety, *Nursing Economics*, Vol. 29, No 1, January – February 2011, pp. 38 – 41, [https://www.nursingconomics.net/necfiles/BestonBoard/JF\\_11\\_BoB.pdf](https://www.nursingconomics.net/necfiles/BestonBoard/JF_11_BoB.pdf).

<sup>194</sup> Moore, Shelley C. and Sarah A. Hutchison, Developing Leaders at Every level. Accountability and Empowerment Actualized Through Shared Governance, *The Journal of Nursing Administration (JONA)*, Vol. 37, Number 12, December 2007, pp. 564 – 568, <http://files.mccn.edu/courses/nurs/nurs400r-waterman/2-10-11/2-10-11/Dev%20Ldrs-%20Shared%20Govnc-%20JONA%201207.pdf>.

<sup>195</sup> O'May, Fiona and James M. Buchan, Shared governance: A literature review, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 36, Issue 4, September 1999, pp. 281 – 300, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10404297>.

пациентите, общопрактикуващите лекари, здравните осигурители и застрахователи и за други заинтересувани страни”. (Eeckloo et al., 2004<sup>196</sup>).

Затова, според Руссо<sup>197</sup> в описания по-горе „кълъстер” на заинтересувани страни, доставчикът на здравни услуги се разглежда като член на общността. Затова и законното безпокойство на общността е, дали техният доставчик на здравни услуги ще отговори на нуждите им. Всъщност, между членовете на дадена общност съществува чувство на солидарност и взаимно призната зависимост. (MacIntyre, 2001<sup>198</sup>). Тя поражда чувство на отговорност за възможните и предвидими последствия на действията на индивидуалните членове на общността. (Jonas, 1990<sup>199</sup>).

#### 4.1.7. Социална отговорност и конкурентоспособност

В редица теории, социалната отговорност се разглежда като инструмент, способен да предава конкурентни предимства и да генерира печалба. Този подход поставя ударение на връзката между социалната отговорност на доставчика на здравни услуги и неговите икономически и финансови резултати (корпоративното социално представяне и корпоративното финансово представяне<sup>200</sup>). Така че, социалната отговорност става път, по който да се посрещнат нужди от здравеопазване, да се уважават финансовите условия и „правилата на играта”. (Werhane, 2000<sup>201</sup>).

Във връзка със знаменитата дефиниция на Фридман за отговорността на корпорацията, от прочутата му статия от 1970 година, „Социалната отговорност на бизнеса е да повишава печалбите си” (Friedman, 1970<sup>202</sup>), Patricia H. Werhane смята, че прекалено бързото (или може би повърхностно) четене на текста на Милтън Фридман е довело до това, той да бъде „белязан” като изцяло и единствено ориентиран към печалбата. Според Patricia H. Werhane, това е лоша и неправилна интерпретация, защото

<sup>196</sup> Eeckloo, Kristof, Gustaaf Van Herck, Cynthia Van Hulle and Arthur Vleugels, From corporate governance to hospital governance: authority, transparency and accountability of Belgian non-profit hospitals’ board and management, Health Policy, Vol. 6, Issue 1, pp. 1- 15, <https://biblio.ugent.be/publication/7237681>.

<sup>197</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR’s Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 327, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>198</sup> MacIntyre, Alasdair C., Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues (The Paul Carus Lectures), Open Court, 2001.

<sup>199</sup> Jonas, Hans, Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Insel Verlag, Frankfurt am Main, 1979.

<sup>200</sup> Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance.

<sup>201</sup> Werhane, Patricia H., Business Ethics Stakeholder Theory and the Ethics of Healthcare Organisations, Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics, Vol. 9, Issue 2, April 2000, pp. 169 – 181, <https://www.cambridge.org/core/journals/cambridge-quarterly-of-healthcare-ethics/article/business-ethics-stakeholder-theory-and-the-ethics-of-healthcare-organizations/7B68139E773906C2B626550D118C3216>.

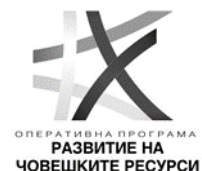
<sup>202</sup> Friedman, Milton, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, September 13 1970, pp. 122 – 126, <http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html?mcubz=0>.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

нобеловият лауреат „въпреки, че дава първостепенно значение на максимизирането на печалбата, като роля на бизнеса”. (Werhane, 2000<sup>203</sup>).

Напротив, Милтън Фридман твърди, че „първите задължения на мениджърите са към собствениците и към акционерите”. (Werhane, 2000<sup>204</sup>). Тези задължения понякога включват максималното увеличаване на печалбата, но това зависи от мисията на организацията (дали е със стопанска или е с не-стопанска цел).

Така например, в случая с компанията “Johnson&Johnson”, декларацията за мисията ѝ подчертава, че първото задължение на компанията е да служи на лекарите, на медицинските сестри и на пациентите. Но, според Werhane, Фридман използва неокласическата теория за да заяви отново, че всяка организация трябва да увеличи максимално своята полезна функция, своята полезност, което при организациите от здравеопазването означава „максимизиране на лечението и на благополучието на определената им част от населението”, при зачитане на правилата, тоест при уважаване на актуалните икономически условия с оглед на това да се гарантира дългосрочното оцеляване на организацията. (Werhane, 2000<sup>205</sup>).

Така се стига до предложената от Patricia H. Werhane нейна лична дефиниция: „Има една и само една социална отговорност на организациите в здравеопазването: да използват своите професионални и икономически ресурси и да ги ангажират в действията си, разработени за да третират и подобряват здравето на своите „популации от пациенти” така че тя [организацията] да остане и да издържи в рамките на правилата на играта”. (Werhane, 2000<sup>206</sup>).

Руссо отбелязва, че други автори твърдят, че отговорността на болниците, работещи с цел печалба спрямо акционерите им е да генерират дългосрочна и краткосрочна печалба и да демонстрират, че „вътрешното участие на медицинския персонал и на главния изпълнителен директор на болницата са в значителна степен свързани с подобряването на финансовите ѝ резултати”. (Molinari, Morlock, Alexander и Lyles, 1993<sup>207</sup>). Този съответен аспект е потвърден от резултати от наблюдения като

<sup>203</sup> Werhane, Patricia H., Business Ethics Stakeholder Theory and the Ethics of Healthcare Organisations, Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics, Vol. 9, Issue 2, April 2000, pp. 169 – 181, <https://www.cambridge.org/core/journals/cambridge-quarterly-of-healthcare-ethics/article/business-ethics-stakeholder-theory-and-the-ethics-of-healthcare-organizations/7B68139E773906C2B626550D118C3216>.

<sup>204</sup> Пак там.

<sup>205</sup> Пак там.

<sup>206</sup> Пак там.

<sup>207</sup> Molinari, Carol, Laura Morlock, Jeffrey Alexander and Charles Alan Lyles, Hospital Board Effectiveness: Relationships between Governing Board Composition and Hospital Financial Viability, HSR: Health Services Research, Vol. 28, Issue 3, August 1993, pp. 357 – 377, [https://www.researchgate.net/publication/14854125\\_Hospital\\_board\\_effectiveness\\_Relationships\\_between\\_governing\\_board\\_composition\\_and\\_hospital\\_financial\\_viability](https://www.researchgate.net/publication/14854125_Hospital_board_effectiveness_Relationships_between_governing_board_composition_and_hospital_financial_viability).

голямото внимание към оценката на резултатите от възприемането от страна на пациентите за подобряване на качеството, намаляване на разходите и задоволяване на здравните нужди.

По този начин се внимава за моралната репутация на болницата и за пазарния ѝ дял. Същата тази позитивна взаимовръзка е била наблюдавана при много проучвания, осъществени в други браншове, като например случая с компанията “Nike”. (Zadek, 2004<sup>208</sup>).

Други автори, анализирайки гледните точки на потребителите и на топ мениджърите относно „факторите на социално отговорните маркетингови стратегии на частните организации в здравеопазването”, стигат до извода, че високото качество на здравеопазване, което е във връзка със социалния образ (имидж) и икономическите резултати, зависи от обръщането на внимание на поведението включващи „социално – благотворителни събития, внимание за етичните измерения на бизнеса”, уважаване на околната среда и от поставяне на ударение на развитието на всички служители, както и на други категории заинтересувани страни. (Skouloudis, Evangelinos, Nikolaou и Filho, 2011<sup>209</sup>).

Подобрената ефикасност, комуникацията и вниманието отделно на пациентите са основните съставки на здравия бизнес, но е необходима и нова парадигма: „Успешните бизнеси ще бъдат отговорни и отчитащи се по пътища, които надминават по чувствителност и практика това, което пациентът – клиент и лекарите са изпитали като опит в старото медицинско заведение”. (Simmons, 1984<sup>210</sup>).

Руссо<sup>211</sup> обръща внимание на факта, че Sandra K. Collins сякаш възприема измеренията на социалната отговорност, формулирани от Archie B. Carroll (Carroll, 1991<sup>212</sup>), когато твърди, че социалната отговорност на компанията - доставчик на здравни

<sup>208</sup> Zadek, Simon, The Path to Corporate Responsibility, Harvard Business Review, Vol. 82, Issue 12, December 2004, pp. 1125 – 132.

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46339515/Zadek\\_04\\_path\\_CSR.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1505602574&Signature=49hThMbfj2AfyYaOqG1tVg64CuA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe+Path+to+Corporate+Responsibility.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46339515/Zadek_04_path_CSR.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1505602574&Signature=49hThMbfj2AfyYaOqG1tVg64CuA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe+Path+to+Corporate+Responsibility.pdf)

<sup>209</sup> Skouloudis, Antonis, Konstantinos Evangelinos, Ioannis Nikolaou and WalterLeal Filho, An overview of corporate social responsibility in Greece: perceptions, developments and barriers to overcome, Business Ethics: A European Review, Vol. 20, Number 2, pp. 205 – 226, <http://www1.aegean.gr/environment/site/security/phd/Appendix%201.pdf>.

<sup>210</sup> Simmons, H. E., Corporate responsibility and healthcare from a corporate perspective, National Forum on Hospital and Health Affairs, 1984, pp. 95 – 104, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10288054>.

<sup>211</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 327, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>212</sup> Carroll, Archie B., The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, Vol. 34, Issue 4, July – August 1991, pp. 39 – 48, [https://www.researchgate.net/profile/Archie\\_Carroll/publication/4883660\\_The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders/links/0c96051e967c1b8a0d000000/The-Pyramid-of-Corporate-Social-Responsibility-Toward-the-Moral-Management-of-Organizational-Stakeholders.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders/links/0c96051e967c1b8a0d000000/The-Pyramid-of-Corporate-Social-Responsibility-Toward-the-Moral-Management-of-Organizational-Stakeholders.pdf).



услуги, зависи от поведението на мениджърите, които я ръководят. Те са професионалисти, които трябва да разберат и осмислят направленията на корпоративната социална отговорност (КСО), управлявайки техните здравни организации с печалба, придържайки се към закона и с поведение на корпоративно гражданство на много високо ниво. (Collins, 2010<sup>213</sup>).

Организация, която желае да бъде социално отговорна, трябва да ангажира този вид мениджъри, които имат „широки познания върху набор от бизнес принципи и създават климат на етичност и социална съзнателност, в който да действат. (Lauridsen, 2009<sup>214</sup>). Що се отнася до конкурентното измерение, „което се базира на цената, качеството и услугата ... и позволява да се постигнат предимствата на пазарната икономика” (Melé, 2009, р. 31<sup>215</sup>), да се говори за конкуренция между болници, които принадлежат към един и същи епидемиологичен район (например град или голям квартал, район) не изглежда да е правилно.

#### А. Рискове

**Първият риск**, фактически е, че тази конкуренция в „същото езерце” води до прекомерно раздробяване и фрагментация на търсенето и не позволява на даден лекар да се специализира в лекуването на адекватен достатъчен брой пациенти. **Вторият риск** е, че дублирането на една и съща здравна услуга на малка територия, (където на пациента – потребител му е безразлично дали ще стигне до първата или до втората болница), предизвиква нецелесъобразно използване на ресурсите. (Russo, 2016, р. 328<sup>216</sup>).

Пак по мнението на Руссо, това не означава, че дадена болница няма да преследва постигане на върхови резултати в предлаганите от нея медицински грижи, ако не е „пришпорвана” от конкуренцията. Това означава, че трябва да бъде насърчавана конкуренцията между здравните общности (регионални и национални)<sup>217</sup>.

Вътре в дадена здравна общност, доставчиците на медицински услуги трябва да си сътрудничат, за да гарантират ефективността на полаганите грижи и тяхната целесъобразност, като използват по възможно най-добрия начин понякога оскъдни ресурси. Руссо подчертава, че с това предложение не иска да създава граници на

<sup>213</sup> Collins, Sandra K., Corporate Social Responsibility and the Future Healthcare Manager, The Health Care Manager, Vol. 2, Issue 4, October - December 2010, pp. 339 – 345, [http://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2010/10000/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_the\\_Future.7.aspx](http://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2010/10000/Corporate_Social_Responsibility_and_the_Future.7.aspx).

<sup>214</sup> Lauridsen, Sigurd, Administrative gatekeeping – A third way between unrestricted patient advocacy and bedside rationing, Bioethics, Vol. 23, Issue 5, June 2009, pp. 311 – 320, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18410460>.

<sup>215</sup> Melé, Domènec, Business ethics in Action: Seeking Human Excellence in Organizations, Palgrave-Macmillan, London, 2009, <https://he.palgrave.com/page/detail/Business-Ethics-in-Action/?K=9780230573109>.

<sup>216</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 328, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>217</sup> Пак там.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

действията, но да предполага, че всеки участник трябва да припознае своята роля в постигането на целите на здравната общност, като осъществяват изцяло своята роля, с оглед на това да има полза не само за здравната общност, но също така и за организацията<sup>218</sup>.

По думите на Stefano Zamagni, „Добродетелният живот е най-добрият не само за другите, но и за човекът, който го живее”. (Zamagni, 2004, р. 11<sup>219</sup>). Социалната отговорност стимулира добродетелната организация „да действа добре в поддържането на външни [печалба] и вътрешни блага – върхови постижения в практиката”. (Bull и Adam, 2011<sup>220</sup>). Трябва обаче да се има пред вид, че съсредоточаването върху бизнес въпросите не означава приоритизиране на интересите на акционерите, за сметка на забравяне на нуждите на другите заинтересувани страни. (Vallance, 1996<sup>221</sup>). „Моралният процес на взимане на решения” може да помогне на системата на здравеопазването да придобие конкурентни предимства и по този начин да възстанови финансовите ресурси за подобряване на възможността за избор.

Припомняйки ни за Бялата книга на британското правителство за Националната здравна служба – „Справедливост и върхови постижения: Освобождаване на националната здравна служба” (Department of Health, 2010<sup>222</sup>), Руссо изказва мнението, че може да се окаже необходимо да се създаде регулаторна агенция („Наблюдател”), която да координира пътя на пациента в здравеопазването, да насърчава ефикасността, ефективността и продължаването на обслужването<sup>223</sup>.

Според него, в този смисъл, подобен подход „отразява социалната солидарност на споделения достъп до колективно здравеопазване и се основава на споделената отговорност да се използват ресурсите ефективно за осигуряването на по-добро здравеопазване” (Galvin, 2010<sup>224</sup>) и търси как да насърчи един по-конкурентен и по-достъпен бранш на здравеопазване, както и по-ефикасно използване на ресурсите. От тук следва изводът, че конкурентоспособността е функция, която зависи от

<sup>218</sup> Пак там.

<sup>219</sup> Zamagni, Stefano, L'ancoraggio etico della responsabilita' sociale d'impresa e la critica alla RSI, Working Paper n. 1, in collaborazione con AICCON, ottobre 2004, p. 11, <http://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/03/WP-1.pdf>.

<sup>220</sup> Bull, Christopher and Alison Adam, Virtue ethics and customer relationship management: towards a more holistic approach for the development of “best practice”, Business Ethics: A European Review, Vol. 20, Issue 2, 2011, pp. 121 – 130, <http://usir.salford.ac.uk/18910/>.

<sup>221</sup> Vallance, Elizabeth, FOCUS: Ethics in Business and Health, Business Ethics – A European Review, Vol. 5, Issue 4, October 1996, pp. 202 – 206, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.1996.tb00161.x/full>.

<sup>222</sup> Department of Health, Equity and Excellence: Liberating the NHS, Presented to Parliament by the Secretary of State for Health by Command of Her Majesty, July 2010, <https://www.gov.uk/government/publications/liberating-the-nhs-white-paper>

<sup>223</sup> Russo, Fabrizio, What is the CSR's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, p. 328, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>.

<sup>224</sup> Galvin, Robert S., Thinkig Clearly About Payment Reform, The American Journal of Managed Care, Vol. 16, No 2, February 2010, pp. 89 – 91, [http://www.ajmc.com/journals/issue/2010/2010-01-vol16-no2/AJMC\\_2010feb\\_GalvinCom89to91/](http://www.ajmc.com/journals/issue/2010/2010-01-vol16-no2/AJMC_2010feb_GalvinCom89to91/).



привлекателността на фирмата, от икономическия ѝ капацитет и от нейната платежоспособност. Тези измерения имат инструментална роля в подкрепянето на оцеляването на даден доставчик на здравни услуги във времето, както и на способността му да предоставя добро здравеопазване.

На база на много голям брой разгледани източници, направили съответните научни приноси, Руссо стига до известни заключения, които могат да бъдат обобщени по следния начин:

Споделеното управление; личната (персоналната) и професионалната отговорност; холистичният подход в медицината и сътрудничеството за корпоративното благо, както и за здравето на пациента са някои съставки, които изграждат корпоративната социална отговорност в здравеопазването и водят до адекватно удовлетворяване на нуждите. Някои аспекти са непосредствено ясни и известни.

На първо място, разработването на темата за социалната отговорност в здравната литература.

Разцветът на публикациите и приносите в тази област по всичко личи, че изразява колективното желание за социална отговорност да има интерес към здравеопазването в бъдеще, особено ако тя (социалната отговорност) се окаже способна да подобри и да разпространи етиката на добре свършената работа.

## **Б. Необходимостта от споделено управление**

На второ място, разнообразните предложения, които индивидуализират различните аспекти на социалната отговорност, насърчават ангажирането на местните общности в дефинирането на здравните стратегии, отделят внимание на личностите, „които формират общностите” (Melé, 2012<sup>225</sup>), подчертават необходимостта от споделено и отчитащо се управление, задействано с инструменти като подходът на клиничното управление или подобряването на доверието на заинтересуваните страни заедно с репутацията на организацията, чрез целесъобразно удовлетворяване на здравните нужди.

Мениджърите и лекарите трябва да си сътрудничат за доброто на пациентите и за удовлетворяване на техните здравни нужди. Също така, пациентите трябва да насърчават здравословния начин на живот, като по този начин ограничават рисковете от заболявания. Но този кръг не може да бъде започнат ако двамата протагонисти – професионалистите, които работят в здравеопазването и социалният контекст не създадат мрежи за комуникация и ефективно сътрудничество, целящи да идентифицират правилната цел и най-ефективната и целесъобразна стратегия за постигането ѝ,

<sup>225</sup> Melé, Domènec, The Firm as a “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business Ethos, Journal of Business Ethics, Vol. 106, 2012, pp. 89 – 101, <https://www.scribd.com/document/142183312/The-Firm-as-a-Community-of-Persons>



придържайки се към прочутото предложение на Макс Вебер, което разглежда предвидимите ефекти от тези стратегии или с други думи „да бъдат отговорни и да дават отчет за собствените си решения и д0435ствия и за техните предвидими последствия, включително ефектите от онези, които са повлияни от действието (респективно от заинтересуваните страни)“ (Melé, 2012<sup>226</sup>, p. 136).

## **В. Добре свършена работа**

Организационната структура е инструмент за осъществяване на мисията на фирмата, колкото се може по-цялостно и по-солидно. Тя представя контекста, където мениджърът, лекарят и всеки работник могат да процъфтяват, чрез добре свършената работа. По този начин се подобряват и усъвършенстват самите те, получателите на фирмените резултати и представяне, както и самата организация.

Дадена фирма от здравеопазването, която отговаря на тези условия със сигурност ще отговори на нуждите на пациентите, като ще осигурява целесъобразно поведение, коректно подреждане на графиците, коректни методи и коректно използване на наличните ресурси. Това изисква внимателен анализ на различните участници, които изграждат веригата на стойността в здравната организация и на начина по който фирмата се представя. Това внимание произтича от осъзнаването, че фирмите в здравеопазването се грижат да облекчават страданията на хората, което е крайният аспект на тяхната отговорност към пациентите: да отговорят по уместен начин на техните потребности.

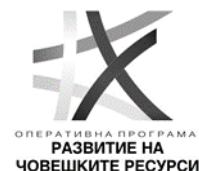
Тази отговорност принадлежи на голям брой участници, защото действието в здравеопазването е интегрирано действие, което изисква всяка личност да играе своята роля по най-добрия начин. По тази причина, организационната структура трябва да работи добре, да позволява на всеки работник (административни работници, лекари, медицински сестри, мениджъри) да предостави своя принос по най-добрия начин. Такава структура ще бъде способна да използва ресурсите си целесъобразно и ще уважава икономическите аспекти на организацията, разглеждайки ги като инструмент, а не като цел. Това е условие, което трябва да бъде съблюдавано за да се осигури продължителното функциониране на здравните организации в течение на дълъг период.

Отговорната организация трябва да прави оценка на тези ефекти от своите действия и затова би трябвало да възприеме система за наблюдение (мониторинг), която да е способна да измерва крайния резултат: въздействието на представянето и резултатите на организацията в нейната епидемиологична област.

Могат да се предложат два вида резултати: клиничен резултат, който се отнася за реалното подобряване на състоянието на пациентите след здравната интервенция;

---

<sup>226</sup> Melé, Domènec, Management Ethics. Placing Ethics at the Core of Good Management, London, Palgrave Macmillan, IESE Business Collection, 2012.



социален резултат, който се отнася до способността на организацията да изгражда споделена стратегия, осъществена чрез споделен процес на управление. Ограничените финансови ресурси и натискът да се възприеме устойчив модел на здравеопазване създава впечатлението, че социалната отговорност ще има обещаващо бъдеще в здравеопазването.

## **4.2. Добри практики**

### **4.2.1. Примери на корпоративна социална отговорност в компании от здравеопазването в страни с много висок индекс на човешко развитие**

#### **A. Aleris**

Компанията “Aleris” има повече от 9 000 служители в 350 звена и осигурява здравни услуги и грижи за нуждаещи се на 70 на сто от населението на Скандинавия. Годишният приход, който “Aleris” генерира ежегодно е от порядъка на 7 милиарда шведски крони (SEK), като компанията е представена по цялата дължина на здравната верига и на веригата за грижи за нуждаещи се. Компанията оперира и в първичното и в специализираното здравеопазване, в полагането на грижи за възрастни хора, в грижите за деца и млади хора и в областта на психиатричните грижи за възрастни. От “Aleris” се самооценяват като голяма и разрастваща се компания.

Компанията “Aleris” е собственост на “Investor AB”, шведска компания с традиции в разработването и предоставянето на корпоративно управление за големи бизнес операции, която датира от почти 100 години. Компанията се листва на Шведската стокова борса. Основната грижа на “Investor” е дългосрочният и отговорен подход. В добавка към желанието на “Investor” да осигури пълно съответствие със закона и регулациите, управляващата компания вярва, че корпоративната социална отговорност е също така централен елемент от създаването на стойност в бизнеса.

Чрез своята работа по корпоративното управление, в компаниите в които е ангажирана компанията “Investor” изисква нейните компании да бъдат управлявани отговорно и етично, както и да са лидери по отношение на корпоративната социална отговорност в избрани от тях области. От 2014 година насам, “Investor”, както и “Aleris” са подписали Глобалния договор на ООН (Global Compact).

Компанията “Aleris” възниква след сливането на “CarePartner” и на “ISS Health Care”, тогава собственост на EQT. От създаването си, компанията работи на територията



на Швеция, Норвегия и Дания. Също така, “Aleris” придобива норвежката компания “Ungplan”<sup>227</sup>.

През 2006 година, “Aleris” придобива норвежките компании “Omnia” и “Axess”. С придобиването на “Medilab Kliniska Laboratorier”, “Aleris” предлага вече пълната гама от диагностични услуги в Швеция. С придобиването на “Nackageriatriken”, портфолиото на компанията в сферата на здравеопазването и полагането на грижи за деца и възрастни, рязко се разраства.

През 2007 година е придобита норвежката компания “VOI”, с което се слага началото на дейността на “Aleris” в областта на психиатрията в Норвегия<sup>228</sup>.

През 2008 година, “Aleris” влиза на пазара на специализираната медицинска помощ (specialist healthcare) на Дания, чрез придобиването на компанията „Danske Privathospitaler”, която включва пет болници. В момента, „Aleris” стопанисва болници и медицински центрове в три скандинавски държави – Норвегия, Швеция и Дания. Придобиването на рентгеновите лаборатории на „Sophiahemmet”, подобрява позицията на “Aleris” в областта на радиологията в Стокхолм.

През 2009 година, домът „Båthöjden Plaza” в околностите на Стокхолм става първото звено за грижи за възрастни хора, построено и притежавано от “Aleris”. През същата година, “Aleris” прави първите си стъпки в областта на първичните (primary<sup>229</sup>) здравни грижи и услуги в Швеция.

През 2010 година, инвестиционният холдинг “Investor” АВ, става новият собственик на “Aleris”. Чрез своята ангажираност и дългосрочна визия, “Investor” АВ ясно демонстрира, че желае да изгради здравен бизнес с най-високо качество.

През 2011 година, “Aleris” продължава да расте бързо в рамките на здравния бранш в Дания и в Швеция. Част от “Aleris” става компанията “Proxima”, която идва със своето портфолио от специализирани здравни услуги в Nacka, Motala и Ängelholm, както и със своите първичните (primary) здравни грижи и услуги в Стокхолм, Упсала и Östergötland и с дейността си в областта на рехабилитацията. С придобиването на „Privathospitalet Hamlet”, която действа на територията на Голям Копенхаген и на Орхус (Århus), “Aleris” става най-големият частен болничен оператор в Дания.

През 2012 година, “Aleris” поема организацията и управлението на специализираните услуги за грижи в болницата “Bollnäs”, която става първата болница

<sup>227</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2014. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2014, <https://www.aleris.se/Global/SVERIGE/Dokument/CSR%20within%20Aleris%202014%20-%20English.pdf>.

<sup>228</sup> Пак там, стр. 5-6.

<sup>229</sup> Дефиниция на първични здравни грижи: Основно или общо здравно обсъждане, традиционно извършвано от лекари с квалификация за: семейна практика, педиатрия, вътрешни болести и евентуално гинекология. Виж: John Hopkins Medicine, [http://www.hopkinsmedicine.org/patient\\_care/billing-insurance/insurance\\_footnotes.html](http://www.hopkinsmedicine.org/patient_care/billing-insurance/insurance_footnotes.html)



на “Aleris” за спешни случаи и случаи при злополуки. В Швеция се разрастват услугите, предлагани от домове за грижи. За това допринася най-много придобиването на компанията за грижи за стари хора “Södermalm”. Основано е второто звено на “Aleris” за грижи за стари хора.

През 2013 година, “Aleris” разширява обхвата на грижите си за стари хора, като поемат няколко старчески дома в Норвегия и в Швеция. Отворен е третият дом за грижи за стари хора на “Aleris” в Швеция и са commenced building в Simrishamn и в Халмстад (Halmstad).

През 2014 – 2015 година, “Aleris” вече се е разраснала сериозно и е разширила много портфолиото от услуги, които предлага. Както се вижда, това става чрез придобивания, естествен, органичен растеж и чрез сключване на нови договори и споразумения. Следващата по ред придобивка е закупената от “Aleris” медицинска компания “Teres Medical Group”. Отворени са домовете за грижи за стари хора в Simrishamn и в Халмстад (Halmstad)<sup>230</sup>.

## **A1. Човешки права**

Бизнесът на “Aleris” се основава на разбирането, че всеки е с еднаква ценност. Всеки трябва да се чувства добре дошъл. Това се отнася за служителите, както и за пациентите, живущите, клиентите и потребителите. Всеки, който дойде в “Aleris” трябва да бъде приет по един и същ начин, без значение на възраст, пол, увреждания, сексуална ориентация, религия, политическа принадлежност, социален произход, националност или етнически произход. Ние сме убедени, че разнообразието допринася за креативността и за иновативността<sup>231</sup>.

Желанието на “Aleris” е да има активен принос в етичния диалог и сътрудничеството с индивидуалните заинтересувани страни, както и с представителите на общностите. Една важна цел е чрез нашите действия и ангажменти като компания да помагаме хората да се наслаждават на плодотворен и достоен живот. Ние бихме искали да увеличим като цяло броя на мъжете в “Aleris” и се стремим да постигнем баланс между половете в тези части на бизнеса ни, където мъжете или жените рязко доминират<sup>232</sup>.

Компанията “Aleris” има дългосрочно партньорство с норвежкия Червен кръст от 2007 година насам и с датския Червен кръст от 2013 година насам. Тук мерките, които

<sup>230</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2014. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2014, <https://www.aleris.se/Global/SVERIGE/Dokument/CSR%20within%20Aleris%202014%20-%20English.pdf>

<sup>231</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 10, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447).

<sup>232</sup> Пак там.



помагат за подобряване на здравословните и безопасни условия на труд са приоритет, но за компанията са също така важни и дейности, които допринасят за едно по-добро общество<sup>233</sup>.

В Норвегия, сътрудничеството на “Aleris” с Червения кръст е дал като резултат между всичко друго и едно мобилно приложение (app) за първа помощ, което позволява бърз достъп до информация за първа помощ, където и да сте, както и стажантска обучителна програма, създадена в подкрепа на интегрирането на жените от малцинствените групи в норвежкото общество<sup>234</sup>.

В Дания, сътрудничеството включва обучение за даване на първа помощ и събиране на дрехи. В Швеция, където компанията работи от 2014 година насам, тя сътрудничи с помощни организации с нестопанска цел като „Ръка в ръка” (Hand in Hand), които осъществяват проекти в Индия и в Африка. Тяхната помощна работа се основава на модел, включващ образователни дейности и дейности, свързани със създаването на работни места. „Ръка в ръка” също така е ангажирана с борбата срещу детския труд и осигуряването на универсално образование, както и за предоставянето на здравна информация и за осигуряването на добри санитарни условия.

В момента, в “Aleris” като цяло делът на жените сред служителите е 80 на сто, срещу 20 процента мъже. Мениджърския екип на бизнес групата е добре балансиран по полов признак.

Всяка година, многобройните действия на “Aleris” се подлагат на разширяващи се вътрешни и външни проверки. Широка гама от системи за качество, вътрешни проверки и одити, външни инспекции от надзорните власти и от страна на клиентите, помагат да се гарантира, че процедурите са с добър стандарт в съответствие със законите и регулациите. Пациентите, живущите, клиентите и потребителите могат да бъдат сигурни, че правата им са защитени.

## **A2. Подкрепа за Червения кръст в неговата работа по изкореняването на вируса „Ебола”**

Хиляди хора умряха през 2014 година в резултат на избухването на най-голямата епидемия от Ебола, известна до сега в историята. Глобалната общност има обща отговорност да предостави помощ. Компанията “Aleris” подкрепя здравна дейност от критично значение, която е остро необходима в международен мащаб. Затова “Aleris”

<sup>233</sup> Пак там, стр. 10.

<sup>234</sup> Пак там, стр. 10.





подкрепя своя партньор – Норвежкият Червен Кръст с дарение в размер на 100 000 норвежки крони за борбата с вируса на Ебола в Западна Африка<sup>235</sup>.

### **А3. Медицинска сестра за нуждите на Операция „Усмивка”**

Години на ред „Aleris Obesitas Skene” финансира и подкрепя участието на медицинска сестра като доброволец на мисия в рамките на Операция „Усмивка”. Операция „Усмивка” е международна организация, която помага на деца и възрастни с безплатни операции за корекция на лицеви деформации, предимно на разцепена по рождение устна („заешка устна”) и разцепено по рождение небце. Начинът на работа при Операция „Усмивка” се изразява в изпращане на медицински персонал от доброволци на мисии по цялото земно кълбо. В правен аспект, Операция „Усмивка” е международна помощна организация, основана в САЩ през 1982 година и в Швеция през 2011 година. В нея взимат участие над 5000 медици – доброволци от 80 страни по света. От тях, около 140 са от скандинавските страни – Швеция, Норвегия, Дания и Финландия. През 2015 година Операция „Усмивка” се провежда в около 60 страни по света<sup>236</sup>.

### **А4. Групата компании “Aleris” подкрепя работата по обучаване на жителите на Дания за даване на първа помощ**

В Дания, „Aleris-Hamlet” подкрепя работата на Червения Кръст за обучаване на датските граждани на животоспасяваща първа помощ. От компанията казват: „ние трябва да се запитаме, дали ще бъдем способни да спасим някого, който внезапно колабира на улицата поради сърдечна криза. Ако отговорът е „не”, ние каним хората да се регистрират за участие в курс по първа помощ”.

Червеният кръст в Дания, ежегодно провежда събитието „Оказал първа помощ – човек на годината”, където се избира обикновен човек, който не е професионалист, но е спасил живота на някой друг. Победителят получава награда от 10000 датски крони от „Aleris-Hamlet”<sup>237</sup>.

### **А5. Образователни практики на “Aleris” за придобиване на умения за отглеждане на деца в Шри Ланка**

<sup>235</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 11 – 12, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447).

<sup>236</sup> Пак там, стр. 11.

<sup>237</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 13, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447).



През април 2015 година, един служител на “Aleris” и двама тамили<sup>238</sup>, живеещи в Норвегия, наети специално от Университета в Берген и от Бергенската община, провеждат едноседмичен курс за родителски грижи и отглеждане на деца за петдесет (50) души в Джафна (Шри Ланка). Тримата също така се срещат с Министъра за децата и с основни политически лидери в страната.

Идеята за курса произхожда от Международната програма за развитие на децата (International Child Development Program - ICDP), която е насочена към хора, полагащи грижи за деца и има за цел да засили грижите за деца и юношите през ранните етапи от живота им. Програмата на ICDP е призната и използвана от организации като UNICEF и Световната здравна организация (WHO). Тя е разработена от проф. Карстен Хундейде (Karsten Hundeide) и Хенинг Рай (Henning Rye) от Университета в Осло. В основата на този проект е едно запитване от страна на Шри Ланка, изразяващо интерес към норвежките методи на отглеждане на деца, както и желанието на държавата в Шри Ланка да се съсредоточи върху проблемите на децата и следващото поколение в страната.

Курсът е имал изключителен успех и е получил много добра обратна информация. Вдъхновени от това, групата компании “Aleris” създават Алерисова организация за семейно напътстване в Джафна<sup>239</sup>.

#### **А6. Чрез организацията „Ръка за ръка” (“Hand in Hand”), “Aleris” подкрепя Гирадара (Giradara), село в Север “Aleris” на Индия с население от 2 800 души**

След като са направили дарение, в “Aleris” получават писмо от което се разбира, че: „Благодарение на проявената щедрост от страна на “Aleris” ще има големи промени в Гирандара. Ще стартират “Aleris” стотина малки бизнеса, които ще послужат като източник на вдъхновение за стотици ЖЕНИ в района. Всички деца ще имат вече възможността на ходят на училище. Много от жителите на селото ще получават медицинска помощ, а други ще се научат да обработват своите ниви по устойчив начин, без да използват изкуствени торове.

Също така са създадени дванадесет (12) групи са самопомощ и са им отпуснати микро кредити за да стартират различни типове бизнес. Сто четиридесет и пет (145) души са получили основно обучение в областта на строителството и са създадени 18 различни

<sup>238</sup> Тамилите са едната от двете основни етнически групи, живеещи в Шри Ланка (на остров Цейлон). Другата етническа група е тази на синхалите. Дискриминацията на тамилите и привилегированото положение на синхалите, особено по времето на управлението на г-жа Бандеранайке, доведе до тежък етнически конфликт, отбелязан с дългогодишни кръвопролития и огромен брой терористични актове. Зад много от тях стоеше тамилската организация „Тигри за освобождение на Тамил Илам”.

<sup>239</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 13, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447).



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

семејни фирми. През лятото на 2014 година, петдесет (50) нови ученици са започнали училище. Проведени са били десет информационни кампании за забрана на детския труд. Също така, 354 души са преминали обучение по основите на хигиената. Осемдесет и трима (83) души са получили безплатни медицински прегледи”<sup>240</sup>.

#### **A7. От “Aleris” оказват помощ на живеещите в мизерия в Гвинея**

В Дания, компанията “Aleris - Hamlet” има продължаващ ангажимент да дарява излишно болнично оборудване и консумативи, в подкрепа на дейността на неправителствената организация “Living - Village”. Това позволява не само да се минимизират болничните отпадъци, като по този начин печели околната среда, но и се подкрепят усилията да се помогне на хората да водят по-здравословен начин на живот в страни от третия свят. Партньорът “Living - Village” е датска неправителствена организация, която работи за подобряването на живота на мнозина, които живеят в мизерия и бедност в Гвинея. Тяхната работа е насочена към осигуряване на достъп до образование и до основни здравни услуги. Организацията “Living - Village” е основана през 2007 година и работи основно в селото Киниебакоро (Kiniébakoro), откъдето първоначално тръгва проектът с построяването на една болница. Всички проекти на “Living - Village” се опират на местни инициативи<sup>241</sup>.

#### **A8. Детски център в Бразилия**

Детският център в Бразилия е солидарен проект, организиран под егидата на Градската Църковна Мисия в Берген. Детският център работи за осигуряване на подобри условия за отглеждането на бедни деца в град Porto Nacional в бразилския щат Tocantins. Чрез местната партньорска организация Comsaúde, с която се сътрудничи, стотици деца и млади хора са обхванати и ангажирани в различни дейности в областта на здравеопазването, образованието и културата, където те самите получават възможност да подобрят жизнения си статус, чрез собствената си активност и да завършат образованието си.

От “Aleris” избират детския център да бъде техният проект на солидарност, като компанията е един от най-старите и най-важни партньори на проекта. През 2014 година, “Aleris” подновява своето споразумение за подкрепа и това позволява да се гарантира продължаването на работата на детския център. През 2015 година, “Aleris” вече е основният партньор на детския център от норвежка страна<sup>242</sup>.

<sup>240</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 11, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447).

<sup>241</sup> Пак там, стр. 12.

<sup>242</sup> Пак там, стр. 12.

## **А9. Здравословни и безопасни условия на труд**

Компанията “Aleris” трябва да съответства на актуалното законодателство, на националните закони и регулации и на международните конвенции и споразумения, които се отнасят до действията на компанията. Ние също така трябва да се придържаме към изискванията на общите правила в обществото по същия начин, по който се придържаме към нашите споразумения с клиентите ни. Ние активно работим с нашите служители, за да предотвратяваме (да осъществяваме превенция на) заболявания и на отсъствие от работа, наред с всичко друго и чрез дейности за насърчаване на грижите за здравето, дискусии между служителите и срещи по въпросите на човешките ресурси, които да подчертават проблемите, свързани с работната среда.

Никои служители не трябва да рискуват психически травми или умствен стрес на работното си място. Няма място за обиди или за заплахи на работните места в компанията. Важно е, както за собствениците и мениджърите на компанията “Aleris”, така и за бизнес партньорите и за другите партньори, че ние създаваме свобода на сдружаване и практически съблюдаваме правото на колективно договаряне.

