**Тема 11. Забезпечення прозорості та справедливості в установах соціального забезпечення**

**1. Забезпечення відкритості установ соціального забезпечення.**

**2. Питання визначення прозорості кадрової політики.**

**3. Підтримання іміджу відповідності витрат потребам.**

**4. Кадрова політика.**

**5. Власний позитивний приклад.**

**6. Етичні норми для працівників.**

**7. «Повідомлення про порушення».**

**8. Прозорість при прийнятті рішень щодо виплат.**

**1. Забезпечення відкритості установ соціального забезпечення**

Установи соціального забезпечення створюються для забезпечення добробуту осіб, життя яких залежить від такої установи. Проте багато людей не довіряють установам соціального забезпечення, а також іншим державним структурам, які надають соціальні послуги, ставлячись з підозрою до тих, хто працює в них у власних інтересах і не цікавиться рівнем життя клієнтів. Тристоронні органи управління відіграють важливу роль в подоланні такої недовіри. Їх основна функція – забезпечити роботу установ за принципами відкритості та чесності, де у центрі уваги будуть клієнти. