

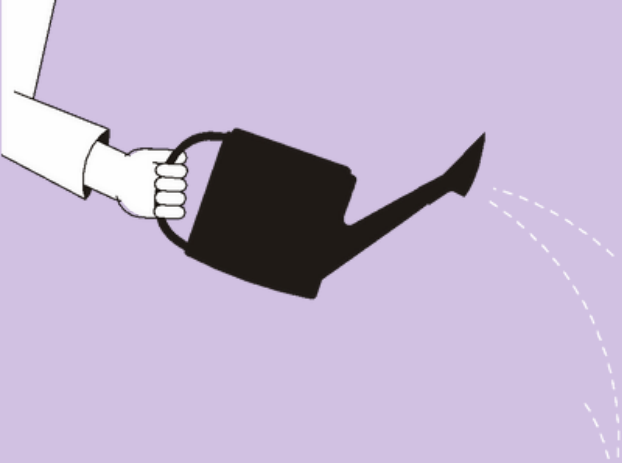


Съфинансирано от
Европейския съюз



ПРЕПОРЪКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕСТНИТЕ ОБЩНОСТИ

ЗА КОМПАНИИТЕ В ЕВРОПА, КОИТО СЕ
ИНТЕРЕСУВАТ ОТ ИСТИНСКОТО СИ
ВЪЗДЕЙСТВИЕ ВЪРХУ СРЕДАТА



Съдържание

03	—	За проект CDM
04	—	Въведение: Целта на този документ
05	—	1. Интегриране на развитието на общността в бизнес стратегията
09	—	2. Преодоляване на често срещани предизвикателства при КСО проекти
14	—	3. Изграждане на значими партньорства в общността
19	—	4. От осъзнаване към действие: ESG и измерване на въздействието
23	—	5. Развиване на умения за развитие на общността
27	—	Заключение: 10 принципа за ефективно ангажиране на общността



За проекта CDM

Корпоративната социална отговорност (КСО) и устойчивостта са ключови приоритети за компаниите в Европа, водени от социални изисквания и регулаторни рамки, като например Директивата за корпоративно отчитане на устойчивостта (CSRD) от 2023 г. Малките и средни предприятия (МСП) не разполагат с експерти по КСО или подходящи програми за обучение. Настоящите практики в областта на КСО често не успяват да насърчат пряката ангажираност с местните общности, което е от съществено значение за приемането и успеха на компанията.

Проектът CDM (Community Development Manager) цели да запълни именно този пропуск, като разработи цялостна програма за обучение, насочена към свързването на КСО политиките на компаниите с развитието на общността. Проектът е насочен към дипломирани специалисти и служители на компании, и акцентира върху обособяването на длъжност „мениджър по развитие на общността“ (както се казва и самият проект), която да гарантира, че инициативите за КСО на една компания са съгласувани с нейните бизнес стратегии, но и насърчават по-силни връзки с местните общности. Чрез насърчаване на споделени ценности и поставяне на акцент върху социалното благополучие, проектът се стреми да внедри практики за КСО и да насърчи сътрудничеството в Европа.

Номер на проекта: 2024-1-FR01-KA220-VET-000255499

Финансирано от: Еразъм+ Ключово действие 2 – Партньорства за сътрудничество в професионалното образование и обучение Икономически факултет

Координатор на проекта: „Сорбона“ (Франция)

Партньори по проекта: Project School S.r.l. (Италия), CATRO (България), die Berater Unternehmensberatungs GmbH (Австрия), AnciLab S.r.l. Benefit Company (Италия), CARDET360 (Гърция)

Автор на документа: CATRO България

Уебсайт на проекта: www.cdmpproject.eu



Съфинансирано от
Европейския съюз

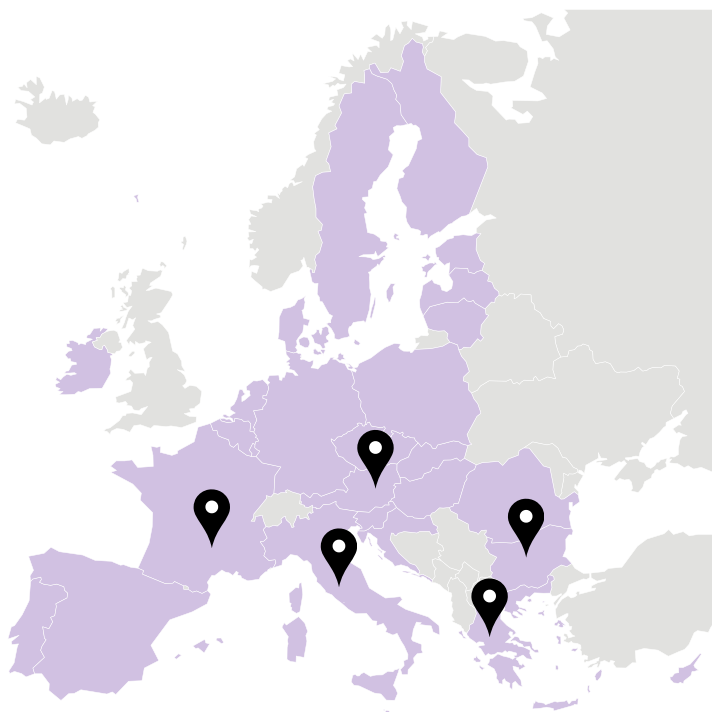
Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения обаче принадлежат изцяло на техния(ите) автор(и) и не отразяват непременно възгледите и мненията на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). За тях не носи отговорност нито Европейският съюз, нито EACEA.

Номер на проекта: 2024-1-FR01-KA220-VET-000255499



Въведение:

Целта на този документ



Тези препоръки са разработени като **практическо средство за обучение и насоки за компании** от всякакъв мащаб, които желаят да инициират социално отговорни проекти или да засилят сътрудничеството си с местните общности в посока на тяхното развитие. Документът е базиран на проучвания, интервюта и фокус групи както с **представители на частния сектор (близо 170 компании)**, така и на **местните общности (20 организации)**, които проведехме в **5 европейски страни** (Австрия, България, Франция, Гърция и Италия). Така той отразява транснационално валидни открития и културно релевантни стратегии, на които бизнесите в цяла Европа могат да стъпят.