Деветте хиляди служители на “Aleris” съставят най-важните ресурси на компанията. Възможността за развитие за нашите служители и начинът, по който ние работим с нашия персонал са в принос на доброто управление, което е от абсолютно решаващо значение за създаването на добри работни места и на компания, която е подготвена да посрещне предизвикателствата на бъдещето. Добре обучените и подготвени служители, които са щастливи с работата си и на които са осигурени условия да покажат пълния си потенциал са от съдбоносно значение ако искаме да доставим здравни услуги с добър стандарт<sup>243</sup>.

Целта на “Aleris” за 2015 година е да създаде по-ясен вътрешен пазар на труда, да продължи да развива и да предоставя програмата за развитие на мениджърите и да предлага обучение и инструменти за процеса за набиране на работна ръка. Програмата за развитие на мениджъри е създадена с намерението, мениджърите да получат по-голяма увереност при изпълнението на техните функции, да повиши техните експертни качества и да допринесе за установяване на общо разбиране за управлението на “Aleris”. В компанията възнамеряват да се съсредоточат специално върху отсъствията от работа поради заболявания вътре в Групата и върху мерки, създадени да ги ограничат. В “Aleris” продължават да провеждат годишни изследвания на персонала и на развитие на

---

<sup>243</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 14, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)



човешките ресурси в компанията. Чрез различните си партньори, “Aleris” възнамерява да продължи да подкрепя обучението и дейностите по създаване на работни места в общностите<sup>244</sup>.

Годишното изследване на персонала в “Aleris” е постигнало ниво на отговаряне от страна на заетите в компанията в размер на не по-малко от 80 процента. Нивото на отклика през 2015 година се е повишило значително в сравнение с 75 на сто през 2014 година и 69 процента през 2013 година. Резултатите от изследването показват, че работната атмосфера и управлението продължават да напредват в правилна посока. Що се отнася до работната атмосфера, измерваният индекс за компанията се е увеличил от 87 през 2014 на 89 през 2015 година, като се има пред вид, което е над средното за компаниите, които могат да се смятат за сравними с “Aleris”. Иначе казано, „бенчмаркът” е средно 84.

Също така, изследването на човешките ресурси в компанията позволява да се идентифицират навреме негативните тенденции и да се вземат мерки, където е необходимо. Не по-малко девет от десетима заети в компанията са отговорили по време на проучването, че от тяхна гледна точка, дискриминацията и тормозът на работното място, напълно отсъстват от “Aleris”.

Има ясна положителна взаимовръзка между нашите ангажименти и удовлетвореността на пациентите и на клиентите. Мениджърите на компанията споделят общи виждания за експертния капацитет на мениджмънта на всички нива и провеждат едни и същи мениджърски програми и в трите страни, където “Aleris” работи. По този начин се формира част от работата, насочена към изграждането на обединена компания - желание, което се споделя от всички<sup>245</sup>.

#### **A10. Стратегията за набиране на работна сила „Кръгове във водата”**

„Кръгове във водата” е стратегия за набиране на работна сила, осъществяваща се в Норвегия под егидата на Конфедерацията на норвежките предприятия. Целта, която се преследва е да привлече хора, които по различни причини са отпаднали от работната сила, обратно във формалната икономика. Компанията “Aleris” е една от първите, които са подписали националното споразумение за прокарване на стратегията „Кръгове във водата”<sup>246</sup>.

<sup>244</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 14, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>245</sup> Пак там.

<sup>246</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 15, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

### **A11. Инициатива „Винаги можем да станем по-добри”**

Служителите в “Aleris” имат много големи познания, на първо място за тяхното собствено работно място – как функционира то и какво би могло да се подобри. Възниква въпросът за събирането на всички такива идеи на едно място. В болницата “Herning” в Дания за целта се използват така наречените „срещи Каизен”, които представляват японски метод за продължаващо усъвършенстване. Осъществяват се редовни кратки срещи, които често са импровизирани (“impromptu”), на които се използват дъски „Каизен”. На тях се записват предизвикателствата, идеите и предложенията за подобрения. След това, те се подреждат по приоритети на базата на очакваното въздействие на всяка индивидуална идея, което служителите мислят, че ще бъде оказано и на необходимите ресурси за осъществяването ѝ.

Оказва се, че срещите „Каизен” дават добри резултати. На няколко места е постигнато повишаване на производителността на труда с до 20 на сто. Вижда се, че срещите, които продължават по 10 – 15 минути на седмица си струват усилията<sup>247</sup>.

### **A12. Женски център „Стела” на Червения Кръст**

От “Aleris” подкрепят женския център „Стела” на Червения Кръст още от създаването му през 2012 година. Предназначението на „Стела” е да подобри включването на жените от малцинствените общности, чрез „създаването на мрежа, осигуряване на експертиза и на нови хоризонти и подаване на ръка за помощ на хората, които не са отпред на опашката за търсене на работа”.

Обучителната стажантска програма (trainee programme) е започнала през месец май 2012 година и продължава да работи. Бизнес предприятията създават позиции на стажанти (trainee positions), като обучението продължава девет месеца. Чрез обучителната програма в „Стела”, проект осъществяван в сътрудничество между Червения кръст в Осло и норвежките предприятия от реалната икономика, 14 от 17 жени завършили програмата са си намерили работа, свързана с познанията, придобити по време на обучението.

През 2015 година, вече е практика, участнички в обучителната програма да стажуват в главния офис на “Aleris” в Осло. Има дори стажантки, които са назначени на постоянен трудов договор в административния отдел на “Aleris” в Осло<sup>248</sup>.

### **A13. Околна среда и устойчиво развитие**

<sup>247</sup> Пак там.

<sup>248</sup> Пак там.



Компанията „Aleris” продължава да работи за идентифицирането, формулирането и прилагането на мерки, които да са разработени така, че максимално да ограничат всякакви вредни влияния върху околната среда. Управлението на околната среда е обявено за особено приоритетна област на работа в компанията. Тя подкрепя принципа на възможно най-предпазливо отношение към околната среда, с оглед на предотвратяване на екологични бедствия и катастрофи и прилага мерки за насърчаване на по-отговорно отношение към околната среда. Компанията „Aleris” също така насърчава разработването и разпространяването на щадящи и приятелски спрямо околната среда технологии<sup>249</sup>.

В компанията „Aleris” смятат, че здравните услуги могат винаги да бъдат направени още по-добри, затова всяка година се поставят цели за постигане в областта на качеството и на резултатите на компанията. Иновацията вътре в един бизнес в областта на услугите, включва оптимизиране и подобряване на всички процеси в него, както и обмислянето на напълно нови пътища на развитие<sup>250</sup>.

Компанията „Aleris” и дъщерните ѝ дружества са регистрирани и надлежно плащат данъци респективно в Дания, Норвегия или Швеция. Добрият финансов мениджмънт изисква компанията да поема отговорност за солидното и правилно администриране на финансовите ѝ активи. Като използва ресурсите си по възможно най-добрия начин, компанията създава доверие и постига своите поставени цели в областта на качеството, сигурността и удовлетворението от страна на пациентите, живущите и служителите.

Една финансова база в добро здраве, означава, че могат да се правят нови инвестиции, да се купуват нови компании и модерна екипировка, както и да се инвестира в развитието на експертния потенциал на персонала. Финансовата база в добро здраве, означава и възможности да се инвестира в изследвания, развойна дейност и иновации<sup>251</sup>.

Планирай, прилагай, оценявай и подобрявай – работата на компанията „Aleris” по отношение на качеството продължава да играе интегрална роля в рамките на цялата компания. От „Aleris” декларират, че имат изцяло професионален подход към процеса по осигуряване на качество, като първоначално се залагат съответните цели и след това

<sup>249</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 16, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>250</sup> Тук не можем да не отбележим и да не препоръчаме на читателите, съвсем актуалната и изключително интересна статия, посветена на прегледа на пътищата от иновационното ориентиране към удовлетворяването на пациентите: Dobrzykowski, David D., Stephen K. Callaway, Mark A. Vonderembse, Examining Pathways from Innovation Orientation to Patient Satisfaction: A Relational View of Healthcare Delivery, Decision Sciences, (A Journal of the Decision Sciences Institute), Vol. 46, Issue 5, October 2015, pp. 863 – 899, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/dec.12161/epdf>

<sup>251</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 16, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)



се измерва, доколко действително е постигнато по правилен начин това, което компанията е имала намерение. След това се сравнява крайният резултат с поставената цел. В “Aleris” смятат, че са открити към въпросите за потенциални подобрения и никога не престават да се учат от направените грешки.

Като част от този подход, качеството на извършваните от компанията операции се измерва без прекъсване чрез одити и инспекции.

Една от целите на кампанията е всички нейни операции и дейности да постигнат изискванията на ISO 14001 или на еквивалентни сертификации в областта на околната среда в рамките на 2017 година<sup>252</sup>.

Целта е компанията да е способна да администрира добрите идеи за иновации и да разпространи информацията за тях вътре в своята структура, за да може да се създаде база от знания. Смята се, че една дигитална банка данни с идеи и проекти, които са документирани и стандартизирани, ще направи идеите търсени и познати сред цялата компания<sup>253</sup>.

Компанията възнамерява да подобрява процесите, свързани с вътрешните проверки и одити, чрез които редовно се предприема изготвянето на структурен преглед на процедурите и принципите за ограничаване на рисковете. В “Aleris” работят над общ модел за финансово докладване, с оглед на това, компанията да е способна да използва ресурсите си по най-добър начин<sup>254</sup>.

Компанията ще продължи да осигурява работа над проблемите на качеството, чрез продължаващи измервания на удовлетворението на пациентите и на живущите (резидиращите) и ще работи по-нататък над управлението на несъответствията, които се откриват.

Компанията работи последователно над ограничаването на отрицателното въздействие върху околната среда, чрез ограничаване на количествата отпадъци и на транспорта на стоки, доколкото това е възможно. Това се постига чрез сортиране и чрез използването на двустранно двустранно разпечатване, както и чрез все по-широкото използване на конферентни разговори и на видео конференции, с цел да се намалява необходимостта от пътувания. Всички операции на компанията са включени в основната ISO сертификация на компанията или в аналогични такива, дотолкова доколкото различните страни имат различни стандарти<sup>255</sup>.

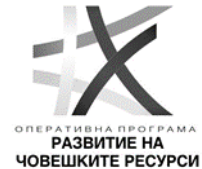
<sup>252</sup> Пак там.

<sup>253</sup> Пак там.

<sup>254</sup> Пак там.

<sup>255</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 16, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)





С девет хиляди (9000) заети, работещи на 350 различни места, в “Aleris” имат много за научаване едни от други. Едно от предизвикателствата пред екипа на компанията е създаването на системи, които да позволяват на служителите да допринасят за подобряване на извършваните процедури с идеи, възникнали на база на техния опит и да разпространяват тези идеи в рамките на организацията. Една мерките в тази насока е фондът за изследване и развитие, който е създаден през 2013 година за да засили съсредоточаването на усилията върху изследванията и да стимулира иновации и разви на експертизата на “Aleris” в различни дейности. Намерението на компанията е фондът да подкрепя изследвания, които да са от полза на пациентите на “Aleris”. Изследванията трябва да са от уникален характер, което да позволява да има възвращаемост на вложените средства в съответната дейност<sup>256</sup>.

В периода 2013 – година, в компанията “Aleris” полагат големи усилия за повишаване на качеството на счетоводството и на финансовата отчетност, като работата в тази насока продължава. С оглед на повишаването на ефективността, вътре в цялата група от компании са „култивирани” и координирани много работни задачи, като подобряването на счетоводството е една от тях. В “Aleris” се търсят начини как да се оптимизират различни процеси (работни и управленски) чрез използване на съществуващи, налични ресурси<sup>257</sup>.

И в трите държави, където “Aleris” работи, редовно се предприемат измервания на различни параметри на качеството и са въведени т. нар. “non-conformance” системи за управление. От своя страна, компанията редовно измерва удовлетворението на пациентите и на живущите. В областта на предлаганите здравни услуги, “Aleris” има по 30 000 оценявания на удовлетворението на пациентите, осъществявани от “HappyOrNot”, които осигуряват на компанията ценна обратна информация.

При потребителите в областта на грижите за възрастни и болни, се правят още по-детайлизирани проучвания. Тези проучвания се правят по няколко пъти годишно, като се събира информация за гледищата им за услугите, предоставяни от “Aleris”. Сред основните въпроси, които се изясняват са: Дали живущите се чувстват добре в домовете, където са настанени? Биха ли препоръчали домовете на компанията “Aleris” и на други хора? Повече от 90 на сто от респондентите отговарят с „да” на тези въпроси.

Компанията поддържа редовен диалог и с клиентите си от публичния сектор. Дебатите с тях трябва да дадат сигурност дали “Aleris” отговаря на техните желания и очаквания. Резултатите от измерванията се документират и на тяхна основа се

<sup>256</sup> Пак там

<sup>257</sup> Пак там, стр. 17.



разработват планове за действие, които трябва да доведат до повишаване на качеството на услугите<sup>258</sup>.

#### **A14. Примери на управление на качеството и на околната среда в “Aleris”**

В Швеция, мнозинството от дейностите на “Aleris” се извършват при спазване на изискванията на сертифицирането за управление на околната среда ISO 14001. Компанията “Aleris Rehab” има ISO сертификация за работната среда: OHSAS 18001. Компаниите “Aleris Medilab” и “Aleris Fysioglab” също имат акредитация според изискванията на ISO 9001.

В Норвегия, “Aleris Helse” (Helse – Health - здраве) има “Aleris”-ти “Aleris” сертификат за околната среда според ISO 14001. Предприятията полагат грижи за деца и грижи за умственото здраве на пациентите си в рамките на компанията “Aleris Omsorg Norge” (“Aleris Care Norway”) се сертифицират според Норвежката схема за екологични леки къщи (Norwegian Eco-Lighthouse scheme).

В Дания, всички болници принадлежащи на “Aleris – Hamlet Hospitaler” се акредитират според Датската програма за качество на здравеопазването (DDKM), което гарантира, че техните оперативни дейности отговорят на екологичните изисквания в програмата DDKM.

#### **A15. Екологична цел в програмата на “Aleris Care” – „Подкрепа и възможности за настаняване на млади хора”**

Екологичната цел в рамките на „Подкрепа и възможности за настаняване на млади хора” е „Пазете планетата ни чиста”, с под-цели като „Повишаване на информираността за проблемите на околната среда сред посетителите и сред персонала” и „Трябва да познаваме природата”. Екологичната цел генерира дейности чрез проекта „Подкрепа и възможности за настаняване на млади хора”, вариращи от сортиране на материали до дейности на природна основа<sup>259</sup>.

#### **A16. “Mange begge små” („Наблюдавай пенитата и паундовете сами ще се грижат за себе си”)**

Една модерна болница се нуждае от големи количества електричество, отопление и вода. Всичко това се отразява на емисиите на CO<sub>2</sub>. През 2014 година, компанията “Aleris - Hamlet” в Дания, фокусира своите усилия върху ограничаването на

<sup>258</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p.17, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>259</sup> Пак там, стр 17.

консумацията на енергия, както чрез поведението на персонала, така и чрез използване на модерна технология. Пестенето на енергия НЕ трябва да попречи на по-нататъшното поддържане на висок стандарт на комфорт и удобство.

Компанията “Aleris - Hamlet” е инвестирала с интегрираната измервателна система “EnergyGuard”, която измерва консумацията на електричеството, топлинна енергия и вода в продължителен план. В случай, че някакво устройство не е изключено вечерта или през уикенда или в случай на пробита тръба или на течащи тоалетни, системата отправя незабавно предупреждение.

Компанията “Aleris - Hamlet” инвестира масирано и в ефективно използване на нова технология, която позволява вентилацията, светлината и отоплението да се контролират на основа на това, къде точно са необходими в момента. Голяма част от осветителните системи са преминали към LED технологии, в резултат на което се осъществени значителни спестявания на електроенергия.

Въз основа на описаните до тук мерки, консумацията на енергия е намалена с 20 на сто само през 2014 година. Тук ударението е поставено и върху по-голямата отговорност. Пилеенето на енергия е намалено, благодарение на по-добрата изолация, централизиран температурен контрол и други подобни мерки. Мерките от този тип са донесли 15 на сто от осъщественото 20 процентово намаление на консумацията на енергия<sup>260</sup>.

### **A17. Телемедицината е благо за околната среда<sup>261</sup>**

През 2014 година, “Aleris - Hamlet” дават ход на използването на медицинско приложение (“app”), наречено „Видеодоктор”. То представлява иновативна онлайн

<sup>260</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 18, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>261</sup> Телемедицината е станала нещо нещо обичано в бранша на здравеопазването, макар и все още основателно да е смятана за поле за огромен иновационен напредък. Съществува обаче мнение сред някои учени, че „телемедицината продължава да се проваля при осъществяването на потенциала си и една от причините, които допринася за това е лошото разбиране на управлението на знанието (knowledge management)”. В статия от 2016 година група учени, начело със Craig Standing, настояват, че ако искаме да управляваме знанието в телемедицината ефективно, е необходимо холистично, системно перспективно виждане, а не съсредоточаване изцяло и единствено върху софтуеъра. Има много изисквания, които трябва да са налице, за да се споделя знанието ефективно и да се осигури постоянно обучение за отделните екипи. Тези изисквания включват: подкрепа от топ мениджмънта; ясна визия за споделянето на знанието; надеждни системи за поддръжка, базирани на съвременни информационни и комуникационни технологии; нарастващо разбиране на понятията и подходите в областта на управлението на знанието. Стъпка в правилната посока би могло да бъде разработването на интегрирани поддържащи системи за телемедицина, които да насърчават екипите да комуникират и да споделят информация и реагират с идеи, как процесът може да се подобри. За да се постигне това, на първо място трябва заинтересуваните страни да ценят знанието по-високо. **Виж:** Standing, Craig, Susan Standing, Raj Gururajan, Richard Fulford and Denise Gengatharen, Coming to Terms with Knowledge Management in Telehealth, Systems Research and Behavioral Science, Published online in Wiley Online Library, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2443/epdf>

услуга, която издига личното медицинско обслужване на ново равнище. С помощта на „видеодоктора“, болният може бързо и лесно да влезе в контакт с лекар – специалист, чрез смартфон, таблет или компютър. „Видеодокторът“ позволява на болния да доведе лекаря в стаята му или пък „да го вземе със себе си“ докато пътува, така че лекарят вече не е по-далеч от „един клик разстояние“<sup>262</sup>.

Пести се време и се намаляват емисиите от превоза до мястото, където е лекарят. Пак при лекаря се спестява от консумацията на електричество и енергия. Подробности за „видеодоктора“ има в сайта <https://videodoktor.dk/>.

#### **A18. “Aleris” и Червеният кръст: Приложение (“app”) за първа помощ**

Компанията “Aleris” и норвежкия Червен кръст са създали мобилно приложение (“app”), което всеки може да сваля безплатно на смартфона си. Мобилното приложение за първа помощ показва, какво трябва да се прави при различни спешни случаи, а също така позволява местоположението Ви да бъде открито в случай на злополука чрез GPS функцията.

В приложението има и тест, с който могат да се проверяват знанията за оказване на първа помощ, както и списък с международните телефони, които могат да се използват при спешни случаи.

Мобилното приложение за първа помощ получава почетен диплом на наградите за корпоративна социална отговорност “КСО Awards 2013”, организирани от “КСО Norway”. За кратко време, приложението е свалено от над 100 000 души. Приложението е номинирано за наградата “SPOT” през 2014 година в категорията за иновации<sup>263</sup>. Подробности за мобилното приложение за първа помощ има тук: [www.rodekors.no/forsthjelpsapp/](http://www.rodekors.no/forsthjelpsapp/).

#### **A19. Интерактивно обучение по когнитивна терапия**

В “Aleris” са убедени в необходимостта от иновации, както и че служителите трябва да могат да развиват и задълбочават своите познания и експертиза. Съвместно с компанията “Attensi”, в “Aleris” са разработили интерактивна симулация, като метод за обучение по отглеждане на деца, както и за социалните работници. Служители, специализирани в отглеждането и грижите за деца и социални работници – с по-дълъг опит или пък новоназначени, могат да се обучават как да общуват и преговарят, как да изграждат доверие и контакти, как да се справят със заплахите и с отхвърлянето и как да

<sup>262</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 18, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>263</sup> Пак там.



бъдат наистина изправени пред предизвикателство, когато работят като социални работници за юноши.

Това е първият случай в практиката, когато е разработена интерактивна симулация, за да бъдат обучавани служители в областта на работата с млади хора с различни видове проблеми в поведението. Симулациите се базират на експертно проверени методи и модели в областта на психологията и на когнитивната терапия<sup>264</sup>.

#### **A20. Групови дискусии, които помагат**

В Швеция, организацията “Save the Children - Sweden” („Спасете децата - Швеция”) в сътрудничество с “Aleris”, са разработили модел за дискусии, за бежанци, които са пристигнали в страната още малки без родителите си, които да се провеждат в групи за взаимна подкрепа.

Психосоциалното положение на повечето деца и юноши, които пристигат сами е трудно и техните истории обхващат широк спектър от трудни предишни преживявания. Установено е, че този тип инициативи за подкрепа, могат да донесат съществени ползи за общото здравословно състояние и развитие на децата. Дискусиите се водят в шест случая и срещите се организират на мястото, където детето пребивава заедно с персонала. Моделът се основава на грижа за информираност за естеството на преживяната травма (trauma awareness care), която е рамка за разбиране на уязвими деца, където ударението пада върху предишния опит от детството. В основата на „trauma awareness care” са създаването на доверие, разбиране и добри взаимоотношения, които да са способни да подкрепят способността на децата да контролират проблематични реакции и чувствителност<sup>265</sup>.

#### **A21. Фондът за изследване и развитие на “Aleris”**

Фондът за изследване и развитие на “Aleris” подкрепя клинични изследвания, свързани с нуждите на пациентите, проекти за развитие и повишаване на качеството на предоставяните услуги в областта на здравеопазването и грижите за нуждаещи се хора.

В периода 2013 – 2016 година, във фонда са насочени десет милиона шведски крони. Целта на “Aleris” е пациентите на групата компании, клиентите и пребиваващите там да могат да се радват на по-здравословен живот.

Начинът на управление на фонда също е съобразен с ценностите и с целите на “Aleris”. Фондът се управлява от комитет, назначен от изпълнителния директор на цялата

<sup>264</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 19, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>265</sup> Пак там.



група компании (Group CEO). В комитета са представени всички области, в които групата компании действа, както и от всички държави, в които “Aleris” оперира.

Интересът за кандидатстване за подкрепа от фонда е много силен. През 2013 година, след провеждането на селекция въз основа на очакваната полза за пациентите и научното ниво, са били одобрени 16 проекта, които са получили финансова помощ от фонда. През 2014 година, броят на кандидатстващите проекти нараства спрямо предишната година и са одобрени 22 проекта<sup>266</sup>.

## **A22. Принципи на борбата с корупцията**

Компаниите от групата “Aleris” работят последователно за противодействие на всички форми на корупция. Всички служители на “Aleris” се разглеждат като нейни посланици, включително и в извън работно време, когато не са на работните си места. Служителите на компанията са особено внимателни, когато представляват “Aleris” по какъвто и да е начин. Това предполага правилно поведение, особено когато се използват електронни комуникационни канали, като социалните медии, електронната поща и Интернет като цяло. Желанието на “Aleris” е пациентите и клиентите да я виждат като надеждна компания, която активно допринася за етичния диалог.

В “Aleris” смятат за важно да довеждат до знанието на пациентите и клиентите си това, което правят, да съдържат обещанията си и да не поемат обещания, които не могат да изпълнят. Всички служители трябва да избягват ситуации, при които техните персонални интереси, могат да влязат в конфликт с тези на “Aleris” или с доброто и благоденствието на пациентите и клиентите. Служителите на “Aleris” не поднасят и не приемат неуместни подаръци.

Всички забавления от името на компанията, както и представянията на компанията трябва да бъдат в съответствие с приложимите закони и регулации. Всички служители на “Aleris” трябва да спазват валидните понастоящем правила за конфиденциалност и за безопасност на пациентите. От “Aleris” декларират: „Ние сме предпазливи, когато разискваме вътрешни въпроси. Нашите услуги се характеризират с честност и откритост по отношение на нашия бизнес и на другите партньори. Информацията за нашите услуги трябва да бъде абсолютно прозрачна. Ние работим, за да сме сигурни, че информацията е коректно разпространена във всички нейни аспекти, и във вътрешен план и във външен план”.

Групата компании “Aleris” демонстрира желанието си да има отворена корпоративна култура и да бъде в състояние да открие и да реагира на всякаква сериозна нередност, която може да възникне на работните места. На първа инстанция,

<sup>266</sup> Пак там.



разкриването на нередности и представянето на такива доклади трябва да става чрез “line manager”-а или по обичайните информационни канали. Когато това не работи, разкриването може да се извърши анонимно, чрез канал, който се нарича “Whistleblower” (информатор, осведомител)<sup>267</sup>.

Една от основните цели на “Aleris” в областта на борбата с корупцията, заложена още през 2015 година, е всички служители да са добре запознати с основните ценности на групата компании, включително с нейните етични ръководства и наставления, с „етичния компас” и с десетте принципа на Глобалния договор. Според разбиранята в “Aleris”, солидната етична рамка, към която служителите да се придържат изцяло и отговорната корпоративна култура са от съдбоносно значение за предотвратяването на всички форми на корупция<sup>268</sup>.

През 2014 година, в “Aleris” дефинират своите основни ценности на базата на десетте принципа на Глобалния договор (Global Compact). Групата компании ревизира своите етични ръководства и наставления и създава „етичен компас”, който да има ръководна роля при трудните ситуации, които възникват в хода на работата.

Компанията “Aleris” е обект на стриктни изисквания, отнасящи се към бизнес практиките и към съответствието със систематичните счетоводни стандарти и стандартите за отчетност. Това в особена степен се отнася за компанията майка – “investor”, която е публична компания и се листва на борсата<sup>269</sup>.

### **A23. Възможност за анонимни разкрития**

За да са сигурни, че нарушенията на закона, както и на други нормативни условия ще бъдат избегнати и с оглед на подобряването на работната среда и осигуряването на по-голяма безопасност и сигурност в нея, в “Aleris” искат да бъдат информирани за всякакви censurable условия в дейността на групата компании, колкото е възможно по-бързо. На първа инстанция, подобни доклади трябва да се правят чрез “line manager”-а или по обичайните канали.

Когато обаче това не работи, съществува външна система за разкрития, която е специално създадена за нуждата на групата от компании. Тази система е известна като “Whistleblower system”. Независима, външна страна (“Ethos International”) събира разкритията, което позволява на служителите да правят анонимни разкрития.

<sup>267</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 20, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>268</sup> Пак там.

<sup>269</sup> Пак там.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В Швеция, в началото на 2014 година, “Aleris” възприема политиката на така наречената “meddelarfrihet” (свобода на информацията), която дава същите права на служителите в групата компании, каквито имат и работещите в публичния сектор. Свободата на информацията де факто се е прилагала в групата компании “Aleris” и досега, но тази политика вече е възприета официално, за да може добрата практика да се укрепи допълнително и да се постави специално ударение върху нея<sup>270</sup>.

#### **A24. Разтревожените жени получават бърз отговор**

Повечето жени, които са обезпокоени от съмнението, че имат рак на гърдата, всъщност не са болни. Затова е много важно те да получават бърз окончателен отговор (quick all-clear). В Центъра на “Aleris” за диагностика на гърдите в Осло, е осигурена такава организация на работа и екипировка, че пациентката може при едно посещение да си тръгне с ясен отговор за състоянието ѝ до края на деня. Мамограмите, ултразвуковите сканировки, “core” биопсиите и където е необходимо – образите получени чрез магнитен резонанс, могат да бъдат направени на едно и също място. Когато е необходима “core” биопсия (core biopsy), се дава предварителен резултат, а след като пробата е анализирана се дава окончателният резултат. Всеки ден, Центърът получава положителна обратна информация от изключително доволни жени<sup>271</sup>.

#### **A25. Добра храна за много хора**

Добрата храна и привлекателните ястия, ядени в приятна компания са ободряващи и повдигащи настроението за много хора. В Дома за стари хора „Ораниенборг” в Осло, от “Aleris” се съсредоточават специално върху добрата храна и затова взимат решението да наемат на работа френски шеф – готвач. Въпросният дом за стари хора е във „Фрогнер”, квартал където има много възрастни жители. Това навежда мениджърите на дома на идеята да, че повече хора биха могли да се възползват от добрата храна, предлагана в Дома и едновременно с това да имат и компания по време на храненето. Ръководството на Дома отваря заведение – кафе в сградата. В кафето са поканени като добре дошли и посетители от вън, които не са пребиваващи в Дома. По този начин, кафето се превръща в естествена събирателна точка за местната общност<sup>272</sup>.

<sup>270</sup> Трябва изрично да се подчертае, че по отношение на т. нар. “whistleblowing” има и диаметрално противоположни оценки от типа на „провал на организационната етика”. Виж примерно: Fletcher, James J., Jeanne M. Sorrell, Mary Cipriano Silva, Whistleblowing as a Failure of Organizational Ethics, The Online Journal of Issues in Nursing, OJIN, A Scholarly Journal of the American Nursing Association, Vol. 3, No 3, December 1998, <http://www.nursingworld.org/Mainmenucategories/Anamarketplace/Anaperiodicals/OJIN/Tableofcontents/Vol31998/No3Dec1998/Whistleblowing.Aspix>

<sup>271</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p.22, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>272</sup> Пак там, стр. 22.



## **A26. Сътрудничество с болница в Украйна за продължаващо обучение на лекари**

В специализираното лечебно заведение на “Aleris” в град Ängelholm, хирурзите – ортопеди са разработили проект на сътрудничество за продължаващо обучение на лекари в болница в Украйна. Обучението е по дисциплините хирургия на гръбнака (spinal surgery), хирургия на бедрото (hip surgery) и артроскопска хирургия (arthroscopic surgery) на рамото и коляното. Работата в рамките на проекта е започнала още през 1994 година и през първите десет години от работата по него, проектът е подкрепян от Комитета за Източна Европа на Шведския национален борд за здраве и благополучие. След това, работата продължава в по-малък мащаб. Целта е украинската болница да се развие до европейските стандарти. Лекарите, които участват в проекта вярват в принципа, че ангажиментът в дейности извън Швеция допринася за мирното развитие на целия свят<sup>273</sup>.

## **A27. Дарение от пухени завивки от “Aleris” за “DanChurchSocial” (Kirkens Korshær)**

Поради големия дял на пухени завивки (duvets), които се заменят с нови, се натрупва осезаем излишък. В “Aleris” изследват възможностите за тяхното използване на други места. Дотолкова, доколкото въпросните пухени завивки са били надлежно почистени и дезинфекцирани, то вече не е имало никакви безпокойства да бъдат дадени на някого, на когото те биха били от полза.

Секцията за благотворителна работа на “DanChurchSocial” е изявила готовност да приеме завивките и сега те се ползват от бездомните хора в хостелите и в нощните приюти на “DanChurchSocial”<sup>274</sup>.

## **A28. Вижте личността в нейната цялост**

Ръководството на дом за ветерани от войните са е свързало с болницата на “Aleris” в Копенхаген. Всички ветерани в дома страдат от пост-травматични стресови психологически разстройства. Повечето от тях се борят с различни типове малтретиране, но никой не е разгледал състоянието на здравето им в цялостен план.

Домът за ветерани не е бил в състояние да заплати за услугите на “Aleris”, но те се обръщат с молба да им се помогне, за да се създаде основа, на която да се кандидатства за финансиране от фондации и тръстове. От “Aleris” предлагат група ветерани да

<sup>273</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 23, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>274</sup> Пак там.



премине през пълен медицински преглед, като разглеждат това като проект, демонстриращ социалната отговорност на компанията.

Въз основа на проведените медицински прегледи, от “Aleris” представят доклад за здравното състояние на ветераните, заедно с предложения как би могло то да бъде подобро. Докладът е използван от Дома за ветерани като основа за кандидатстване за финансиране, с което да се подобри здравното състояние на пребиваващите в него хора<sup>275</sup>.

### **A29. Компанията “Aleris - Hamlet” подкрепя Червения Кръст и “Smid Tøjet Danmark” – датска схема „освободи се от старите дрехи”**

Компанията “Aleris - Hamlet” подкрепя националната кампания за събиране на дрехи „втора ръка”, провеждана от Червения Кръст. Една от акциите на “Aleris - Hamlet” се провежда в болниците на компанията. От месец април 2015 година, във всичките пет болници на “Aleris - Hamlet” в Дания са поста “Aleris - Hamlet”вени контейнери, където хората могат да оставят използвани дрехи.

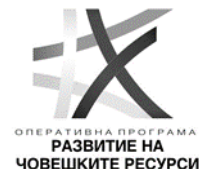
Червеният Кръст продава използваните дрехи и ги обръща в пари, които се използват при спешни случаи и за социална работа. В рамките на първата кампания на “Aleris - Hamlet” са били събрани 440 килограма дрехи, което би позволило на Червения Кръст да закупи хранителни пакети за 22 семейства за период от един месец; или да осигури финансово повече от седем години посещения на хора, които се чувствата самотни или изолирани; или пък да закупи 110 хигиенни пакета за семейства на бежанци за един месец; или пък 110 комплекта за готвене за семейства на бежанци<sup>276</sup>.

### **A30. Рационализиране (Streamlining)**

Във всички по-големи болници на “Aleris” в Скандинавия е разработен и въведен метод за измерване на производителността в работните помещения и в зоните за прием на пациенти. Методологията се прилага всяка седмица за да измери производителността на действията по обслужването на пациентите и да се види, какво може да се предприеме по по-добър начин през следващата седмица. Резултатите от измерванията се използват и за да се сравни представянето на отделните болници, за да могат те да се учат едни от други. Това е спомогнало да се повиши вероятността болниците да бъдат ефективни, да се постигне по-високо качество и да се осигури добро удовлетворение при пациентите.

<sup>275</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 24, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>276</sup> Пак там.



Един пример на рационализиране (streamlining) е как опростяването и унифицирането на процедурите за провеждане на конкурси за обществени поръчки в специализираната здравна служба на “Aleris” в Bollnäs е освободило време на персонала за работа над други задачи. Преди рационализирането, 30 души са били ангажирани с работата над обществените поръчки, но след рационализирането с това се занимава само един човек с необходимите познания и подготовка. Новите процедури за обществените поръчки дават като резултат освен всичко друго и намаляване на броя на фактурите в рамките на един месец от 300 на 65 (!), като ясно следствие от това е огромно спестяване на време за компанията. Проектът за опростяване на процедурите за обществени поръчки продължава да се развива в рамките на “Aleris”, като целта е и други звена на групата компании да постигнат същите добри резултати<sup>277</sup>.

### **A31. Пример на едновременна рационализация (streamlining) и иновационен подход при грижата за пациентите. Свързване на медицинската документация на “Aleris” с информационните системи на “MedHelp” AB**

Чрез своята електронна платформа “Agilit”, компанията “Rethinking Care Sweden” AB успява да свърже информационните системи на “MedHelp” AB с медицинската документация, която се използва от медицинския център на “Aleris” в Armadale<sup>278</sup>. Това означава, че медицинските сестри на “MedHelp” AB могат дистанционно, от разстояние да поемат отговорност за всички входящи обаждания в медицинския център за консултации или за определяне на часове за посещения. Допълнително, дружеството „Agilit Swedish” AB е подписало споразумение с “MedHelp” AB за продължаване на сътрудничеството между тях.

Компанията “MedHelp” AB разполага с кол център, в който работят 200 медицински сестри. Свързвайки се с медицинския център на “Aleris”, те получават достъп до части от медицинската му документация и могат да предоставят на “Aleris” пълно телефонно обслужване по същия начин, по който биха го направили ако бяха в сградата на медицинския център. Медицинските сестри могат да предоставят безопасни медицински съвети, да отговарят на въпроси относно резултатите от различни изследвания и да запазват часове за прием пряко в медицинската документация на здравния център. Това осигурява по-високо качество на положените грижи, както и ефективност на направените за тях разходи (cost-effective care), като за точния пациент

<sup>277</sup> Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care services 2015. Developing sustainable healthcare and care services in Scandinavia, 2015, p. 25, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_services\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_services_2015.pdf?1435148447)

<sup>278</sup> “Rethinking Care Sweden” AB initiates cooperation with “MedHelp” AB, March 28-th, 2017, <http://hcnegroup.se/miscellaneous/rethinking-care-sweden-ab-initiates-cooperation-with-medhelp-ab/>



се запазва час за прием на точното ниво. Като допълнение, „телефонните опашки” на чакащи телефонна връзка от ден на ден се скъсяват.

Това е първият случай, когато този тип „е-здравна” интеграция е осъществена в Швеция, започвайки от Стокхолмския общински съвет. Прилагането на тази добра практика е резултат от сътрудничество между “Aleris”, “MedHelp” AB, SLL и „Agilit Swedish” AB. Чрез това сътрудничество, жителите на Armadale пол Armadale получават по-добър достъп да здравни грижи и по-добро обслужване.

Както беше отбелязано по-горе, на 1-ти декември 2016 година, дружеството „Agilit Swedish” AB подписва споразумение с “MedHelp” AB за продължаване на сътрудничеството между двете компании. Споразумението се отнася до абонаментните услуги (така наречените “call-off” продукти) и до SAAS услугите<sup>279</sup> на платформата за „е-здраве” на „Agilit Swedish” AB, заедно с поддръжка от страна на същата компания. Договорът е сключен за срок от една година, с възможност да се подновява ежегодно.

Партньорът “MedHelp” AB е компания със седалище в Стокхолм, специализирана в областта на услугите по предоставяне на „умни решения” (smart solutions) за „електронно здравеопазване”, които допринасят за обществената полза и развитие. Компанията опростява бизнес процедури и помага на организационни структури, както и на здравеопазването в целия му спектър. В ролята си на доставчик на медицински грижи, “MedHelp” AB предлага оказване на здравни услуги от разстояние, в това число медицинско консултиране и други дигитални услуги.

В компанията “MedHelp” AB работят няколко стотин медицински сестри, които помагат на болните с компетентни здравни съвети от разстояние. Работата на компанията в областта на „електронното здравеопазване (е-здравеопазване)” цели да предоставя сигурност, чрез наблюдение, следене на състоянието и диалог с хронически болните<sup>280</sup>.

Този вид медицинска грижа е от полза на свързаните със здравеопазването услуги и затова “MedHelp” AB са агенти на редица големи болници. Покриването на северните

<sup>279</sup> Под SAAS услуги (често срещано и като „SaaS услуги”) се разбира “software as a service” – софтуърът като услуга или иначе казано софтуърен модел за разпространение, при който доставчик (провайдер), който е трета страна „хоства” приложения и ги прави достъпни за клиенти чрез Интернет. Моделът SAAS / SaaS е една от трите основни категории при облачните изчислителни процедури (cloud computing), заедно с инфраструктурата като услуга (infrastructure as a service - IaaS) и с платформата като услуга (platform as a service - PaaS). Виж подробности в: Casey, Kathleen, Software as a Service (SaaS) in Essential Guide: Web content management systems roundup, <http://searchcloudcomputing.techtarget.com/definition/Software-as-a-Service>

<sup>280</sup> В България в болниците има известни резултати в областта на дигиталния маркетинг. Наскоро се появиха първите резултати от изследване на дигиталния маркетинг в българските болници на примера на Военно медицинската академия (ВМА) в София. Изследователите Антон Праматаров и Силвия Трифонова констатираха, че все повече обществени болници използват инструменти на дигиталния маркетинг, за да улесняват достъпа до относително широка гама от здравни услуги, както и за да представят дейността си на обществото. Правилното прилагане на дигиталния маркетинг е гаранция за повишаването на интереса на заинтересуваните страни в здравеопазването към такава форма на организация на здравните грижи. **Виж в:** Pramatarov, Anton and Silvia Trifonova, Digital Marketing in Bulgarian Hospitals, IX-th International Scientific Conference “E-Governance and E-Communications” jointly with the “Science Days - 2017” of TU – Sofia, <https://www.researchgate.net/project/Digital-Marketing-in-Bulgarian-hospitals>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

страни, прави “MedHelp” АВ достатъчно голяма компания, за да може да подпомага водещи световни компании и организации. Тръгнала от пазара на скандинавските страни, днес “MedHelp” АВ е един от най-големите оператори на описаните здравни услуги в европейското здравеопазване.

