**РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СоціальнОЇ відповідальнОСТІ в конфліктні часи**

(*©розроблені учасниками Відкритого майданчику «КСВ в конфліктні часи» та узагальнені Центром «Розвиток КСВ)*

1. **КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

* Потрібно посилити пропаганду цінностей компанії (особливо питання толерантності і дотримання політичного нейтралітету);

|  |  |
| --- | --- |
| *Питання: Як зберегти цінності в складні часи? Наприклад, працівники бажають закупити для армії каски, бронежилети, проте, відповідно до корпоративної політики, компанія не підтримує жодні дії, пов’язані з війною.* | *Відповідь: за жодних умов не можна порушувати цінності компанії. Якщо ініціативи працівників йдуть у розріз з культурою компанії, потрібно шукати баланс (а не ігнорувати бажання працівників) і пропонувати альтернативні варіанти (наприклад, участь в громадських ініціативах, профспілкові заходи і т.д.).* |

* Неперервність бізнесу повинна бути забезпечена, а реагування на ситуацію в регіонах оперативне (щоденно спілкування представників регіонів з штаб-квартирою в Києві щодо потреб бізнесу та ризиків), як і робота з командою на всіх рівнях бізнесу;
* Компанія має бути готова до створення нової європейської бізнес-моделі в новій країні, забезпечуючи прозорість та підзвітність, боротьбу з корупцією та хабарями, та інші.
* Потрібно переглянути та оновити карту ризиків, і виходячи з формули «криза – це можливості» знайти нестандартні рішення;
* Компанії мають об’єднуватися між собою, громадськими організаціями та іншими інституціями для лобіювання соціально важливих проектів в українському законодавстві.

1. **HR-ПРАКТИКИ**

У випадку мобілізації співробітників КОМПАНІЯ має:

* Виконувати українське законодавство (в т.ч. зберігати робоче місце, не нараховувати штрафні санкції за кредитами (для банків));
* Надавати моральну підтримку мобілізованим;
* Збирати кошти на утримання мобілізованих (публікуючи їх історії в корпоративній пресі, через Інтранет, і т.п.)

**Щодо безпеки співробітників, то компанія повинна:**

* Запустити програму релокації (перевезення робітників з одного міста до іншого);
* За необхідності відправити людей в оплачувану відпустку або дозволити працювати на відстані;
* Провести евакуацію співробітників з сім’ями, а також, якщо це неможливо, забезпечити евакуацію дітей співробітників в оплачувані пансіонати в безпечних регіонах;
* Збільшення компенсації за роботу в небезпечних умовах (коли неможливо зупинити бізнес).

**Щодо комунікації зі співробітниками, компанія має:**

* Розробити програму постійних комунікацій, чим раніше, тим краще, на всіх рівнях;
* Забезпечити відкритість топ-менеджменту та першої особи (важливо озвучити позицію, дати пропозиції, плани, шляхи вирішення проблемних ситуацій);
* Забезпечити щоденну комунікацію з «гарячими точками».

**Інші рекомендації для компаній:**

* + Забезпечити фінансову підтримку співробітникам (кредити, пільги, відміна штрафних санкцій) і соціальний захист (наприклад, у разі звільнення виплачувати вихідну допомогу на більший строк, ніж зазначено в законодавстві).
  + Відповідально звільняти працівників, оскільки невдоволені співробітники навіть в конфліктні часи впливають на репутацію (наприклад, під час закриття однієї української компанії в Криму, вона передала новому роботодавцеві списки своїх колишніх працівників, і таким чином більшість звільнених людей швидко влаштувалися на аналогічну роботу).
  + У разі існування **проблеми обговорення** працівниками подій в країні, особливо за умови абсолютно протилежних точок зору, компанії не варто залишати це без контролю. Можна виділити спеціальний час для обговорення подій в країні (наприклад, година в кінці робочого дня) і запросити психолога (тренера) для професійної модерації дискусії.

|  |  |
| --- | --- |
| *Питання: «Як підвищувати працездатність та настрій співробітників, коли 72% просто не можуть працювати з причини негативних новин ?».* | *Відповідь: потрібно виділити 2 головні стратегії:*  *Стратегія 1: «переключення уваги»:*   * *культурні заходи* (театр, екскурсії, кінопокази в офісі, майстер-класи (малювання, арт-простір, ораторське мистецтво), організація українського дня в офісі, квести, спортивні заходи, «година без світла» (збираються на чай для обговорення актуальних питань), школа етикету); * *інтелектуальні практики* (підвищення зайнятості на роботі); * *додаткові тренінги та семінари* (з громадської самооборони, безпеки, надання першої медичної допомоги).   *Стратегія 2: трансформація енергії в дію («корпоративне волонтерство»*   * *Залучення профспілок для підтримки мобілізованих співробітників;* * *Збір коштів та речей на потреби нужденним* (біженці, мобілізовані); * *Створення координаційних центрів* для надання допомоги співробітникам, які знаходяться в зоні бойових дій. |