Препоръките за развитие на местните общности са структурирани в пет глави, всяка от които съответства на ключови тематични области, идентифицирани в проучването. Всяка глава включва кратък синтез на констатациите от различни страни, препоръки, добри практики (включени като пример) и някои въпроси с ангажираща цел, като например контролни списъци за действие или въпроси за размисъл.

Въпреки че фокусът е върху корпоративната социална отговорност (КСО) и партньорствата с общността, основният принцип тук е по-широк: **бизнесът процъфтява, когато и неговите общности процъфтяват.**



1. Интегриране на развитието на общността в бизнес стратегията

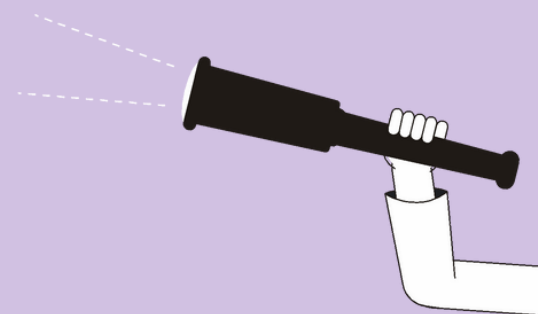
В цяла Европа малките и средни предприятия (МСП) вече участват в широк спектър от обществени инициативи – от хранителни банки и спонсорства на образователни инициативи до екологични кампании и практики за приобщаващо наемане на работа. Тези усилия обаче често са реактивни, несвързани с тяхната бизнес стратегия или зависят от индивидуалната мотивация на служителите, а не от ангажимента на цялата компания. В резултат на това въздействието е ограничено, партньорствата остават краткосрочни, а дългосрочната стойност (както за обществото, така и за бизнеса) не се реализира напълно.

Нашите проучвания в пет държави потвърждават общата амбиция: малките и средни предприятия искат да еволюират от неформални, спорадични действия към структурирана, стратегическа и устойчива ангажираност с общността. Много компании вече демонстрират силни ценности и вътрешна мотивация. Липсва не желание, а ясен път от добри намерения към стратегическа интеграция.

Развитието на общността, когато е съобразено с бизнес стратегията, повишава доверието в работодателската марка, ангажираността на служителите, иновациите и взаимоотношенията със заинтересованите страни. То също така помага на компаниите да останат релевантни спрямо променящите се обществени нужди и очаквания на заинтересованите страни, особено с нарастването на популярността на ESG и целенасочените бизнеси в цяла Европа.



**От изолирани
действия до
вградена
култура на
корпоративна
социална
отговорност**



Ключови препоръки



01. Назначете или определете отговорник по КСО или развитието на общността — дори на непълен работен ден

Някой, чиято роля е точно това може да действа като **вътрешен двигател на действията по КСО**, като се грижи за последователността, координацията и проследяването. В малките и средни предприятия тази роля може да бъде възложена на съществуващ вече член на екипа с кръстосани функции – в идеалния случай това е някой с добри комуникационни умения, познания за заинтересованите страни и стратегическо мислене.



От проучването: Много малки и средни предприятия вече имат неформални КСО координатори (най-често от отдел „Човешки ресурси“ или Маркетинг), но без обособена длъжност/титла. Формализирането на тази роля – дори без създаване на нова позиция – спомага за структурирането и легитимирането на усилията в подкрепа на общността.



02. Отидете отвъд разглеждането на КСО като благотворителност — съобразете я със стратегическите бизнес цели

КСО не е спорадично даряване. Това е стратегическа инвестиция в доверието на заинтересованите страни, здравето на местната екосистема и дългосрочната устойчивост на бизнеса. Интегрирането на КСО в бизнес планирането помага да гарантирате, че дейностите ви са **релевантни, мащабируеми и свързани с ключови компетенции** (напр. хранителни компании, подкрепящи образование по нутриционистика, технологични фирми, които менторстват младежи).

“

„Ние силно вярваме, че развитието на територията и нейните уникални характеристики и типични продукти може да донесе пряко и косвено предимство не само на компанията, но и на целия район на Саленто.“ (Natale Pasticceria, Италия)

”

Ключови препоръки



03. Осигуряване на видимост и ангажираност на изпълнително ниво

Културата на КСО се изгражда **отгоре надолу**. Одобрението на ръководството – чрез послания, осигуряване на ресурси или пряко участие – засилва значението на ангажирането на общността в цялата организация. То също така дава възможност на координатора по КСО да действа по-решително и да си сътрудничи с другите отдели.

Подкрепата от ръководството е особено важна в малките и средни предприятия, където личните ценности често оформят фирмената култура. Включването на КСО в ключовите показатели за ефективност на мениджърите, годишни цели или дискусии в борда на директорите осигурява приемственост и фокус.



Добра практика

Стратегическа интеграция в България: ангажирането на общността среща идентичността на марката

Голяма международна компания, работеща в сектора на услугите (предоставя социални придобивки за служители – ваучери – за други компании), чийто екип в България се състои от 60 души, има специфична роля отговорна за КСО политиките във всяка страна – „КСО шампион“ – изпълнявана от ръководителя на маркетинга. Въпреки че ролята не е на пълнен работен ден, тя има ясно дефинирана длъжностна характеристика, фокусирана върху работа с общността, вътрешни доброволчески инициативи и партньорства с неправителствени организации. Ролята включва и външна комуникация на действията по КСО – така съчетава идентичността на марката с въздействието върху общността. Ключови резултати от тази инициатива са:

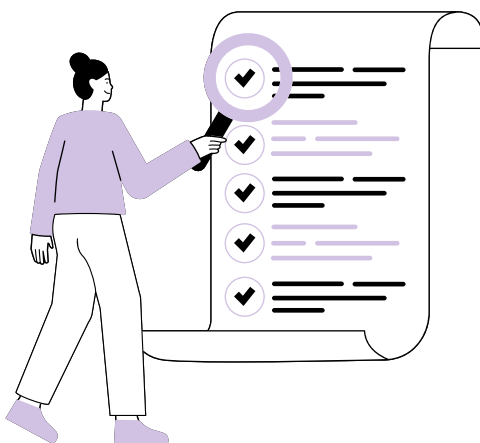
- Подобрена видимост на действията по КСО сред служителите
- По-силни връзки с местни фондации
- Засилване на ангажираността на служителите чрез целенасочено участие в дългосрочни проекти

Този пример илюстрира как компаниите могат да надскочат реактивната благотворителност, като вградят КСО в съществуващите роли, съгласуват я с бизнес функции като маркетинг или човешки ресурси, и я интегрират в ДНК-то на фирмената култура и стратегия.