## **Б. Проектът за рехабилитация на болницата „Масанга” (Masanga Hospital Rehabilitation Project - MHRP)**

Мисията на проекта „Masanga Hospital Rehabilitation Project” е да допринесе като цяло за подобряването на здравеопазването в Сиера Леоне, чрез осигуряване на лечение в болницата „Масанга” и обучение на здравни специалисти в съседния окръжен Колеж по здравни науки и технологии в Тонколили. Целите на MHRP са да увеличи капацитетът и да се укрепи местният здравен потенциал, като по този начин се повиши устойчивостта и способността за самостоятелни действия на местния здравен сектор<sup>281</sup>.

Проектът функционира на базата на споразумение между две европейски неправителствени организации – “Masanga DK” и “Sierra Leonean Adventists Abroad” и Министерството на здравеопазването и хигиената (Ministry of Health and Sanitation - MoHS). Споразумението е сключено през 2006 година с цел да се обнови и управлява болницата „Масанга” за двадесет годишен период.

Днес, три други неправителствени организации - CapaCare, Masanga UK и Masanga NL, подкрепят организациите основателки на проекта, чрез посрещане на разходи и чрез експертиза.

Болницата „Масанга” покрива район с население от 440 000 жители. Освен че предоставя медицински услуги, болницата е база и за различни образователни и обучителни програми от подготовката на млади лекари по спешна хирургия до обучение бъдещите медицински сестри и фелдшери в окръжния Колеж по медицински науки и технологии в Тонколили.

Проектът MHRP се съсредоточава върху борбата с изключително високите нива на смъртност при раждане и на детска смъртност в Сиера Леоне. Също така проектът трябва да превърне болницата „Масанга” в обучаваща болница за постигане на върхови постижения, която да има здрави връзки с европейските университети.

Проектът започва през 2006 година и трябва да приключи през 2026 година. Работата по проекта се извършва в населеното място Масанга в окръг Тонколили на Северната провинция на Сиера Леоне. През 2016 година, бюджетът на проекта е включвал 4 милиона датски крони за текущи разходи и 1,5 милиона датски крони за нови инвестиции, реновация и поддръжка.

<sup>281</sup> Masanga Hospital Rehabilitation Project (MHRP), <http://mva.org/projects/csr-match-2/masanga-hospital-rehabilitation-project-mhrp/>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

## **В. Подкрепа за катедрата по иновативно и устойчиво бизнес развитие на името на Якоб и Маркус Валенберг (Jacob and Marcus Wallenberg Chair in Innovative and Sustainable Business Development) в Стокхолмското висше училище по икономика (Stockholm School of Economics)**

Изследователската работа на катедрата се съсредоточава върху „иновативното и устойчиво бизнес развитие“, целта на което е постигане на бизнес успех в дългосрочен план. За да се постигне това, бизнес дейностите и мениджърските практики трябва да бъдат иновативни, продължително да създават стойност за клиентите, собствениците, работниците и служителите, както и за други заинтересувани страни и да поемат отговорност за отражението на тези дейности и практики върху обществото.

Катедрата е ориентирана основно върху сферите на организацията и управлението, стратегията и стратегическия маркетинг. В катедрата работят изследователи и преподаватели, които се занимават с: бизнес политики и стратегии; корпоративно управление; предприемачество; международен мениджмънт; международен маркетинг; организационна теория; социални въпроси в мениджмънта; стратегическо управление на човешките ресурси; устойчиво бизнес развитие; технологии и иновационен мениджмънт.

Сред списъка от компании, които подкрепят работата на катедрата са както групата компании “Aleris”, така и компанията – собственик на медицинския холдинг, Investor AB<sup>282</sup>.

### **4.2.2. Прагматични съображения за целесъобразността от развитието на корпоративната социална отговорност в здравеопазването**

Според Шериф Заки Техемар (Tehemar 2012<sup>283</sup>) има много причини, компаниите, били те големи или малки и средни предприятия да бъдат социално отговорни и да бъдат съзнателни по отношение на интересите на ключовите заинтересувани страни. Пред здравеопазването има многообразни предизвикателства, които средно статистическия гражданин може и да не разбира изцяло. Въпроси като строгото лабораторно съответствие (stringent regulatory compliance), острият недостиг на човешки ресурси при медицинските сестри, повишеният и едновременно с това – скъп технически напредък, приложението на международни стандарти за качество и много сериозната зависимост

<sup>282</sup> Jacob and Marcus Wallenberg Chair in Innovative and Sustainable Business Development - Stockholm School of Economics, Our Supporters, September 7-th, 2016, <https://www.hhs.se/en/outreach/corporate-relations/innovative-and-sustainable-business-development/our-supporters/>.

<sup>283</sup> Tehemar, Sherif Zaki, Corporate Social Responsibility in Health Care, Health Works Collective, August 13-th, 2012, <https://www.healthworkscollective.com/corporate-social-responsibility-healthcare-sectors/>.



от местната общност, прави здравеопазването една от най-трудно опериращите индустрии. В болниците трябва да се работи повече, отколкото в другите икономически дейности, за да се спечели и запази доверието на пациентите и на клиентите, като успоредно с това се преодоляват оперативните трудности.

Един преглед на класацията на списание “Fortune” за най-добрите 1000 компании, показва, че измежду 14-те компании, попаднали в класацията от „Здравеопазване: медицински заведения”, нито една не е представила никакъв вид нефинансов доклад. Данните са за 2012 година. Списъкът на докладите в рамките на Global Reporting Initiative за 2008 година, показва, че само осем компании от сферата на здравеопазването са представили доклад за представянето им в областта на устойчивото развитие.

Отчитайки нивото на доверие на хората към болниците (което е твърде високо, особено в най-развитите страни), изследователите са озадачени и намират за странно и дори разочаровашо това, колко малко доклади за разкриване на нефинансова информация идват от болниците. Пак през 2012 година, е изтъкнато, че може да се съжالياва, че няма подробни ръководства за прилагането на принципите и практиките на корпоративната социална отговорност в болничните дейности.

Според Шериф Заки Техемар, корпоративната социална отговорност може да играе главна роля при подчертаването на представянето на дадена болница по един прозрачен и искрен начин. Това пък може да донесе като резултат по-доброто разбиране от страна на общността и на обществото като цяло за посочените по-горе предизвикателства, с които здравният бранш се озовава лице в лице. Нещо повече, корпоративната социална отговорност би помогнала на заведенията от здравния бранш да разработят социални въпроси, които биха могли да послужат за подобряването на образите им и за засилване на ангажираността на заинтересуваните страни, като направят индикаторите на представянето си достъпни за публиката.

Някои от ключовите ползи от корпоративната социална отговорност в бранш „Здравеопазване“, могат да се формулират по следния начин.

#### **А. Получаване на лиценз за извършване на действия – от ключовите заинтересувани страни, не само от акционерите**

Частният сектор играе все по-голяма роля и носи все по-голяма отговорност за глобалното икономическо развитие. Тази отговорност не се ограничава само до стопански въпроси, но също така трябва да включва принос към решаването на социални въпроси и към опазването на околната среда. Болниците, които не успеят да разберат и да признаят тази отговорност са поставени пред риска да им се откаже социалното приемане, което идва от общността. Без това приемане, болниците никога не биха могли да работят по печеливш и устойчив начин.

## **Б. Управление на репутацията (Reputation Management)**

Репутационният риск се смята за една от най-съдбоносните заплахи, с която може да се сблъска една организация. За болниците, репутационните рискове са от още по-критично значение. Това включва не само рискът от загуба на партньори, но отива по-нататък като се отразява върху самата болница и може да окаже въздействие и върху цялата икономическа дейност.

В случай, че репутационна криза сполети дадена болница, последиците могат да бъдат огромни по отношение на загубеното доверие, правните разходи и лоялността на пациентите. Понеслата поражения репутация може да изисква години, за да бъде изградена на ново и това да струва много голяма сума пари. Една болница, която има солиден механизъм на корпоративна социална отговорност и история на изключителна служба в полза на обществото и околната среда, по принцип не страда толкова много, колкото би пострадала болница без планове за корпоративна социална отговорност в случай на репутационна криза.

## **В. По-ефективно използване на ресурсите**

Използването на холистичната рамка на корпоративната социална отговорност в болниците, могат да доведат до по-висока ефективност на действията, например по-високата ефективност при използването на енергията и на природните ресурси, може да доведе до значително спестяване на разходи. Една по-добра система за управление на отпадъците, не само ще ограничи количеството на отпадъците, но и ще осигури тяхното безопасно обезвреждане.

## **Г. Повишена лоялност от страна на пациентите**

Пациентите имат нужда да могат да се доверят на дадена болница с оглед на това да я препоръчат на някого. Доверието е мое би най-ценната „валута” в здравеопазването и тя не се придобива лесно. За да могат болниците да спечелят доверието и лоялността на пациентите, те трябва да отидат от татък здравните услуги и да създадат емоционална връзка с пациентите чрез етични бизнес практики. Лоялността на пациента изминава дълъг път, допринасяйки за устойчивия бизнес растеж на дадена болница.

## **Д. Повишена способност да привлича и да задържа качествен персонал**

Има ясни свидетелства, които свързват морала и лоялността на служителите със социалното представяне на компанията. Това е от особено жизнено значение в случая на болниците. Ако болничният служител продължаващо е свидетел на нарушения на



етичните норми в дадена болница, той или тя няма да иска повече да работи в тази болница.

### **Е. Отговорна конкурентоспособност (Responsible Competiveness)**

Когато конкурентите възприемат по-евтини, но не толкова социално отговорни и солидни от етична гледна точка решения в областта на здравеопазването, дадената болница трябва да се възползва и да добие предимство от това предизвикателство, като изследва нови, иновативни и „по-зелени” решения. Това ще издигне бариери пред навлизането в бранша и ще направи корпоративната социална отговорност своего рода „индустриална норма”, като вашата компания ще има преимуществото да бъде пионер в тази област.

### **Ж. Привличане на инвеститори и бизнес партньори.**

Инвеститорите вече не разчитат само на финансовата информация, но те също така се интересуват, какъв е подходът на компанията Ви към социалните и екологичните въпроси. Ако дадена компания не е достатъчно разумна за да обръща известно внимание на тези въпроси, с времето тя ще загуби доверие и никой инвеститор не иска да влага парите си в компания, която няма доверието на заинтересуваните страни.

За да може компания, която предоставя здравни услуги да привлича инвеститори, които да финансират нейната експанзия на пазара, тя трябва да се фокусира върху социалните, екологичните и икономическите си резултати в добавка към финансовите й резултати.

### **З. Държавна подкрепа**

Една програма за корпоративна социална отговорност, намираща се в съответствие с общата правителствена ориентация, може да спомогне за това, дадена компания да получи някакви преференции от правителството. Много правителства дават финансови стимули за сериозни и солидни инициативи в областта на корпоративната социална отговорност, включително и за благоприятни за околната среда иновации. Болниците, които демонстрират, че се ангажират в практики, които отиват отгътък съответствието със задължителните регулации, получават мощна поддръжка от правителствата под формата на отказ от различни претенции, данъчни облекчения и по-малко дребнав контрол.

**Подобрена „Bottom Line”** - всички изброени по-горе кампании и действия, неизбежно довеждат до по-добри финансови резултати през годините.



### **4.2.3. Примери на практики и идеи за развитието на корпоративна социална отговорност в здравеопазването в страни с относително нисък индекс на човешко развитие – примерът на Индия**

Според Намрата Рана и Уткарш Маджмудар<sup>284</sup>, индийската здравна индустрия включва болници, медицински изделия, клинични изпитания, аутсорсинг, телемедицина, медицински туризъм, здравно осигуряване и медицинско оборудване.

Здравният бранш нараства със забележителни темпове, поради разрастващото му териториално покритие, увеличаване на броя на услугите и нарастващи инвестиции.

Здравната индустрия се крепи на четири стълба – услуги и набиране на персонал (здравни услуги); фармация; здравно финансиране; оборудване и изделия. Болниците, в които са наети лекари и медицински сестри, предоставят централното място, където се полагат грижи за пациентите и се извършват медицински интервенции. Фармацията осигурява лекарства, които помагат при лекуването на пациентите. Здравни финансови институции като “Mediclaim” осигуряват подкрепа на пациентите и на семействата при управлението на скъпи лечения и хирургически операции. Оборудването се използва и при диагностицирането и при извършването на хирургически интервенции.

Значимостта и контекста на корпоративната социална отговорност в здравеопазването са изключително сложни поради самата природа на тази икономическа дейност. Докато индустрията продава решения за преодоляване на болести, идеите и действията на играчите в здравеопазването – били те във фармацията или в управлението на здравните грижи трябва да бъдат насочени към подобряването на човешкото здраве и благоденствие.

След като здравната индустрия е неразривно свързана със създаването на обществено благо, обществото има много очаквания от здравните компании, които са по-различни от обичайните спрямо всяка друга фирма – образно казано за здравните компании не е достатъчно да управляват въздействието на дейността си върху околната среда.

#### **А. Общественото благо**

Какво очакват потребителите от здравната индустрия? Те очакват ефективна медицина с високо качество, внимание и грижа в болниците, отсъствие на фалшиви лекарства, етични взаимоотношения и честност. Но дали това е всичко? Също толкова

---

<sup>284</sup> Rana, Namrata and Utkarsh Majmudar, CSR: What the healthcare industry should really focus on, April 23-th, 2015, 6:58 PM IST, Economic Times, Companies, economy, India, <http://blogs.economictimes.indiatimes.com/ResponsibleFuture/csr-what-the-healthcare-industry-should-really-focus-on/>, публикувано и в: <https://www.futurescape.in/csr-what-the-healthcare-industry-should-really-focus-on/>



важна, колкото всички други аспекти е достъпността на лекарствените продукти и услуги.

За разлика от другите бизнеси, където цената се определя от платежоспособността, за здравната индустрия, цената понякога е подчинена на изискванията на общественото благо. В една страна като Индия, където разликите („ножиците“) в доходите са големи, социалното осигуряване е ограничено, а околната среда е все по-замърсена, общественото благо включва достъпа до лекарства и грижи, като достъпността и етичния маркетинг трябва да са сърцевината на стратегията за корпоративна социална отговорност на дадената здравна компания.

### **Б. Сътрудничество за превенция на заболяванията**

Заболявания като диабет, рак, СПИН, туберкулоза, свински грип и много други такива са във възход. Специално за хората с ниски доходи и за хората принадлежащи към непривилегированите сегменти на обществото, които не могат да си позволят скъпи лекарства и процедури, бремето на болестта е изключително. Те поставят пред здравните компании предизвикателството да си сътрудничат, за да разработят рамки на ценообразуване, които да са насочени и прицелени към приоритетните заболявания, които да покриват холистичен, цялостен подход, при който лекарствата, процедурите, грижите и оборудването да са достъпни?

### **В. Безопасност на пациентите при клиничните изпитания**

Индия има много разнообразна демография с дълго история на многообразие на заболяванията. Това прокарва път за компаниите да провеждат клинични опити, проучвания и изпитания. Осигуряването на безопасността на пациентите е основно изискване при клиничните проучвания. По всичко личи, че в тази сфера през годините е направено малко. Предизвикателство в тази посока е могат ли здравните компании да идентифицират по-безопасни пътища за осъществяване на клиничните процеси и прозрачно да разкриват информация за това в годишни доклади.

### **Г. Етичен и честен маркетинг**

Фармацевтичните компании и фирмите произвеждащи медицинско оборудване, търгува техните лекарства и устройства на лекари, болници и потребители по различни начини. Маркетингът на ниво потребители се прави чрез телевизионна реклама, която се нуждае от наблюдение и мониторинг. Фармацевтичните компании и производителите на медицинско оборудване заявяват, че следват свой собствен регулаторен кодекс, докато търгуват с лекари и болници. Независимо от това, има много случаи, когато компаниите нарушават собствения си кодекс. Това довежда до правителствена забрана, наложена

някъде в края на 2014 – началото на 2015 година, с която се забраняват подаръците, билетите за круизи, платените почивки, спонсорирането на образователни конференции и семинари и други техники.

По подобен начин, много лекари са обвинявани в „сврѣх“ лекуване на своите пациенти и предприемане на излишни хирургични интервенции. Лекарите също така са обвинявани, че там, където генеричните лекарства са достатъчни, те изписват скъпи, маркови лекарства.

#### **Д. Опаковане и етикетиране на медицинските продукти**

Във фармацевтичната индустрия, пакетирането едва сега се появява на хоризонта, като въпрос на устойчивото развитие. Има много възможности през фармацевтичните компании да опитват да работят с „устойчиви“, тоест с биоразградими опаковки като “Bio Plastics” и “Bio-based PET”. Някои компании търсят възможности за замяна на блистерните опаковки за таблетки от поливинилхлорид (PVC) с други, за да се изключи използването на PVC. С нарастващото използване на опаковъчните продукти, има реална необходимост, компаниите да използват устойчиви, рециклируеми опаковъчни материали. Предизвикателството е как да се осъществи прехвърлянето от традиционните опаковки към „по-устойчиви“.

#### **Е. Продуктова сигурност и качество**

Световната здравна организация (WHO) дава оценката, че едно на пет лекарства, произведени в Индия е фалшиво. Фалшивите лекарства са глобална индустрия за 75 милиарда долара (годишно?). Изследване, проведено в аптеките в Ню Делхи през 2010 година е установило, че 12 на сто от изследваните лекарства са били фалшиви. През 2014 година, Централната организация за контрол над стандартите за лекарства (Central Drugs Standards Control Organisation), по указания на централното правителство е дало ход на схема за награждаване на информатори от средите на държавните служители и на обществото като цяло, които съобщават за фалшиви лекарства, медицинска екипировка и козметика.

Фармацевтичните компании също така трябва да направят повече за информирането на аптекарите, за да им дадат възможност да предписват лекарствата правилно. Често аптекарите неправилно продават лекарства – заместители, което довежда до удължаване на процеса на лечение или до посещения в спешните отделения. Предизвикателството е какви инициативи могат да предприемат здравните компании в посока на безопасност на продуктите и на повишаване на качеството.

#### **Ж. Защита на личното пространство на пациента и електронни записи**

Има нарастване на броя на лекарите и на доставчиците на здравни услуги, които използват социалните мрежи и други платформи за да демонстрират своите умения. Обаче, в много случаи, разкриването на данни онлайн, нарушава личното пространство и защитата на личните данни на пациента.

Много лекари използват електронни платформи онлайн, за да провеждат мозъчни атаки по специфични случаи, заедно със свои практикуващи колеги.

Също така, лекарите и болниците използват модерни технологии и устройства за да записват хирургическите интервенции и лечебните процедури, както и резултатите след лечението, но има много случаи на изтичане на данни за пациентите.

Въпросите на защитата на личното пространство, неприкосновеността на личния живот и на личните данни се отнасят и за здравно осигурителните компании, които имат достъп до цялата информация за съответния пациент или болница и за начина как пациентът е бил лекуван в случай на иск и на процес по него. Записите на медицински процедури, често не са достъпни за пациентите, просто защото осигурителните или застрахователните компании изискват и съхраняват оригиналните записи. Съществува ясна необходимост, болниците да осигуряват на пациентите пълният набор от записи на медицинските процедури, които те са претърпели.

Има нужда и от създаване на изчерпателна база данни на пациентите. В момента, всяка болница съхранява своите собствени записи. Ако имаше споделяне на записите между самите болници, лекарите щяха да имат много по-голяма информация за пациентите и да съставят по-добри планове за лечение. Предизвикателството е дали доставчиците на здравни услуги и здравно осигурителните и застрахователните компании следват ръководствата и наставленията си? Могат ли болниците да „прегърнат“ идеята за сътрудничество помежду им в името на повишаването на благосъстоянието на пациентите им.

### **3. Управление на отпадъците, водата и енергията**

Индийската фармацевтична индустрия е класирана като третата по големина в смисъл на обеми и като десетата по големина в смисъл на стойност, като в нея са идентифицирани около 24 000 играчи. Индия изнася фармацевтични продукти за повече от 200 страни. Процесът на производство на тези продукти е свързан с използването на големи количества вода и енергия. Също така се генерират и големи количества отпадъци.

Управлението на медицинските отпадъци и използването на големи количества вода е също така ключов въпрос и при болниците, клиниките и лабораториите. Когато пък става дума за менажираната (управляваната) здравна индустрия, град като Ню Делхи, с около 40000 болнични легла, генерира около 60 метрични тона болнични

отпадъци на ден, които трябва да бъдат третираны и управлявани с грижа и предпазливост. По-малките болници често изпитват недостиг и на капацитет и на ресурси, за да управляват тези отпадъци. Предизвикателството е как могат да се създадат здрави практики за управление на отпадъците, водата и енергията.

## **И. Конвенционални и иновационни идеи за развитието на корпоративната социална отговорност в здравеопазването в Индия**

Според Намрата Рана и Уткарш Маджмудар<sup>285</sup> (Rana и Majmudar, 2017<sup>286</sup>), здравеопазването в Индия боледува, а лекарите, които работят в него не отбелязват реален напредък. Разходите на правителството за здравеопазване през 2016 година се оценяват на около 1,5 на сто от брутния вътрешен продукт. В сравнение с редица други страни, това е значително по-нисък дял. Смъртността при раждане и детската смъртност в Индия са високи, което е неприемливо за която и да е страна. Независимо от значителното повишаване на продължителността на живота, тя остава по-ниска в сравнение с редица страни, с които Индия се сравнява по традиция.

Значителните различия между отделните щати в страната дооформят проблема.

Частните болници в Индия предлагат отлични грижи и условия, но не са достъпни за повечето хора в страната. Обществените болници са достъпни, но са ужасно пренаселени и отговорността на персонала в тях не всякога е на ниво.

Високоспециализираната медицинска помощ (tertiary care)<sup>287</sup> се е развила и напреднала значително, но първичните здравни грижи (primary care)<sup>288</sup> тепърва трябва значително да се усъвършенстват и да нарастват.

---

<sup>285</sup> Намрата Рана (@namratarana) е директор във "Futurescape". Тя има академична степен PG в областта на устойчивото развитие от Кеймбридж и магистърска степен (MBA) от университета ИМ в Ахмедабад. Тя е работила широко в областта на устойчивостта, корпоративната социална отговорност (CSR), здравеопазването и мобилността. Тя организира семинари върху проблемите на корпоративната социална отговорност и устойчивите бизнес практики. Д-р Уткарш Маджмудар (@utkarshm) е професионалист с голям опит в академичната област и в администрирането на най-добрите висши бизнес училища в Индия – "ИМ Lucknow", "ИМ Udaipur" и "ИМ Bangalore". Също така, той работи и с големи корпорации. Интересите му са в областта на корпоративните финанси и корпоративната социална отговорност.

<sup>286</sup> Rana, Namrata and Utkarsh Majmudar, How CSR can help improve healthcare, The Economic Times, Blogs, Responsible Future, March 17, 2017, 10:29 AM IST, <http://blogs.economicstimes.indiatimes.com/ResponsibleFuture/how-csr-can-help-improve-healthcare/>

<sup>287</sup> Дефиниция на третична грижа (tertiary care): Високо специализирана медицинска помощ. Специализирана консултативна грижа, обикновено при насочване от начален или вторичен медицински персонал от специалисти, които работят в център, който има човешки ресурси и оборудване за специални изследвания и лечение. (Вторичната медицинска помощ е медицинска грижа, оказана от лекар, който действа като консултант по искане / молба на началния лекар). Виж: John Hopkins Medicine, [http://www.hopkinsmedicine.org/patient\\_care/billing-insurance/insurance\\_footnotes.html](http://www.hopkinsmedicine.org/patient_care/billing-insurance/insurance_footnotes.html)

<sup>288</sup> Дефиниция на първични здравни грижи: Основно или общо здравно обсъждане, традиционно извършвано от лекари с квалификация за: семейна практика, педиатрия, вътрешни болести и евентуално гинекология. Виж: John Hopkins Medicine, [http://www.hopkinsmedicine.org/patient\\_care/billing-insurance/insurance\\_footnotes.html](http://www.hopkinsmedicine.org/patient_care/billing-insurance/insurance_footnotes.html)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Националната здравна политика – 2017 беше одобрена от правителството на 15-ти март 2017 година, като целта е да се достигне най-високото възможно ниво на добро здраве и благополучие, чрез ориентиране на здравеопазването към превенция и профилактика във всички негови политики на развитие и да се достигне универсален достъп до здравни услуги с добро качество, без някой да среща финансови трудности за това.

Обявената Национална здравна политика на Индия цели повишаване на разходите за здравеопазване, като за определено време те да достигнат до 2,5 от брутният вътрешен продукт на страната. Също така, тя цели да намали детската смъртност, да увеличи продължителността на живота, да отдаде признателност на лекарите, които допринасят за обществото, насърчаване и популяризиране на така наречените AYUSH (Ayurveda, Yoga and Naturopathy, Unani, Siddha and Homeopathy)<sup>289</sup>.

Да се чака правителството да реши само всички проблеми е удобна позиция. Има много, което компаниите могат да направят, за да подкрепят здравеопазването, в рамките на техните два процента задължителни разходи за корпоративна социална отговорност. Компаниите се съсредоточават в значителна степен върху здравеопазването. Нашето изследване на работата на върховите компании в Индия по устойчивостта и корпоративната социална отговорност показва, че топ 200-те компании в Индия са похарчили около 13 690 000 000 рупии за здравеопазване и „уелнес“.

Около 24 на сто от общите разходи за корпоративна социална отговорност са съсредоточени в здравеопазването. Обаче, голяма част от разходите са насочени към здравните лагери<sup>290</sup> и към строежа на болници или са дарения за болници с цел да се поддържат сградите, екипировката и оборудването. При здравните лагери има тенденцията да са с краткосрочна перспектива и да „гонят бройка“. Създаването и управлението на болници пък от своя страна, често е неправилно ориентирано.

<sup>289</sup> Комисарят в Дирекцията по индийска медицина и хомеопатия е заявил, че държавата разполага с 1456 центъра за лечение с методите на AYUSH (Ayurveda, Yoga and Naturopathy, Unani, Siddha and Homeopathy) – Аюрведа, Йога и природотерапия, Унани, Сиддха и хомеопатия. Виж: State committed to promoting AYUSH, The Hindu, May 06-th, 2017, 08:26 IST, [http://www.thehindu.com/news/national/tamil-nadu/state-committed-to-promoting-ayush/article\\_18398853.ece](http://www.thehindu.com/news/national/tamil-nadu/state-committed-to-promoting-ayush/article_18398853.ece)

<sup>290</sup> Организирането на „здравни лагери“ за възрастните в селските и дори в градските райони на страната е важна част от инициативите в областта на здравеопазването (включително от мрежови организации като “HelpAge India”). Организирането на здравни лагери от общ характер и специализирани здравни лагери. В един здравен лагер от общ характер има по правило общопрактикуващ лекар, фармацевт и помощник – асистент. В специализирания здравен лагер има екип от лекари със специалности като офталмолози, гинеколози, ортапеди, както и задължителните общопрактикуващ лекар, фармацевт и помощник – асистент. Също така, там присъствуват и стоматолози. Участието в здравен лагер осигурява диагнози, лечение и насочване към специалисти по вътрешни болести, гинекологични проблеми, офталмологични заболявания (очни болести), както и към стоматологична помощ. По принцип е обявено, че работата на лекарите на тези лагери се съсредоточава върху здраван програма, базираща се на превенцията и профилактиката, чрез информиране, образование и комуникации и комуникации за промяна на поведението вътре в общността. Виж: HelpAge India, Health Camps, <https://www.helpageindia.org/our-work/programs/health-camps.html>

В контекста на казаното до тук, Намрата Рана и Уткарш Маджмудар смятат, че компаниите трябва да намерят повече начини за своето ангажиране в дейности в областта на корпоративната социална отговорност в сферата на здравеопазването. Те предлагат няколко теми, където индийските компании биха могли „да направят фина настройка” на фокусирането на вниманието си:

### **И1. Подобряване на първичните здравни грижи**

Значително по-необходимо е съсредоточаването върху първичните здравни грижи, отколкото върху високо специализирана медицинска помощ (tertiary care). Местните младежи могат да бъдат обучени да дават съвети на по-възрастните при някои елементарни случаи на лечение. Аптекарите също могат да бъдат обучени да предписват лекарства за някои общи заболявания. Те също така биха могли да помогнат с някои основни диагностични показатели като кръвно налягане, пулс и ниво на захарта в кръвта. Това би осигурило на хората евтино и ефективно (!) здравно обслужване.

### **И2. Изпращане на лекари в селските райони**

Като се има пред вид, че компаниите вече издържат и управляват болници в близост до техните заводи и имат достъп до по-големи ресурси от правителството (!), те биха могли да стимулират лекарите за да отделят последните време, през което да пребивават в селските райони и в отдалечените и по-недостъпни територии, като осигуряват медицинска помощ на места, където тя е отчаяно необходима.

### **И3. Повишаване на броя на лекарите**

В Индия има значителен недостиг на лекари, а още по-важно – на добре обучени лекари. Компаниите биха могли да субсидират медицинското образование на талантиливи младежи. Също така, те биха могли да партнират със съществуващите медицински колежи за подобряване на сградния фонд и на екипировката им, за подобряване на методологиите на обучение, за осигуряване на достъп до медицинска литература и други.

### **И4. Осигуряване на така наречените „боси лекари”**

В Китай, концепцията за така наречените „боси лекари” се е оказала сполучлива. Фермерите получават основно медицинско и парамедицинско обучение и действат сред местните общности. Те допълват основната система на здравеопазването. Компаниите могат да се ангажират в обучението на „босите лекари” и евентуално да ги наемат за да обслужват селските райони.

### **И5. Намаляване на цената на лечението**





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Компаниите извършват значителна по обем работа вътре, сред общностите. Като се има пред вид високата цена на медицинското обслужване, особено за бедните слоеве от населението, компаниите биха могли да популяризират и да насърчават здравното осигуряване и/или застраховане, без да рекламират конкретна здравно осигурителна (застрахователна) компания (“to promote health insurance in a brand agnostic way”). Компаниите могат да се свържат с фармацевтичните фирми, за да направят възможно разпространението на относително по-евтини лекарства. Цените могат да бъдат свалени, ако компаниите започнат заедно да закупуват лекарства.

### **И6. Насърчаване на традиционната медицина**

Традиционните медицински системи, поставени в Индия под „чадъра” на AYUSH (Ayurveda, Yoga and Naturopathy, Unani, Siddha and Homeopathy)<sup>291</sup>, се нуждаят от насърчаване и популяризиране и могат да бъдат отлично допълнение към традиционната система на здравеопазването. Компаниите могат да направят много в подкрепа на тези алтернативни медицински системи.

### **И7. Последващи действия след медицинските прегледи**

Компаниите инвестират сериозно в лагери за провеждане на медицински прегледи. Голямата необходимост е да се направи следваща крачка и да се проследи доколко резултатите от медицинските изследвания, получени по време на здравните лагери, водят до това, хората да получат и последващо лечение.

### **И8. Подкрепа за болните от редки болести**

И правителството и компаниите показват ясна склонност да се съсредоточават върху болести, които оказват влияние на физическото тяло на човека. Има обаче още по-голяма нужда да се преести фокуса върху умственото здраве, аутизма и други подобни състояния.

Според Намрата Рана и Уткарш Маджмудар, има много неща, които индустриите могат да направят, за да живеят индийците по-дълъг и по-пълноценен живот. Има пари - има и добри намерения. Само трябва да се използват правилните канали. (Авторите изрично подчертават, че написаното отразява само техни лични възгледи).

## **К. Разходите за здравеопазване оглавиха класацията на инвестициите в корпоративна социална отговорност в Индия през 2016 година**

<sup>291</sup> Аюрведа, Йога и природотерапия, Унани, Сиддха и хомеопатия. Виж: State committed to promoting AYUSH, The Hindu, May 06-th, 2017, 08:26 IST, <http://www.thehindu.com/news/national/tamil-nadu/state-committed-to-promoting-ayush/article18398853.ece>



Компаниите и отраслите с най-големи приходи и печалби отчетоха най-високите разходи за корпоративна социална отговорност през втората година на действието на така наречените „Правила за корпоративна социална отговорност“ (“КСО Rules”) в Индия. Повишаването на разходите за корпоративна социална отговорност е било захранено от такива индустрии като автомобилната, химическата, инфраструктурата, строителството и енергетиката, които по думите на наблюдателите са „играли по-силно” от останалите браншове.

Компанията “NextGen”<sup>292</sup>, която представлява фирма за управление на корпоративната социална отговорност със седалище в Бангалор (Bengaluru) е изследвала дузина отрасли. Установено е, че енергетиката, която включва някои от компаниите с най-големи приходи, като “Reliance Industries Ltd”, “Oil and Natural Gas Corp. Ltd” и

<sup>292</sup> Междувременно, компанията “NextGen” се ребрандира и сега вече се подвизава като “Goodera”. Тя се самопредставя като „глобална платформа за корпоративна социална отговорност и устойчивост” със седалища в Бангалор и в Менло Парк. Компанията е горда с иновативната си платформа, която е „облачна”, мобилна, гласова и “big data”, съчетана с силна домейнова експертиза. Според “Goodera” (бившата “NextGen”), с тази платформа и експертиза, компанията прави възможно и дава сили на корпорациите да управляват постигането на техните цели в областта на корпоративната социална отговорност и на устойчивостта по прост, прозрачен, измерим (!) и ангажиращ начин. Според “Goodera”, тя „може да обслужва всяка заинтересувана страна в екосистемата, включително корпорации, фондации, работници и служители, правителства и неправителствени организации”. С визията си „да дава сила на света на доброто”, “Goodera” е новата брандова идентичност на предишната “NextGen”, която „резонира” с целта на основателите ѝ да стане доверен и надежден партньор на всяка заинтересувана страна по света. <http://www.forbesindia.com/blog/author/nextgen/>. Съвсем наскоро, през юни 2017 година, “Goodera”, която утвърждава репутацията си на „компания, която помага на другите да управляват програмите си за корпоративна социална отговорност (CSR), чрез технологичната си платформа”, успя да набере 350 000 000 рупии, което отговаря на около 5 500 000 USD в така наречения “Series A” кръг на финансиране от “Omidar Network” и от “Nexus Venture Partners”. Според “Goodera” в този кръг на финансиране е участвувал и Варша Рао, бившият ръководител на операциите в онлайн хотелерската компания “Airbnb”. (Виж: Sharma, Disha, CSR platform Goodera raises \$ 5.5 mn from Nexus, Omidyar, News Corp VCCiRCLE, June 13-th, 2017, <https://www.vccircle.com/csr-platform-goodera-raises-5-5-mn-from-nexus-omidyar/>). Според Абхишек Хумбад (Abhishek Humbat), един от създателите на компанията и съ-изпълнителен директор (co-CEO), “Goodera” ще използва събраното финансиране за да укрепи „технологичния си гръбнак”, да задълбочи домейновата си експертиза и да привлече повече клиенти. Според Нарен Гупта, съосновател и управляващ директор на “Nexus”, “Goodera” наистина е „иновативна технологична платформа”, която дава възможност на корпорациите да измерват и да оптимизират степента на постигането на целите си в областта на корпоративната социална отговорност „по един прост, прозрачен и ангажиращ начин”. В момента “Goodera” помага на компаниите да автоматизират мониторинга и оценяването на проекти за корпоративна социална отговорност (CSR), да измерват тяхното въздействие, да отпускат грантове на неправителствени организации и да ангажират служителите си в доброволчески дейности. Компанията твърди, че 10 на сто от общите разходи за CSR на корпоративна Индия се управляват от нея (от “Goodera”) и че общо 200000 работници и служители участват в доброволчески дейности, като използват нейната платформа. Също така, от “Goodera” твърдят, че 150 големи предприятия, включително и 24, участващи в глобалната класация “Fortune 500” на едноименното списание, са приели за ползуване платформата им. Компанията, до скоро известна като “NextGen” е създадена през 2014 година от Абхишек Хумбад и Рича Баджапай (Abhishek Humbat и Richa Bajpai). Абхишек Хумбад е учил мениджмънт в университета “ИМ Bangalore” и инженерство в “BITS Pilani”. Рича Баджапай е завършил инженерство в Университета на Раджастан и известно време е учил и в Индийското бизнес училище (Indian School of Business). Компанията “NextGen PMS Pvt. Ltd” със седалища в Бангалор и в Менло Парк, която управлява “Goodera” е набрала през месец февруари 2015 година, необявен по обем капитал, чрез синдикиране между “Mumbai Angels” и група неназовани стратегически инвеститори, базирани в Индия и в Силиконовата долина. Първоначалната компания “NextGen” е „измътена” в два бизнес инкубатора – “NS Raghavan Centre for Entrepreneurial Learning” в университета “ИМ Bangalore” и в “Technology Business Incubator” в университета “BITS Pilani”. Компанията “Goodera” е един от малкото “start up”-и в Индия в областта на управлението на корпоративната социална отговорност.



“National Thermal Power Corp. Ltd” са отчетели, че са осигурили близо 26 на сто от целите разходи за корпоративна социална отговорност през последната финансова година (Ramanathan и Manku, 2016)<sup>293</sup>.

В индивидуален план, “Reliance Industries Ltd” е похарчила най-много пари за корпоративна социална отговорност през финансовата 2016 година, като е разпростряла разходите на своите фондове за корпоративна социална отговорност върху почти всички каузи, които са изброени в закона. През финансовата 2016 година, компанията е похарчила 2,3 % от своята печалба, което отговаря на 6 520 000 000 рупии. Разходите на компанията в областта на здравеопазването са се намалили близо на половина в сравнение с предишни години – 3 140 000 000 рупии, но за сметка на това, разходите за образование рязко са нараснали от 180 000 000 рупии през финансовата 2015 година на 2 150 000 000 рупии през финансовата 2016 година според годишния доклад на компанията<sup>294</sup>.

„Сумата, похарчена за всяка една от тези приоритетни области варира на годишна база в зависимост от обхвата на работата през съответната година”, заявява Jagannatha Kumar, от офиса на председателя на “Reliance Industries Ltd”.

Наблюдателите отбелязват, че през финансовата 2016 година, фокусът в “Reliance Industries Ltd” очевидно е бил върху образованието, като компанията изгражда виртуални класни стаи, наричани „училища Джо” (“Jio schools”) в 96 училища в щатите Андхра Прадеш (Andhra Pradesh) и Гуджарат (Gujarat), като целта е да се повишат качеството на преподаването и съответно - учебните резултати.

В Индия, законът за корпоративната социална отговорност задължава всички компании с нетна стойност над 5 000 000 000 рупии или с приходи над 10 000 000 000 рупии или с нетна печалба над 50 000 000 рупии да похарчи 2 процента от средната си печалба за последните три години за благотворителност и / или за практики на корпоративна социална отговорност<sup>295</sup>.