1. **СОЦІАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ**

Компанії мають:

* Продовжувати свої довгострокові соціальні програми, але має бути присутня «гнучкість» (можливість змінювати активності відповідно до поточної ситуації);
* Посилювати міжсекторне партнерство (бізнес, громада, держава) для системного вирішення проблем, в тому числі через створення координаційних центрів з певних проблем. Подібні центри мають систематизувати проблеми поточного часу в Україні;
* Бізнес має бути готовим трансформувати emergency responce (дії в надзвичайній ситуації) в деякі пріоритети соціальної політики, оскільки наявна ситуація може стати довгостроковою;
* Компанія має допомагати там, де є її зона відповідальності (бізнесова та територіальна), і для нагальних проектів намагатися знайти додаткові кошти (наприклад, через партнерство), а не реалізовувати за рахунок скорочення бюджету раніше запланованих соціальних програм;
* Більше дізнаватися та використовувати міжнародні наробки з кризових ситуацій (ООН, Міжнародна організація праці, Всесвітня організація з охорони здоров’я та інші).

**4) ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТРАЖДАЛИХ МІСТ: ЯК ДІЯТИ БІЗНЕСУ**

*«Звільненим» вирішено вважати місто, яке було задеклароване таким вищим військовим керівництвом країни. Основні характеристики: зруйнована інфраструктура, зруйновані соціальні зв'язки, криза фінансової сфери, відтік населення, консервація майна і ресурсів тощо». Постраждалі міста залишаються територією з високим ризиком.*

Учасники дійшли згоди, що *існують два головних бар’єри, які заважають бізнесу допомагати відновлювати міста та інвестувати в розвиток, а саме:*

* **Невизначеність статусу постраждалих територій:** бізнес неохоче йде на ці території, оскільки є цілком зрозумілі побоювання, що сьогодні вклавши значні кошти у відновлення бізнесу, повернувши співробітників, відновивши інфраструктуру, завтра це може бути втрачено, тому що знову почнуться бойові дії. Для бізнесу важливо отримати певні зовнішні гарантії (сигнали) від керівництва країни, що це вже «спокійні» території, на яких можна працювати та інвестувати.
* **Відсутність єдиного координаційного центру (баз даних, єдиного реєстру потреб/можливостей).** Надзвичайно важливо створити єдиний Центр, який би координував і структурував допомогу та співпрацю. Наприклад, розробити базу даних всіх потреб (у тому числі, щодо відновлення інфраструктурних об’єктів), а також тих ресурсів, які може дати бізнес. Має бути створена єдина «точка входу», що дасть бізнесу розуміння, яким чином він може найкраще використати свої ресурси. Також, це структурує співпрацю (одна компанія дає будматеріали, інша техніку, третя фахівців) та допоможе уникнути ситуації, коли, умовно кажучи, одну школу відновлюють 10 компаній, а інші 15 шкіл залишаються без уваги.

Одним із механізмів реалізації можуть стати Картки підприємств, які будуть заповнюватися компаніями для Координаційного Центру (чи іншого відповідного державного органу).У картці, наприклад, вказуватиметьсяскільки фінансових, людських (волонтерів, висококваліфікованих фахівців), інших ресурсів компанія може виділяти з врахуванням специфіки підприємств. Так, коли надходитиме запит від муніципалітету (або НУО), то буде одразу видно, як і яке підприємство може допомогти. Такий підхід також допоможе самій компанії оцінити власні можливості й ресурси.

***Інші основні рекомендації компаніям:***

1. **Провести оцінку поточного стану території та бізнесу.** Наскільки зруйновані міста (у тому числі інфраструктура, соціальні об’єкти), наскільки постраждав бізнес (у тому числі від мародерів та обстрілів).
2. **Визначити першочергові кроки та стратегічні завдання**
3. **Допомогти у відновленні інфраструктури та соціальних об’єктів.**
4. **Нефінансово підтримувати постраждалі території через:**

* надання консультацій, професійної експертизи, про-боно;
* надання та обмін послугами (бартер);
* співробітництва та узгодження дій (наприклад, у транспортної компанії є асфальтоукладальники, у когось мішок асфальту, у когось водії та фахівці);
* створення платформи для обговорень і залучення зацікавлених сторін;
* шефство над територією;
* благоустрій міста співробітниками;
* навчання та реабілітація + просвітництво (наприклад, підприємство може перенавчити співробітника і створити умови нового життя в новому місті);
* адресна і цільова допомога;
* заохочення і підтримка ініціатив працівників.