Примерен чеклист: **Готова ли е вашата компания** **да внедри стратегически** **корпоративната социална** **отговорност (КСО)?**

Използвайте този списък, за да оцените дали вашите текущи социални инициативи са съобразени с дългосрочната ви бизнес стратегия:

- ☒ Въздействието върху общността част ли е от нашия процес на стратегическо планиране?
- ☒ Отделяме ли време, бюджет и персонал за КСО или обществени инициативи?
- ☒ Има ли определено лице, отговорно за координирането на дейности по ангажиране на общността?
- ☒ Ръководството активно ли подкрепя и насърчава ли нашите действия по КСО?
- ☒ Свързани ли са нашите обществени инициативи с основните ни силни страни в бизнеса?
- ☒ Измерваме ли или документираме ли резултатите от нашите действия по КСО?



2. Преодоляване на често срещани предизвикателства при КСО проекти

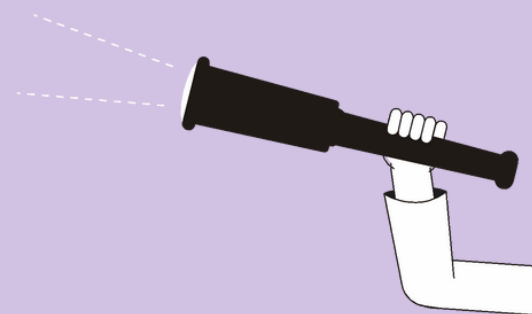
Въпреки силната мотивация и ясното разбиране на социалната си роля, много малки и средни предприятия (МСП) се затрудняват да преминат от намерение към действие в усилията си за ангажиране на общността. Нашето проучване показва, че макар компаниите често да инициират смислени дейности по КСО, те често остават фрагментирани, краткотрайни или зависими от един или двама запалени индивиди. Тази реалност отразява оперативния натиск, пред който са изправени МСП, и липсата на структурирана подкрепа за КСО в повечето бизнеси.

И в петте страни от нашето проучване, МСП масово посочват липсата на време, финансиране и опит като основни вътрешни пречки пред прилагането на смислени, дългосрочни програми за корпоративна социална отговорност. Във външен план, компаниите често нямат надеждни местни партньори, трудно се справят със сложните социални нужди или не са сигурни как да получат достъп до налични механизми за подкрепа, като например публично финансиране, обучение или посреднически организации.

Окуражаващо е, че повечето компании вече искат да правят повече – просто се нуждаят от практични, управляеми инструменти за стратегическо действие, без да претоварват ограничените си ресурси. Следователно, към развитието на общността трябва да се подхожда не като към еднократно събитие, а като постепенен процес на учене, тестване, изграждане на партньорства и нарастващо въздействие с течение на времето.



**Преодоляване на
вътрешните и
външните пречки
пред действието**



Ключови препоръки



01. Започнете с малко, но планирайте стратегически, за да увеличите мащаба

Дори ограничените действия по КСО могат да бъдат високо ефективни, когато са свързани с по-широка визия. Компаниите трябва да започнат с инициативи, които са **реалистични, релевантни за техните операции и подкрепени вътрешно** — след това постепенно да ги разширяват или възпроизвеждат с нарастването на доверието, партньорствата и натрупания опит.



// Изследванията показват, че компаниите, ангажирани с еднократни дейности, често се затрудняват да създадат инерция. Стратегическа пътна карта с малки успехи може да поддържа мотивацията и доверието, особено вътрешно. _



02. Търсете международно финансиране или съфинансиране по европейски или местни програми

Една от най-често посочваните пречки пред ангажирането на общността е **предполагаемият разход**. Съществуват обаче различни местни, национални и европейски механизми за финансиране в подкрепа на инициативи, свързани с КСО — особено тези, насочени към приобщаване, устойчивост или ангажиране на младежи. Не е необходимо компаниите да поемат пълната финансова тежест на социалните инициативи. Кандидатстването за малки грантове или разработването на проекти съвместно с неправителствени организации може да отключи ресурси и да увеличи въздействието, като същевременно разпредели риска.

”

„Кандидатствахме за годишен грант в подкрепа на уязвими жени в България в рамките на глобалната инициатива Stop Hunger на Pluxee. Това ни позволи да развием ценни партньорства с множество неправителствени организации, които внимателно подбрахме и адаптирахме приоритетите и дейностите си към техните конкретни нужди и предизвикателства.“ (Pluxee, България)

Ключови препоръки



03. Присъединете се към или сформирайте местни мрежи от бизнес и НПО, за да обедините ресурси и да споделяте практики

Обща тема в петте страни беше **изолацията на малките и средни предприятия, които се опитват сами да „вършат добро“**. Мрежите – независимо дали са неформални или формални – помагат за преодоляване на ограничените ресурси, като дават възможност за споделено обучение, съвместни инициативи и достъп до доверени партньори.

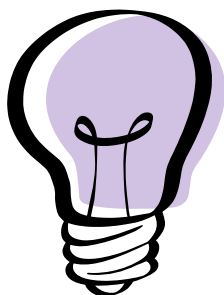
В Австрия например, МСП се възползват от ръководени от бизнеса клъстери и тематични съюзи с представители на гражданското общество (напр. в областта на екологичното образование или повишаването на цифровите умения). В Гърция и България платформи, ръководени от НПО, улесняват установяването на контакти и изграждането на капацитет между компаниите и заинтересованите страни от общността.