Годишните доклади на стоте компании с най-висока пазарна капитализация на Националната фондова борса в Индия са били анализирани от “NextGen” за периода 2014 – 2015 година. За периода 2015 – 2016 година, са изследвани годишните доклади на 91

<sup>293</sup> Ramanathan, Arundhati and Moyna Manku, Firms ramp up CSR focus on healthcare, poverty, hunger. The areas – lumped together as a single cause in CSR Rules – got Rs2,105 cr or 35% of all CSR spending, September 22, 2016, 11:04 PM IST, liveMINT, Companies, <http://www.livemint.com/Companies/q9kDKxYFwgYXTRo4cFneCJ/Firms-ramp-up-CSR-focus-on-healthcare-poverty-hunger.html>

<sup>294</sup> Reliance Industries Ltd, Sustainability Reports, RIL’s Sustainability - Report 2015-16, Enhancing the quality of life. Starting up to a digital life, <http://www.ril.com/DownloadFiles/SustainabilityReports/RIL%20G4%20Sustainability%20Report%202016.pdf>

<sup>295</sup> Ramanathan, Arundhati and Moyna Manku, Firms ramp up CSR focus on healthcare, poverty, hunger. The areas – lumped together as a single cause in CSR Rules – got Rs2,105 cr or 35% of all CSR spending, September 22, 2016, 11:04 PM IST, liveMINT, Companies, <http://www.livemint.com/Companies/q9kDKxYFwgYXTRo4cFneCJ/Firms-ramp-up-CSR-focus-on-healthcare-poverty-hunger.html>



от 100-те компании, които са били на разположение до 31 август 2016 година. Тези 91 компании са похарчили общо 60 330 000 000 рупии за дейности в областта на корпоративната социална отговорност през финансовата 2016 година, срещу 47 600 000 000 рупии, изразходвани от 100-те компании през финансовата 2015 година.

„Все повече и повече компании осъзнават, че ако не достигнат посочените в закона 2 процента, това ще направи да не изглеждат добре. Това може да се превърне в репутационен риск за тях”, казва Абхишек Хумбад, съ-основател на “NextGen”. „Тъй като компаниите стават все по-зрели в областта на техните стратегии за корпоративна социална отговорност (КСО), те виждат ползите от свързването им (на стратегиите) с техния бизнес. Така че, те не изпитват болка ако са похарчили и повече от 2 на сто”<sup>296</sup>.

„Индустриалните производителни компании, като примерно автомобилната са добре подготвени да осъществяват практики в областта на корпоративната социална отговорност, защото те се съсредоточават върху общностите около своите заводи и това им помага да изграждат ангажираност с местните общности. Освен това, много от тях работят в областта на развитието на уменията. Тези дейности са много полезни, защото чрез тях хората не само подобряват уменията си, но се и създават местни „пулове“ от таланти“, казва Парул Сони (Parul Soni<sup>297</sup>), глобален управляващ партньор на “Thinkthrough Consulting”, консултантска фирма, работеща в областта на корпоративната социална отговорност.

Индийските правила изброяват 11 каузи, за които компаниите могат за насочват своите инвестиции в корпоративна социална отговорност. През финансовата 2016 година, компаниите в голяма степен се придържат към инвестиции в образованието, но здравеопазването и изкореняването на бедността и глада, също са области в които се насочват значителни средства, благодарение на нарастването на разходите там на компаниите от общественния сектор.

Дванадесет компании от общественния сектор са инвестирали заедно 9 917 000 000 рупии за каузата на здравеопазването и изкореняване на бедността и глада. Това са средства, които са близо три пъти повече от средствата, насочени в тази област през финансовата 2015 година. Каузата е получила общо 21 054 000 000 рупии или 35 на сто от общите разходи за корпоративна социална отговорност през финансовата 2016 година. Другата популярна кауза е образованието, което е получило 28,2 процента от вложените средства. Развитието на селските райони също се оформя като „топ кауза“,

<sup>296</sup> Sharma, Disha, CSR platform Goodera raises \$ 5.5 mn from Nexus, Omidyar, News Corp VCCiRCLE, June 13-th, 2017, <https://www.vccircle.com/csr-platform-goodera-raises-5-5-mn-from-nexus-omidyar/>

<sup>297</sup> Parul Soni, global managing partner at “Thinkthrough Consulting”, <https://www.linkedin.com/in/parul-soni-2bb58b1/?ppe=1>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

изпреварвайки опазването на околната среда, която е била между трите най-популярни каузи през финансовата 2015 година.

„Придобиването на умения е модерно. При тези каузи се наблюдава ръст, защото много от инициативите за обучение за придобиване на умения се класифицират като осигуряване на заетост и като ограничаване на бедността, вместо да се отнесат към образованието. Също така, когато става дума за здравеопазване, устройването на кръводарителски лагери е популярна форма на осъществяване на КСО практики, защото ту е лесна за организиране и ефективна едновременно“, коментира Ношир Дадрауала (Noshir Dadrawala<sup>298</sup>), главен изпълнителен директор на Центъра за напредък на филантропията (Centre for Advancement of Philanthropy<sup>299</sup>), консултантска компания в областта на корпоративната социална отговорност<sup>300</sup>.

От друга страна, Рави Челлам (Ravi Chellam), изпълнителен директор на “Greenpeace India”, заявява, че независимо, че към проблемите на околната среда има интерес, за повечето от индийските компании това не е приоритет.

„Когато става дума за въпроси на околната среда, компаниите предпочитат да се съсредоточават над своите собствени площадки и териториите, които са непосредствено около техните обекти“, казва той. Според Рави Челам, целта на компаниите е най-вече да редуцират „въглеродните си отпечатъци“, да осигурят съхранението на водата, да засадят дървета и в някои случаи – да създадат инфраструктура за производство на възобновяема енергия.

Що се отнася до повишения интерес към селското развитие, Ношир Дадрауала смята, че причината за това се корени в съчувствието към пострадалите от сушата през 2015 година.

#### **4.2.4. Примери на инициативи в здравеопазването, приложени от глобални корпорации, като част от техните програми за корпоративна социална отговорност**

Здравето се превръща все повече във фокусна точка на корпоративната социална отговорност, до голяма степен благодарение на ясното разбиране, че здравият персонал и общността са от фундаментално значение за дълговечността на даден бизнес и за успеха на икономиката. По-долу са дадени примери на инициативи в здравеопазването,

<sup>298</sup> Noshir Dadrawala, Chief Executive Officer, Centre for Advancement of Philanthropy, <https://philanthropyforum.org/people/noshir-dadrawala/>

<sup>299</sup> Centre for Advancement of Philanthropy, Legal advisory and management solutions for non-profits and corporate social initiatives – since 1986, <http://www.capindia.in/about-us.htm>

<sup>300</sup> Sharma, Disha, CSR platform Goodera raises \$ 5.5 mn from Nexus, Omidyar, News Corp VCCIRCLE, June 13-th, 2017, <https://www.vccircle.com/csr-platform-goodera-raises-5-5-mn-from-nexus-omidyar/>



приложени от глобални корпорации, като част от техните програми за корпоративна социална отговорност.

Според Katarina McCartney, за много корпорации е типично да прилагат корпоративната социална отговорност и във вътрешен и във външен план, като често допълват и разширяват своите бизнес операции. Вътрешните стратегии могат да се прилагат с оглед на подобряване на работната среда, да се ограничи влиянието на неблагоприятни външни фактори или за да се постигне достъп до съоръжения, екипировка и оборудване, които са от значение за демографския и рисковия профил на корпорацията<sup>301</sup>.

Така например, като част от по-широка стратегия за корпоративна социална отговорност, "Rio Tinto", глобална минно-добивна корпорация е разработила програма за благополучие на работниците и служителите си, която се състои от три елемента:

Програма за управление на здравословните и безопасни условия на труд на работното място;

Програма за наблюдение и следене (мониторинг) на хигиената на работното място;

Програма за медицинско наблюдение, която цели да насърчава и поддържа физическото, умственото и социалното благополучие на работниците и служителите<sup>302</sup>.

В съответствие с това, в "Rio Tinto Iron Ore Company of Canada" работят заедно с провинциалните власти и с профсъюза за да осигуряват контрол на запрашеността на работните места с оглед на минимизиране на здравните рискове, свързани със запрашаването.

Тук трябва да се отбележи, че компанията ИОС е водеща компания в минния бранш в областта на корпоративната социална отговорност в Канада. През месец ноември 2011 година, тя е наградена от минната асоциация на Канада с четири награди "Towards Sustainable Mining Performance" („Към резултати за устойчив минен добив“) и с три награди за върхови постижения – "Achievements of Excellence"<sup>303</sup>.

„Нашата цел е да отговорим на нуждите на обществото от желязна руда, [продуктите от] която се използва в строителството, инфраструктурата и в много продукти за ежедневна употреба, като минимизираме въздействието върху околната среда и направим максимални ползите за нашите общности, при които ние извършваме

<sup>301</sup> McCartney, Katarina, Implementing CSR Health Initiatives, EMG, Healthcare and Well Being, January 11-th, 2015, <http://www.emg-csr.com/csr-health-initiatives/>

<sup>302</sup> Пак там.

<sup>303</sup> Iron Ore Company of Canada, The Iron Ore Company of Canada recognized for its leadership in Corporate Social Responsibility, Press Release, November 23-rd, 2011, [http://www.ironore.ca/en/press-releases\\_9/the-iron-ore-company-of-canada-recognized-for-its-leadership-in-corporate-social-responsibility\\_153/?pg=0](http://www.ironore.ca/en/press-releases_9/the-iron-ore-company-of-canada-recognized-for-its-leadership-in-corporate-social-responsibility_153/?pg=0)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

дейността си. Тези награди показват, че ние сме правили правилните неща, за да ограничим отпечатъка от нашата дейност върху околната среда (така нареченият “environmental footprint”) и едновременно с това да изграждаме общностите по отговорен начин. Ние сме изключително щастливи, че нашите усилия са признати от хората, които ни наблюдават” е заявила Джули Гелфанд (Julie Gelfand), вицепрезидент по въпросите на околната среда и корпоративната социална отговорност на IOC<sup>304</sup>.

Всяка година, Минната асоциация на Канада дава признание на компаниите – членки на асоциацията и на техните съоръжения, екипировка и оборудване за тяхното отговорно отношение към социалните, икономическите и екологичните си резултати.

През 2011 година, съоръженията на IOC в Sept-Îles и в Labrador City са получили награди “Towards Sustainable Mining Performance” („Към резултати за устойчив минен добив”) на ниво АА, заради тяхното „управление на консумацията на енергия и на парниковите емисии” и заради „отношенията им с външните за компанията заинтересувани страни”. Компанията и нейните две съоръжения също така са получили награда за върхово постижение – “Achievement of Excellence” за тяхното „планиране на корпоративното управление при кризи”<sup>305</sup>.

По подобен начин, “Glaxo Wellcome Manufacturing Pte Ltd. Singapore”, компания която произвежда продукти за “GlaxoSmithKline” (GSK), предоставя на своите служители безплатен всеобхватен здравен скрийнинг, възможности за физическа активност и подобро хранене (в което влизат здравословни храни и възможности за взимане на храна за в къщи). Съответно, организацията е отчела значителни положителни промени в здравния статус и производителността на труда на работниците и служителите си<sup>306</sup>.

Външните здравни инициативи в рамките на корпоративната социална отговорност се прилагат за да се намалят рисковете и / или да се разширят ползите за околната среда и за общностите. В много случаи има синергия между външните и вътрешните стратегии и много често те се оформят от природата и същността на самия бизнес.

<sup>304</sup> Пак там.

<sup>305</sup> Пак там. Компанията IOC е водещ производител на концентрат от желязна руда в Канада и на пелети от желязна руда, които се доставят на клиенти по целия свят. Компанията управлява мина, концентратор и завод за производство на палати в Labrador City, както и пристанищни съоръжения в Sept-Îles в провинция Квебек. Тя също така управлява и експлоатира 418 километрова железопътна линия, която свързва мината с пристанището. Компанията IOC има 2200 работници и служители, като неин основен акционер е международната минно – добивна група “Rio Tinto”, която има дейности в повече от 40 страни по света.

<sup>306</sup> McCartney, Katarina, Implementing CSR Health Initiatives, EMG, Healthcare and Well Being, January 11-th, 2015, <http://www.emg-csr.com/csr-health-initiatives/> ; Виж също: Weyzig, Francis, GlaxoSmithKline company profile, SOMO, Onco, Amsterdam, 2004, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2004/10/Company-profile-GlaxoSmithKline.pdf>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Така например, “Alliance Boots”, международна компания за здраве и красота с водещо фармацевтично производство има външна стратегия, която е довела до осъществяването на програмата „Ние се грижим за Вашето здраве” (“We Care About Your Health”), разработена в сътрудничество с нидерландската здравно осигурителна компания “CZ”, която осигурява достъп до онлайн курсове за здравословен начин на живот. Външната стратегия на корпорацията разширява това, като предлага различни програми със здравна насоченост, които включват: “BootsWebMD”, потребителски информационен портал за здравеопазване и качествен живот (в партньорство с “WebMD”)<sup>307</sup>.

Френската мултинационална корпорация “Danone”, оперираща в сферата на хранителната и питейната индустрия, осъществява КСО практики чрез голям брой специфични за отделните страни храни и здравно – ориентирани кампании, като “Яж като шампион” (“Eat Like a Champ”<sup>308</sup>) в Обединеното кралство и „Мамо, Татко, аз предпочитам вода” (“Mum, Dad: I Prefer Water”) в Полша.

Образователната кампания „Яж като шампион“ (“Eat Like a Champ”) е започната от “Danone” през 2010 година, с намерението да се бори с добиващия все по-голямо значение въпрос за лошото хранене и прекалената пълнота (затлъстяването) при децата в Обединеното кралство. Това е безплатна образователна програма за здравословно хранене, насочена към децата от началното училище на възраст 9 – 10 години. Програмата насърчава участниците в нея да изследват различни здравословни избори по забавен начин с помощта на своите вдъхновяващи посланици. През 2103 година, “Eat Like a Champ” е проведена в 1 000 паралелки в началните училища в Обединеното кралство, като е достигнала до 30 000 деца<sup>309</sup>.

В Полша, проблемът с наднорменото тегло при децата се разраства и здравословните проблеми, които възникват вследствие на затлъстяването вече се появяват по-рано от обикновено. „Мамо, Татко, аз предпочитам вода!” (“Mum, Dad: I Prefer Water”) е започната от “Danone” в Полша през 2006 година, когато изследване на компанията показва, че само 12 на сто от полските деца предпочитат за пиене питейната вода. Програмата “Mum, Dad, I Prefer Water” е изцяло с образователна насоченост с широкообхватни материали, насочени към децата, родителите и учителите. На третата

<sup>307</sup> McCartney, Katarina, Implementing CSR Health Initiatives, EMG, Healthcare and Well Being, January 11-th, 2015, <http://www.emg-csr.com/csr-health-initiatives/>

<sup>308</sup> Danone, Eat Like a Champ, <http://www.danone.com/en/for-all/sustainability/better-health/healthier-lifestyles/eat-like-a-champ/>

<sup>309</sup> Пак там.





година от началото на провеждането си, кампанията вече е достигнала 700 000 деца в 6000 образователни институции и 800 000 родители<sup>310</sup>.

От друга страна, здравните инициативи на много корпорации, излизат извън сферата на тяхното индустриално познание. Така например, фондацията “Friendship”, създадена от ОАЕ и от тяхната авиокомпания “Emirates” предоставя плаваща болница, наречена “The Emirates Friendship Hospital Ship”, за осигуряване на медицинска помощ на хората, засегнати от мусонните наводнения в най-изостаналите райони на Бангладеш<sup>311</sup>. Фондацията и нейната плаваща болница подпомагат в момента на над два милиона души, живеещи в общности, изолирани от мусонните дъждове.

Каналите, през които корпорациите прокарват външни програми за корпоративна социална отговорност също са различни. Докато “Alliance Boots” осъществява програмите си чрез верига от местни аптеки, то компанията “Novo Nordisk”, глобална здравна компания, която открива и разработва биологични лекарства (biological medicines), е създавала независима организация с нестопанска цел – фондация “the World Diabetes Foundation”<sup>312</sup>. Фондацията разработва и финансира местни инициативи, които укрепват системите на здравеопазване на развиващи се страни и изграждат здравен капацитет. От 2002 година до началото на 2015 година е била оказана подкрепа на над 300 проекта в 108 страни.

Много корпорации влизат в сътрудничество с регионални или национални правителства за да осъществяват инициативи в областта на корпоративната социална отговорност. Инициативата за здравеопазване в Йордания (the Jordan Healthcare Initiative) е разработена от “Cisco Systems Inc.”, (корпорация, която проектира и продава интернет базирани мрежови продукти и услуги за цялата индустрия на информационните технологии и комуникации) в сътрудничество с правителството на страната<sup>313</sup>.

Програмата осигурява технологии, които трябва да „хвърлят мост над пропастта“ между пациентите от селските райони, които изпитват недостиг на ресурси и на достъп до здравеопазване и градските болници. Компанията “Cisco Systems Inc” допринася за

<sup>310</sup> Danone, Mum, Dad: I Prefer Water, <http://corporate.danone.co.uk/en/discover/sustainability/better-health/healthier-lifestyles/mum-dad-i-prefer-water/>; **Виж подробности в:** European Commission, Health and Consumers DG, Mum, Dad I prefer water ! Educational programme promoting water drinking among children, [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ev20111128\\_co01\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition_physical_activity/docs/ev20111128_co01_en.pdf)

<sup>311</sup> The Emirates Group, The Emirates Friendship Hospital Ship, [http://www.theemiratesgroup.com/english/our-vision-values/community\\_initiatives/the-emirates-friendship-hospital-ship.aspx](http://www.theemiratesgroup.com/english/our-vision-values/community_initiatives/the-emirates-friendship-hospital-ship.aspx)

<sup>312</sup> Novo Nordisk Discusses Link Between Diabetes and Sustainable Development, CSRwire, The Corporate Social Responsibility Newswire, September 17-th, 2015, 09:00 AM EST, [http://www.csrwire.com/press\\_releases/38287-Novo-Nordisk-Discusses-Link-Between-Diabetes-and-Sustainable-Development](http://www.csrwire.com/press_releases/38287-Novo-Nordisk-Discusses-Link-Between-Diabetes-and-Sustainable-Development)

<sup>313</sup> Cisco, CSR Program: Jordan Healthcare Initiative. Expanding the reach of speciality healthcare to rural communities, December 2014, <http://csr.cisco.com/casestudy/jordan-healthcare-initiative>; **Виж също така:** Cisco, Corporate Social Responsibility, Jordan Healthcare Initiative. Cisco and the Jordanian Government have teamed up to deliver specialized healthcare services to rural citizens, February 2014, [https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/JHI\\_Exec\\_Brief.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/JHI_Exec_Brief.pdf)



проекта, като осигурява специализиран софтуер, който трябва да улеснява “peer-to-peer” клинични комуникации, да достига до пациенти в отдалечени местности, да прехвърля радиологични изображения и да развива сътрудничеството между лекарите.

Тук е мястото да се подчертае, че много от програмите за здравеопазване в рамките на политиката на “Cisco” за корпоративна социална отговорност попадат в една област на особено внимание – „свързаното“ здравеопазване (Connected Healthcare). Тази политика се провежда под слогана: „Умножаване на въздействието, чрез разширяване на достъпа на медицинските специалисти“<sup>314</sup>.

Програмите на “Cisco” за корпоративна социална отговорност, използват силата на мрежовите технологии за да ограничават пречките и бариерите пред достъпа до здравеопазване. Когато местните медицински заведения, правителствата и специализираните болници си сътрудничат, използвайки технологиите на “Cisco”, те могат да подобрят ефективността и да повишат достъпността на медицинските грижи в отдалечените области.

Могат да се посочат няколко програми на “Cisco” за корпоративна социална отговорност, (моделни демонстрации на приложението на „телемедицината“), в които мрежовата свързаност подобрява достъпа до качествена медицинска помощ:

- „Свързани здрави деца“ (“**Connected Healthy Children**”): Преобразуване на детското здравеопазване с помощта на технологии на сътрудничество;
- „Свързвайки Сечуан“ (“**Connecting Sichuan**”): Опустошен район, възобновен с помощта на човешки и технологични мрежи;
- „Инициатива за здравеопазване в Йордания“ (“**the Jordan Healthcare Initiative**”): Разширяване на достъпа до специализирана медицинска помощ на селските общности;
- „Проектът Самудая“ (“**Project Samudaya**”): Разрушени от наводнения села са възстановени, вече и с по-добър достъп до здравеопазване.

Архивите на “Cisco” съхраняват примери и на други добри практики и големи практически успехи, като използването на телемедицина за осигуряване на достъп на деца – аутисти до медицинска помощ от световна класа<sup>315</sup> или пък как използването на телемедицината позволява да се разшири достъпа до педиатрична помощ в района на залива на Сан Франциско<sup>316</sup>.

<sup>314</sup> Cisco, Corporate Social Responsibility, Focus Area: Connected Healthcare. Multiplying impact by expanding the reach of medical specialists, <http://csr.cisco.com/pages/healthcare>

<sup>315</sup> Cisco, Corporate Social Responsibility, Impact Story: Marcus Autism Center. Telemedicine connects autistic children to world-class care, <http://csr.cisco.com/casestudy/marcus-autism-center-telehealth>

<sup>316</sup> Cisco, Corporate Social Responsibility, Case Study: Lucile Packard Children’s Hospital. Telehealth expands access to pediatric care in San Francisco Bay Area, <http://csr.cisco.com/casestudy/lucile-packard-telehealth-initiative>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Глобалният договор на ООН (UN Global Compact) допринася за формализирането на корпоративната социална отговорност. Глобалният договор дава мениджърски инструменти, ресурси и програми, с които помага на напредъка на устойчивите бизнес модели. Към днешна дата, над 10 000 предприятия и заинтересувани страни участват в мрежата на Глобалния договор, чрез програми за взаимно осведомяване (vis-à-vis awreness programs) и мероприятия от типа на различни „кръгли маси“. Изследователката Katarina McCartney<sup>317</sup> откроява сред този списък компанията “Bayer HealthCare Saudi Arabia”<sup>318</sup>, която е глобално предприятие с основни компетенции в областта на здравеопазването, селското стопанство и високо технологичните полимерни материали.

В рамките на своята програма за „Върхови постижения през границите“<sup>319</sup>, “Bayer HealthCare Saudi Arabia” подкрепя местни проекти с оглед на подобряване на грижите за хората, болни от диабет. С тази програма, “Bayer Health Care Saudi Arabia” активно прокарва специфичен за всяка страна от региона MENA<sup>320</sup> подход. В региона все още има ниска осведоменост сред по-широката част от населението. Затова се използват споделянето на познания и опит в рамките на мрежи, ориентирани към перфекционизъм и постигане на върхови постижения<sup>321</sup>.

Сред проектите на “Bayer HealthCare Saudi Arabia” е и новата Програма за осведоменост за диабета в училищата (new Diabetic School Awreness Program), насочена към тийнейджърите в Саудитска Арабия, която стартира през пролетта на 2014 година.

Програмата има намерението да разшири осведомеността за диабета, да подобри управлението на лечението на болестта и да ограничи броя на хората в риск. Програмата се подкрепя от Асоциацията на приятелите на болните от диабет пациенти (Association of Diabetic Patient Friends) в Джеда и от инициативата на “Bayer HealthCare” - „Върхови постижения през границите“.

<sup>317</sup> Изследователката Katarina McCartney има бакалавърска степен по науки за околната среда от Университет на Източна Англия и магистърска степен в областта на околна среда, наука и общество от “University College” в Лондон. Тя има много голям опит в разработването, прилагането и воденето на стратегии за устойчивост в силно регулираните индустрии, като бранша на здравеопазването. Работила е в Националната здравна служба на Обединеното кралство (NHS), където е било първото лице със специална отговорност за устойчивото развитие и е работила както върху стретгии за устойчивост, в центъра на които са болниците, така и в националния контекст на устойчивите здравни системи и системи за полагане на грижи. Характеризират я като човек, който знае как да ангажира хората, да вдъхновява лидерите и да идентифицира възможностите за устойчиво развитие.

<sup>318</sup> Мултинационалната компания “Bayer” присъства в Близкия Изток от края на 80-те години на миналия век. Централата на “Bayer” в Близкия Изток е в Дубай, Обединени Арабски Емирства. Освен това, “Bayer” има дъщерни юридически дружества в Кипър, Египет, Иран, Йордания и Саудитска Арабия. В други страни от региона, продуктите на “Bayer” се търгуват от дистрибутори и агенции, които се явяват трета страна. От “Bayer” имат повече от 800 служители в региона.

<sup>319</sup> “Excellence across Borders Program”

<sup>320</sup> MENA – Meadle East, North Africa.

<sup>321</sup> Bayer HealthCare supports educational plan on diabetes, Arab News, Corporate News, March 22-nd, 2014, <http://www.arabnews.com/news/543901>



Програмата представя местен, локален подход към подобряването на познанията за актуалните възможности за диагностициране, терапия и превенция на диабета в този регион.

„Подобряването на условията за хората, живеещи с диабет, несъмнено ще бъде един от здравните проблеми, представляващи най-голямо предизвикателство през 21-вия век“, казва Герд-Валтер Ром (Gerd-Walter Rohm), инициатор на инициативата „Върхови постижения през границите“ в „Bayer HealthCare“<sup>322</sup>.

„Повишаването на осведомеността сред младите хора и споделянето на най-добрите практики е важен приоритет, за да се постигне напредък в управлението на болестта диабет“, казва той.

В сравнителен план, в региона на Близкия Изток и Северна Африка (MENA), Саудитска Арабия има второто най-високо разпространение на диабета. Бързата урбанизация на страната се е отразила на начина на живот и на хранене на хората през последните тридесет години, което е довело до епидемични размери на обхвата на заболяването – около 23 на сто от възрастните за засегнати от захарен диабет.

„Програмата „Върхови постижения през границите“ засилва регионалното сътрудничество на всички нива на управлението на диабета, като ни помага да продължим посрещането на нуждите на нашите пациенти“, казва професор Хасан Хесейн Фатани, консултант ендокринолог в Университета „Крал Абдул Азис“ и в болницата „Ерфан“ и президент на Асоциацията на приятелите на болните от диабет пациенти (Association of Diabetic Patient Friends) в Джеда. Той подчертава, че бидейки разположена в района на Джеда, Програмата за осведоменост за диабета в училищата (Diabetic School Awareness Program) взима за прицел по-младото население, което е около 70 на сто от цялото население.

#### **4.2.5. Корпоративната социална отговорност и управлението на човешките ресурси в бранш „Здравеопазване“ в европейски и национален контекст**

Дейностите по осигуряване безопасност на пациентите и управлението на риска има голямо значение за ЕС през последните години, а съсловните организации на лекарите са активна страна в процеса на предоставяне на качествена медицинска помощ и постигането на устойчивост на националните здравни системи.

Подходът е спазване на отговорността на държавите-членки за организирането, финансирането и предоставянето на медицинска помощ, а целта – да се постигне съгласуваност при прилагане на правилата относно осигуряване на равен достъп и

<sup>322</sup> Пак там.

гарантиране на сигурни, висококачествени и ефективни трансгранични здравни услуги на всички граждани на ЕС, независимо от тяхното местоживееие или ниво на доходите.

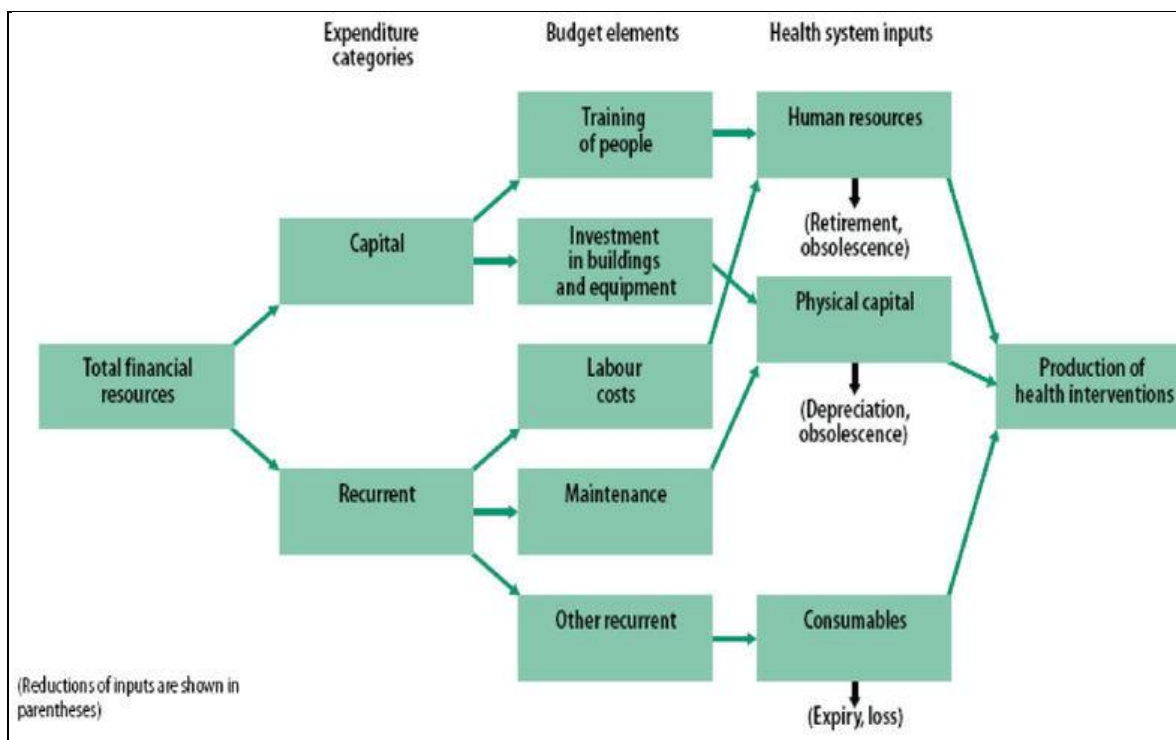
Възникват най-различни ключови фактори за успех, които категорично оказват влияние върху практиките по здравеопазване и управлението на човешките ресурси.

Доброто управление на човешките ресурси е от съществено значение при осигуряване на високо качество на медицински грижи. За изграждането на нови политики е необходимо фокусът да се промени върху управлението на човешките ресурси в здравеопазването. За постигането на по-добри резултати и достъп до здравеопазването в цял свят изключително необходими са наличието на стратегии за ефективно управление на човешките ресурси.

### А. Дефиниране на човешките ресурси в здравеопазването

В много здравни системи по света вниманието усилено се насочва върху управлението на човешките ресурси - УЧР (Human Resources Management - HRM). По-конкретно, човешките ресурси са един от трите принципни елемента на здравната система, като другите два са физическият капитал и консумативите.

Фигура 1 отразява взаимовръзката между факторите на здравната система, елементите от бюджета и категориите разходи.



Фигура 1

Човешките ресурси, когато са свързани със здравеопазването, може да се класифицират на база на различните видове отговорности на клиничния и неклиничния персонал за медицинската помощ на населението и отделните лица. Тъй като е спорно кои са най-съществените фактори на здравната система, ефективността и ползите, които системата може да предостави до голяма степен зависят от компетентността, квалификацията и мотивацията на лицата, които са отговорни за предоставянето на медицински услуги.

Изключително важен е и балансът между човешките и физическите ресурси - от съществено значение е да се поддържа съответна комбинация между различните видове „здравни промоутъри“ и медицински работници, за да се гарантира успехът на системата. Поради техните очевидни и съществени разлики, желателно е човешкият капитал да се ръководи и управлява по много по-различен начин от физическия. Взаимовръзката между човешките ресурси и здравеопазването е много сложна и изисква задълбочено изследване и проучване.

Както количеството, така и разходите за медицински консумативи (лекарства, протези и консумативи за еднократна употреба) нарастват астрономически, което от своя страна може да увеличи драстично разходите в здравеопазването. В държавните системи, разходите в тази област може да окажат влияние върху възможността за наемане и поддържане на добри специалисти. И при двете системи - системата, финансирана от държавата, и системата за сметка на работодателя, УЧР практиките трябва да се развиват, за да се намери подходящ баланс на предоставянето на работна ръка и възможността на тези специалисти да практикуват ефективно и ефикасно. Медицинският специалист без подходящите инструменти е толкова неефективен колкото това инструментите да ги има, но без специалиста.

## **Б. Ключови въпроси и проблеми, свързани с човешките ресурси в здравеопазването**

Когато разглеждаме системите на здравеопазването в глобален контекст, възникват много общи въпроси и проблеми за човешките ресурси. Някои от тях, (с най-голяма значимост, ще бъдат разгледани по-детайлно), включват обема, състава и разпределението на медицинския персонал, проблемите с обучението на персонала, миграцията на здравните работници, нивото на икономическо развитие в конкретна държава и социодемографските, географските и културните фактори.

*Изменението на обема*, разпределението и състава на медицинския персонал в дадена държава е голям проблем. Например, броят на здравните работници в дадена държава е ключов индикатор за възможността на тази държава да осигурява обезпечение



на персонала и медицинска помощ. Факторите, които следва да се вземат под внимание при определяне търсенето на медицинските услуги в конкретна държава, включват културни характеристики, социодемографски характеристики и икономически фактори.

**Друг съществен въпрос е обучението на персонала.** От съществено значение е персоналят по човешки ресурси да отчита състава на здравните работници по отношение както на категориите квалификации, така и на нивата на обучение. Изискват се нови възможности за образование и практично обучение на здравните работници, за да се направи така, че те да са компетентни и подготвени да посрещнат настоящите и бъдещите нужди на конкретната държава. Добре обученият и компетентен персонал е от съществено значение за всяка успешна здравна система.

**Миграцията на медицинските работници е въпрос,** който възниква, когато се разглеждат здравните системи на глобално ниво. Според проучванията, движението на специалистите в здравеопазването тясно следват модела на миграция на всички специалисти в това, че вътрешното движение на работниците към градските области е общо за всички държави. Движението на работната ръка може допълнително да наруши баланса, което изисква по-добро планиране на работната ръка, насочване на вниманието към проблемите със заплащането и други стимули и подобряване на цялостното управление на персонала. Освен паричните стимули към трудовите възнаграждения, развиващите се страни прилагат други стратегии, като осигуряване на жилище, инфраструктура и възможности за работна ротация за наемане и задържане на здравни специалисти, тъй като много здравни работници в развиващите се страни са с ниско заплащане, ниско мотивирани и силно неудовлетворени. Миграцията на здравните работници е съществен проблем при човешките ресурси, който трябва внимателно да бъде измерван и следен.

**Друг въпрос, който възниква при разглеждането на системите по здравеопазването в света, е нивото на икономическо развитие на държавата.** Съществуват доказателства за съществена здрава взаимовръзка между нивото на икономическо развитие в една държава и количеството човешки ресурси в нея за здравеопазване. Държави с по-голям брутен вътрешен продукт (БВП) на глава от населението отделят повече средства за здравеопазване спрямо държавите с по-нисък БВП и съответно имат по-голям медицински персонал.

**Социодемографските елементи, като възрастовото разпределение на населението,** също играе ключова роля в здравната система на една държава. Едно застаряващо население води до нарастване на търсенето на медицински услуги и медицински персонал. Застаряващото население в рамките на самата здравна система също има важни последици: попълването на позициите на голям брой медицински



работници, които ще се пенсионират ще налага допълнително обучение на млади работници.

*Също така е важно да се разгледат културните и географските фактори при изследването на глобалните здравни системи.* Географските фактори, като климат или топография, оказват влияние върху възможността за предоставяне на здравни услуги; културните и политическите ценности на конкретна нация също може да окаже влияние върху търсенето и предлагането на човешки ресурси за здравеопазването. Посочените по-горе фактори са само част от множеството въпроси, които трябва да се разгледат при изследването на глобалното здравеопазване и човешките ресурси.

## **В. Влиянието на човешките ресурси върху реформата в бранш „Здравеопазване“**

При изследването на глобалните системи по здравеопазване е както полезно, така и важно да се проучи влиянието на човешките ресурси върху реформата в бранш „Здравеопазване“. Тъй като конкретният процес на реформа в здравеопазването е различен за всяка отделна държава, може да се определят само някои общи насоки. Три от основните насоки са **ефективност, равнопоставеност и качество.**

В стремежа да се повиши ефективността се прилагат най-различни инициативи, свързани с човешките ресурси. Аутсорсинг на услугите се използва, за да се превърнат фиксираните разходи за труд в променливи като начин за подобряване на ефективността. Възлагането на подизпълнители, изпълнението на договори и вътрешното договаряне също са примери за прилагани мерки.

Много инициативи, свързани с човешките ресурси при реформата в здравния бранш, включват и опитите за повишаване нивото на равнопоставеност или справедливост. Стратегиите, насочени към насърчаване на равнопоставеността по отношение на нуждите, изискват по-систематично планиране на здравните услуги.

Някои от тези стратегии включват внедряване на механизми за финансова защита, „таргетиране“ на конкретни нужди и групи и повторно разполагане на услугите. Една от целите на специалистите по човешки ресурси трябва да бъде използването на тези и други мерки за повишаване на равнопоставеността в техните държави.

Човешките ресурси при реформата в здравния бранш също така се стремят да подобрят качеството на услугите и удовлетворението на пациентите. Качеството на медицинските грижи по принцип се дефинира по два начина: техническо и социокултурно. Техническото качество е свързано с влиянието, което наличните здравни услуги могат да имат върху здравословното състояние на едно население. Социокултурното качество измерва степента на приемственост на услугите и способността да се удовлетворят очакванията на пациентите.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Специалистите по човешки ресурси се изправят пред множество пречки в опита си да предоставят висококачествени медицински грижи на гражданите. Някои от тези ограничения включват бюджети, липсата на съответствие между ценностите на различните участници в този процес, коефициентът на отсъствие от работа, голям процент на текучество и нисък морал на медицинския персонал.

Като част от реформата в здравния бранш се препоръчва по-добро прилагане на разнообразието от доставчици на здравни услуги и по-добра координация на услугите за пациентите чрез вътрешно дисциплинарна екипна работа. Тъй като всички медицински грижи се предоставят изключително от хора, ефективното управление на човешките ресурси ще изиграе жизнено важна роля в успеха на реформата в бранш „Здравеопазване“.

#### **4.2.6. Практики на управление на човешките ресурси в бранш „Здравеопазване“ на национално равнище в страни от ЕС и в Северна Америка**

##### **А. Австрия**

За съжаление, бавно се възприема фактът, че пациентите също могат да имат положителен принос в този процес.

Австрия е от страните, в които има напредък в това отношение. Разработени са проекти и програми, целящи пациентите да бъдат интегрирани в проблема със сигурността в болниците. От своя страна лекарската камара, освен отговорността да гарантира спазването на правата на лекарите, изпълнението на професионалните им задължение и запазване на тяхната репутация, изпълнява своята отговорност към цялото общество за осигуряване на модерно здравеопазване и безопасност на пациентите чрез поддържане на високо професионално ниво на практикуващите лекари и постоянно управление на качеството.

Федералното министерство на здравеопазването в Австрия е органът, който има законодателна инициатива в областта на общественото здраве и здравната политика, а също така регулираща и контролираща функция по отношение на дейностите, осъществявани от различните участници в австрийската здравна система. Грижата за пациентите се поделя между федералните и регионалните институции, като правителството определя основните законови разпоредби, а местните власти и институции отговарят за прилагането на вече приетите закони на местно ниво.

Законовата рамка относно дейността на болничните лекари, лекарите на свободна практика, общопрактикуващите лекари и специализиращите лекари, както и тяхната



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

правоспособност, също се определя от федералното министерство, но практическата реализация и отговорността за саморегулация е в правомощията на съсловната организация.

Австрийската медицинска камара (Österreichische Ärztekammer (ÖÄK)) е федералната структура на съсловната лекарска организация. В състава ѝ са включени девет провинциални лекарски камари, а членството в тях е задължително. Членовете на камарата са 38 292 активно практикуващи лекари, от тях лекарите специалисти са 18 864, а общопрактикуващите лекари - 12 721. Работещите в болница специалисти са 8 914, а броят на младшите лекари (лекарите в обучение/стажант лекарите) - 6706.

Дейността на камарата е насочена в защита на професионалните, социалните и икономическите интереси на всички лекари, работещи в Австрия. Отговорността ѝ е да гарантира спазването на правата на лекарите, изпълнението на професионалните им задължения и запазване на тяхната репутация. Едновременно с това лекарската камара изпълнява своята отговорност към цялото общество за осигуряване на модерно здравеопазване и безопасност на пациентите чрез поддържането на високо професионално ниво на практикуващите лекари и постоянно управление на качеството.

Основните правомощия на лекарската камара са:

- Водене на публичен регистър на практикуващите лекари в Австрийската здравна служба – вписване и заличаване от регистъра при получаване или при загуба на права за упражняване на лекарска професия, както и регистър на стажант-лекарите;
- Специализирано обучение и изпити за получаване на професионална квалификация от лекари специалисти и общопрактикуващи лекари;
- Организиране и провеждане на продължаващото медицинско образование и издаване на дипломи и сертификати;
- Разработването на политики и програми, свързани с функционирането на австрийската здравна система;
- Провеждане на инициативи за подобряване на безопасността на пациентите;
- Осигуряване качеството на медицинската дейност и безопасността на пациентите;
- Представяне на становища относно федералните и областни закони, отнасящи се до здравеопазването, преди началото на тяхното гласуване - закони от основно значение за лекарите се дискутират с лекарската камара, която изработва собствени предложения;
- Партньорство с институциите на социалното осигуряване относно задължението на лекарите да лекуват с електронна карта - осигуряване на свободен достъп на пациента до медицински услуги чрез прилагане на натуралната облага и директното заплащане на лекаря със законовата здравна осигуровка;

- Договаряне на съдържанието на договорите за здравното осигуряване – определяне на медицинските дейности, които се заплащат, административни планове за местоположението на действие на сключилия договор с касата лекар, избор на лекари за сключване на договори с касата;
- Сключване на колективни договори и договаряне на възнагражденията и добавките на лекарите в болничната помощ и даване на указания за частните хонорари;
- Приемане на насоки относно таксите, които се заплащат от пациентите за болнично лечение, за рецепта, и др.;
- Законодателна дейност в областта на управлението на образователни практики, медицинска документация и зачитане на репутацията на медицинската професия;
- Налагане на рекламна политика;
- Издаване на медицински кодекс за поведение, насоки и препоръки за действия при сътрудничеството на лекарите с фармацевтичната промишленост;
- Развитие на терапевтични и превантивни препоръки за здравни грижи.
- Тези правомощия се осъществяват освен от собствените структури и от следните организации към Австрийската медицинска камара:
  - Австрийска академия на лекарите (Österreichische Akademie der Ärzte GmbH);
  - Австрийско дружество за управление на качеството и осигуряване на качество в медицината (Österreichische Gesellschaft für Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Medizin (ÖQMed));
  - Издателска къща на лекарите - Общество за медийни продукти и комуникация (Verlagshaus der Ärzte – Gesellschaft für Medienproduktion und Kommunikationsberatung GmbH).

## **Б. Базово медицинско образование**

*(Под контрола на Федералното министерство за наука и изследвания).*

Достъпът до професията в Австрия е описан в лекарския закон - *Ärztegesetz (AerzteG)*. Базово медицинско образование се получава в университетите във Виена, Грац и Инсбрук и в частния университет в Залцбург, които са под контрола на Федералното министерство за наука и изследвания. Кандидатства се с изпит, а приемът е ограничен на 1700 студенти годишно.

## **В. Специализирано обучение**

*(Под контрола на Федералното министерство на здравеопазването).*

Завършилите основно медицинско образование в австрийски медицински университет лекари нямат право на самостоятелна практика, затова могат да започнат



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

работа само в болница. За чуждите граждани, които специализират в Австрия първата възможност е да практикуват медицина като самостоятелно наети лекари в рамките на специализираното си обучение.

По време на това обучение е необходима регистрация като стажант лекар в „Österreichische Ärztekammer“, а ако дипломата е издадена в страна извън Европейския съюз трябва да се получи „Nostrifikation“ (академично призната степен). Чуждите граждани могат след регистрация да придобият правоспособност за практикуване на медицина като самонаето лице - лекар в Австрия (Approbierter Arzt) по време на специализираното обучение, но тази възможност е достъпна само при следните условия: лицето да притежава диплома по основна медицинска степен от Европейския съюз; дипломата да е включена в приложение А на Директива 93/16/ ЕИО за признаване на професионална квалификация и другото кумулативно условие е тази диплома да дава право за самостоятелно практикуване на медицина в държавата-членка, която я е издала.

Системата за професионална специализация на лекарите е различна за лекарите-австрийски граждани, които продължават да специализират в Австрия – те получават удостоверение за професионална квалификация за базово медицинско образование (магистърска степен) след като проведат специализираното обучение и положат задължителния изпит за специалност. Австрийските органи обаче са длъжни да признаят диплома за основна медицинска степен, издадена в страна-членка на чужд гражданин, който желае да продължи специализираното си обучение в Австрия, както и да издават дипломи на лекари, австрийски граждани, желаещи да специализират в друга страна-членка или да работят в сфера, където не е необходимо специализирано медицинско образование.

Основните контролни функции по отношение на изпълнението на изискванията за специализация и регулиране на системата за специализирано обучение са възложени на Австрийската медицинска камара, към която е създаден специализиран орган – Комитет по образование. Комитетът има за задачи да:

- Признава дипломите и периодите на обучение в чужбина;
- Издава временни разрешения за самостоятелно практикуване на лекарска професия от чуждестранни лекари;
- Признава болниците за образователни институции, в които могат да се обучават специализиращи лекари;
- Признава индивидуални и групови практики, като центрове за обучение;
- Проверява качеството на обучение на лекарите в признати образователни институции и центрове, и др.

Независимо от различния статус на лекарите, завършили австрийски медицински университет и завършилите основна медицинска степен в страна-членка, лекарската



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

камара е отговорна за специализирането на лекарите - органите на камарата имат компетентността да разработят учебното съдържание за всяка медицинска специалност и след това да прилагат учебната програма в процеса на специализираното обучение.

Федералното министерство на здравеопазването одобрява учебната програма, а в края на своето обучение общопрактикуващите лекари и специалистите полагат задължителен изпит.

### **Г. Продължаващо професионално развитие**

*(Под контрола на Австрийската медицинска камара).*

Лекарската камара, съгласно Наредбата за медицинско образование (*Verordnung über ärztliche Fortbildung*), има ангажимента да осигури акредитацията на доставчици и събития от календара на продължаващото образование, кредитирането и сертификацията на продължаващо медицинско образование (CME – Continuing Medical Education) и непрекъснатото професионално развитие (CPD – Continuing Professional Development). Доставчиците са отговорни за организацията и провеждането на обучението, а лекарите от своя страна са длъжни да се включат в процеса на професионално развитие, чрез участие в утвърдени програми на регионалните лекарски камари или в международно признати програми за продължаващо образование.

*Продължаващото медицинско образование (CME)* включва медицински знания и умения, които са широко признати и приети от професията, като част от основните медицински науки, медицината и здравеопазването.

*Непрекъснатото професионално развитие (CPD)* има по-широк обхват и се отнася до всички образователни дейности, които помагат на лекаря да поддържа или да повишава своя професионализъм, като подобрява комуникацията си с пациентите, колегите и обществеността (социална компетентност, управленски умения, медицинско право, икономика на здравеопазването).

Задължение на лекарите е да осигурят на всички свои пациенти медицинска помощ и консултации, адекватни на тяхната непрекъснато развиваща се професионална компетентност, придобити знания и практически умения в съответната медицинска специалност.

*Продължаващото професионално образование* трябва да включва актуални знания за развитието на медицинската наука и практика, а съдържанието на програмите да са съобразени с всички разпоредби на Австрийската медицинска камара и по-специално с разпоредбите и насоките на сътрудничеството с фармацевтичната индустрия и производителите и търговците на медицинска апаратура и медицински консумативи.

Продължаващото обучение за лекари се организира под формата на:

- Събития, включващи лекции, семинари, работни срещи, курсове, симпозиуми и конференции, които се характеризират с висока практическа насоченост, актуалност и бързи, ефективни възможности за изпълнение;
- Работни групи, съставени от определен кръг лекари, които обсъждат специфични медицински проблеми, с цел да се подобряват грижите за пациентите чрез обмяна на опит и въвеждане на нови подходи в ежедневната работа;
- Научна дейност – публикации в рецензирани медицински списания и, при определени условия, закупуването на книги и абонамент за медицински списания;
- Надзор – специфична форма за консултиране на екипи и организации за подобряване работата с клиенти, пациенти и договарящи се страни в различните управленски нива, с цел да се осигурява лична, социална и/или професионална компетентност;
- Стаж в клинична структура, по време на който се анализира и оценява участието на лекаря;
- Е-обучение – все по-предпочитана форма на обучение, при която се прилагат критериите за качество, приложими за останалите форми на продължаващото професионално развитие.

Клиничните курсове на продължаващото медицинско обучение се провеждат само по сертифицирани дейности въз основа на дисциплини от учебния план на австрийските медицински университети.

Неклиничните форми на непрекъснатото професионално развитие може да не са изцяло ориентирани към пациента и да включват курсове за медицински английски, семинари по медицинско и данъчно право за собственици на практики, и др.

Принципът за поддържане на висока степен на доверие на пациентите и обществеността в настоящите знания и умения на лекарите при предоставяне на медицинска помощ и услуги се прилага както чрез осигуряването на условия от страна на лекарската камара за провеждане на непрекъснатото професионално обучение и чрез изпълнение от страна на лекарите на законовото задължение да участват в процеса на обучение (ÄrzteG § 49), така също и чрез активното участие на пациентите в усилията на съсловието за саморегулация и непрекъснато подобряване качеството на здравните услуги.

С цел да се гарантира непрекъснатото подобрене качеството на грижите за пациентите, федералното правителство през последните години приема различни закони, правила и подзаконови актове, които съдържат изключително или частично специфични изисквания за качество – изисквания към документацията, качеството на лекарствата и медицинските изделия, на обучението и медицинската практика, зачитане правата на пациентите, и др.



Хронологично първият специален нормативен акт е издаденият през 2005 г. Федерален закон за качеството в системата на здравеопазването (Health Act Quality – GQG). Съгласно този закон федералният министър на здравеопазването трябва да осигури съответстваща координация между всички заинтересовани страни, участващи в системата за качество в цяла Австрия и е отговорен за осигуряване на национална координация на действията за качество и осигуряване на националната и международната сравнимост на здравните услуги.

Законът определя, че под система за качество се разбира федерална система за координация, насърчаване, подкрепа и наблюдение за целите на непрекъснато подобряване на качеството на здравните услуги, а самото качество - като степен на изпълнение на основните характеристики на предоставяните здравни услуги в условията на прозрачност, ефективност и ефикасност.

Дейностите за постигане на медицинско качество трябва да бъдат насочени към оптимизиране на системите за качество на структурата, качество на процеса и качество на резултата. Ориентацията към пациента се възприема като стремеж за подобряване качеството на живот на гражданите, предоставянето правомощия на активна страна и поставянето на пациента в центъра, когато се предлагат решения и се предприемат действия във връзка с неговото здраве. Безопасността на пациентите трябва да се осигури чрез предприемане на мерки за избягване на неблагоприятни събития, които могат да навредят на пациентите.

#### **Д. Безопасност на пациентите**

През ноември 2008 г. по проект EUNetPaS1 и по инициатива на Федералното министерство на здравеопазването е създадена *Австрийската платформа за безопасност на пациентите* (ANetPAS - Austrian Network for Patient Safety). ANetPAS е независима национална мрежа, към която могат да се присъединят всички заинтересовани институции и експерти от австрийската здравна система. Освен създаването на мрежа от експерти платформата има за цел да повишава осведомеността по въпросите, свързани с безопасността на пациентите и осигуряване на качеството. Фокусът на мрежата е насочен към насърчаването на безопасността на пациентите чрез научни изследвания, координация на проекти, изграждане на мрежи и информация.

Целите на *Австрийската платформа за безопасност на пациентите* са следните:

- Поддържане, развитие и координация на програми, проекти, методи и знания за разширяване на действията за подобряване на безопасността на пациентите и качеството в здравеопазването;
- Подобряване на информираността и здравната култура на гражданите;



- Изготвяне на доклади за състоянието и развитието в областта на безопасността на пациентите;
- Разработване на методи за управление на риска в здравеопазването;
- Насърчаване на научни проекти за подобряване на безопасността на пациентите;
- Предоставяне на информация и обмен на опит в областта на дейности, проекти и събития в областта на безопасността на пациентите;
- Формулиране и създаване на политики и решения в областта на безопасността на пациентите и здравето на гражданите;
- Прилагане на допълнителни и усъвършенствани курсове за обучение в областта на безопасността на пациентите.

Основен елемент от платформата за безопасност е информираността на пациента не само по отношение на неговия здравословен проблем и комуникацията с болничния персонал, но и за това как може да допринесе за своята и на медицинския екип безопасност, и какво трябва да направи в тази връзка.

За да се избегне риска, пациентите са приканвани да задават допълнителни въпроси ако имат някакви съмнения (защото всеки въпрос заслужава да бъде зададен), да предоставят информация на медицинските специалисти или на болничното ръководство, ако в следствие на употребяваните лекарства са се почувствали дискомфортно или са се появили странични реакции (принос към лекарствената безопасност), ако забележат пропуски в поддържането на болничната хигиена (недопускане на вътреболнични инфекции), както и ако се появи проблем след дехоспитализацията (защото рискът може да съществува и на разстояние).

За постигане целите на платформата има изработен наръчник на пациента, който служи като ръководство за безопасна хоспитализация и описва начините, по които засегнатите и техните роднини могат активно да се включат в процеса на лечение. Защото - се казва в платформата - информираниите, заинтересовани и активни пациентите са важен градивен елемент за високо качество и безопасно лечение.

Наръчникът за безопасна хоспитализация може да бъде намерен в уебсайта на платформата и е достъпен от мобилен телефон. Информационните центрове за безопасност на пациентите дават възможност да се води дневник с индивидуални записи относно болничния престой, да се определя рейтинга на лекарите, да се попълват въпросници и др.

Чрез мобилното приложение пациентът, независимо от това къде се намира, може спешно да се информира за най-близкия офис за пациентско застъпничество, където ще получи информация относно неговите законни права, какъв специалист предоставя търсената услуга, какво е покритието на разходите (ако има самоучастие) и др.





Отношенията лекар – пациент и взаимното задължение за осигуряване на информация са съществена част от процеса за осигуряване на безопасност. Право на пациента е да получи подробна информация в личен разговор за изследването, манипулацията или лечението, което да му позволи даването на информирано съгласие, но едновременно с това трябва да предостави пълни анамнестични данни, за да може да се вземе правилното лекарско решение. Затова за пациентите, които не са немскоговорящи, има създаден пилотен проект за видеопревод при необходимост, защото комуникацията е в основата на целенасоченото лечение.

Брошурата на платформата за безопасност на пациентите: „Ако нещо се обърка. Общувайте след инцидент”, има за цел да мотивира лекарите да съобщят и говорят открито с пациента или неговите близки за допуснатата грешка или несъответствие и по този начин да се поправи грешката и да се постигне възможното подобрение в конкретната ситуация. Брошурата ясно обяснява и с практически примери какво медицинският специалист трябва да направи в случай на грешка, какво да каже на пациента и как те могат да се справят със самата грешка.

В изпълнение на препоръката на Съвета на ЕС относно безопасността на пациентите на общностно и национално равнище, от името на Федералното министерство на здравеопазването на Австрия е публикувана обща стратегия за безопасност на пациентите 2013–2016, която е одобрена от Федералната комисия по здравеопазване. Членове на комисията с право на глас са федералните представители на социалното осигуряване, заинтересованите страни от провинциите, болниците, пациентите и Австрийската медицинска камара. Този документ е част от Стратегията за качество на австрийската система на здравеопазване, приета също от Федералната комисия по здравеопазване на 25 юни 2010 г.

Съдействайки на международните усилия за стандартизиране на терминологията в здравеопазването в стратегията са дадени дефиниции на термини, свързани с безопасността на пациентите. „Грешката” е определена като осъществен резултат, който не отговаря на планирания и който е в ущърб за конкретния пациент или е следствие от неправилно съставен индивидуален диагностичен и/или терапевтичен план. Терминът „управление на риска” е дефиниран като систематичен подход, при който се осъществява мониторинг на рисковите ситуации с възможните последици, а констатираните в процеса на лечение грешки се оповестяват и анализират с цел да се избегне тяхното повторение.

От тази изходна позиция основната структура на стратегията следва модела „изграждане на капацитет”. Дейностите за изграждането на капацитет (InWEnt), се осъществяват в областта на развитието на човешките ресурси чрез усъвършенствани програми за обучение и участие в международни мрежи, и имат за цел да укрепят



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

капацитета на партньорите, за да могат да планират и прилагат стратегии за устойчиво развитие.

Заложеният в стратегията модел конкретизира необходимостта от интервенция и предприемане на мерки в областта на: организационното развитие, разработването на политиките, повишаването на обществената осведоменост, наблюдението и развитието на персонала, работещ в здравеопазването.

Изпълнението на мерките в тези области на интервенция се възлага на следните структури, координатори и заинтересовани страни: Федералното министерство на здравеопазването, други федерални министерства, федералните провинции, социалното осигуряване, доставчиците на здравни услуги, законовите представители на професионалните асоциации и сдружения, пациентските организации и групи, експертните организации (университети и институции, финансиращи научни изследвания в областта на безопасността на пациентите), и др.

Камарата сътрудничи като равноправен партньор в областта на реформите в здравеопазването и се ангажира с конструктивна позиция, защото опазването и възстановяването на здравето са задължение и отговорност на съсловието. Целта е да се осигури устойчивост на австрийската здравна система чрез гарантиране на равен достъп до здравни услуги, отговарящи на високите медицински стандарти, както и практикуване на лекарската професия при зачитане на професионалната независимост и етичните принципи.

Камарата, като представител на лекарското съсловие и член на австрийската здравна система е ангажирана с инициативи за динамично адаптиране на здравеопазването към променящите се обществени условия. Приоритет са иновациите, вземането на решения, базирани на съвременните научни достижения в медицината и отговорност, адекватна на професионалните умения и непреходните етични и правни медицински ценности.

На фона на тези високи цели австрийската здравна система изпитва трудности, валидни в една или друга степен за всички държави-членки.

Един от основните проблеми и за Австрия е свързан с първичната медицинска помощ и липсата на лекари в провинциалните райони. В тази връзка се обсъждат широк кръг възможности за промяна на системата и стимулиране на лекарите – от разширяване обхвата на частната практика до отделянето на публичен ресурс за покриване на част от разходите на амбулаторията и заплатите на лекарите. Сега те могат да работят като „договорни лекари“ и да осъществяват професионалните си права и задължения въз основа на сключен договор с фондовете за социално осигуряване или като „недоговорни лекари“ (лекари на свободна практика), изпълняващи професионалните си задължения, без да са сключили договор със здравноосигурителния фонд на пациента. Лекарските



организации и фондовете за социално здравно осигуряване провеждат периодично преговори помежду си, които целят определянето броя на договорните лекари, количеството и вида на здравните услуги и заплащането на лекарския труд.

Австрия също така не може да се справи с изискването за осигуряване на условия на труд на болничните лекари, отговарящи от една страна на потребностите на националната система и от друга – на международните правни норми. Касае се най-вече за работното време, а страната е застрашена с дело, ако не приведе законодателството си в съответствие с европейската директива за работното време. Болничните лекари продължават да работят по 72 или повече часа седмично, при максимална седмична продължителност на работното време от 48 часа. В тази връзка компетентното социално министерство ще предложи поправки в закона за болниците (Krankenanstaltengesetz).

Неблагоприятните условия на труд излизат извън рамките на работното време и параметрите на работната среда, а конкретните проблемни сфери са посочени в концепцията на лекарската камара за бъдещето на австрийските болници и болничната медицинска професия до 2025 година - претоварване на амбулаторните отделения на болниците, недостиг на персонал поради миграция и пенсиониране, липса на перспективи за кариерно развитие, феминизация на медицината (вече около две трети от стажант-лекарите са жени), и др. Лекарската камара се стреми да предложи конструктивни решения, като дейността ѝ е насочена към:

- Преразглеждане на условията за достъп до амбулаторните структури на болниците и осигуряването на свободен прием само за спешните случаи;
- Регионално 24-часово предоставяне на медицинска помощ и наблюдение чрез създаване на координационни центрове и мобилни медицински екипи;
- Намаляване и създаване на гъвкави модели на работно време, между които медицинският специалист да може да избира;
- Предлагање на детски заведения с работно време, съвпадащо с работното време на медицинския персонал;
- Създаване на нови възможности за професионално развитие чрез формирането на автономни медицински екипи, които могат да вземат самостоятелно решение и да управляват собствен бюджет.

## **Е. Германия**

Приблизително 92 % от населението на Германия получава медицинско обслужване чрез нормативно регламентираната здравна застрахователна програма на страната - Gesetzliche Krankenversicherung (GKV). GKV организацията е създала организационна рамка за здравеопазването в Германия и е определила и изградила ролите на задължените лица, доставчиците и болничните заведения. Частните компании

203

<https://www.eufunds.bg/>



обхващат едва по-малко от 8 % от населението. Тази група би включвала, например, държавните служители и самоосигуряващите се лица. Допуска се, че приблизително 0,2 % от населението няма здравна застраховка. Този малък елемент може да се раздели на две категории: или много богатите хора, които не се нуждаят от това, или много бедните, които получават своето покритие чрез социалното осигуряване. Всички германци, независимо от тяхното застрахователно покритие, ползват едни и същи здравни заведения. При тези политики, почти всички граждани имат гарантиран достъп до висококачествени медицински грижи.

Тъй като федералното правителство играе съществена роля в определянето на стандартите за националните политики по здравеопазване, системата на практика се управлява от национални и регионални независими организации. Вместо да се финансира само от данъци, системата се покрива най-вече от премиите по здравните застраховки.

През 2003 около 11,1 % от брутния вътрешен продукт (БВП) на Германия отива в система по здравеопазване за разлика от САЩ с 15 % и Канада с 9,9 %. Германия обаче продължава да отделя една трета от своя социален бюджет за здравеопазване.

Предлагането на лекари в Германия е голямо в сравнение конкретно със САЩ, като това в голяма степен се дължи на образователната система. Ако човек изпълни академичните изисквания в Германия, възможността да следва медицина е гарантирана по закон. Това довежда до излишък от лекари и безработицата при лекарите става сериозен проблем. През 2001 процентът на безработица за немските лекари от 2,1 % кара много немски лекари да заминат за държави като Норвегия, Швеция и Великобритания, всички които активно набират лекари от Германия.

Стабилната и не скъпа образователна система в Германия кара държавата да обучава далеч повече лекари отколкото САЩ и Канада. През 2003 в Германия има 3,4 практикуващи лекари на 1000 жители, за разлика от САЩ, където на 1000 жители се падат 2,3 практикуващи лекари през 2002 и Канада, където на 1000 жители има 2,1 практикуващи лекари през 2003. Също така е от съществено значение да се отбележи, че похарчените средства за здравеопазване на глава от населението в Германия (2996 Щ.Д.) възлизат на около половината от похарчените средства за здравеопазване на глава от населението в САЩ (5635 Щ.Д.), и малко по-малко от средствата за здравеопазване в Канада (3003 Щ.Д.). Това ясно показва превъзходството на германските граждани по отношение на ограничаване на разходите.

Има няколко проблема, пред които се изправят лекарите в системата по здравеопазване на Германия. През 1999, в едно социологическо проучване 49,9% от респондентите казват, че са много или сравнително удовлетворени от тяхната здравна система, докато 47,7 % отговарят, че са много или сравнително неудовлетворени от нея.



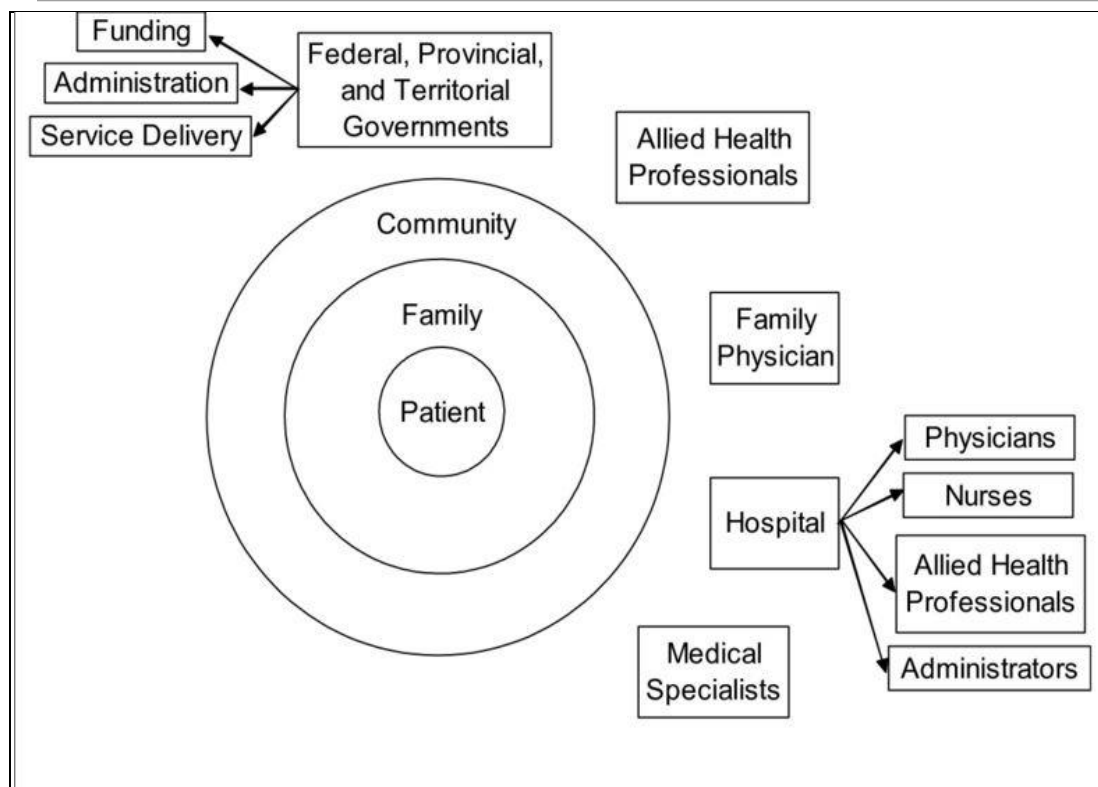
Степента на конкуренция между лекарите също е много висока в страната и това би могло да доведе до намаляване на доходите на лекарите. Поради тази конкуренция, много млади лекари в момента са безработни. Немското законодателство също ограничава броя на специалистите в определени географски области, където те преобладават.

И така, прекалено голямото предлагане на лекари в Германия води до много предизвикателства, включително и пред управлението на човешките ресурси в системата на здравеопазването.

В Германия се прави разлика между лекари с кабинети и лекари в болнично заведение. Доходите на лекарите с кабинети се основават на броя и видовете услуги, които предоставят, докато лекарите в болничните заведения получават трудово възнаграждение. Това разделение създава отделна работна ръка, която немското законодателство в момента се опитва да елиминира чрез насърчаване на двете страни да работят съвместно с цел намаляване на цялостните медицински разходи.

#### **Ж. Канада**

Канадската система по здравеопазване се финансира от държавата и обхваща пет основни групи: провинциалните и териториалните управления, федералното управление, лекарите, медицинските сестри и обединените здравни специалисти. Ролите на тези групи се различават в много отношения. Вижте Фигура 2 за преглед на основните участници в канадската система по здравеопазване.



Фигура 2

Провинциалните и териториалните управления са отговорни за управлението и предоставянето на здравни услуги, които включват някои страни от изписването на лекарства, както и планирането, финансирането и оценката на осигуряване на болнични и медицински грижи. Например, Британска Колумбия изразява своята ангажираност с програмата по здравеопазване чрез повишаване на средствата за финансиране от 6.7 мил. Канадски долари през септември 2003 г. с цел засилване наемаването, задържането и обучението на медицински сестри на провинциално ниво.

През май 2003 г., те също така обявиха, че ще се финансират 30 нови места за подготвени медицински сестри в Университета на Британска Колумбия и в Университета на Виктория. Неотдавна, Министерството по здравеопазване и дългосрочни грижи на Онтарио обяви финансиране на допълнителни позиции за медицински сестри в рамките на общините.

Също така, повечето провинции и територии в Канада са променили изискването за прием за регистрирани медицински сестри на бакалавърска степен, като същевременно увеличават продължителността на програмите за лицензирани практикуващи медицински сестри, така че да посрещнат нарастващата сложност на нуждите за оказване на грижи за пациентите. Някои провинции и територии също



увеличават местата в медицинските училища, като се целят към тези студенти, които желаят да станат семейни лекари.

Федералното правителство има други отговорности, които включват определяне на национални стандарти по здравеопазване и гарантиране на това, че стандартите се прилагат чрез законодателни актове като канадския Закон за здравеопазването.

От конституционна и институционална гледна точка, провинциите са отговорни за предоставянето на медицински грижи съгласно Акта за Британска Северна Америка (BNA); провинциите и териториите трябва да спазват тези стандарти, ако желаят да получават федерално финансиране за своите здравни програми.

Федералното правителство също така предоставя и директно медицински грижи на определени групи, включващи ветерани и коренното население на Канада чрез Здравния бранш на коренните жители и инуитите. Друга роля на федералното правителство е да осигури защита срещу заболяванията и да „промотира“ здравните проблеми.

Федералното правителство демонстрира своя финансов ангажимент към човешките ресурси в здравеопазването на Канада чрез превеждане на парични средства на провинциите и пряко финансиране на различни области. Например, през 2003г. Съгласно Споразумението за подновяване на здравеопазването, федералното правителство е предоставило на провинции и територии тригодишен фонд за диагностично/медицинско оборудване на стойност 1.5 милиарда канадски долари. Тази мярка е предприета в подкрепа на обучението на специализиран персонал и за оборудване, което е подобрило достъпа до държавно финансираните услуги.

Третата група - частните лекари, по принцип не се наема от правителството, а по-скоро са самоосигуряващи се лица и упражняват частна практика. Те предоставят държавно финансирани медицински грижи на канадските граждани. Лекарите договарят тарифи за своите услуги с техните провинциални управления и след това подават искания по здравноосигурителния план на провинцията за възстановяване на сумите.

Ролите на медицинските сестри включват предоставяне на медицински грижи на физически лица, групи, семейства, общности и населения в най-различни населени места. Техните роли изискват силни, последователни и компетентни лидери, които да вдъхновят останалите и да подкрепят професионалната практика на медицинските сестри. Лидерството е съществен елемент за средите на висококачествена професионална практика, където медицинските сестри могат да осигуряват висококачествени медицински грижи.

При повечето канадски здравни организации, медицинските сестри управляват както собствено грижите за пациентите, така и отделенията за грижи за пациента в рамките на организацията. Медицинските сестри дълго време са приемани като

посредници между пациента и здравната организация. В ситуации на предоставяне на медицински грижи, те по принцип изпълняват координираща роля за всички услуги, от които се нуждаят пациентите. Те трябва да могат да управляват и обработват данните за предоставените грижи, информацията и компетентността в подкрепа на предоставяне на грижи за пациентите в най-различни среди.

Най-оценяваните фактори на работното място от медицинските сестри включват самостоятелност и контрол върху работната среда, възможност за създаване и поддържане на терапевтична връзка с пациентите и взаимоотношения на сътрудничество с лекарите от съответното отделение.

Освен лекари и медицински сестри, има и много други специалисти, които участват в процеса на здравеопазване. Обединените здравни специалисти може да включват фармацевти, диетолози, социални работници и координатори на медицински услуги и пр.

Макар фокусът да е насочен предимно върху лекарите и медицинските сестри, съществуват множество проблеми, които засягат и други доставчици на здравни услуги, както и проблемите на работното място, обхвата на практиката, влиянието на изменящите се начини за предоставяне на услуги и т.н.

Също така, тъй като здравеопазването напредва непрекъснато в технологично отношение, системата по здравеопазване се нуждае от все повече тясно специализирани и квалифицирани техници. По този начин можем да разберем различните роли, които играят тези пет групи и как те работят съвместно за изграждането на системата по здравеопазване в Канада.

Канада се отличава от други нации, като САЩ например, по множество параметри, като един от най-съществените е канадският Закон за здравеопазването. Както се спомена преди това, канадският Закон за здравеопазването определя националните стандарти за здравеопазването в Канада.

Канадският закон за здравеопазването гарантира, че всички канадски граждани, независимо от тяхната платежоспособност, ще имат достъп до здравните услуги в Канада. *„Целта на канадския Закон за здравеопазването е да направи така, че всички пълноправни граждани на Канада да имат разумен достъп до здравноосигурителните услуги на принципа на предварително заплащане, без начисляване на преки такси на мястото на обслужване”.*

Две от най-съществените клаузи от канадския Закон за здравеопазването гласят: *„Разумният достъп до болнично заведение и лекарски услуги поради медицинска необходимост от осигурените лица не трябва да бъде възпрепятствано от финансови или други пречки”* и *„здравните услуги не трябва да бъдат отменяни на основата на доход, възраст, здравен статут или пол”*. Тези две становища посочват съществените





различия между канадската и американската здравни системи. Следователно обхващат на канадското население е много по-обширен.

Също така в Канада има стремеж към по-съвместен, интердисциплинарен подход на екипа към предоставянето на медицинските грижи; това повдига много нови въпроси, един от които включва успешното предаване на знанията в рамките на тези екипи. Ефективното управление на знанията, което включва предаване на знания, все повече се приема като съществен аспект от основата на организацията за дълготрайно, устойчиво, конкурентно преимущество.

Въпреки че здравеопазването в Канада в голяма степен не извлича никаква печалба, ще продължава да съществува необходимостта от практики за ефективно управление на знанията, които да се развиват и внедряват в институциите.

Въвеждането на многопрофилни медицински екипи в канадските болници е сравнително ново явление и тяхната връзка с политиките за управление на знанията и програмите на правителствата и болничните администрации повдига съществени въпроси за това как ще работят тези екипи и до каква степен ще се справят успешно с трудните страни от управлението на знанията, като предаването на мълчаливи знания например.

Многопрофилният подход възнамерява да се съсредоточи върху конкретни професионални дисциплини, при които планирането на медицинските грижи основно е на йерархически принцип и преобладават медицинските специалисти. По принцип има водещ специалист (обикновено лекар), който определя грижите и, при необходимост, насочва пациента към други медицински специалисти и сходни специалисти (помощен персонал). По принцип пациентът има малко участие в насочването и естеството на здравните грижи. Многопрофилното здравеопазване е подход, който е ориентиран към пациента, при който всички участници, включително и пациентът, взимат участие във вземането на решения.

Литературата, посветена на екипната работа, и изследванията на практиките в болничните заведения във връзка с многопрофилните екипи допускат, че многопрофилните екипи се изправят пред огромни предизвикателства, следователно, многопрофилната екипна работа ще продължи да бъде жизнено важна част от системата по здравеопазване. Целта на тази екипна работа обаче не трябва да измества един доставчик на медицински грижи с друг, а по-скоро да се насочи към уникалните способности, които всеки един може да внесе в екипа и да координира разпределението на тези способности. Клиентите имат нужда да видят, че медицинският работник е най-подходящият, който може да се справи с техния проблем.

Някои от въпросите, свързани с канадската държавна система на здравеопазване, са разгледани в Доклада на Мазанковски, който е инициран от Премиера на Албърта



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Ралф Клайн през 2000 г. От този момент се повдигат много въпроси и дебати сред канадците. Един от най-спорните въпроси, например, е възможността за въвеждането на двустепенна медицинска система. Едната степен на предложената нова система ще бъде изцяло държавно финансиране чрез данъчни постъпления и ще обслужва същата цел както настоящата държавно финансирана система. Втората степен ще бъде частна система и финансиране със средства на потребители.

Канадският Закон за здравеопазването и канадската Асоциация на медицинските сестри (CNA) играят съществена роля при всички реформи, които застрашават обществената здравна система и съвместно се стремят към запазване на статуквото. Но трябва също да се отбележи, че въпреки Канада да претендира, че има едностепенна система, непосредствената близост на частното обслужване срещу заплащане в здравеопазването на САЩ на практика създава втора степен за заможните канадци за плащане според ползваната услуга. Също така, много здравни услуги, като повечето фармацевтични и дентални дейности се финансират в голяма степен от физически лица и/или осигурителните планове на работодатели или частни фирми.

Важно е да се разберат разликите между предложената двустепенна система и настоящата здравна система. В момента държавната система по здравеопазване покрива всички необходими медицински процедури, като частният сектор осигурява 30% в области като стоматологични грижи. При новата система, и държавните, и частните медицински грижи ще предлагат всички услуги и канадските граждани ще имат възможността да изберат между двете.

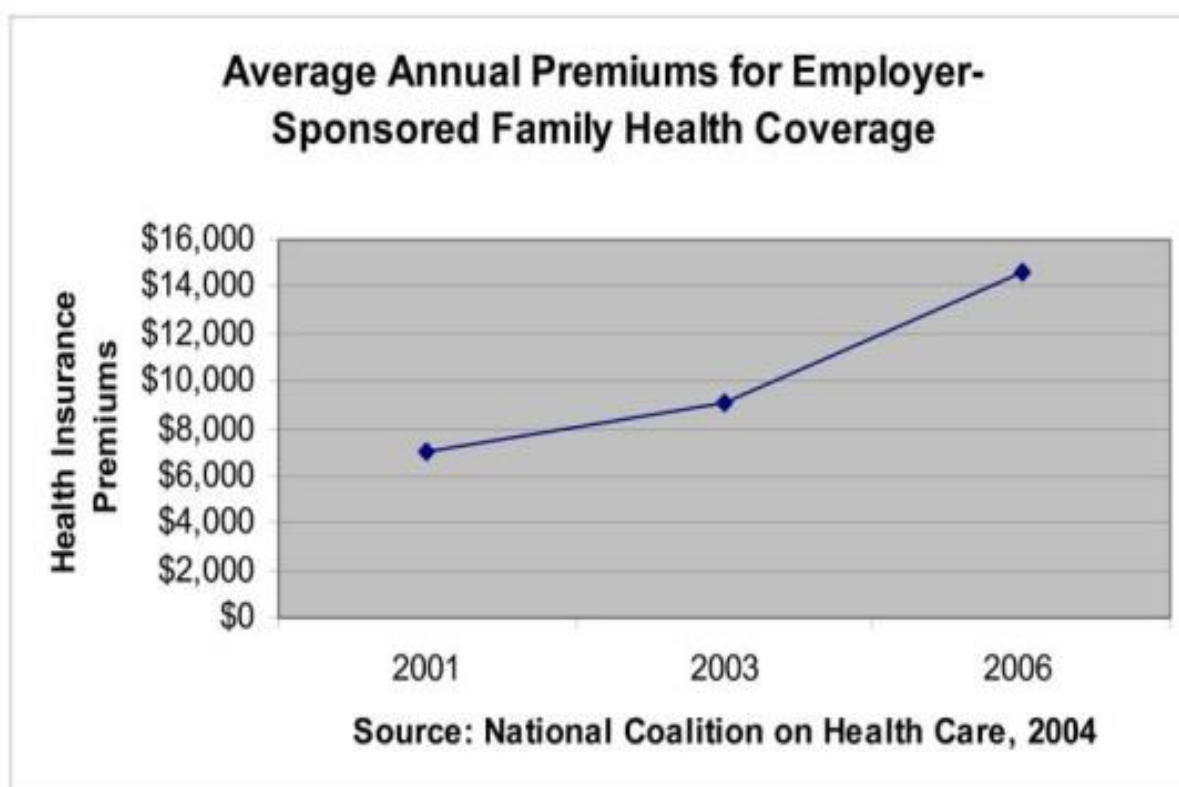
Предложението за двустепенната система е съществено, защото подчертава значимостта на няколко съществени въпроси, които засягат много канадски граждани, предимно достъпа до системата и намаляване на разходите. Много канадски граждани смятат, че настоящата държавна система не е устойчива, и че двустепенната система ще принуди държавната система да стане по-ефективна и ефикасна предвид конкуренцията на частния сектор.