Споделяне на знания в България: инициативата „Building bridges“

В България съществува дългосрочна инициатива на 3 големи международни компании – Shell България, Lidl България и НРЕ.

Инициативата „Изграждане на мостове“ е предназначена за собственици на бизнес, мениджъри, ръководители на екипи и HR специалисти, работещи в малки и средни предприятия, които са ангажирани с изграждането на култура на работното място, основана на уважение, приобщаване и честване на индивидуалните различия. Опитни експерти от големи компании споделят своите ноу-хау и добри практики и дават насоки на лидерите на МСП как да адаптират тези практики към своите нужди, бизнес среда и ресурси.

Добра практика



Взаимното обучение и съвместните инициативи намаляват натиска върху отделните компании/МСП и изграждат по-силна култура на колективно развитие на общността.

Ключови препоръки



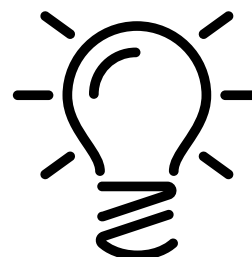
04. Инвестирайте в обучение за изграждане на умения за планиране на КСО и отчитане на ESG

Усилията в областта на корпоративната социална отговорност често се провалят не поради липса на интерес, а поради **недостатъчни познания за планирането, изпълнението и оценката на обществените инициативи**. Компаниите отчитат пропуски в стратегическото планиране, ангажирането на заинтересованите страни, комуникацията и особено измерването на въздействието.

Структурираното обучение — особено когато е пригодно за МСП и се провежда от опитни експерти — помага на екипите да получат инструменти и увереност за действие. Най-успешните компании в нашата извадка признаха вътрешните си ограничения и активно търсят външна подкрепа за укрепване на капацитета си.



В повечето страни компаниите отбелязаха нарастваща осведоменост относно ESG, но признаха, че им липсват инструменти или разбиране за отчитането или подобряване на резултатите им. Достъпът до обучение е от съществено значение за преодоляване на тази разлика между знания и действия.



От проучването:

Липсата на финансови и човешки ресурси е най-цитираното вътрешно предизвикателство във всички страни.

Независимо дали в Австрия, България, Франция или Гърция, МСП споменават трудности при поддържането на усилията за КСО поради **оперативен натиск и ограничения в персонала**. Ангажирането на общността често е неформално, краткосрочно и зависи от индивидуалната ангажираност. Формализирането на ролите, процесите и партньорствата може да гарантира, че усилията не се оказват напразни, когато ангажираните служители напуснат компанията.

Външни бариери, като например неясни местни нужди, липса на достъп до обществени организации или административни пречки (особено в селските или районите с ограничени ресурси), допълнително усложняват прилагането на КСО. Посредниците и местните власти могат да играят ключова роля в преодоляването на тези пропуски, но компаниите често не знаят къде или как да получат достъп до тази подкрепа.

Въпроси за размисъл за компаниите

**Какви бариери (време, ресурси, знания) ни спъват – и
какви нискобюджетни партньорства или
сътрудничества биха могли да ни помогнат да ги
преодолеем?**

Запитайте се:



Опитваме ли се да правим всичко вътрешно?



Можем ли да се поучим от или да обединим сили с близък до нас бизнес или неправителствена организация?



Проучили ли сме възможностите за финансиране или съфинансиране на нашите идеи за КСО?



Какъв вид външна подкрепа би ни улеснила да действаме?

NO MAYBE yes
? ?



3. Изграждане на значими партньорства

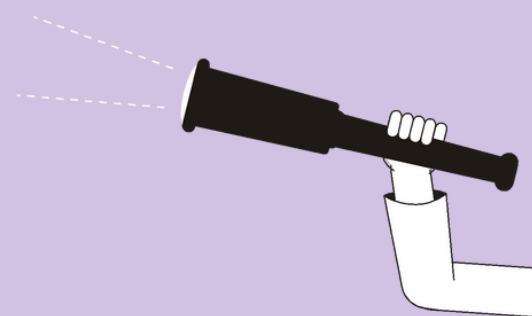
Много компании инициират ангажиране на общността чрез спонсорства, дарения или краткосрочни събития. Въпреки че тези усилия се оценяват, те рядко водят до траен ефект. Това, от което общностите наистина се нуждаят – и от което бизнесите в крайна сметка печелят повече – са дългосрочни партньорства, основани на взаимно разбирателство, доверие и споделена цел.

Нашето проучване разкрива постоянно желание сред обществените организации и местните власти за по-дълбоко и по-структурирано сътрудничество с частния сектор. И все пак тези партньорства често не се осъществяват поради недоразумения, липса на ясна комуникация или несигурност относно ролите и очакванията. Едно от главните заключения от интервютата е, че компаниите и общностите често работят паралелно, а не в партньорство – въпреки припокриващите се цели и допълващата се експертиза.

За да преминат отвъд доброто желание и към смислена, измерима промяна, МСП трябва да възприемат подход на съвместно създаване: разработване на инициативи заедно с общностите, не само за тях. Този подход води до по-подходящи, по-добре възприетим дейности и помага на компаниите да свържат социалната си ангажираност с местната реалност и дългосрочните цели.



**От еднократни
събития до
(съв)местно
въздействие**



Ключови препоръки



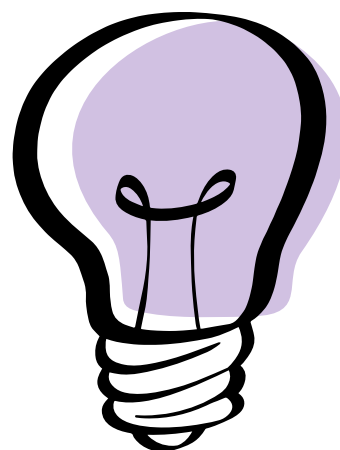
01. Гледайте на партньорите като на равноправни сътрудници, а не само като на бенефициенти

Много обществени организации са дълбоко интегрирани в местния живот, притежавайки експертиза, мрежи и разбиране, които често липсват на бизнеса. И все пак те често биват третирани като **пасивни получатели на подкрепа, а не като стратегически партньори**. Промяната на начина на мислене от благотворителност към сътрудничество означава ранно ангажиране на тези участници, изслушване на техните мнения и включването им в процесе по планиране и вземане на решения.