Двустепенната система обаче не попада в рамките на разглеждането, понеже мнозинството канадски граждани се противопоставят на идеята за приватизиране на системата. Не са получени предложения за това как частно финансираната система би осигурила еквивалентно качество на услугите на същата цена както настоящата държавно финансирана система.

### 3. САЩ

Системата по здравеопазване в САЩ страда от три основни проблема. Те включват: бързо нарастване на разходите за здравеопазване, голям и нарастващ брой американци без здравна застраховка и вълна от нискокачествено здравно обслужване.

Премиите по здравните застраховки в САЩ се увеличават с бързи темпове. Самите премии, както и скоростта на нарастване на премиите, се увеличават всяка година от 1998 г.; независимите проучвания и изследвания посочват, че тази тенденция има вероятност да продължи през следващите няколко години. В резултат на тези увеличения, за фирмите става все по-трудно да предоставят здравни застраховки на работниците, като за физическите лица и семействата става все по-трудно да заплащат своя дял от застраховката, която е за сметка на работодателя. Нарастващата тенденция в стойността на здравната застраховка за семействата за сметка на работодателя е представена на Фигура 3.



Фигура 3

За да се помогне в разрешаването на този проблем, са създадени организации за медицинско осигуряване с цел да се съсредоточат върху това хората да се поддържат в добро здраве и извън болничните заведения с надеждата да се намалят разходите на работодателя. НМО организациите са популярни алтернативи на традиционните планове за здравеопазване, предлагани от застрахователните компании, тъй като те могат да покрият голямо разнообразие от услуги, обикновено на значително по-ниска цена. НМО организациите използват „мрежи“ от избрани лекари, болнични заведения, клиники и



други доставчици на медицински услуги, които съвместно предоставят всеобхватни здравни услуги на членовете на НМО организациите. Цялостният обмен на услуги с НМО организациите е редуциран избор в замяна на повишена финансова достъпност.

Друг проблем, който се разглежда във връзка с американската здравна система е значителният и нарастващ брой на американците без здравна застраховка. Програмите за здравно застраховане, като “Medicare” предлагат план със заплащане при извършване на услугата, който обхваща много медицински услуги и определени лекарства. Също така осигурява достъп до всеки лекар или болнично заведение, което приема “Medicare”.

Пациентите с ограничени доходи и средства могат да кандидатстват за “Medicaid”, която предоставя допълнителна помощ – заплащане на разходите за изписаните лекарства. Съгласно данните от Статистическото бюро на САЩ обаче, броят на американците без здравна застраховка е нараснал на 43,6 милиона през 2002; предвижда се броят на незастрахованите американци да се увеличи в рамките между 51,2 и 53,7 милиона през 2006.

Тези американци, които са без здравна застраховка, получават по-малко медицински грижи, на по-късен етап и средно са в по-лошо здраве и по-неспособни да се справят в своето ежедневие спрямо тези, които имат здравна застраховка. В допълнение, рискът от смъртност е с 25 % по-голям за незастрахованите в сравнение със застрахованите.

Въпреки отличните грижи в някои области, американската здравна система преживява вълна от нискокачествено медицинско обслужване; системата не осигурява последователно висококачествени медицински грижи на своите пациенти. Изглежда има голямо несъответствие между медицинското обслужване, което пациентите следва да получат и това, което се получава на практика. Медицинският институт прогнозира, че между 44 000 и 98 000 американци умират всяка година от предотвратими лекарски грешки в болниците.

Също така е полезно да се изследват демографските характеристики на тези американци, които има по-голяма вероятност да получат нискокачествени медицински услуги. Изследванията показват, че тези американци, които са ниско образовани и с ниски доходи, получават по-нискокачествени медицински услуги. Тази констатация може да се обясни с това, че при пациентите, които са по-ниско образование има тенденция да обясняват по-трудно своите проблеми на лекарите, както и да извличат отговор за тези проблеми, защото медицинските специалисти често не зачитат тяхното мнение.

## **II. Анализ на конкретни примери**



Както се твърди в множеството литературни източници, статистическите данни и общественото мнение, в САЩ има нарастваща потребност от реформа в здравеопазването. Специалистите по човешки ресурси са под задължението и отговорността да въведат промяна и да проведат политики, които да подобрят системата по здравеопазване.

### **И1. Пример 1**

За информация ще представим анализ на конкретни примери, при които специалистите по човешки ресурси са въвели положителна промяна в здравните среди. Един такъв пример е от 1995 с една средно голяма частна болница в метрополния район на Голям Ню Йорк. Този пример представя модел на това как човешките ресурси могат да бъдат средства за промяна и да си партнират с ръководството за изграждането на адаптивна култура за поддържане на силен организационен ръст.

Една от проведените инициативи от специалистите по човешки ресурси в опита си да подобрят цялостният стандарт на здравно обслужване в болницата е да изследват и оформят корпоративната култура на организацията. Предприети са стъпки за определяне на ценностите, поведението и компетенциите, които характеризират настоящата култура, която те подлагат на сравнение с тази, която желаят да бъде постигната. Извършено е проучване на климата в организацията; специалистите по човешки ресурси си поставят за цел да стимулират работниците да бъдат по-съзидателни и иновативни. За да се постигне това е проектиран нов модел на здравно обслужване, който е насочен към децентрализиран персонал от медицински сестри и екипно базиран подход към обслужване на пациентите. Пунктовете за обгрижване на болните са променени, така че да станат по-достъпни и с по-отзивчив персонал.

Управлението на човешки ресурси играе съществена роля и при инвестирането в развитието на персонала. Това е постигнато чрез оказване на съдействие на служителите как да се подготвят сами и да се предлагат за вътрешни позиции и ако същите пожелаят, им се оказва помощ при търсене на възможности за работа извън организацията. При този пример са очевидни ролята, които управлението на човешките ресурси може да играе при дирижирането на организационната промяна.

### **И2. Пример 2**

Друг изследван пример, който показва значимостта на управлението на човешките ресурси за системата по здравеопазване е Медицинският център в Университета Небраска през 1995. През този период болничният административен персонал се изправя пред различни нови предизвикателства, които налагат организационна промяна. Някои от тези предизвикателства включват силна ценова

конкуренция и реформа в заплащането в здравеопазването, намаленото щатско и федерално финансиране за образование и научни изследвания, и променящата се демографска статистика за работната ръка и населението. Организационните администратори осъзнават, че се нуждаят от културна реформа, за да посрещнат тези нови предизвикателства. Предприема се преразпределение на позициите, довело до създаване на специална стратегия за човешките ресурси, която от своя страна гарантира продължаващия успех на организацията. Тази стратегия се състои от пет основни цели, всяка една от които с ясна концепция и набор от действия:

- Набиране на персонал: Тук идеята е да се обединят редица стратегии за набиране на персонал в рамките на организацията, така че да се предвидят и изпълнят изискванията на променящата се работна ръка по отношение на персонал, преподавателски състав и студенти. За да се постигне това, са разработени корпоративни профили за всяка една позиция, за да се формулират основните компетенции и умения, които се изискват;
- Управление на качеството на работа: Идеята е целият преподавателски състав и персонал да се държи отговорен за крайните резултати, като се стимулират постиженията на всяко отделно лице и на екипите като цяло. При тази стратегия ръководителите получават много по-добра обратна връзка и могат да организират и провеждат обучение на служителите по по-ефективен начин и своевременно;
- Развитие и обучение: Тази концепция цели всички лица да участват активно в учебния процес и да бъдат отговорни за своето собствено развитие. Функциите за обучение на различни нива са обединени в едно единствено ниво, на което се извършва критичният технически анализ и се определят поведенческите компетенции на участниците в процеса;
- Хората като ценност: Идеята е да се направи така, че болницата да се разглежда като предпочитано място за работа и да може да се привлече и задържи най-добрия кадрови потенциал. За подпомагане на тази концепция са разширени услугите, предлагани на служителите, като грижи за децата и различни начини за повишаване благосъстоянието на техните семейства (купони за храна, допълнителен транспорт и пр.);
- Организационна ефективност. Идеята е да се създаде организация, която е гъвкава, иновативна и отговорна.

Създаването на тези стратегии за човешките ресурси са от съществено значение за ефективността на организацията и целят да покажат значимостта на човешките ресурси в бранш „Здравеопазване“.



#### **4.2.7. Добри практики на корпоративна социална отговорност при управлението на човешките ресурси**

За КСО няма еднозначна дефиниция. Световният бизнес съвет за устойчиво развитие описва КСО като ангажимент на бизнеса и принос в качеството на живот на работниците, техните семейства и местната общност, както и на цялото общество в подкрепа на устойчивото икономическо развитие.

Най-просто казано, основанието на бизнеса за КСО, (което включва създаване на положителна репутация и отличаваща се със собствена тежест търговска марка на организацията в очите на обществото, респективно на отделния консуматор - пациента), задължава организациите да се променят от фокусирането и съсредоточаването изключително върху приходите към поемане на икономическа, екологична и социална отговорност в базовите бизнес подходи.

##### **А. Управление на човешките ресурси в контекста на корпоративната социална отговорност**

Управлението на човешките ресурси се отнася до управлението на всички работещи в една организация на работното им място. Свързано е с развитието и ефективното използване на човешкия потенциал за постигането на организационни цели и задачи. То е функция на управлението, чрез което управителите наемат, подбират, обучават и развиват членовете в организацията. Списанието *French* (2008) го разглежда като философията, политиките, процедурите и практиките, свързани с управлението на хората в рамките на една организация. Това е тази част от управлението, която се занимава с управлението на хората на работното място и техните взаимоотношения в рамките на едно предприятие. УЧР обхваща проектиране и внедряване на политики и всички практики, които могат да подпомогнат насърчаването на ефективно използване на човешките ресурси.

Списанието *Armstrong* (2011) разглежда управлението на човешките ресурси като стратегически и последователен подход към управлението на най-ценните активи в една организация - хората, които работят там и които заедно и поотделно допринасят за постигането на нейните цели. Добър старт за ЧР специалистите в здравеопазването е да започнат с обезпечаване на най-добрите практики за управление на кадровия потенциал, които създават култура на ангажираност на работника, усъвършенстване на резултатите от труда му и повишаване на личната му отговорност.

##### **Б. Връзката между най-добрите практики в управлението на кадровия потенциал, ангажираността на работника и производителността**



Съгласно скорошно проучване на д-р Кевин Гроувз от Университета Пепърдайн, ефективното управление на човешките ресурси в здравеопазването повишава удовлетвореността на пациента, понижава текучеството на медицински персонал и повишава производителността на работника.

При проучването, което подчертава значимостта на управлението на кадровия потенциал при постигането на тези положителни резултати, са разгледани някои най-добри практики.

### **Б1. Поставяне на цели, ориентирани към организацията**

*Задачата е да се направи така, че работниците да имат ясно формулирани стандарти за изпълнение, както и цели и задачи, които са свързани с организационните цели.*

Един от най-ефективните начини за ръководителите на ЧР в здравеопазването и здравния бранш да обявят една промяна за приоритетна е чрез поставяне на организационни цели. Ръководителите следва да бъдат наясно какви са целите и очакванията и да помогнат на работниците да разберат как техният труд е от значение за организацията. Този ориентиран към организацията подход към управлението на целите е важно най-вече в моментите на извършване на промяна.

Пример: Болница „Феърбанк“ прилага определяне и регулиране на целите за подпомагане на своите работници да разберат по-добре как да подобрят удовлетворението на пациентите.

Болницата обединява управлението на целите с помощта на софтуерен продукт, подпомагащ фирменото управление, в т.ч. УЧР и КСО – създадена и въведена е собствена система, благодарение на която ежедневните дейности съответстват повече на глобалната цел на болницата – грижата за пациента. Това помага за подобряване ангажираността на работника и - най-важното - качеството на медицинските грижи и услуги, предоставяни на пациентите и техните семейства.

Болница „Феърбанк“ използва своята система, за да направи така, че да остане конкурентна при привличането и задържането на специализиран кадрови потенциал. Средно на седмица в Центъра за лечение и възстановяване „Феърбанк“ се обслужват стотици пациенти; през 2010-2011 почти 20000 души са се възползвали от компетентността на високо ценения медицински, клиничен и помощен персонал във Феърбанк.

От внедряването на системата на ЧР за управление на кадрови потенциал, Феърбанк осъзнава броя на ключовите ползи, включващи:

- По-конкурентен статут на работника:
  - ✓ Работниците разбират какво се очаква от тях и имат ясно поставени цели;





- ✓ Понижава се текучеството на работниците;
- ✓ По-лесно се привличат нови работници;
- ✓ Новите работници получават оценка на работата си в рамките на първите 30 дни от наемането;
- Възможност за бързо и лесно събиране на информацията, необходима за преглед от контролните държавни органи;
- Гъвкави задачи в управлението на кадровия потенциал и елиминирание на документите на хартиен носител;
- Спестяване на разходи по отношение на “човекочасовете”, прекарани за даден процес.

Болница „Феърбанк“ е най-старият независим център за лечение на алкохолизъм и наркозависимост в САЩ. Със седалище в Индианополис; центърът с идеална цел е съсредоточен върху възстановяване от алкохолизъм и други проблеми на наркозависимост, което служи като средство за подобряване благосъстоянието на отделните лица, семействата и общностите, като им се дава надежда и им се оказва подкрепа чрез различни програми и услуги.

В здравеопазването с нетърговска цел, търсенето на квалифицирани специалисти за предоставяне на широк асортимент от услуги е предизвикателство. Феърбанк също така търси и начин за съкращаване на разходите, свързани с процедурата по оценка на резултатите от работата на наетото лице, без значение дали е медицински специалист или помощен персонал и се нуждае от ефективен начин, по който да изпълни изискванията за отчитане пред съответните държавни контролни органи.

Болница „Феърбанк“ е специализирано заведение с идеална цел и не може да се конкурира с традиционните здравни заведения в областта на инфраструктурното развитие, ИТ и допълнителните обучения, но в същото време трябва да изпълнява едни и същи регулаторни стандарти. От друга страна, пациентите често не са застраховани, застраховката им не е достатъчна или не могат да си платят лечението, така че и цената се превръща в проблем. Следователно, всичко което може да се направи е да се управляват оперативните разходи.

„Феърбанк“, подобно на толкова много организации, е провеждала оценки на постигнатите резултати, като прилага комбинация от текстови документи и електронни таблици, (имали са проблеми да накарат работниците да правят това). Ръководителите често пъти забравят къде са сложили прегледите от предходните години. Супервайзорите често напускат организацията и оценките на техните резултати изчезват. Попълнените и представени прегледи запълват шкафовете с документи в ЧР отдела и няма никакъв контрол, а понякога е и невъзможно да се съберат, подредят и оценят становища година по година.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

„Феърбанкс“ щателно проверява управлението на резултатите.

За да направи така, че организацията да може да привлича и задържа кадрови потенциал за по-дълъг период от време, както и да изпълни изискванията на контролните органи, „Феърбанкс“ извършва щателна проверка на стратегията и технологията на управление на резултатите от работата. Висшето ръководство осъзнава, че се нуждае от система, която да им даде възможност да внедрят управление на целите в рамките на организацията, ориентирано към целите и мисията на болницата.

Тогава е създаден експериментален екип, който да разгледа възможностите за автоматизиране и модернизиране на процеса. Директорът на болницата по подобряване на качеството, директорът на оперативните и клиничните системи, директорът по развитие, директорът за обслужване на подрастващите, екипът по човешки ресурси, обучаващите и консултантите са работили съвместно, за да определят изискванията за един нов подход към управлението на резултатите. Екипът бързо взема решение да не избира доставчик на единичен софтуерен продукт или система, докато не бъдат определени ясно собствените нужди и изисквания, вместо да се стигне до познатата ситуация „софтуерът да определя какво да се прави“.

Като част от процеса, екипът обсъжда надълго и нашироко методологията за оценка на персонала; в миналото са правени анонимни оценки, но опитът не е довел до нищо положително. Точковата система е друг проблем. Създават се нови организационни стандарти по оценка на всеки работещ, както и старателно описване на стандартите за управление и въпросите в разделите за определяне на отговорностите. Веднъж определени тези параметри, екипът на Феърбанкс вече избира един софтуерен продукт – в случая това е Halogen suite™ – на фирмата Halogen, с доказан опит в създаване на продукти за здравеопазването.

От самото начало, внедряването е успешно. В проектирането на системата е участвал **екип, който е изграждал формите, импортирал данни и конфигурирал системата, съгласно искането на болницата.** Преработени са критериите, работните стандарти и количествените оценки.

Резултатът е един лесен за ползване продукт на преден план, а на заден – не изисква системен администратор. Болницата работи само с един ИТ специалист, а специалистите по ЧР могат да управляват системата самостоятелно.

Първото публично представяне на системата започва през януари 2010 за запознаване на персонала с това, което предстои. Обучението е задължително за всички служители в организацията. В периода между юли и септември 2010 Феърбанкс въвежда допълнително продукт за управление на резултатите и модул за оценки. Около месец преди да бъде пусната в действие така оформената цялостна система, се предлага допълнително обучение, раздават се материали и се отделя време за индивидуално

обучение – най-вече за обслужващия персонал, много от които изобщо не могат да работят на компютър.

Системата дава възможност за последователно свързването на целите със стратегическите планове от многопрофилни екипи и културната промяна, която настъпва в резултат на това.

Внедряването на системата е довело и до допълнителни ползи за организацията:

- Моралът на работника значително е подобрен;
- Сега хората знаят какво да очакват и ценят оценките си, защото болницата винаги се стреми да подпомага развитието на персонала;
- Системата също така подпомага и наемането на персонал: потенциалните и новонаетите лица се впечатляват, когато научат за процеса на оценка на Феърбанкс Центърът за лечение използва системата за да въвежда новонаети служители за период от 30 до 90 дни и има индивидуално създаден подход за запознаване с работата на медицинските сестри и клиничните работници, когато се присъединят към персонала;
- Задачите на управлението на кадровия персонал се модернизират, като се елиминират документите на хартиен носител;
- Икономисват се разходи по отношение на намалените „човекочасове”, губени преди това, когато процесът е бил ръчен.

## **B2. Развитие на служителите и кариерно издигане**

*Задачата е да се даде на служителите възможност за обучение, развитие и кариерно издигане, включително достъп до ресурсите, обучението и информацията, от които се нуждаят, за да успеят.*

Една от трите най-важни причини хората да напускат организациите е липсата на предизвикателни и смислени възможности за развитие, което прави програмите за обучение изключително важни за задържането на персонала. Когато организациите могат да интегрират учението с постиженията, обучението става много по-съществено за персонала, защото работещите виждат как техните учебни дейности подкрепят резултатите и собственото им развитие, като същевременно оказват и положително влияние върху пациентите и клиентите.

*Пример: С внедряването на система, която интегрира изпълнение и обучение, Мемориалната болница „Блек Ривър“ наблюдава промяна в отношението на служителите към обучението.*

Благодарение на системата персоналът разбира как с това, което прави, допринася за успеха на организацията и е наясно, дали целта е да се придобие конкретна сертификация или да се направят подобрения на процеса. Вече не се чува: „Не знам защо



правя това“. Сега работещите казват: „Правя това, защото има голямо значение в области като лечението на пациентите, предоставянето на по-добри услуги и в спестяването на средства“.

Мемориалната болница „Блек Ривър“ за първи път отваря врати в окръг Джаксън, щата Уисконсин през 1917 и е на сегашното си място от 1968. От този момент, здравеопазването преминава през много промени, включително и подобрени диагностички, модернизирани технологии, по-кратки болнични престои, увеличени амбулаторни грижи, повече прегледи в спешното отделение и по-голямо внимание върху програмите за информиране на обществото.

Тази малка градска болница се стреми да е в крак с времето, като добавя нови услуги, за да задоволи постоянно променящите се нужди на своите пациенти. Сега ѝ предстои да се изправи пред една от най-значимите промени – реформата в здравеопазването. Добрата новина е, че „Блек Ривър Мемориал“ е повече от готова, благодарение отчасти на прилагането на най-добрите практики за управление на таланти.

С внедряването на съответната система, Блек Ривър мемориал става по-гъвкава организация, способна по-добре да отговори на нуждите на клиента и пациента. Някои от ползите, които болницата е реализирала включват:

- Изразително увеличение на възприемането от пациента на загрижеността за неговото здраве, (от 70 до 95 %);
- Преход към организация, която е насочена към постиженията и резултатите и е готова за реформа в здравеопазването;
- 100 % ефективност на изпълнението;
- Повишаване на критериите за ангажираност на служителите, което е по-високо от средното в бранша;
- Спестяване на време и усилия, при пълно спазване на изискванията на контролните органи;
- Значително положително въздействие върху нетния оперативен марж от по-малко от 1 % през 2008 г. до 9,6 % през 2011 г.

Тъй като реформата в здравеопазването води до преминаване от плащания, основаващи се на таксата за услуга/обем, към плащанията въз основа на реалната стойност на дадена услуга/обем от дейности, лечебните заведения трябва да бъдат подготвени да приспособят своята култура към такава, която възнаграждава положителните резултати и ефективността. Но управлението на културата изисква време, усилия и планиране. За здравните заведения, които не са готови, прогнозата няма да бъде положителна. За организации като Мемориалната болница „Блек Ривър“ бъдещето е добро; организацията използва най-добрите практики за управление на

таланти, за да усъвършенства културата на поведение и да доведе до по-висока производителност и по-добри резултати за пациентите.

Дори и в променящата се здравна среда, визията на „Блек Ривър Мемориал“ е останала същата - да бъде доставчик на здравни услуги и привлекателен избор за работа. Като доказателство, болницата е спечелила награди и отличия в областта на здравната индустрия, включително като признание за модерно здравеопазване като едно от най-добрите места за работа през 2011 и 2012 г. В действителност, резултатите от 2012 г. ги поставя на първо място в Уисконсин и на 11-о в страната!

### **Б3. Най-добри практики за управление на ефективността**

Както отбелязва наскоро Американската болнична асоциация: *„Културата на подобряването на работата, отчетността и фокусирането на високите постижения е от решаващо значение за подобряване на способността на организацията да прилага стратегиите успешно. Правилната култура ще позволи да се извършат нужните трансформации в болницата и ще я превърнат в модел на грижи за бъдещето”*. (Системи за болнична помощ и грижа за бъдещето, 2011 г.).

„Блек Ривър Мемориал“ не просто разбира какво е необходимо, за да се превърне в „модел на грижи за бъдещето“, но също така е на път да стане такава, защото предприема значителни промени в системата си за управление, за да подпомогне организационната промяна в културата, като една от тези промени е въвеждането на *система за управление на ефективността*.

Подобна системата е част от процеса на управление на изпълнението, „Black River Memorial“ се е издигнала далеч над средата – без пропуснати срокове за оценка и неясни цели в област, насочена към постиженията и успеха. Преди е липсвал формален процес за определяне на цели, липсвали са срокове за оценка на изпълнението и е отсъствало съответствие между всички процеси. Стратегическият план не се прехвърля от ръководството към нивата на персонала. Признавайки, че предишният начин на работа е неефективен, ръководството на болницата решава, че е време да направи промени. Преди да тръгнат по пътя към една култура, насочена към по-голяма производителност, лидерите определят първите си три цели за първия етап, които включват прилагането на решение, което да:

- Оптимизира процесите;
- Намали или премахне използването на хартия;
- Подпомогне съществуващия процес на оценяване.

След като се обръща за съвет към *Американското дружество за здравеопазване в администрацията на човешките ресурси* и към *Дружеството за управление на човешките ресурси* и проучва какви други здравни улеснения се използват,



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Мемориалната болница „Блек Ривър“ избира продукт на Halogen Software, който е една автоматизирана, лесна за ползване система, която може да подкрепи настоящите практики за управление на ефективността.

Важното решение, направено в Блек Ривър Мемориал, изпълнява тристепенен план, за да избегне културен шок и да гарантира, че служителите приемат тази култура.

#### Стъпка 1: Автоматизация

Използвайки решенията на нововъвежданата система, болницата успява да автоматизира своя съществуващ процес на оценяване и да започне да прилага други най-добри практики за управление на таланта, като самооценка, партньорски проверки и срещи на мениджъри.

Чрез автоматизацията болницата постига незабавни резултати, включително постигането на 100% процента извършване на оценка на ефективността през първата година от прилагането – тенденция, която продължава. По-важното е, че са направени по-лесни и опростени акредитационните одити на контролните органи. Когато пристига екип за да извърши своя одит, мениджърите разполагат с всички необходими файлове и документи онлайн (например лиценз за медицинско обгрижване и друга свързана с това документация).

Освен това, автоматизирането на процеса на управление на ефективността подобрява начина, по който се извършват партньорски проверки в Блек Ривър Мемориал. Болницата е в състояние да включи оценки за обратна връзка от 360 градуса в своя процес на оценка с лекотата на едно кликуване.

Резултатът е по-справедлив поглед върху постиженията на служителите. Насърчаването на работна среда, която поддържа непрекъснатото обучение и развитие, е изключително важна за осигуряването на качествена грижа за пациентите. Чрез автоматизиране на процеса на проверка може да бъде уловена обратната връзка с всички колегите и да се използва, за да бъдат идентифицирани възможностите за развитие по един сигурен начин.

#### Стъпка 2: Установяване на целите и хармонизиране

„Блек Ривър Мемориал“ признава, че един от най-ефективните начини за общуване при промяна в културата и промяна на приоритетите е чрез поставяне на ясни и конкретни организационни цели. В миналото организацията определя някои цели, но те не са били съгласувани с организационната стратегия. Управлението на целите се включва като интеграционна от процеса на управление на ефективността.

Ръководителите на болницата се срещат, за да поставят стратегическото направление на организацията, след което формулират годишните цели, а като част от целия процес на оценяване на изпълнението, мениджърите на всяко ниво на болницата, за да дават ведомствени цели, съобразени с организационните.

Например, ако целта на организацията е да доведе до 95% възприемането на грижите, полагани за пациентите от последните, тактиката на служителите може да включва работа по работни група или в единен екип за разработване на протоколи за по-добро удовлетворение.

Създадената система не само позволява на „Блек Ривър Мемориал“ да улови и постигне тези важни цели и тактики на едно централизирано място, но също така дава възможност на болницата да проследява и измерва резултатите. Резултатът е прозрачен процес, който води до по-голяма отчетност и ангажираност. Всеки служител е част от екипа и може да види как собственото му изпълнение влияе върху успеха на цялата организация. Насочването на служителите към ролята им в подпомагането на цялостната работа се усъвършенства и това довежда до някои направо феноменални резултати.

### Стъпка 3: Заплащане за изпълнение

През 2010 г. Блек Ривър Мемориал въвежда единна система за заплащане постиженията на целия персонал. С предстоящите промени в Medicare ръководството на болничния екип вижда, че е важно да се признаят и компенсират членовете на персонала за приноса им към общия успех на организацията. Само установяването на заплащане за изпълнение на мениджърско ниво няма да направи успешна цялата дейност, има нужда от това, всички в организацията да гледат в една обща цел.

Тъй като организацията трябва първо да постигне целите си, преди отделни служители да бъдат оценени при заплащане на заплати за постижение, въвеждането на системата се превръща в основен мотив за фокусиране на служителите върху организационните цели и резултати и ролята, която всеки играе за постигането им.

Като използва задаването на целите, хармонизирането на процесите и заплащането за изпълнение, болницата е в състояние да подпомогне неклиничните отдели - например ИТ, бизнес-офиса и обслужването на храненето - да разберат по-добре, как резултатите от тяхната работа влияят върху полаганите грижи за пациентите.

Например, ако някой работи в технологичния отдел и не може да регистрира пациент, защото компютърът се е сринал, това определено ще повлияе на оценката, с която пациентът ще възприеме и дадения служител, но и цялата организацията.

От въвеждането на системата през 2008 г. до въвеждането на заплащане за изпълнение през 2010 г., Блек Ривър Мемориал постоянно развива култура, основаваща се на изпълнението. Степента на ангажираност на служителите нараства забележимо, достигайки 90 % през 2011 г. и 98 % през 2012 г. При 10 % оборотът на болницата също е значително по-нисък от индустриалния стандарт от 13 – 16 %.

Но може би най-забележителният резултат е увеличението на нетния оперативен марж от по-малко от един процент през 2008 - годината, в която е въведена системата до 9,6 % през 2011 г. Инвестициите на болницата в управлението на таланти и заплащането

за изпълнение са изиграли роля за постигането на тези резултати. Сега всеки един елемент допринася за успеха на организацията, независимо дали целта ѝ е да спечелите конкретно сертифициране на служител или група служители или да бъде подобрен даден процес. Това дава отражение в области като резултатите при одобрението от страна на пациентите, подобреното предоставяне на услуги и спестяването на пари.

Постигнатата промяна в организационната култура на болницата е направила повече от подобряване на резултатите за пациентите и постигане на по-добри резултати, превръщайки се в система, която цени и възнагражда постиженията, положителните резултати и ефективността, Блек Ривър Мемориал вече е уверена, че успешно ще се изправи пред предизвикателствата на реформата в здравеопазването.

#### **Б4. Управление на таланта**

Компанията „Cornerstone Healthcare Group“ е специализирана в лечението на пациенти, които се нуждаят от акуратна грижа при удължено време за възстановяване. С база в Далас, Тексас, групата обслужва 19 организации в шест държави и има около 2000 служители.

Една от целите на Cornerstone Healthcare Group е да гарантира, че всеки пациент ще се чувства като член на семейството. За да постигне това, организацията гарантира, че работещите на всяко ниво приемат работата си за незаменима и ценна и лично допринасят за успеха ѝ. Целта е всички служители да имат достатъчно възможности и правомощия, за да могат да проявяват състрадание и грижи за пациентите. За да бъдат последните от своя страна удовлетворени от обслужването, което получават.

Този ангажимент към качеството на обгрижването е причината, довела групата Healthcare Group до избор на система, която да подпомогне организацията при управлението на таланти. С това решение здравната група е в състояние да подсили своите оперативни принципи, ориентирани към пациента и да гарантира, че нейните хора неотклонно се фокусират върху непрекъснатото усъвършенстване.

#### *Диагностициране*

Организацията търси ново решение за управление на таланти, което би отговорило на нарастващия списък от предизвикателства като:

- Неактуални процеси: „Cornerstone Healthcare Group“ използва сложни и объркващи електронни таблици за определяне на заплащането за изпълнение. Електронните таблици биват придвижвани напред-назад за оценка и одобрение, което прави процеса доста досаден и неефективен;
- Обратна връзка относно изпълнението: Екипът по човешките ресурси също се интересува от обратната връзка със служителите и от процеса на оценка на изпълнението. Но при използването на хартиената система е трябвало да бъде



въвеждан всеки отделен коментар. Предизвикателство е дори да се направи така, че мениджърите да успяват да следят за ефективността на всеки отделен вид дейност. Качеството на обратната връзка е повече от незадоволително;

- Логистични предизвикателства: медицинските сестри не прекарват дните си на бюро и нямат лесен достъп до компютър. Компанията „Cornerstone Healthcare Group“ се нуждае от програма, която да е лесна за използване от служителите и мениджърите, с облекчен достъп и която да позволява на всички да се съсредоточат върху осигуряването на отлична грижа за пациентите, вместо да се затормозяват със създаването на тежка и времеемка документация.

Един от най-съществените резултати, които „Cornerstone Healthcare Group“ получава в резултат на въвеждането на цялостна система, е интегрирането на данните за резултатите на служителите в процеса на остойностяване на положения труд. Преди това са били използвани много объркващи и сложни електронни таблици, за да се следи тази информация. Използвайки нововъведената система, автоматизираните работни потоци помагат на ЧР и мениджърите да спестят време и усилия, а служителите са справедливо възнаграждавани въз основа на реалните оценки на ефективността.

Възниква неограничена възможност бързо да се изтегли информация от локалната система за заплати и след това да бъдат заложили параметрите, очакванията и планираните възнаграждения в софтуера. След това автоматично се зареждат данните за преглед на ефективността в новата система и се предоставят на мениджърите. След като бъдат получени техните оценки и визи, незабавно се включват промените в системата за заплати.

Компанията „Cornerstone Healthcare Group“ подобрява обратната връзка за ефективността си и с помощта на инструментите за обучение, заложили в системата. Мениджърите използват ресурсната библиотека, за да дават съвети за подобряване на дейността и това помага да се подобри качеството на обратната връзка – служителите получават преки инструкции за усъвършенстване на процеса на работа и ги прилагат незабавно. Така става много по-лесно и отличаването на служителите, които изпълняват основните ценности на фирмената политика.

Безпроблемно се откроява поведението, което фирмата иска редовно да получава от своите служители, като например съпричастност и работа в екип. Става възможно използването на обратна връзка - обратната връзка от колеги към колеги и от мениджърите към служителите за утвърждаване на основните ценности, а системата помага да се открият хората, които успешно правят това редовно.

Постигането на по-добра обратна връзка помага на мениджърите да потвърдят основните ценности на „Cornerstone Healthcare Group“ - съпричастност, работа в екип и всеотдайност. Реорганизиран е изцяло процесът за преглед на ефективността специално



за онези, които се грижат за пациентите, както и за клиничните мениджъри. И незабавно се отчита промяна в начина, по който служителите се държат и в начина, по който общуват с пациентите.

Системата улеснява извършването на преглед на ефективността и веднага отпада необходимостта служителите да създават купища излишна документация. Медицинските сестри, които са прекарвали времето да пишат отчети и да получават резолюции по тях, сега могат да бъдат посветени изцяло на грижи за пациентите.

#### *Впечатляващо изпълнение*

Компанията „Cornerstone Healthcare Group“ въвежда системата само за четири месеца. Това е амбициозно кратък срок, но усилието си струва: Групата отбелязва 100% повишение в оценките за изпълнение и ефективност от 2 100 позиции.

Въвеждането на системата и скоростното обучение на служителите изисква доста концентрирани усилия, но подпомага организацията да създаде много по-резултатен процес на преглед на ефективността. Инициативите за управление на таланти са съсредоточени върху развитието на хората, организационното приобщаване и предоставянето на смислена обратна връзка на целия екип – от ниво редови служител до ниво генерален мениджмънт. Системата категорично осигурява по-добър начин за изпълняване, управляване и мониторинг на всички процеси в тази сфера.

Фондацията „Елизабет Гласър Педиатрикс“ срещу СПИН (EGPAF), основана през 1988 г., е световен лидер в борбата срещу ХИВ/СПИН при децата. В началото на 2010 г. фондацията въвежда глобална стратегия за управление на таланта, за да уеднакви действието на своята работна сила в 15 страни в своята мисия: да се сложи край на ХИВ/СПИН при децата чрез програми за изследвания, застъпничество, превенция и лечение.

Ето какви са изводите от направеното и основните предизвикателства, свързани с въвеждането на глобална стратегия за управление на таланти:

Фондацията има над 1000 служители в 15 различни страни. Когато започва въвеждането на новата система, се поставя началото на едногодишен процес на преглед (най-всеобхватен и отнемаш време) за всеки служител във всеки един отделен момент на неговата дейност. Възможностите за действие се свеждат основно към два принципни подхода:

- Въвеждане на системата във всички държави наведнъж, но обучаване на всеки отделен служител да създаде свои цели и планове за развитие и да използва основите на системата като първа стъпка, преди да помоли за преминаване през процес на оценка;
- Въвеждане на процеса на оценяване в една пилотна страна, обучавайки служителите на целия процес до постигане пълното действие на системата, отчет



на резултатите, респективно – на проявилите се недостатъци и пътищата за тяхното отстраняване, фина донастройка на цялата система и след това стартиране на процеса в останалите страни.

Възниква още един проблем. Тъй като първоначално се тръгва с опит да се въведе новият процес на оценяване на хартиен носител, натрупват се разлики в отделните страни и във въвежданата онлайн система се получава разнобой. Въпросът е в това, че по места, въпреки общите принципи, в процеса на дейността се натрупват локални разбирания и практики, които могат на моменти съществено да се отличават от единните критерии на въвежданата нова система.

В процеса на работа се стига до убеждението, че трябва да се обхванат служители от *всички нива на персонала* – от генералния мениджър до обикновения шофьор-закупчик - *навсякъде* – поради националните специфики на някои дейности, (например в Мексико начинът на доставка на медицински консумативи принципно се различава от този в Канада).

Целта е да се гарантира убедеността на служителите, че получават най-голяма полза от системата. След обстоен анализ се стига до решение на този проблем чрез създаване на глобални фокусни групи за събиране на обратна информация от служителите относно областите на управление на ефективността, които трябва да бъдат запазени и областите, които трябва да бъдат променени. След това се актуализира цялостно въвежданата нова система, за да бъде конкретно и точно отразена получената обратна връзка.

Какво трябва да се има предвид при разработването на стратегията за управление на таланта, за да отчетете културните и регионалните различия?

Като начало – нещо съвсем просто. Различните езици! Превежда се всичко на португалски и френски език, добавят се преводи на хинди и суахили и т.н...

Следваща, малко по-сложна стъпка: много от офисите в различните държави нямат силна интернет връзка, което се превръща в голямо препятствие. Налага се внедряване на съответстваща апаратура навсякъде, за да се увеличи скоростта и достъпът до Интернет и да се осигури възможността за използване на системата от всички в реално време.

Следващата стъпка е вграждането на стратегията за управление на таланти в организацията. Отначало следва да се направи възможно най-лесно използването на системата от служителите. За целта ясно и последователно се разяснява самата философия на глобалната стратегия за управление на изпълнението на всички нива в организацията. Предлага се обучение както за това *как* технически да се използва системата, така и за това, *защо* се внедрява използването на системата. Например:



работилници за установяване на цели, обучение за повишаване на компетентността на служителите и др.

Също така се въвежда и поддържа инструментариум за информация по всеки процес и се предлага на разположение на всички служители свободен и неограничен достъп до различни ръководства и документи за подпомагане. Ключът към инкорпорирането на служителите е организирането на фокусни групи, за да се получи обратна информация от тях относно това, как би могъл да бъде подобрен процесът на управление на таланта във фондацията.

Как управлението на таланта поддържа последователността и провеждането на целите в организацията? Фондацията има шест основни ценности: иновации, всеотдайност, високи постижения, работа в екип, лидерство и отчетност. Преди да бъдат стартирани процесите в системата за глобално управление на ефективността съществува доста слабо привеждане в съответствие с тези обявени ценности от офисите в различни страни. В повечето случаи разговори за ефективността не се провеждат, съответно и оценките на постиганите резултати не достигат до последователно завършване.

През последните няколко години се извършва силно съсредоточаване върху една от основните ценности - отчетност – с помощта на нововъведенията. Това позволява фондацията да приведе в съответствие стратегията за управление на таланта, да гарантира, че служителите имат всеки своята целева насоченост и че се обезпечават справедливост и последователност в оценките им, което, от своя страна, пряко се отразява и напълно съответства на едно правилно и прогресивно нарастващо заплащане в съответствие с индивидуалния принос на работещия.

Служителите и мениджърите сега са солидарно отговорни за извършването на оценките. Освен това бе създадена възможност за мениджърите по човешките ресурси във всяка страна да използват системата и да се обучават, да подпомагат колегите си в страната, за да осигурят извършването на оценки и обсъждането на обратната връзка, както и за това, процесите на годишните и полугодишните прегледи да приключват на време.

Въпреки че генералната мисия на EGPAF е предотвратяването на ХИВ/СПИН при децата, не и могло да се върви напред без изграждането на устойчива работна среда и обучена работна сила във всички страни, в които действа фондацията. Чрез предоставяне на правомощия на нашите колеги по човешките ресурси сега е изграден нужният капацитет навсякъде в офисите.

В резултат на хармонизирането на стратегията си за управление на таланти с организационната стратегия, EGPAF създаде култура, при която мениджърите и служителите активно участват в процеса на оценка на изпълнението и редовно обсъждат постигането на целите. При мениджърите ударението пада върху необходимостта от



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

обратна връзка, а при служителите – върху поемане на отговорността за собственото им развитие.

*Стратегия за управление на таланти, която подпомага отчетността*

Здравната организация „Christiana Care“, със седалище в Уилмингтън, Делaware, е един от най-големите доставчици на здравни услуги в страната, класирана на 16-то място в страната по прием на пациенти.

Като организация „Christiana Care“ поставя силен акцент върху работата и ангажираността на служителите в подкрепа на корпоративните ценности, които включват грижите, безопасността на пациентите, качеството и други ключови области.

За да подкрепи тези ценности, организацията разполага със силна програма за управление на таланти, при която служителите ясно разбират връзката между работата, която извършват ежедневно и ценностите на организацията.

Оценяването от колегите – от медицинските сестри на медицинските сестри например – е важна част от тази стратегия и се завършва онлайн, използвайки автоматизирана система софтуерни продукти. Тази автоматизация на процеса на преглед от колегите дава възможност на организацията за:

- Осигуряване на механизъм за обратна връзка в един поверителен, безопасен, без притеснения форум, който популяризира и подкрепя текущото професионално развитие;
- Увереност, че изискванията за съответствие спрямо преследваните цели се изпълняват чрез документиране на процентите на участие, като се използва процес, ръководен от самия персонал. Същевременно се решават общите изисквания за управление;
- Създаване и утвърждаване на стойности, съответстващи (в случая) на етичния кодекс на асоциацията на американските медицински сестри (ANA).

*Съответствие с изискванията относно проверяването от колеги*

Програмите за управление на таланта на „Christiana Care“ са тясно свързани с основните ценности на организацията и регламентите, определени от контролните органи и чрез системата, засягаща в дадения случай медицинските сестри. Консултативният съвет на организацията за сестрински грижи определи необходимостта от предоставяне на по-структуриран и глобален процес на проверяване от колеги за всички медици като необходим компонент на съществуващия процес на управление на талантите на организацията.

В сътрудничество със съветите за съвместно управление на медицински сестри се подкрепят проверките от колеги за медицински сестри като приоритет. Процесът на преглед от медицинските сестри се основава на етичния кодекс на ANA и шестте основни ценности на болницата.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Въвеждането на проверка от колегите в цялостния процес на управление на таланта на медицинските сестри гарантира, че могат да бъдат удовлетворени съответните изисквания, като същевременно участието на всички по веригата е възможно най-безпроблемно. В резултат на автоматизирането на този процес, ръководството на корпуса на медицинските сестри има доверие в документацията за акредитация, а самите медицински сестри – че получават най-точна и справедлива оценка.

Директорът на отдела за грижа за пациентите RN и медицинските сестри, ръководил на времето разработването на програмата за проверка от медицински сестри и работил съвместно със самите медицински сестри директно за разработване и пилотиране на първоначалните въпроси, включени в програмата, сега безпроблемно поддържа взаимноизгодният обмен на информация.

Въз основа на обратната връзка с медицинския персонал след два пилотни и оценъчни периода и формулирането на окончателните изводи от партньорската проверка, резултатите са били въведени в цялата система през 2008 г. Тези данни и обратна връзка от медицинските сестри за пряка грижа са били от решаващо значение за успешното изпълнение на програмата, като са се превърнали в модел за прилагане и във всички останали направления.

Реализиран като част от съществуващата система за управление на таланти на „Christiana Care“, автоматизираният процес на проверяване от колеги лесно отговаря на изискванията на организацията. Тъй като служителите на „Christiana Care“ вече са запознати с въвежданата система и по този начин се чувстват комфортно при използването и чрез въвеждането на проверяването на медицински сестри от медицински сестри, не се налага ново комплексно обучение.

Такъв подход създава лекота на използване и е важен аспект на начина, по който „Christiana Care“ администрира оценките на изпълнението на поставените цели и проверяването от колеги, макар всеки процес във всяко едно отделно направление трябва да се извършва независимо вътре в самото направление.

Гъвкавостта на постигнатото решение позволява на целия медицински екип да запази проверките от колеги независими от оценката на изпълнението на мениджърско ниво, което е от решаващо значение за поддържане на културата по обгрижване в организацията. По този начин се гарантира също, че проверките от колеги се използват и в качеството на учебно средство за повишаване на собствената отговорност на всеки член от персонала.

Административната тежест, свързана с управлението на проверяване от колеги би била твърде тромава, ако се извършва офлайн. Онлайн системата помага да бъде гарантирано, че са спазени указанията, определени от ANA и контролните органи на държавата. Системата позволява лесна настройка на инструментариума, както и



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

необходимите изменения и идентификация на промените. Същевременно предоставя и възможност за отчитане, което улеснява избора на образователни възможности. Процесът също така е персонализиран, за да отговори на нуждите от специализирани услуги, като например услугите, предлагани от дъщерните организации „Visiting Nurses Association“ и „Helen F. Graham Cancer Center“.

Системата, разбира се, изисква медицинските сестри да имат възможност да участват в проверяването, както и да правят самооценка на резултатите. С този подход, заедно с използването на съществуващия процес на управление на таланти и онлайн системата на Christiana Care, всяка отделна медицинска сестра избира четирима оценители, докато мениджърът на медицинските сестри избира двама допълнителни анонимни оценители. Системата прави проследяването на процеса лесно, което е ключова мярка за спестяване на време, като се има предвид големият брой проверки от колеги, които трябва да бъдат извършени.

*Проверките от колеги осигуряват добавена стойност*

След въвеждането на рецензии от колеги преди повече от три години, „Christiana Care“ получава положителна обратна връзка между медицинския персонал и. Наличието на системата позволява на организацията да осъществява обратна връзка бързо и ефективно. Мениджърите могат да следят с колко оценки всеки от тях участва, както и да проследи напредъка в процеса. Освен това екипът може лесно да гарантира, че всеки, който е необходимо да участва в процеса, го прави.

*Пример:* в момента „Christiana Care“ има 2590 медицински сестри, участващи в процеса на проверка от колеги, който не само подпомага работата на фирмата, но и получава насоки от Американския център за кредитиране на медицинските сестри (ANCC). Повечето от оценките се правят по скала, а след това има три конкретни въпроса, които изискват писмен отговор. Тези отворени въпроси позволяват да бъде събрана важна информация за това, какво е моментното състояние, както и сведения за работата в екип. Именно това е и мястото, където медицинските сестри получават пълна и много полезна обратна връзка, която могат да използват в личното си развитие.

Навлизайки в третия цикъл на глобалния процес от въвеждане на системата, може спокойно да бъде отчетено, че медицинските сестри наистина виждат ценното в този подход и положителното въздействие върху професионалното си развитие. Ползата е възможността на нашите съвети за медицински сестри да създадат безопасен, без притеснения процес на колегиална проверка, който насърчава развитието.

Организацията „Christiana Care“ сега има изключително добре документиран процес на колегиална проверка, който прави много повече от това да отговори на регулаторните изисквания. Целта на този процес е да отговори на изисквания на съвременността.

Към момента не само съществува доверие в документацията за акредитация, но също така има и допълнителна полза от процеса на колегиална проверка под формата на обучение и развитие на служителите, личните инвестиции на самите служители в кариерното им развитие и споделеното управление на критични група служители, там където ги има.

Крайният резултат е, че компанията е в състояние да гарантира спазването на Етичния кодекс на ANA и на всички изисквания на контролните органи, да даде и да получи обратна връзка за развитието на всеки персонално, за да реализира по най-добър начин своите основни ценности и да предостави на пациентите си първостепенна грижа в решаването на здравните им проблеми.

### **Б5. Управление на ефективността**

Базирана в Маршал, Мичиган, болницата „Оуклон“ е общ здравен център с 94 легла, който има 1000 служители и предоставя услуги, вариращи от раждане на деца и стоматология до диализа и сърдечна рехабилитация. Персоналът на „Оуклон“ се занимава с ценности като качество, интегрираност и работа в екип. Всеки служител, независимо от позицията му, се стреми да осигури перфектна грижа за всеки пациент.

Чрез използването на система за управление на ефективността, болницата е успяла да:

- Подобри ефективността на оценките си за изпълнение;
- Даде правомощия на ръководителите на екипи;
- Ангажира служителите;
- Изгради култура, която обхваща непрекъснато обучение и обратна връзка.

#### *Разделено управление на ефективността*

Болницата „Оуклон“ е високо уважаван регионален медицински център, който предлага 35 различни медицински специалности. Той е постигнал оценки за удовлетвореност на пациентите, които го поставят в топ 2 от болниците в Мичиган и в топ 5 от болниците в Съединените щати.

Въпреки успеха си, отдел „Човешки ресурси“ на болницата получава редовни оплаквания от служители относно системата за управление на изпълнението. Това води до решението за подобряване на начина, по който се извършва оценяването на ефективността, както и на начините, по които мениджърите и техните директни доклади се повлияват взаимно.

#### *Разбиране на нуждите на служителите*

Ръководството извършва проучване на ангажираността на служителите. Установява се, че липсата на последователен процес на контрол на изпълнението често



създава чувство на неудовлетвореност. Получени са много на брой и откровени отзиви, като например:

- Моят директор не ми казва как се справям;
- Моят директор не се среща с мен, за да говори за моите постижения или стремежи за кариера;
- Не знам какво се очаква от мен.

Мениджърите по ЧР закономерно стигат до извода, че служителите до голяма степен са лишени от възможността да говорят или да обсъдят какво им е необходимо от техния работодател. Това предопределя нуждата от преразглеждане на подхода за управление на ефективността на Болница „Оуклон“.

*Добавяне на точната система за управление на изпълнението*

Болница „Оуклон“ оценява трима доставчици на система за Управление на таланта, в опит да намери решение, което да отговори на уникалните му нужди. По време на процеса на оценяване се обръща специално внимание на следното:

- Способността да се интегрира съществуващата информация за ЧР и служителите в новата система.
- Система, която ще улесни комуникацията между мениджърите и служителите през цялата година.
- Персонализиране и възможност за адаптиране на системата за управление на ефективността към специфичните нужди на Болница Оуклон.
- Търси се система, която от една страна да формулира текущи оценки, а от друга – да поддържа комуникацията между мениджърите и техния персонал да отворена и активна през цялата година.
- Избира се софтуерен продукт, който дава възможност на медицинския център за:
- Стандартизиране на процеса на управление на работата в болницата;
- Ангажиране на служителите в собственото им развитие и подпомагане им да се развиват и усъвършенстват в кариерата си;
- Включване на тренинг и обратна връзка в културата на болницата;
- Подпомагане на мениджърите да се чувстват комфортно, като предоставят постоянна обратна връзка на членовете на екипа.

Ефектът от решението е незабавен и се усеща в цялата болница на всяко ниво. Служителите развиват по-добро разбиране за това как тяхната работа и взаимодействието с други хора въздействат върху болницата и грижата, която се предоставя на пациентите.

Използването на системата е истинско средство за „отваряне на очите“ на служителите. Чрез нея те имат по-силна връзка с болницата и знаят, че това, което правят всеки ден, има значение, защото е пряко свързано с целите, които болницата се опитва



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

да постигне. Системата самостоятелно следи за това, дали има обратната връзка и дали е лесно достъпна.

Обратната връзка при вземане на решения се приема изключително положително както от мениджърите, така и от персонала.

Сега вече служителите са убедени, че обратната връзка, която получават, е полезна, точна и определено работи и в тяхна, и в обща полза. Мениджърите, от своя страна, харесват колко е лесно да имат достъп до информацията за проблемите на собствените си отбори.

#### *Проактивна комуникация и ангажираност със служителите*

Едно от предимствата на използването на системата е, че позволява на мениджърите в Болница „Оуклон“ да бъдат активни, когато става дума за комуникация с техния персонал. Надзорните органи вече могат по-добре да оценяват членовете на екипите въз основа на това, как се представят в работата си, да следят всякакви възможности за развитие, които могат да бъдат идентифицирани и да оценяват пригодността за усъвършенстване на всеки отделен работещ.

Системата е инструмент, който съвместява работата и развитието на служителите и подпомага мениджмънта в стремежа да постигне обвързаност на всички паралелно течащи процеси. Това, от своя страна, позволява да бъде определена и насърчавана непрестанно посоката, в която се е устремила болницата.

Всички елементи са събрани на едно място и това позволява да се усъвършенства работата на служителите и да се съсредоточи максимум внимание върху стратегическото направление на този медицински център.

Болница „Оуклон“ използва принципите „Arbinger“ като основа за развитието и оценката на изпълнението в болницата. Тези принципи помагат на служителите да развият мислене, което се фокусира върху колективното постигане на цели и задачи, а не само върху постигането на отделните персонални цели и задачи.

Освен това, болницата получава подкрепа от ръководството на служителите чрез Top Grading – система, която улеснява вземането на решения и оценки. Концепции от Arbinger и Topgrading бяха използвани за попълване и развитие на първоначално избраната система.

Взети заедно, тези подходи помагат на здравния център да промени начина, по който се ръководи персоналът и как персоналът гледа на работата си индивидуално и като част от по-голям екип. Дотолкова, че „Оуклон“ работи за Националната награда за качество, която се представя ежегодно от президента на Съединените щати на организации, които демонстрират отлична работа и качество в дейността си.

#### *Оправомощени ръководители на екипи*



С помощта на системата, „Оуклон“ е в състояние да предложи на служителите постоянна подкрепа и възможности за развитие през цялата година. С документи, събрани и централизирани на едно място, с по-ясна посока на целите на болницата и с подобрени отношения с персонала, мениджърите в „Оуклон“ сега имат повече възможности и се чувстват по-ефективни в работата си.

Служителите вземат решения на всички нива в реално време. Освен че практически веднага може да бъде проследено доколко тези решения са в съответствие с приоритетите на болницата, мениджмънтът на компанията е в състояние да формулира политики, изпреварвайки темповете на промяна, които в здравеопазването са невероятни.

## **Бб. Медицински център „Св. Мери“**

За да изпълни своите стратегически цели, екипът на ЧР при Медицински център „Св. Мери“ се фокусира върху модернизирването на ключовите си системи, включително тези за оценки и компенсации. Сега със специфично за нагодено система за управление на ефективността в сферата на здравеопазването, МЦ „Св. Мери“ успява във:

- Облекчаване на административната тежест и спестяване на време при работа с оценки и възнаграждения;
- По-добра идентификация и решаване на проблеми, които оказват влияние върху удовлетвореността на служителите;
- Създаване на ясна и мощна връзка между оценките и възнагражденията, за да бъде създадена на култура, ориентирана към изпълнението;
- По-добра кондиция на организацията за постигане на общите стратегически цели.

### *Профил на компанията*

Медицинският център „Св. Мери“, намиращ се в Хънтингтън Уест Вирджиния, е най-големият частен работодател на Каунд Каунти с над 2400 служители. Вторият по големина единичен здравен център в Западна Вирджиния, „Св. Мери“ включва Центрове за върхови постижения в сърдечно-съдовата система, лечение на рак, спешни/травматични услуги и невронауки. Свети Мери е един от 50-те най-големи работодатели на AARP в САЩ.

### *Предизвикателство*

Преди няколко години, са определени редица направления в областта на човешките ресурси, които трябва да бъдат осъвременени и подобрени, за да може организацията да изпълни стратегическите си цели. Към този момент служителите по ЧР се занимават с хиляди оценки, корекции на възнагражденията и други функции в областта на човешките ресурси. Крайният резултат е фокусиране върху



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

административните задачи, при които множество служители се занимават с оценки – разпространение, проследяване, въвеждане, финализиране и подаване на всяка от тях.

В крайна сметка е формулирана идеята, че ключов приоритети във всички области на човешките ресурси е да се модернизира дейността, така че да има не само по-малко хартия, но и повече интуиция и интелигентност в процеса.

Предприет е систематичен подход при вземането на решение, като са усъвършенствани системите за HRIS и набиране на персонал, след което се избистря нова цел – как да бъде продължен процесът на оценяване на следващо ниво и да бъде обвързан със стратегическия план на цялата организация.

През 2005 г. Медицински център “Св. Мери” въвежда система за заплащане за изпълнение, която е тясно съгласувана с годишния процес на оценяване. Изчисляването на това заплащане изисква още повече време от ЧР, тъй като те работят с формули и ръчно обработват числа. Започва търсене на система за оценяване, която да позволи да се автоматизират ключови функции и да се развият в организацията.

#### *Решение*

Като организация за здравеопазване, “Св. Мери” има редица специфични за бранша характеристики и изисквания, така че новата система за оценка на работата на служителите трябва да бъде достатъчно гъвкава, за да се справи. След редица обстойни проучвания е избран подходящ софтуерен продукт, който не само притежава търсената гъвкавост, но и дава възможност в последствие да бъдат добавени и други области като напр. планиране на последователността и др.

От друга страна, намереният продукт притежава нужната адаптивност, като не изисква коренно преобразуване на вече съществуващите процеси и взаимоотношения, а само ги усъвършенства и автоматизира, което позволява едно много добро съсредоточаване на усилията и енергията за промени.

По този начин „Св. Мери“ успява да получи решението, което търси, без да натоварва прекомерно своя ИТ-отдел.

#### *Ползи*

С новата система “Св. Мери” успява да облекчи административната тежест, свързана с оценката и възнагражденията на над 2400 служители. По-важното е, че екипът по човешките ресурси е в състояние наистина да подкрепи стратегическите цели на организацията и дългосрочната визия.

С въвеждането на новата система, отговорът както на мениджърите, така и на служителите е изключително положителен. Лекотата на използване на решението и способността за бърза оценка на информацията са оценени високо на всички нива. Мениджърите вече имат гъвкавостта да могат да извършват или извършват оценките на



служителите, независимо от местоположението си – възможност, която не е била на разположение на организацията, когато са използвали предишната система.

По отношение на специалистите по ЧР, те вече не трябва да се справят с тежестта по администриране на процеса на управление на ефективността на хартия. Сведени са до нула многобройните телефонни разговори и конференции между служители и мениджъри, които се питат един друг къде са нещата в процеса. Спестява се много време и от това, че не е необходимо досадното проследяване или регистриране на оценки и друг документен поток, още по малко – повтаряне на неща, които вече веднъж са направени.

Чрез автоматизиране на цялостния процес екипът по човешките ресурси вече има бързо отчитане в реално време, което му позволява да идентифицира тенденциите и проблемите, с които трябва да се справи. След финалния процес на оценяване става възможно обобщаването на всички негативни коментари – нещо, което би изисквало много въвеждане на данни при стария процес. Удовлетвореността на служителите е ключов приоритет за организацията, за да се гарантира, че мениджърите обръщат внимание на тези коментари. Сега вече се гарантира, че нищо, не убягва, не е пропуснато и това добавя реална стойност в работата.

Ясната, силна връзка между оценките и възнагражденията е истински плюс за ЧР-екипа. Новата система наистина подпомага заплащането за ефективност и прави всичко в реално време. Това, в комбинация с мощни функции, като например резюмета, предоставяни на служителите, които обвързват индивидуалното им постижение с целите на цялата организация, позволява да бъде максимално точно и резултатно измерван и управляван процесът по изпълнението на общите стратегически цели.

Разгръщането на системата позволява на Медицински център “Св. Мери” да придобие изцяло ново ниво на обхващане на протичащите процеси и да позиционира както ЧР, така и организацията като цяло на отлични позиции за бъдещо развитие и успех. Това е наистина първа стъпка, но определено подсилва реномето на Медицинския център като предпочитан работодател. В дългосрочен план се очертава възможност за преоценка на стратегиите за задържане и набиране на персонал, което е съвсем нова перспектива за стратегическо планиране.

#### **4.2.8. Изводи от прилагането на КСО в бранш „Здравеопазване“**

На базата на приведените примери и общия анализ преди това могат да бъдат направени няколко извода.

Преди всичко, това е необходимостта дейността в сферата на човешките ресурси да бъде *изведена от функционалното ниво и да бъде включена като елемент на стратегическото планиране*. Не случайно КСО е обект на национални и наднационални

разработки, като конкретно в рамките на ЕС вече са създадени нормативни документи със задължителен характер за всички страни-членки.

Тясното преплитане на дейностите по КСО и дейностите в сферата на човешките ресурси (ЧР) е предпоставка за създаване на нови модели за функциониране на такива социално насочени области като здравеопазването, в което човешкият фактор е определено детерминиращ.

Независимо дали се касае до въвеждане и прилагане на готов софтуерен продукт или създаване на цялостна система със съответстващ период на проучване, проектиране и въвеждане, работата по ЧР следва да обхваща огромен обем от съставни части и пропускането или недооценката на някои от тях е в състояние сериозно да изкриви цялостната картина и да обезсмисли полаганите усилия.

На следващо място трябва да отбележим, че става въпрос за *дългосрочна визия* – въпреки че някои резултати могат да бъдат отчетени достатъчно експедитивно, става дума за процеси, развиващи се във времето и априори трябва да бъдат съдържани очакванията за получаването на незабавни ползи или бързи положителни ефекти.

Трябва непременно да се търси *социалната значимост* като неотменна характеристика на дейността – нейната полезност и резултатност идва чрез взаимодействието със социума и излиза от формулата „давам нещо – получавам повече незабавно“. И не на последно място, тази дейност изисква собствена, добре разработена *комуникационна стратегия*: информационните потоци трябва да се движат свободно от висшия мениджмънт към редовия служител и обратно лесно, бързо и прозрачно. В противен случай резултатността е силно застрашена.

Тук бихме могли да дадем и някои препоръки, чието изпълнение може да бъде от полза в конкретната работа на заинтересованите специалисти:

- Да се определят основните компетенции или стандартите за ефективност, които поддържат грижите за пациента и да се адаптират за всички служители;
- В рамките на здравеопазването, умението да се измерва компетентността е от решаващо значение при определянето на способността на здравния персонал и професионалистите да предоставят качествени услуги и най-високи нива на грижа за пациентите. За разлика от задачите или целите, които описват какво да направят членовете на персонала, компетентностите вземат под внимание поведението или това как да се изпълняват задачите;
- Компетенциите трябва да бъдат ясно определени и последователно използвани. Например, организацията трябва да ги включат в длъжностни характеристики, за да гарантират, че наемат подходящите хора за правилната работа;
- Описанията на длъжностите трябва да отговарят на изискванията за работа, така че служителите да са запознати с това, за което са наети, и какво се очаква от



тях. Накрая, когато настъпи моментът да се направи оценка на изпълнението, трябва да се оценят същите компетенции, като се гарантира последователност - от наемане до оценяването.

С цел намаляване на разходите трябва да се търси подобряване на организационните процеси, касаещи: производствените процеси, вътрешната комуникация, повишаването на квалификацията, кариерното развитие и др.

Много ЧР лидери в сферата на здравеопазването твърдят, че едно от най-големите предизвикателства пред тях е да осигурят подходящо финансиране на програми за управление на таланти. Принудени да се конкурират за ограничено финансиране с други отдели и инициативи, отдели по ЧР в областта на здравеопазването трябва да знаят как да се въоръжат с убедителни аргументи за инвестиране в управлението на таланти.

Специалистите по ЧР в областта на здравеопазването, могат да прилагат ефективни програми за управление на таланти, с което да повишат удовлетворението на пациентите, да намалят текучеството при медицинското обгрижване и да подобрят продуктивността на служителите.



## 5. ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА:

Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care ECOvices 2014. Developing sustainable healthcare and care ECOvices in Scandinavia, 2014, <https://www.aleris.se/Global/SVERIGE/Dokument/KCO%20within%20Aleris%202014%20-%20English.pdf>

Aleris, Corporate social responsibility in healthcare and care ECOvices 2015. Developing sustainable healthcare and care ECOvices in Scandinavia, 2015, [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/170061/original/Aleris\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_healthcare\\_care\\_ECOvices\\_2015.pdf?1435148447](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/170061/original/Aleris_Corporate_social_responsibility_in_healthcare_care_ECOvices_2015.pdf?1435148447)

Argandoña, Antonio, The Stakeholder Theory and the Common Good, Journal of Business Ethics, Vol. 17, Issue 9-10, July 1998, pp. 1093 – 1102, <https://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1006075517423?LI=true>

Argandoña, Antonio, The Common Good, Stakeholder Theory and the Theory of the Firm, Paper presented at the 1<sup>st</sup> International Workshop “The Role of Business in Society and the Pursuit of the Common Good”, ESSEC Business School, March 8-9, 2012, Cergy (Paris), France, <https://pdfs.semanticscholar.org/181e/f5412d7c558db319d912b532c5d143e0a3ca.pdf>

Austin, Wendy, Moral Distress and the Contemporary Plight of Health Professionals, HEC Forum, Vol. 24, Issue 1, 2012, pp. 27 – 38, [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46579180/s10730-012-9179-820160617-19818-181fw06.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504912128&Signature=AP%2BcYIzr%2BOuSIDfJBBDqwcBcXv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMoral\\_distress\\_and\\_the\\_contemporary\\_plig.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46579180/s10730-012-9179-820160617-19818-181fw06.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504912128&Signature=AP%2BcYIzr%2BOuSIDfJBBDqwcBcXv0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMoral_distress_and_the_contemporary_plig.pdf)

Backman, J. (ed.), Social Responsibility and Accountability, New York University Press, 1975.

Baltic Rim Economies Review (BRE Review), Special Issue on Corporate Social Responsibility by guest editor Hanna Mäkinen, No 5, November 2016, [http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205\\_2016.pdf](http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205_2016.pdf)

Bayer HealthCare supports educational plan on diabetes, Arab News, Corporate News, March 22-nd, 2014, <http://www.arabnews.com/news/543901>

BHP Billiton, It's Our..., BHP Billiton Sustainability Report, Full Report, 2007, <http://www.bhp.com/-/media/bhp/documents/investors/reports/2007/sustainabilityreport.pdf?la=en>

Brandão, Cristina, Guilhermina Rego, Ivone Duarte and Rui Nunes, Social Responsibility: A New Paradigm of Hospital Governance?, Health Care Analysis, Vol. 21. Issue 4, 2013, pp. 390 – 402, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3825491/>





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Braun, Adrian, KCO in the European Arctic metal mining sector: dependencies and conflicts, *Baltic Rim Economies Review (BRE Review)*, Special Issue on Corporate Social Responsibility by guest editor Hanna Mäkinen, No 5, November 2016, pp. 28 – 29, [http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205\\_2016.pdf](http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205_2016.pdf)

Bull, Cristopher and Alison Adam, Virtue ethics and customer relationship management: towards a more holistic approach for the development of “best practice”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, Issue 2, 2011, pp. 121 – 130, <http://usir.salford.ac.uk/18910/>

Callahan, Daniel, *La medicina impossibile*, Baldini & Castoldi, 1998, <http://www.fondazionebassetti.org/06/cfc-callahan/estratti-libro-callahan.htm>

Canada’s Enhanced Corporate Social Responsibility Strategy to Strengthen Canada’s Extractive Sector Abroad, <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/KCO-strat-rse.aspx?lang=eng>

Capra, Fritjof, *Life and leadership: A system approach (Executive summary)*, December 2007, <http://www.fritjofcapra.net/seminars.html>

Carroll, Archie B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, Vol. 34, Issue 4, July – August 1991, pp. 39 – 48, [https://www.researchgate.net/profile/Archie\\_Carroll/publication/4883660\\_The\\_Pyramid\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Toward\\_the\\_Moral\\_Management\\_of\\_Organizational\\_Stakeholders/links/0c96051e967c1b8a0d000000/The-Pyramid-of-Corporate-Social-Responsibility-Toward-the-Moral-Management-of-Organizational-Stakeholders.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Archie_Carroll/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders/links/0c96051e967c1b8a0d000000/The-Pyramid-of-Corporate-Social-Responsibility-Toward-the-Moral-Management-of-Organizational-Stakeholders.pdf)

Cavicchi, Ivan, *La Medicina della scelta*, Bollati Boringhieri, luglio 2000, <https://www.libreriauniversitaria.it/medicina-scelta-cavicchi-ivan-bollati/libro/9788833956435>

Cavicchi, Ivan, *Medicina e Sanità: Snodi Cruciali*, edizioni Dedalo, 2010, pp. 331 – 332, <http://www.edizionidedalo.it/strumenti-scenari/medicina-e-sanita-snodi-cruciali.html>

Chobanyan, Armen and Jan Emblemståg, *Drucker on government, politics, economics and society*, *Foresight*, Vol. 7, No 5, Emerald Publishing Limited, 2005, pp. 42 – 55, [https://www.researchgate.net/publication/242117595\\_Drucker\\_on\\_government\\_politics\\_economics\\_and\\_society](https://www.researchgate.net/publication/242117595_Drucker_on_government_politics_economics_and_society)

Cisco, *Corporate Social Responsibility, Focus Area: Connected Healthcare. Multiplying impact by expanding the reach of medical specialists*, <http://KCO.cisco.com/pages/healthcare>

Cisco, *KCO Program: Jordan Healthcare Initiative. Expanding the reach of speciality healthcare to rural communities*, December 2014, <http://KCO.cisco.com/casestudy/jordan-healthcare-initiative>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Cisco, Corporate Social Responsibility, Jordan Healthcare Initiative. Cisco and the Jordanian Government have teamed up to deliver specialized healthcare ECOvices to rural citizens, February 2014, [https://www.cisco.com/c/dam/assets/KCO/pdf/JHI\\_Exec\\_Brief.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/assets/KCO/pdf/JHI_Exec_Brief.pdf)

Cisco, Corporate Social Responsibility, Impact Story: Marcus Autism Center. Telemedicine connects autistic children to world-class care, <http://KCO.cisco.com/casestudy/marcus-autism-center-telehealth>

Cisco, Corporate Social Responsibility, Case Study: Lucile Packard Children's Hospital. Telehealth expands access to pediatric care in San Francisco Bay Area, <http://KCO.cisco.com/casestudy/lucile-packard-telehealth-initiative>

Civaner, Murat and Berna Arda, Do Patients Have Responsibilities in a Free-Market System? A personal Perspective, Nursing Ethics, Vol. 15, Issues 2, pp. 263 – 273, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.823.6935&rep=rep1&type=pdf>

Citroën, Environment. The Citroën Approach to Sustainable Mobility, <http://www.citroen.ie/about-citroen/environment.html>

Collins, Sandra K., Corporate Social Responsibility and the Future Healthcare Manager, The Health Care Manager, Vol. 2, Issue 4, October - December 2010, pp. 339 – 345, [http://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2010/10000/Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_the\\_Future.7.aspx](http://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Abstract/2010/10000/Corporate_Social_Responsibility_and_the_Future.7.aspx)

Collinson, Sarah (ed.), Power, Livelihoods and Conflict: Case Studies in Political Economy Analysis for Humanitarian Action, HPG Report 13, London, Overseas Development Institute, February 2003, <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/289.pdf>

Corporate Social Responsibility in Healthcare, Going beyond medical care in healthcare Going beyond medical care in healthcare KCO, December 2015, Published on February 2016, <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-social-responsibility-healthcare-binu-varghese>

Corporate Social Responsibility in the mining sector of Perú, Oxfam International, Social Capital Group, 2007, <https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/KCO-mining-peru.pdf>

Costa, Ericka and Tommaso Ramus, The Italian *Economia Aziendale* and Catholic Social Teaching: How to Apply the Common Good Principle at the Managerial Level, Journal of Business Ethics, Vol. 106, Issue 1, March 2012, pp. 103 – 116, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1056-x>

Coyte, Peter C., Donald N. Dewees and Michael J. Trebilcock, Medical Malpractice – the Canadian Experience, The New England Journal of Medicine, Vol. 324, No 2, January 10th, 1991, pp. 89 – 93, <http://www.nejm.org/doi/pdf/10.1056/NEJM199101103240204>

Curran, Connie R., and Mary K. Totten, Governing for Improved Quality and Patient Safety, Nursing Economics, Vol. 29, No 1, January – February 2011, pp. 38 – 41, [https://www.nursingeconomics.net/necfiles/BestonBoard/JF\\_11\\_BoB.pdf](https://www.nursingeconomics.net/necfiles/BestonBoard/JF_11_BoB.pdf)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Danone, Eat Like a Champ, <http://www.danone.com/en/for-all/sustainability/better-health/healthier-lifestyles/eat-like-a-champ/>

Danone, Mum, Dad: I Prefer Water, <http://corporate.danone.co.uk/en/discover/sustainability/better-health/healthier-lifestyles/mum-dad-i-prefer-water/>

Dawson, David Peter, Conflicting Stories of Virtue in UK Healthcare: Bringing Together Organisational Studies and Ethics, Business Ethics – A European Review, Vol. 18, Number 2, April 2009, 95 – 109, [https://www.researchgate.net/publication/228148518\\_Conflicting\\_Stories\\_of\\_Virtue\\_in\\_UK\\_Healthcare\\_Bringing\\_Together\\_Organisational\\_Studies\\_and\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/228148518_Conflicting_Stories_of_Virtue_in_UK_Healthcare_Bringing_Together_Organisational_Studies_and_Ethics)

del Pilar Camargo Plazas, Maria, Mapping Chronic Illness in the Age of Globalization: Reclaiming the Good for the Chronically Ill, Advances in Nursing Science, Vol. 32, Issue 2, April / June 2009, pp. E30 – E41, [http://journals.lww.com/advancesinnursingscience/Abstract/2009/04000/Mapping\\_Chronic\\_Illness\\_in\\_the\\_Age\\_of.12.aspx](http://journals.lww.com/advancesinnursingscience/Abstract/2009/04000/Mapping_Chronic_Illness_in_the_Age_of.12.aspx)

Department of Health and Social Care, The Health and Social Care Act 2008: Code of Practice for the NHS on the prevention and control of healthcare associated infections and related guidance, 2009.

Department of Health, The Health and Social Care Act 2008: Code of Practice on the prevention and control of infections and related guidance, July 2015, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/449049/Code\\_of\\_practice\\_280715\\_acc.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/449049/Code_of_practice_280715_acc.pdf)

Department of Health, Equity and Excellence: Liberating the NHS, Presented to Parliament by the Secretary of State for Health by Command of Her Majesty, July 2010, <https://www.gov.uk/government/publications/liberating-the-nhs-white-paper>

Dobkin, Patricia L. and Lucy J. Boothroyd, Organizing Health ECOvices for Patients with Chronic Pain: When There Is a Will There Is a Way, Pain Medicine, Vol. 9, Number 7, pp. 881 – 889, [https://www.mcgill.ca/wholepersoncare/files/wholepersoncare/Organizing\\_2008.pdf](https://www.mcgill.ca/wholepersoncare/files/wholepersoncare/Organizing_2008.pdf)

Dobrzykowski, David D., Stephen K. Callaway, Mark A. Vonderembse, Examining Pathways from Innovation Orientation to Patient Satisfaction: A Relational View of Healthcare Delivery, Decision Sciences, (A Journal of the Decision Sciences Institute), Vol. 46, Issue 5, October 2015, pp. 863 – 899, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/dec.12161/epdf>

Det Norske Veritas, Corporate Social Responsibility and the Shipping Industry. Project Report, Det Norske Veritas, Technical Report No 2004-1535, Revision No 1, 2004, [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_pdfs\\_0355-/HE00375.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_pdfs_0355-/HE00375.pdf)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Doctors in society. Medical professionalism in a changing world, Working Party of the Royal College of Physicians, Clinical Medicine, Vol. 5, Issue 6, Supplement 1, November – December, 2005, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16408403>

Drucker, Peter F., The New Realities in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, HarperBusiness, New York, NY, 1989.

Duerden, B. I., Responsibility for managing healthcare-associated infections: where does the buck stop?, Journal of Hospital Infection, Vol. 73, Issue 4, pp. 414 – 417, December 2009, [http://www.journalofhospitalinfection.com/article/S0195-6701\(09\)00281-3/pdf](http://www.journalofhospitalinfection.com/article/S0195-6701(09)00281-3/pdf)

Durban Process for Ethical Mining, “Kahuzi-Biéga” National Park, DR Congo, The Gorilla Organization, [http://www.gorillas.org/Project/Detail/Durban\\_Process\\_for\\_Ethical\\_Mining](http://www.gorillas.org/Project/Detail/Durban_Process_for_Ethical_Mining)

Eeckloo, Kristof, Gustaaf Van Herck, Cynthia Van Hulle and Arthur Vleugels, From corporate governance to hospital governance: authority, transparency and accountability of Belgian non-profit hospitals’ board and management, Health Policy, Vol. 6, Issue 1, pp. 1- 15, <https://biblio.ugent.be/publication/7237681>

Elio, Borgonovi, La responsabilità sociale in sanità, Mecosan, n. 56, pp. 3 – 9, 2005.

Emanuel, Ezekiel J. and Linda L. Emanuel, What is accountability in healthcare?, Annals of Internal Medicine, Vol. 124, Issue 2, 1996, pp. 229 – 239 <http://annals.org/aim/article/709376/what-accountability-health-care>

European Commission, Health and Consumers DG, Mum, Dad I prefer water ! Educational programme promoting water drinking among children, [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ev20111128\\_co\\_01\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition_physical_activity/docs/ev20111128_co_01_en.pdf)

Fawcett, Stephen, Jerry Schultz, Jomella Watson – Thompson, Michael Fox and Roderick Bremby, Building Multisectoral Partnerships for Population Health and Health Equity, Preventing Chronic Disease, Vol. 7, No 6, A118, November 2010, [https://www.cdc.gov/pcd/issues/2010/nov/pdf/10\\_0079.pdf](https://www.cdc.gov/pcd/issues/2010/nov/pdf/10_0079.pdf)

FCA, FIAT Chrysler Automobiles, Code of Conduct, [https://www.fcagroup.com/en-US/sustainability/our\\_approach/Pages/code\\_of\\_conduct.aspx](https://www.fcagroup.com/en-US/sustainability/our_approach/Pages/code_of_conduct.aspx)

FIAT Group, 2013, Sustainability Plan, GRI – G4, This content was subject to assurance by SGS Italia S.p.A., 14 March 2014, <http://2013interactivesustainabilityreport.fcagroup.com/en/commitment/sustainability-plan#start>

Fifi Bijoux: Luxury Ethical Jewellery, <http://www.fifibijoux.com/ethical-jewellery.html>

Fleet, Lisa J., Fran Kirby, Sarah Cutler, Lynn Dunikowski, Louise Nasmith and Rita Shaughnessy, Continuing professional development and social accountability: A review of the



literature, Journal of Interprofessional Care, Vol. 22, Issue Supplement 1, 2008, pp. 15 – 29, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13561820802028360?journalCode=iijc20>

Fletcher, James J., Jeanne M. Sorrell, Mary Cipriano Silva, Whistleblowing as a Failure of Organizational Ethics, The Online Journal of Issues in Nursing, OJIN, A Scholarly Journal of the American Nursing Association, Vol. 3, No 3, December 1998, <http://www.nursingworld.org/Mainmenucategories/Anamarketplace/Anaperiodicals/OJIN/Tablofcontents/Vol31998/No3Dec1998/Whistleblowing.aspx>

Ford Motor Company, Code of Business Conduct and Ethics for Members of the Board of Directors, March 2004, [https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/en/company/corporate-governance/Company\\_Governance\\_Directors\\_Code\\_of\\_Ethics.pdf](https://corporate.ford.com/content/dam/corporate/en/company/corporate-governance/Company_Governance_Directors_Code_of_Ethics.pdf)

Ford Motor Company, Code of Conduct Handbook. Corporate Policies and Directives, ODG Corporate Compliance Office, November 2007, <https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2016-17/doc/sr16-code-of-conduct.pdf>

Ford Motor Company Limited, Slavery and Human Trafficking Statement for the Financial Year 2016, May 30-th, 2017, <https://www.ford.co.uk/useful-information/slavery-statement>

Ford Reaffirms Commitment to Corporate Responsibility in its Supply Chain, Becoming First Automaker to Join EICC, Business Wire, February 24-th, 2016, 11:00 AM, Eastern Standard Time, <http://www.businesswire.com/news/home/20160224005963/en/Ford-Reaffirms-Commitment-Corporate-Responsibility-Supply-Chain>

Frederick, W. C., The Growing Concern Over Business Responsibility, California Management Review, Vol. 2, 1960, pp. 54 – 61.