Разговорите ни с представители на организации с нестопанска цел, публични органи и сдружения на гражданското общество разкриха, че сътрудничеството между компаниите и местните общности съществува, но остава спорадично, непостоянно и до голяма степен краткосрочно. Макар че някои организации съобщават, че имат опит с корпоративни партньорства, тези сътрудничества често са ограничени до сезонни/кампанийни дейности, като например дарителски кампании около Коледа или еднократни събития като дни за засаждане на дървета и демонстрации на продукти.

Равноправните партньорства отключват повече креативност, изграждат доверие и гарантират, че действията по КСО са базирани на реални нужди.



Ключови препоръки



02. Подкрепяйте дългосрочни инициативи, не само еднократни спонсорства

Краткосрочните кампании за повишаване на осведомеността (напр. дарения по празниците, информационни дни) са често срещани, но често са несвързани с по-широките предизвикателства на общността. Дългосрочното ангажиране – дори и в малък мащаб – изгражда доверие и увеличава въздействието. Примерите включват многогодишни менторски схеми, повтарящи се образователни събития или непрекъснатата подкрепа за специфични уязвими групи.

Устойчивите партньорства показват на общността, че компанията е надеждна, последователна и искрено ангажирана. Те също така помагат на бизнеса да развива вътрешна експертиза, да насърчава ангажираността на служителите и да проследява напредъка във времето.



// Изследванията показват, че общностите често възприемат еднократните действия като PR-ориентирани, освен ако не са последвани от продължаващо участие или подкрепа.



03. Насърчавайте доброволчеството на служителите като мост между бизнеса и общността

Доброволчеството на служителите е мощен начин за насърчаване на взаимното разбиране и създаване на автентични връзки между компаниите и общностите, на които те служат. От менторство на младежи до подкрепа на местни събития или предлагане на експертен опит pro bono, доброволците изграждат доверие, разбиват стереотипите и вдъхват живот на корпоративната социална отговорност както във, така и извън организацията.

Директното включване на служителите също така **повишава ангажираността, морала и задържането** им – особено когато доброволчеството е съобразено с личните интереси служителя и ценностите на компанията.

Ключови препоръки

Добра практика

Доброволчество на служители в България: Инициатива „Безопасност в автомобила“

Една от компаниите, които интервюирахме в България – голяма международна компания (лидер в световното производство на натриев карбонат) – реализира много успешен доброволчески проект със своите служители, наречен „Безопасност в автомобила“. Това е образователна инициатива, повишаваща осведомеността по темата сред ученици от по-долните класове (1-ви до 4-ти клас), където служители изнасят лекции на родители и деца по темата в около 50 училища от 2 различни региона на страната. Инициативата среща висока ангажираност от страна на служителите, въпреки първоначалния им скептицизъм.



04. Уверете се, че разбирате нуждите на общността, а не просто предполагате

Дори добронамерените инициативи могат да не успеят, ако се основават на предположения, а не на диалог. Няколко неправителствени организации съобщиха, че са получавали подкрепа за дейности, които не считат за приоритетни, докато основните им нужди към онзи момент са останали незадоволени.

Най-ефективните партньорства за корпоративна социална отговорност започват с **изслушване**: провеждане на съвместни срещи, съвместно проектиране на инициативи или провеждане на немасщабни оценки на нуждите. Това помага да се гарантира, че корпоративните ресурси са насочени там, където са най-ценни – и че общностите се чувстват чути и уважени.

“

„И двете страни трябва да положат усилия. Важното е всички да са убедени в смисъла на това сътрудничество. Не става въпрос за едната или другата страна – това е споделена отговорност.“ (Френска неправителствена организация)

”



Съфинансирано от
Европейския съюз

Акценти от проучването

Както в Гърция, така и в Австрия, местните заинтересовани страни подчертаха положителното въздействие на съвместно разработените инициативи, като например:

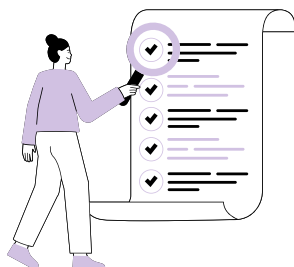
- Схеми за кариерно менторство за безработни младежи
- Обучение по първа помощ, проведено от служители на компанията в сътрудничество с органите на гражданската защита
- Програми за дигитално приобщаване за възрастни хора или хора с увреждания
- Съвместни събития за устойчивост между компании за зелени технологии и местни училища или неправителствени организации

Тези инициативи са ефективни, защото са планирани и осъществени съвместно — като се зачитат силните страни, целите и ограниченията на всеки партньор.

Примерен чеклист:

Използвайте този инструмент за бърза саморефлексия, за да оцените текущия подход на вашата компания за ангажиране на общността:

- ☒ Определили ли сме ключовите участници в нашата общност (напр. НПО, училища, други асоциации, местни власти)?
- ☒ Включваме ли ги в началния етап на планиране на нашите инициативи за КСО?
- ☒ Съобразени ли са нашите дейности с реално изразените нужди на общността?
- ☒ Изграждаме ли партньорства, които се простират отвъд единични, изолирани събития?
- ☒ Имат ли нашите служители възможност да допринесат чрез доброволчество или експертен опит?



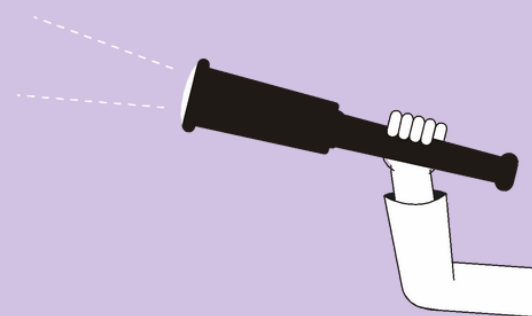
4. От осъзнаване към действие: ESG и измерване на въздействието

През последните години рамките за екологични, социални и управленски (ESG) аспекти се очертаха като мощни инструменти не само за съответствие, но и за стратегическа комуникация, управление на производителността и изграждане на доверие между заинтересованите страни. Въпреки това за много малки и средни предприятия (МСП) ESG аспектите все още се усещат далечни – възприемани като прекалено технически, ресурсоемки или релевантни само за по-големи корпорации.