Frederiksen, Tomas, Corporate Social Responsibility and Political Settlement in the mining Sector of Ghana, Zambia and Peru, ESID Working Paper, No 74, January 2017, [http://www.effective-states.org/wp-content/uploads/working\\_papers/final-pdfs/esid\\_wp\\_74\\_frederiksen.pdf](http://www.effective-states.org/wp-content/uploads/working_papers/final-pdfs/esid_wp_74_frederiksen.pdf)

Friedman, Milton, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times Magazine, September 13 1970, pp. 122 – 126, <http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html?mcubz=0>

Galvin, Robert S., Thinking Clearly About Payment Reform, The American Journal of Managed Care, Vol. 16, No 2, February 2010, pp. 89 – 91, [http://www.ajmc.com/journals/issue/2010/2010-01-vol16-n02/AJMC\\_2010feb\\_GalvinCom89to91/](http://www.ajmc.com/journals/issue/2010/2010-01-vol16-n02/AJMC_2010feb_GalvinCom89to91/)

Giblin, Marie J. and Mark E. Meaney, Corporate compliance is not enough. Catholic healthcare organizations should aim the development of ethical cultures, Health Progress, Vol.

245

<https://www.eufunds.bg/>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

79, Issue 5, September – October 1998, <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-compliance-is-not-enough-Catholic-health-Giblin-Meaney/631b0fdc11bba9a58bbb54a8d08e05cba9276514>

GM 2016. Sustainability Report, <http://www.gmsustainability.com/home.html>

Gorsy, Martin, Community Involvement in Hospital Governance in Britain: Evidence from before the National Health Service, International Journal of Health Services, Vol. 38, Issue 4, 2008, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/HS.38.4.j>

Govier, Trudy, Social Trust and Human Communities, Montreal, McGill – Queen's University Press, 1997, <http://www.mqup.ca/social-trust-and-human-communities-products-9780773516809.php>

Griffiths, Peter Donald, Anna Renz, J. Hughes and Anne Marie Rafferty, Impact of organization and management factors on infection control in hospitals: A scoping review, Journal of Hospital Infection, Vol. 73, Issue 2, August 2009, pp. 1 – 14, [https://www.researchgate.net/publication/26709793\\_Impact\\_of\\_organisation\\_and\\_management\\_factors\\_on\\_infection\\_control\\_in\\_hospitals\\_a\\_scoping\\_review](https://www.researchgate.net/publication/26709793_Impact_of_organisation_and_management_factors_on_infection_control_in_hospitals_a_scoping_review)

Grumbach, K., K. Vranizan, D. Rennie, H. S. Luft, Charges for obstetric liability insurance and discontinuation of obstetric practice in New York, The Journal of Family Practice, Vol. 44. Issue 1, January 1997, pp. 61 – 70, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9010372>

Hageluken, Christian and Masayuki Naka, Presentations from Christian Hageluken (Umicore) and Masayuki Naka (Dowa Eco-System) at the OECD – UNEP Conference on Resource Efficiency, 23 – 25 April, 2008, Paris, France, <http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/Hagel%C3%BCken.pdf> ; <http://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/Naka.pdf>

Häkkinen, Unto, The impact of changes in Finland's healthcare system, Health Economics, Vol. 14, Issue S1 (Supplement 1), September 2005, pp. S101 – S118, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hec.1030/full>

Hayes, Karen and Richard Burge, Coltan Mining in the Democratic Republic of Congo: How tantalum-using industries can commit to the reconstruction of the DRC, Fauna & Flora International ConCOvation Reports, Cambridge, UK, 2003, pp. 37 – 42, <http://tierra.rediris.es/coltan/coltanreport.pdf>

Heller, R. F., T. D. Heller and S. Pattison, Putting the public back into public health, Part I, A re-definition of public health, Public Health, Vol. 117, Issue 1, January 2003, pp. 62 – 65, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0033350602000070> ; Part II, How can public health be accountable to the public?, Public Health, Vol. 117, Issue 1, January 2003, pp. 66 – 71, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0033350602000082>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Hershey, Nathan, The Defensive Practice of Medicine: Myth or Reality, The Milbank Memorial Fund Quarterly, Vol. 50, No 1, Part 1, January 1972, pp. 69 -97, [https://www.jstor.org/stable/3349487?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3349487?seq=1#page_scan_tab_contents)

Hilton, Sean Robert and Henry B. Slotnick, Proto-professionalism: How professionalisation occurs across the continuum of medical education, Medical Education, Vol. 39, Issue 1, February 2005, pp. 58 – 65, [https://www.researchgate.net/publication/8117265\\_Proto-professionalism\\_How\\_professionalisation\\_occurs\\_across\\_the\\_continuum\\_of\\_medical\\_education](https://www.researchgate.net/publication/8117265_Proto-professionalism_How_professionalisation_occurs_across_the_continuum_of_medical_education)

Honda Environment Statement. Blue Skies for Our Children. Established and announced in June 1992, <http://www.honda-engines-eu.com/honda-environment-statement>

Honda European Environmental Report, <http://hondanews.eu/it/corporate/media/photos/81859/honda-european-environmental-report-2016>

Honda. 2016 North American Environmental report, [https://hondainamerica.com/wp-content/uploads/Honda\\_2016\\_North\\_American\\_Environmental\\_Report.pdf](https://hondainamerica.com/wp-content/uploads/Honda_2016_North_American_Environmental_Report.pdf)

Honda issues “Honda Sustainability Report 2017”, AW, Automotive World, June 26-th, 2017, <https://www.automotiveworld.com/news-releases/honda-issues-honda-sustainability-report-2017/>

Houtepen, R. and R. Ter Meulen, The expectation(s) of solidarity: matters of justice, responsibility and identity in the reconstruction of the healthcare system, Helthcare Analysis, Vol. 8, Issue 4, pp. 355 – 376, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11155557>

Hyundai, Sustainability Reports, 2002 – 2017, [https://KCO.hyundai.com/da\\_400\\_01.do?KCO\\_LOCALE\\_PARAM=en](https://KCO.hyundai.com/da_400_01.do?KCO_LOCALE_PARAM=en)

Hyundai, Social Contribution White Paper, 2006 – 2013, [https://KCO.hyundai.com/da\\_400\\_01.do?KCO\\_LOCALE\\_PARAM=en](https://KCO.hyundai.com/da_400_01.do?KCO_LOCALE_PARAM=en)

International Framework Agreement on PSA Peugeot Citroëns Social Responsibility, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=134> , както и: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/empl\\_portal/transnational\\_agreements/PSA\\_IFA\\_EN.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/transnational_agreements/PSA_IFA_EN.pdf)

Irene, Fafaliou, Maria B. Lekakou and Ioannis Teotokas, Is the European shipping industry aware of corporate social responsibility? The case of the Greek – owned short sea shipping companies, Marine Polivy, Nol. 30, Issue 4, pp. 412 – 419, July 2006, [https://www.researchgate.net/publication/222998502\\_Is\\_the\\_European\\_shipping\\_industry\\_aware\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_The\\_case\\_of\\_the\\_Greek-owned\\_short\\_sea\\_shipping\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/222998502_Is_the_European_shipping_industry_aware_of_corporate_social_responsibility_The_case_of_the_Greek-owned_short_sea_shipping_companies)



Iron Ore Company of Canada, The Iron Ore Company of Canada recognized for its leadership in Corporate Social Responsibility, Press Release, November 23-rd, 2011, [http://www.ironore.ca/en/press-releases\\_9/the-iron-ore-company-of-canada-recognized-for-its-leadership-in-corporate-social-responsibility\\_153/?pg=0](http://www.ironore.ca/en/press-releases_9/the-iron-ore-company-of-canada-recognized-for-its-leadership-in-corporate-social-responsibility_153/?pg=0)

Jacob and Marcus Wallenberg Chair in Innovative and Sustainable Business Development - Stockholm School of Economics, Our Supporters, September 7-th, 2016, <https://www.hhs.se/en/outreach/corporate-relations/innovative-and-sustainable-business-development/our-supporters/>

Jha, Ashish K., Jonathan B. Perlin, Kenneth W. Kizer and R. Adams Dudley, Effect of the transformation of the veterans affairs healthcare system on the quality of care, New England Journal of Medicine, Vol. 348, Issue 22, pp. 2218 – 2227, <http://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMsa021899#t=article>

Jonas, Hans, Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Insel Verlag, Frankfurt am Main, 1979.

Kantabutra, Sooksan, Sustainable leadership in a Thai healthcare ECOvices provider, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 24, Issue 1, pp. 67 – 80, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09526861111098256>

Kessler, Daniel and Mark McClellan, Do Doctors Practice Defensive Medicine?, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 111, Issue 2, May 1996, pp. 353 – 390, [https://web.stanford.edu/~jay/health\\_class/Readings/Lecture08/kessler\\_mcclellan\\_qje\\_defensive\\_medicine.pdf](https://web.stanford.edu/~jay/health_class/Readings/Lecture08/kessler_mcclellan_qje_defensive_medicine.pdf)

Kizer, Kenneth W., R. Adams Dudley, Extreme Makeover: Transformation of the Veterans Healthcare System, Annual Review of Public Health, Vol. 30, 2009, pp. 313 – 339, <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090940>

Klingman, David, A. Russell Localio, Jeremy Sugarman, Judith L. Wagner, Philip T. Polishuk, Leah Wolfe, Jacqueline A. Corrigan, Measuring Defensive Medicine Using Clinical Scenario Surveys, Journal of Health Politics, Policy and Law, Vol. 21, Number 2, 1996, pp. 185 – 220, <http://jhppl.dukejournals.org/content/21/2/185.short>

Kouzes, James M., Barry Z. Posner, The leadership challenge (4<sup>th</sup> edition), San Francisco, John Wiley and Sons Inc, 2007, p. 234, <http://www.worldcat.org/title/leadership-challenge/oclc/762239574>

Lauridsen, Sigurd, Administrative gatekeeping – A third way between unrestricted patient advocacy and bedside rationing, Bioethics, Vol. 23, Issue 5, June 2009, pp. 311 – 320, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18410460>

Le Billon, Philippe, Fatal Transactions: Conflict Diamonds and the (Anti)Terrorist Consumer, Antipode, Blackwell Publishing, Oxford, UK, Malden, MA, USA, 2006,





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

[https://www.academia.edu/10521417/Fatal Transactions Conflict Diamonds and the Anti Terrorist Consumer](https://www.academia.edu/10521417/Fatal_Transactions_Conflict_Diamonds_and_the_Anti_Terrorist_Consumer)

Levin, Estelle, The Business of War: Constructive Corporate Engagement in the Coltan Trade in the Democratic Republic of Congo, (Paper submitted as part of author's requirements for her Master's Degree at the University of British Columbia), 2003, p. 31.

Levinas, Emmanuel, Philippe Nemo, Ethica and Infinity, Duquesne University Press, Pittsburgh, PA, 1985, pp. 85 – 92.

Lévy, Maurice, Mike Eskew, Wulf H. Bernotat and Marianne Barner, Who Owns the Long term? Perspectives From Global Business Leaders, Harvard Business Review, Vol. 85, July – August 2007, pp. 54 – 60, <https://hbr.org/2007/07/who-owns-the-long-term-perspectives-from-global-business-leaders>

MacIntyre, Alasdair C., Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues (The Paul Carus Lectures), Open Court, 2001.

Martinuzzi, André, Robert Kudlak, Claus Faber and Adele Wiman, KCO Activities and Impacts of the Automotive Sector. Sector profile based on a literature review developed in the course of the FP7 Project IMPACT – Impact Measurement and Performance Analysis of KCO, Research Institute for Managing Sustainability (RIMAS), Vienna University of Economics and Business, RIMAS Working Papers, No. 3 / 2011, [http://www.sustainability.eu/pdf/KCO/impact/IMPACT\\_Sector\\_Profile\\_AUTOMOTIVE.pdf](http://www.sustainability.eu/pdf/KCO/impact/IMPACT_Sector_Profile_AUTOMOTIVE.pdf)  
2015 – 16 Maruti Suzuki Sustainability Report, [http://www.moneycontrol.com/bse\\_annualreports/5325000316.pdf](http://www.moneycontrol.com/bse_annualreports/5325000316.pdf)

Mays, Glen P., Sharla A. Smith, R. C. Ingram, L. J. Racster, C. D. Lamberth and E. S. Lovely. Public health delivery systems: Evidence, uncertainty and emerging research needs, American Journal of Preventive Medicine, Vol. 36, Issue 3, March 2009, pp. 256 – 265, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19215851>

McCartney, Katarina, Implementing KCO Health Initiatives, EMG, Healthcare and Well Being, January 11-th, 2015, <http://www.emg-KCO.com/KCO-health-initiatives/>

Melé, Domènec, Business ethics in Action: Seeking Human Excellence in Organizations, Palgrave-Macmillan, London, 2009, <https://he.palgrave.com/page/detail/Business-Ethics-in-Action/?K=9780230573109>

Melé, Domènec, The Firm as a “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business Ethos, Journal of Business Ethics, Vol. 106, 2012, pp. 89 – 101, <https://www.scribd.com/document/142183312/The-Firm-as-a-Community-of-Persons>

Melé, Domènec, Management Ethics. Placing Ethics at the Core of Good Management, London, Palgrave Macmillan, IESSE Business Collection, 2012.

Mello, Michelle M. and Troyen A. Brennan, Deterrence of Medical Errors: Theory and Evidence for Malpractice Reform, Texas Law Review, Vol. 80, Issue 7, 2001 – 2002, pp. 1595

249

<https://www.eufunds.bg/>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

– 1637, <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0012707105&origin=inward&txGid=4fa124ff54047eaed8df335945f38871>

Méndez, Jonathan David Morales and Ramón Silva Rodriguez, A profile of corporate social responsibility for mining companies present in the Santurban Moorland, Santander, Colombia; *Global Ecology and ConECOvation*, Vol. 6, April 2016, pp. 25 – 35, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351989415300287>

Meyer, Pauline, General Motors' Corporate Social Responsibility Strategy and Stakeholders, June 2-nd, 2017, <http://panmore.com/general-motors-corporate-social-responsibility-strategy-stakeholders>

Mining, Minerals and Sustainable Development Project (MMSD) – Final Report, International Institute for Environment and Development, 2000 – 2002, <https://www.ied.org/mmsd-final-report>

MWC, There Are No Clean Diamonds: What You Need to Know About Canadian Diamonds, Mining Watch Canada, December 06-th, 2006, 11:35 pm EST, <https://miningwatch.ca/blog/2006/12/6/there-are-no-clean-diamonds-what-you-need-know-about-canadian-diamonds#sthash.k5FXmpBN.dpbs>

Molinari, Carol, Laura Morlock, Jeffrey Alexander and Charles Alan Lyles, Hospital Board Effectiveness: Relationships between Governing Board Composition and Hospital Financial Viability, *HSR: Health Economics Research*, Vol. 28, Issue 3, August 1993, pp. 357 – 377, [https://www.researchgate.net/publication/14854125\\_Hospital\\_board\\_effectiveness\\_Relationships\\_between\\_governing\\_board\\_composition\\_and\\_hospital\\_financial\\_viability](https://www.researchgate.net/publication/14854125_Hospital_board_effectiveness_Relationships_between_governing_board_composition_and_hospital_financial_viability)

Moore, Shelley C. and Sarah A. Hutchison, Developing Leaders at Every level. Accountability and Empowerment Actualized Through Shared Governance, *The Journal of Nursing Administration (JONA)*, Vol. 37, Number 12, December 2007, pp. 564 – 568, <http://files.mccn.edu/courses/nurs/nurs400r-waterman/2-10-11/2-10-11/Dev%20Ldrs-%20Shared%20Govnc-%20JONA%201207.pdf>

Morsy, Mervat Mohamed Elsaied, Links among Economic climate, employee satisfaction, Economic quality and customer satisfaction, *Asian Journal of Management Research*, Vol. 6, Issue 1, 2015, <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/volsix/EIJMRS6012.pdf>

Nagamatsu, Soichiro, Masahiro Kami and Yoshinori Nakata, Healthcare safety committee in Japan: Mandatory accountability reporting system and punishment, *Current Opinion in Anesthesiology*, Vol. 22, Issue 2, April 2009, pp. 199 – 206, <http://journals.lww.com/co-anesthesiology/pages/contributorindex.aspx?filter=N&year=2009&issue=04000>



Nissan. Global Code of Conduct for NISSAN Group, [http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2010/NISSAN\\_GCC\\_E.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/SR/2010/NISSAN_GCC_E.pdf)

Nissan Press Release, Nissan Publishes 2006 Sustainability Report – Introduces company’s KCO policy and nine key areas of focus, June 27-th, 2006, [http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2006/STORY/060627-03\\_e.htm](http://www.nissan-global.com/EN/NEWS/2006/STORY/060627-03_e.htm)

Novo Nordisk Discusses Link Between Diabetes and Sustainable Development, KCOwire, The Corporate Social Responsibility Newswire, September 17-th, 2015, 09:00 AM EST, [http://www.KCOwire.com/press\\_releases/38287-Novo-Nordisk-Discusses-Link-Between-Diabetes-and-Sustainable-Development](http://www.KCOwire.com/press_releases/38287-Novo-Nordisk-Discusses-Link-Between-Diabetes-and-Sustainable-Development)

O’May, Fiona and James M. Buchan, Shared governance: A literature review, International Journal of Nursing Studies, Vol. 36, Issue 4, September 1999, pp. 281 – 300, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10404297>

Pan, Xiping, Jinghua Sha, Hongliang Zhang and Wentlan Ke, Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Mineral Industry: Evidence from Chinese Mineral Firms, Sustainability, Vol. 6, Issue 7, June 2014, pp. 4077 – 4101, <http://www.mdpi.com/2071-1050/6/7/4077>

Patel, Kiran C. R., Peter Spilsbury and Rashmi Shukla, Clinical contributions to addressing the social determinants of health, Clinical Medicine, Vol. 10, No 2, 2010, pp. 130 – 133, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.840.9021&rep=rep1&type=pdf>

Pietersen, Hans, EU Raw Materials Initiative, 2<sup>nd</sup> Roundtable on Sustainable Production and Use of Platinum Group Metals, Brussels, 12 December 2007, <http://www.rdeman.nl/platinum/download/presRT2/10.%20Pietersen.pdf>

Piirto, Linda, Mapping stakeholder views on Finnish responsible business conduct, Baltic Rim Economies Review (BRE Review), Special Issue on Corporate Social Responsibility by guest editor Hanna Mäkinen, No 5, November 2016, pp. 30 – 31, [http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205\\_2016.pdf](http://www.utu.fi/en/units/tse/units/PEI/BRE/Documents/BRE%205_2016.pdf)

Pramatarov, Anton and Silvia Trifonova, Digital Marketing in Bulgarian Hospitals, IX-th International Scientific Conference “E-Governance and E-Communications” jointly with the “Science Days - 2017” of TU – Sofia, <https://www.researchgate.net/project/Digital-Marketing-in-Bulgarian-hospitals>

Prathima, D. S., The 10 Companies with Best KCO Reputations, Proceedings of the Second European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (EAR15Swiss Conference), Zurich, Switzerland, 03-05 July, 2015, Paper ID: Z5100, [http://globalbizresearch.org/Swiss\\_Conference/pdf/Z5100.pdf](http://globalbizresearch.org/Swiss_Conference/pdf/Z5100.pdf)

Progoulaki, M., and M. Roe, Dealing with multicultural human resources in a socially responsible manner: a focus on the maritime industry, WMU Journal of Maritime Affairs, Vol.

251

<https://www.eufunds.bg/>



10, No 1, 2011, [http://www.he-alert.org/filemanager/root/site\\_assets/standalone\\_article\\_pdfs\\_0605-/he00755.pdf](http://www.he-alert.org/filemanager/root/site_assets/standalone_article_pdfs_0605-/he00755.pdf)

Rahman, Shafiqur, Sadia Jahan, Nicholas McDonald, KCO by Islami Bank in Healthcare – stakeholders’ perception, Bangladesh Journal of Medical Science, Vol. 9, No 4, October 2010, <https://search.proquest.com/openview/7e053b299adc10a4f1a34332492014be/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040930>

Ramanathan, Arundhati and Moyna Manku, Firms ramp up KCO focus on healthcare, poverty, hunger. The areas – lumped together as a single cause in KCO Rules – got Rs2,105 cr or 35% of all KCO spending, September 22, 2016, 11:04 PM IST, liveMINT, Companies, <http://www.livemint.com/Companies/q9kDKxYFwgYXTRo4cFneCJ/Firms-ramp-up-KCO-focus-on-healthcare-poverty-hunger.html>

Rana, Namrata and Utkarsh Majmudar, How KCO can help improve healthcare, The Economic Times, Blogs, Responsible Future, March 17, 2017, 10:29 AM IST, <http://blogs.economictimes.indiatimes.com/ResponsibleFuture/how-KCO-can-help-improve-healthcare/>

Ranängen, Helena, Corporate Social Responsibility in the Mining Industry, Luleå University of Technology; Department of Business Administration, Technology and Social Science; Division of Business Administration and Industrial Engineering; Industrial Environmental Management, Licentiate Thesis 2013, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:999496/FULLTEXT01.pdf>

Reliance Industries Ltd, Sustainability Reports, RIL’s Sustainability - Report 2015-16, Enhancing the quality of life. Starting up to a digital life, <http://www.ril.com/DownloadFiles/SustainabilityReports/RIL%20G4%20Sustainability%20Report%202016.pdf>

Reset. Corporate social responsibility in the global electronics supply chain, GoodElectronics Pauline Overeem & KCO Platform (MVO Platform), October 2009, <http://electronicswatch.org/reset-corporate-social-responsibility-in-the-global-electronics-sector-6126.pdf>

Reynolds, Roger A., John A. Rizzo, Martin L. Gonzales, The cost of medical professional liability, JAMA, Vol. 257, Issue 20, May 1987, pp. 2776 – 2781, <http://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/366253>

Rio Tinto, Product Stewardship Strategy, Our Products Help Modern Life Work, 2008, [http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/A5\\_Product\\_Stewardship\\_strategy.pdf](http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/A5_Product_Stewardship_strategy.pdf)

Ritchie, Hannah, BMW, Nestlé, Rio Tinto Alcan Develop New Standard for Sustainable Aluminum Sourcing; Sustainable Brands – The Bridge to Better Brands, January 7-th, 2015,



[http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/supply\\_chain/hannah\\_ritchie/bmw\\_nestle\\_rio\\_tinto\\_alcan\\_develop\\_new\\_standard\\_sustainab](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/supply_chain/hannah_ritchie/bmw_nestle_rio_tinto_alcan_develop_new_standard_sustainab)

Robertson, Jane, Emily J. Walkom and David A. Henry, Health Systems and Sustainability: Doctors and Consumers differ on Threats and Solutions, PLoS One, Vol. 6, Issue 4, e 19222, 2011, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3083414/>

Rosenblatt, Roger A., B. Detering, Changing patterns of obstetric practice in Washington State: the impact of tort reform, Family Medicine, Vol. 20, Issue 2, March – April, 1988, pp. 101 – 107, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/3282957>

Russo, Fabrizio, What is the KCO's Focus in Healthcare ?, Journal of Business Ethics, March 2016, Vol. 134, Issue 2, pp. 323 – 334, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2430-2>

Sandel, Michael J., What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets, The Tanner Lectures on Human Values Delivered at Brasenose College, Oxford, May 11-th and 12-th, 1998, [http://tannerlectures.utah.edu/\\_documents/a-to-z/s/sandel00.pdf](http://tannerlectures.utah.edu/_documents/a-to-z/s/sandel00.pdf)

Sandel, Michael J., What money can't buy: The moral limits of markets, Penguin Books, 2012, p. 60.

Scally, Gabriel and Liam J. Donaldson, Clinical governance and the drive for quality improvement in the new NHS in England, BMJ, Vol. 317, July 4-th, 1998, pp. 61 – 65, <http://www.bmj.com/content/317/7150/61.full>

Schneider, Benjamin, The ECOvice Organization: Climate is Crucial, Organizational Dynamics, Vol. 9, No 2, 1980, pp. 52 – 65.

Schneider, Benjamin, Mark G. Ehrhart and William H. Macey, Organizational Climate and Culture, Annual Review of Psychology, Vol. 64, 2013, pp. 361 – 388, <https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>

Schram, Frans, The Legal aspects of the Kimberley Process, International peace Information ECOvice, January 2007, <http://archive.niza.nl/docs/200701171036348313.pdf>

Sharma, Disha, KCO platform Goodera raises \$ 5.5 mn from Nexus, Omidyar, News Corp VCCIRCLE, June 13-th, 2017, <https://www.vccircle.com/KCO-platform-goodera-raises-5-5-mn-from-nexus-omidyar/>

Silver, George, Institutional Ethics, The Lancet, Vol. 330, No 8566, pp. 1014 – 1015, October 31-st, 1987, [http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(87\)92570-0/abstract](http://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(87)92570-0/abstract)

Simmons, H. E., Corporate responsibility and healthcare from a corporate perspective, National Forum on Hospital and Health Affairs, 1984, pp. 95 – 104, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10288054>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Sison, Alejo José Galsim, Toward a Common Good Theory of the Firm: The Tasubinsa Case, *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, Issue 4, September 2007, pp. 471 – 480, [https://www.researchgate.net/publication/5149039\\_Toward\\_a\\_Common\\_Good\\_Theory\\_of\\_the\\_Firm\\_The\\_Tasubinsa\\_Case](https://www.researchgate.net/publication/5149039_Toward_a_Common_Good_Theory_of_the_Firm_The_Tasubinsa_Case)

Skouloudis, Antonis, Konstantinos Evangelinos, Ioannis Nikolaou and Walter Leal Filho, An overview of corporate social responsibility in Greece: perceptions, developments and barriers to overcome, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, Number 2, pp. 205 – 226, <http://www1.aegean.gr/environment/site/security/phd/Appendix%201.pdf>

Social and Environmental Responsibility in Metals Supply to the Electronic Industry, Report prepared for EICC and GeSI by Greenhouse Gas Measurement.com (GHGm) operating division of Steven B. Young Consulting Limited, Guelph, Canada, June 20-th, 2008, <http://gesi.org/files/Reports/Social%20and%20Environmental%20Responsibility%20in%20Metals%20Supply%20to%20the%20Electronic%20Industry.pdf>

Social responsibility in the mining and metals sector in developing countries, Australian Government, Department of Industry, Innovation and Science, <https://industry.gov.au/resource/Documents/LPSDP/DEPRES.pdf>

Spencer, Edward M., Ann E. Mills, Mary V. Rorty, Patricia H. Werhane, *Organization Ethics in Health Care*, New York, Oxford University Press, 1999.

Standing, Craig, Susan Standing, Raj Gururajan, Richard Fulford and Denise Gengatharen, *Coming to Terms with Knowledge Management in Telehealth*, Systems Research and Behavioral Science, Published online in Wiley Online Library, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.2443/epdf>

Steinbrook, Robert, *Imposing Personal Responsibility for Health*, *The New England Journal of Medicine*, Vol. 355, Issue 5, August 24, 2006, pp. 753 – 756, <http://www.nejm.org/doi/pdf/10.1056/NEJMp068141>

Steiner, George Albert, *Business and Society*, New York, Random House, 1971.

Steinweg, Tim, *Driven by Social Corporate Responsibility? Top Ten Car Manufacturers: A KCO Analysis*, SOMO paper, February 2010, <https://www.somo.nl/driven-by-corporate-social-responsibility/>

Studdert, David M., Michelle M. Mello, William M. Sage, Catherine M. DesRoches, Jordon Peugh, Kinga Zapert and Troyen A. Brennan, *Defensive Medicine among high-risk specialist physicians in a volatile malpractice environment*, *JAMA*, American Medical Association, Vol. 293, No 21, June 2005, pp. 2609 – 2617, <http://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/200994>

Summerton, Nicholas, *Positive and negative factors in defensive medicine: a questionnaire study of general practitioners*, *BMJ*, Vol. 310, January 7-th, 1995, pp. 27 – 29, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2548439/pdf/bmj00574-0031.pdf>

254

<https://www.eufunds.bg/>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Sustainable Development Networking, Rio Tinto Newsletter, No 4, 2002.

Suzuki Italia, Code of Ethics, Approved and adopted by the Board of Directors as of May 2-nd, 2014, <http://auto.suzuki.it/allSites/Ethical-Code-English-language.pdf>

2015 Suzuki Environmental and Social Report, [http://www.globalsuzuki.com/corporate/environmental/report/pdf/2015\\_enve\\_all.pdf](http://www.globalsuzuki.com/corporate/environmental/report/pdf/2015_enve_all.pdf)

Suzuki Motor Corporation, (Corporate Governance Department and the Corporate Planning Office), Suzuki Group Code of Conduct, April 12-th, 2016, <http://www.globalsuzuki.com/corporate/message/conduct/index.html>

Tehemar, Sherif Zaki, Corporate Social Responsibility in Health Care, Health Works Collective, August 13-th, 2012, <https://www.healthworkscollective.com/corporate-social-responsibility-healthcare-sectors/>

Tewari, Ruchi, Information and Technology Sector – A Champion in Corporate Social Responsibility (KCO): Myth or Reality, Great Lakes Herald, Vol. 4, No 1, March 2010, pp. 14 – 30, <https://www.greatlakes.edu.in/uploads/pdf/Chapter2.pdf>

The Emirates Group, The Emirates Friendship Hospital Ship, [http://www.theemiratesgroup.com/english/our-vision-values/community\\_initiatives/the-emirates-friendship-hospital-ship.aspx](http://www.theemiratesgroup.com/english/our-vision-values/community_initiatives/the-emirates-friendship-hospital-ship.aspx)

Toyota Code of Conduct, [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_code\\_of\\_conduct.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_code_of_conduct.html)

Toyota Global Vision 2020, [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/toyota\\_global\\_vision\\_2020.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html)

Toyota. Guiding Principles at Toyota, Established in 1992, revised in 1997, (Translation from original Japanese), [http://www.toyota-global.com/company/vision\\_philosophy/guiding\\_principles.html](http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html)

Toyota Way 2001, Sharing the Toyota Way Values, [http://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html](http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html)

Tuohey, John F., Covenant Model of Corporate Compliance. “Corporate integrity” Program Meets Mission, Not Just Legal Requirements, Health Progress, Vol. 79, Issue 4, July – August 1998, pp. 70 – 75, <https://www.chausa.org/docs/default-source/health-progress/covenant-model-of-corporate-compliance-pdf.pdf?sfvrsn=0>

United States Conference of Catholic Bishops, Ethical and Religious Directives for Catholic Health Care ECOvices, Fifth Edition, issued by USCCB, November 17-th, 2009, Part One, The Social Responsibility of Catholic Health Care ECOvices, pp. 10 – 13, <http://www.usccb.org/issues-and-action/human-life-and-dignity/health-care/upload/Ethical-Religious-Directives-Catholic-Health-Care-ECOvices-fifth-edition-2009.pdf>



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

United States General Accounting Office (GAO), Medical Malpractice. Implications of Rising Premiums on Access to Health Care, Report to Congressional Requesters, GAO-03-836, August 2003, <http://www.gao.gov/new.items/d03836.pdf>

Unger, F., Health is Wealth: Consideration to European Healthcare, Прилози, Одд. биол. мед. науки, МАНУ, XXXIII/1, 2012, стр. 9 – 14, <http://www.manu.edu.mk/prilozi/jully2012/HEALTH%20IS%20WEALTH%20CONSIDERATIONS%20TO%20EUROPEAN.pdf>

US Congress, Office of Technology Assessment, Defensive Medicine and Medical Malpractice, OTA-H-602, Washington, DC: U.S. Government Printing Office, July 1994, <http://ota.fas.org/reports/9405.pdf>

Vallance, Elizabeth, FOCUS: Ethics in Business and Health, Business Ethics – A European Review, Vol. 5, Issue 4, October 1996, pp. 202 – 206, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.1996.tb00161.x/full>

Van Os, Roos and Ester de Haan, Mobile connections. Supply Chain Responsibility of 5 Mobile Phone Companies, SOMO Paper, Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen, Centre for Research on Multinational Corporations, Amsterdam, September 2008, [http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO\\_Mobile\\_Connections\\_Sept\\_20081\\_0.pdf](http://www.swedwatch.org/sites/default/files/SOMO_Mobile_Connections_Sept_20081_0.pdf)

Veldhuis, Marjan, Defensive behavior of Dutch family physicians: widening the concept, Family Medicine, Vol. 26, Issue 1, 1994, pp. 27 – 29, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/labs/articles/8132141/>

Vintó, Carla and Josep Comajuncosa, Corporate Social Responsibility in the Mining Industry: Criteria and Indicators, DYNA, rev. fac. Nac. Minas, Vol. 77, No 161, January / March, 2010, Medelin, <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v77n161/a03v77n161.pdf> ; [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0012-73532010000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-73532010000100003)

Volkswagen. Responsibility for the Environment, <http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility/environmental-responsibility.html>

Volkswagen. Sustainability at the Volkswagen Group. Volkswagen's Model of Sustainable Development, [http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/sites/default/files/dd\\_online\\_link/en/08\\_Model\\_of\\_%20Sustainable\\_Development.pdf](http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/sites/default/files/dd_online_link/en/08_Model_of_%20Sustainable_Development.pdf)

Volkswagen. Sustainability. Management and Coordination, <http://annualreport2016.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/KCO-and-sustainability.html>

Werhane, Patricia H., Business Ethics Stakeholder Theory and the Ethics of Healthcare Organisations, Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics, Vol. 9, Issue 2, April 2000, pp. 169 – 181, [https://www.cambridge.org/core/journals/cambridge-quarterly-of-healthcare-](https://www.cambridge.org/core/journals/cambridge-quarterly-of-healthcare-ethics)





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



АСОЦИАЦИЯ  
НА ИНДУСТРИАЛНИЯ  
КАПИТАЛ В БЪЛГАРИЯ



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
РАЗВИТИЕ НА  
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

[ethics/article/business-ethics-stakeholder-theory-and-the-ethics-of-healthcare-organizations/7B68139E773906C2B626550D118C3216](https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2004/10/Company-profile-GlaxoSmithKline.pdf)

Weyzig, Francis, GlaxoSmithKline company profile, SOMO, Oncdo, Amsterdam, 2004, <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2004/10/Company-profile-GlaxoSmithKline.pdf>

Whitmore, Andy, The Emperor's New Clothes: Sustainable Mining ?, Journal of Cleaner production, Vol. 14, Issues 3-4, 2006, pp. 309 – 314, <http://www.sciencedirect.com/science/journal/09596526/14/3-4?sdc=1>

Winkler, Eva C. and Russel L. Cruen, First Principles: Substantive Ethics for Healthcare Organizations, Journal of Healthcare Management, Vol. 50, Issue 2, March / April 2005, pp. 109 – 119, [https://www.researchgate.net/profile/Eva\\_Winkler/publication/7898617\\_First\\_principles\\_Substantive\\_ethics\\_for\\_Healthcare\\_organizations/links/55dc7b1908aed6a199adf942/First-principles-Substantive-ethics-for-Healthcare-organizations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eva_Winkler/publication/7898617_First_principles_Substantive_ethics_for_Healthcare_organizations/links/55dc7b1908aed6a199adf942/First-principles-Substantive-ethics-for-Healthcare-organizations.pdf)

Wilde-Ramsing, Joseph and Esther de Haan, The High Cost of Calling, Critical Issues in the Mobile Phone Industry, SOMO Paper, Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen, Centre for Research on Multinational Corporations, Amsterdam, December 2006, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1660422](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1660422)

Wirtenberg, Jeana, William G. Russell and David Lipsky (Eds.), The Sustainable Enterprise Fieldbook. When it All Comes Together, in collaboration with the Enterprise Sustainability Action Team, Greenleaf Publishing / AMACOM – American Management Association, New York, Atlanta, Brussels, Chicago, Mexico City, San Francisco, Shanghai, Tokyo, Toronto, Washington DC, 2009, p. 142 <http://hiotuxliwisbp6mi.onion.link/video/torrents.complete/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0814412785.AMACOM.The.Sustainable.Enterprise.Fieldbook.When.it.All.Comes.Together.Sep.2008.pdf>

Yap, Lang Ling, Cheng Ling Tan, The Effect of ECOvice Supply Chain Management Practices on the Public Healthcare Organizational Performance, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No 16, Special Issue – Augt 2012, [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_16\\_Special\\_Issue\\_August\\_2012/23.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_16_Special_Issue_August_2012/23.pdf)

Young, Steven B., Responsible sourcing of metals: certification approaches for conflict minerals and conflict-free metals, The International Journal of Life Cycle Assessment, August 04-th, 2015, <https://www.springerprofessional.de/responsible-sourcing-of-metals-certification-approaches-for-conf/5820576>

Zadek, Simon, The Path to Corporate Responsibility, Harvard Business Review, Vol. 82, Issue 12, December 2004, pp. 1125 – 132, [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46339515/Zadek\\_04\\_path\\_KCO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1505602574&Signature=49hTh](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46339515/Zadek_04_path_KCO.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1505602574&Signature=49hTh)

257

<https://www.eufunds.bg/>

Проект BG05M9OP001-1.011 - 0002 „Постигане на устойчива и качествена заетост посредством подобряване привлекателността на професии със слабо предлагане на пазара на труда в ключови за развитието на българската икономика сектори”



[MbIj2AfqYaOqG1tVg64CuA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe Path to Corporate Responsibility.pdf](#)

Zamagni, Stefano, L'ancoraggio etico della responsabilita' sociale d'impresa e la critica alla RSI, Working Paper n. 1, in collaborazione con AICCON, ottobre 2004, p. 11, <http://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/03/WP-1.pdf>

Zappa, Gino, (1956). Le produzioni nell'economia delle imprese. Milano: Tomo primo, Dott. A. Giuffre' Editore, 1956, <https://ebiblio.istat.it/SebinaOpac/.do?idDoc=0033524#2>

Zappa, Gino, Tendenze nuove negli studi di ragioneria, Встъпителна реч при откриването на академичната учебна година 1926 – 1927 г. в Университета във Венеция. Цитирана по: Costa, Ericka and Tommaso Ramus, The Italian *Economia Aziendale* and Catholic Social Teaching: How to Apply the Common Good Principle at the Managerial Level, *Journal of Business Ethics*, Vol. 106, Issue 1, March 2012, pp. 103 – 116, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1056-x>