Нашето проучване обаче показва, че много МСП вече вземат решения, съобразени с ESG ценностите: инклузивен подбор, подкрепяне на местните общности, избор на етични доставчици и намаляване на въздействието върху околната среда – често без да етикетират тези действия като „ESG“. Това означава, че преходът от осъзнаване към действие не е необходимо да започва от нулата. Става въпрос за надграждане върху положените усилия и постепенното им формализиране през призмата на ESG. Като започнат с малки стъпки – с въвеждане на прости инструменти за проследяване, човешки истории и ясни цели – компаниите могат да изградят инерция и увереност. С нарастването на възможностите може да се повиши и нивото на сложност в отчитането. Целта не е организациите да се натоварват допълнително, а да се овластят: като измерват това, което е важно, комуникират ясно и се научат как да се подобряват с течение на времето.



**Включване на
ESG принципи и
измерване на
результатите**



Ключови препоръки



01. Започнете с разказване на истории + базово събиране на данни

За малките и средни предприятия, които са нови в измерването на въздействието, разказването на истории предлага практична и ангажираща отправна точка. Личните разкази от служители или бенефициенти хуманизират работата ви и я правят достъпна, докато **основните показатели** (напр. брой доброволци, отработени часове, доставени хранения, обучени хора) осигуряват надеждност и отчетност. Сторителингът е особено мощен инструмент, когато е съчетан с визуални формати (инфографики, видеоклипове, публикации в социалните медии) и когато е свързан с реални резултати за общностите.

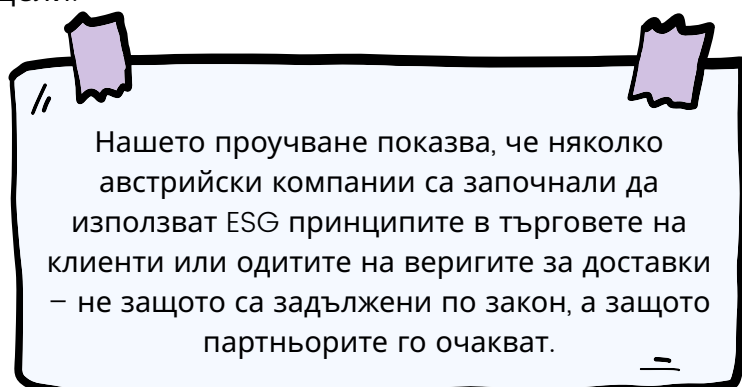


02. Използвайте **ESG** като рамка за управление — не само за съответствие

Вместо да гледат на ESG като на бреме или упражнение, което да бъде отметнато по задължение, компаниите би трябвало да го възприемат като **стратегически инструмент за съгласуване на своите ценности с дейността си и очакванията на заинтересованите страни**. Дори без официални стандарти, ESG стълбовете могат да предоставят полезни насоки:

- **Екологични:** Как намаляваме отпадъците, потреблението на енергия или емисиите?
- **Социални:** Как подкрепяме служителите, общностите или приобщаването?
- **Управление:** Прозрачни и етични ли са нашите процеси на вземане на решения?

Тази промяна в начина на мислене помага на компаниите да гледат по-холистично и да вземат решения, които обслужват както на бизнес цели, така и социални цели.



Ключови препоръки



03. Изграждайте капацитет постепенно: неформално → структурирано → формално

Повечето компании не преминават от нулево към пълно съответствие с ESG изискванията за една нощ – нито пък е необходимо. Преходът обикновено става постепенно:

1. Неформално проследяване

Например, водене на вътрешни бележки или снимки от събития в общността, събиране на обратна връзка от неправителствени организации, споделяне на истории по време на екипни срещи.

2. Структурирана документация

Например, създаване на простичка електронна таблица за регистриране на дейности по КСО, определяне на годишни цели, определяне на вътрешна отговорност за социални инициативи.

3. Формализирано отчитане

Например, приемане на рамки като Глобалната инициатива за отчитане (GRI) или Европейските стандарти за отчитане на устойчивостта (ESRS); изготвяне на доклад за устойчивост или обособяване на специален раздел за КСО на уебсайта на компанията.

Ключът е да **започнете с това, което можете да управлявате**, и да се развивате оттам нататък. Малките и средни предприятия, които се чувстват объркани от терминология или очаквания, трябва първо да се съсредоточат върху **яснотата и последователността** в начина, по който проследяват и комуникират усилията си.

Акценти от проучването:

И в петте страни партньори компаниите изразиха **силен интерес към ESG** – особено към това как то се свързва с действията на местно ниво – но повечето **нямат вътрешен опит или инструменти** за официално измерване и отчитане.

В **България и Австрия** например някои компании вече събират ESG показатели, наред с лични истории, за да обхванат както качествени, така и количествени измерения. Във **Франция** една от интервюираните компании съобразява практиките си за обществени поръчки с екологичните и социалните ценности, дори при липса на структурирана рамка за отчитане. В **Гърция** познаването на ESG е все още ограничено, но има отвореност към обучение – особено практическо обучение, основано на казуси.

Това подсилва едно общо заключение: **компаниите не се нуждаят от убеждаване в значимостта на ESG – те се нуждаят от помощ с частта „как“.**

Въпроси за размисъл за компаниите

Отделете малко време, за да помислите:

**Как проследяваме въздействието на нашите действия
върху общността в момента и как бихме могли да
разкажем по-добра история?**



Помислете за следното:



Събираме ли някакви данни? Съхраняват ли се и използват ли се те смислено?



Можем ли да открием по една история за положително въздействие всяко тримесечие?



Кой в нашата компания би могъл да помогне с ръководенето/координацията на това начинание?

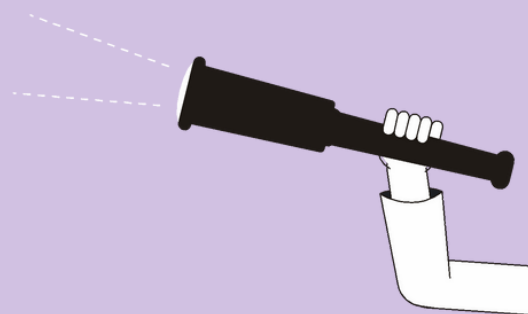


5. Развиване на умения за развитие на общността

Зад всяка въздействаща инициатива за развитие на общността стои мотивиран човек – или екип – който вярва в каузата, разбира контекста и може да мобилизира както вътрешни, така и външни ресурси. Тези хора или “шампиони”, както са наречени в някои компании, често са мостът между бизнеса и общността. В много малки и средни предприятия обаче КСО и развитието на общността все още се ръководят неформално от служители, които имат силен ентузиазъм, но на които им липсва време, инструменти или мандат да действат стратегически. Нашето проучване потвърждава, че обучението и повишаването на квалификацията са от съществено значение за превръщането на добрите намерения в устойчиво и структурирано въздействие. Независимо дали става въпрос за маркетинг мениджър, който едновременно е и ръководител на КСО, или за служител по човешки ресурси, координиращ доброволческите инициативи, тези професионалисти се нуждаят от персонализирана подкрепа, за да се развият в ролята на „мениджър по развитие на общността“ (CDM) – дори ако тази длъжност все още не съществува в тяхната компания. Развиването на тези компетенции не изисква изграждането на нови отдели или сложни системи. Необходимо е просто целенасочено, гъвкаво обучение, което се вписва в натоварената среда на компанията, говори езика както на бизнеса, така и на общността и изгражда увереност за лидерство.



**Овластяване на
хората за
управление на
ангажираността**



Ключови препоръки



01. Осигуряване на обучение в няколко основни области на компетентност

В допълнение към знанията и уменията за отчитане, свързани с ESG, въз основа на резултатите от нашето проучване, препоръчваме съответният екип/служител да получи следните основни умения:

- **Ангажиране на заинтересованите страни:** Научете как да идентифицирате ключови стейкхолдъри (напр. НПО, публични органи, училища), да картографирате техните интереси и да установите смислени, реципрочни взаимоотношения.
- **Диалог в общността и съвместно създаване:** Развийте способността да инициирате разговори, основани на доверие, да разбирате контекста и нуждите на местните общности и да проектирате заедно с тях въздействащи инициативи, които отразяват споделените приоритети.
- **Дизайн на проекти и планиране на КСО:** Придобийте практически знания за структуриране на инициативи за ангажиране на общността – от определяне на цели и срокове до бюджетиране и оценка на риска – които са в съответствие с по-широките бизнес цели и цели за устойчивост.
- **Измерване и оценка на въздействието:** Изградете умения за дефиниране на ясни показатели, събиране както на качествени, така и на количествени данни и оценка на ефективността и стойността на инициативите за КСО по смислен и управляем начин.
- **Комуникация и сторителинг:** Разберете как да комуникирате действията по КСО както вътрешно, така и външно – споделяйки истории, които ангажират заинтересованите страни, засилват ценностите на марката и повишават прозрачността и отчетността.
- **Участие на служителите и вътрешна мобилизация:** Научете как да активирате и поддържате ангажираността на служителите в тези усилия чрез приобщаващо планиране, достъпни възможности за доброволчество, механизми за обратна връзка и признание.



Нашето проучване показва осъзната нужда от по-стратегическа и структурирана КСО: разработване на планове за действие, контролни списъци или годишни календари за КСО; определяне на специални бюджети за КСО, за да се премине от ad-hoc към дългосрочно планиране; по-добър мониторинг и отчитане на резултатите от КСО.

Ключови препоръки



02. Изберете смесено обучение: комбинация между тренинг с експерти и взаимно учене (**peer learning**)

Участниците в нашето проучване подчертаха ролята на **външните обучители**, особено на тези с реален опит както в бизнеса, така и в неправителствения сектор. Те обаче признаха колко ценен е **обменът между колеги и менторството**. Бихте могли да:

- Организиране **работилници**, където бизнесът и представителите на общността да се преминат съвместно обучение;
- Организиране **работни групи или кръгли маси** сред компании с различни нива на зрялост в областта на корпоративната социална отговорност;
- Промотиране **схеми за менторство** между опитни и начинаещи специалисти по КСО.

Смесените формати – съчетаващи експертен принос, интерактивни дейности и съвместни практики – ще помогнат на участниците да изградят както знания, така и увереност, като същевременно ще насърчат междусекторното сътрудничество.



03. Използвайте реални казуси, за да изградите вътрешна подкрепа

Един от най-ефективните начини за създаване на вътрешен импулс е чрез представяне на **въдхновяващи, близки до нас примери** – в идеалния случай от бизнеси със сходен размер или местен контекст.



Една от компаниите, които интервюирахме в България, успешно е внедрила развитието на общността в дейностите си, като интегрира КСО в задълженията на своя маркетинг мениджър. Тази дуална отговорност дава на ролята както видимост, така и оперативен капацитет, което води до по-стратегически и последователни действия.

Такива истории помагат на служителите да си представят по-добре какво е възможно, намаляват възприеманите рискове и демонстрират, че дори малки действия могат да доведат до значително въздействие – ако са добре планирани и съобразени с основните бизнес функции.

Акценти от проучването

Интервюираните компании в **Австрия** и **България** изразиха остра нужда от подкрепа в оценката на социалното въздействие, ангажирането на заинтересованите страни и инструменти за мобилизиране на служителите. Във **Франция** служителите показват силна вътрешна мотивация, но им липсват структурирани възможности за обучение и подкрепа от ръководството. В **Гърция** споделиха призив за хибридни решения: комбиниране на външна експертиза с вътрешно обучение и семинари. В **Италия** дейностите по КСО са налице, но им липсва формализирана структура, като повечето компании управляват инициативите неформално, без специализирани служители. В това отношение ангажираността на служителите е като цяло умерена и фокусирана навътре, докато **измерването на въздействието остава най-належащото предизвикателство**. Компаниите изразяват **нарастващ интерес към обучения** – особено по отношение на ESG и КСО – и към повишаване на усилията си към уязвимите групи. Нивото на осведоменост по темите на КСО обаче остава предимно ниско или умерено.

Тези открития сочат към **споделена нужда от практично и достъпно повишаване на квалификацията**, което да запълни пропастта между ценности и изпълнение.

Примерен чеклист:

Запитайте се:

- ☒ Имаме ли вътрешни застъпници за развитие на общността?
- ☒ Инвестираме ли в уменията, от които те се нуждаят, за да ръководят успешно КСО инициативи?
- ☒ Можем ли да се възползваме от обучение, менторство или обмен на знания, за да подплатим усилията си?

С правилните знания, инструменти и вдъхновение, всяка компания – независимо от размера или сектора – може да води с цел. Овластяването на вашите вътрешни “шампиони” е първата стъпка към дългосрочно и въздействащо ангажиране на общността.

Ако не знаете откъде да започнете, разгледайте нашето безплатно смесено обучение – **курс за CDM**, който представлява програма за обучение и действие, разделена на три фази, насочена към изграждане на компетенции за това как да подобрим връзката между компаниите и местните общности чрез съвместно проектиране и прилагане на инициативи за социално въздействие и устойчивост. Свържете се с **нашия екип** или следете нашата **страница в LinkedIn**, ако искате да научите повече за курса и как бихте могли да се включите в проекта CDM.

В заключение: 10 принципа за ефективно ангажиране на общността

Тези ръководни принципи са извлечени от нашите проучвания в пет страни и отразяват какво наистина задвижва успешното, устойчиво и автентично взаимодействие между компаниите и общностите. Те са предназначени да вдъхновяват и насочват малките и средни предприятия, които правят първите си – или поредни – стъпки в стратегическото развитие на общността.

Започнете със споделени ценности, не просто споделени събития.

1

Съсредоточете се върху това, което наистина е важно както за вашата компания, така и за общността. Изграждайте партньорства, основани на взаимна цел – не само по повод на календарни събития.

Мислете дългосрочно и локално.

2

Въздействащото ангажиране надхвърля краткосрочните спонсорства. Приоритизирайте приемствеността, местната значимост и партньорствата, които се развиват с времето.

Работете съвместно с общността, не просто за нея.

3

Най-добрите инициативи се разработват заедно. Включете партньорите от общността на ранен етап, изслушвайте техните виждания и изградете решения съвместно.

Комбинируйте финансова подкрепа с време и експертиза.

4

Паричните дарения са полезни, но трайната промяна често изисква споделяне на ноу-хау, време на служителите и организационен капацитет.

Създайте видимост и доверие чрез прозрачна комуникация.

5

Споделяйте открито целите, ограниченията и постиженията си. Информирайте и ангажирайте както вътрешните, така и външните заинтересовани страни.

Съгласувайте действията си както със социалните нужди, така и със силните страни на бизнеса си.

6

Създавайте инициативи, които са значими за общността — и са съобразени с ценностите, експертния опит и стратегическата насока на вашата компания.

Дайте приоритет на въздействието пред имиджа.

7

Фокусирайте се върху това, което създава реална, измерима промяна — не само видимост или разпознаваемост на марката. Така ще постигнете устойчивост във времето.

Ангажирайте служителите смислено.

8

Включвайте служителите си не само като доброволци, но и като източници на идеи и посланици. Тяхната мотивация и връзка са от значение.

Бъдете отворени за учене и итерации.

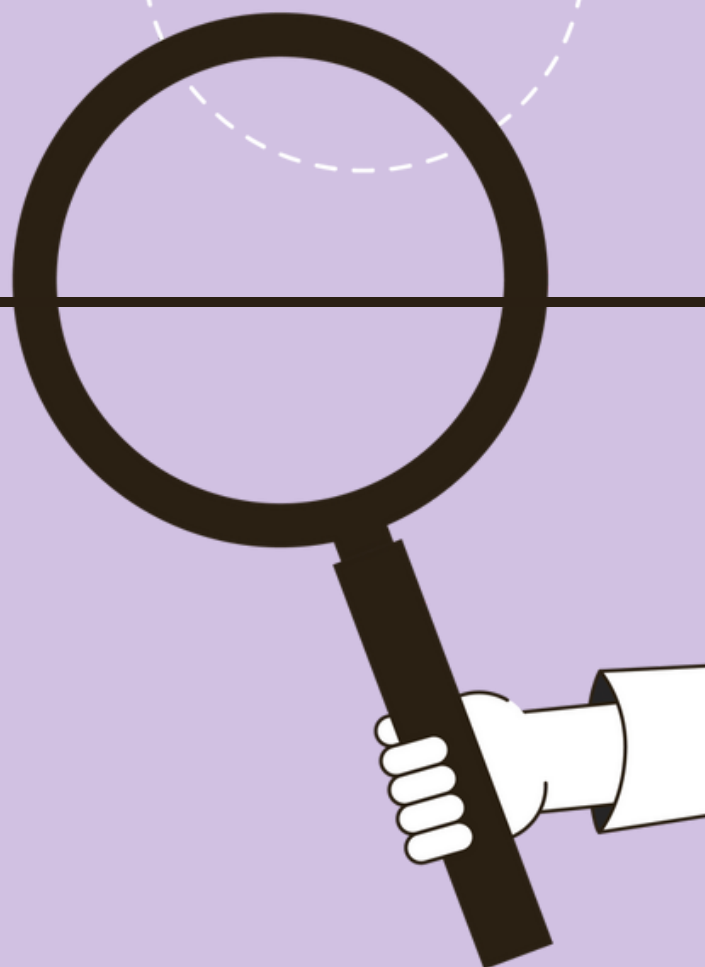
9

Не всяка инициатива ще бъде перфектна от самото начало. Отнасяйте се към развитието на общността като към процес, не крайна точка — и се усъвършенствайте по пътя.

Направете КСО част от историята на вашата компания — не просто странична дейност.

10

Нека ангажираността на вашата общност отразява вашата идентичност. Интегрирайте я в наратива на вашата работодателска марка, стратегия и култура.



Съфинансирано от
Европейския съюз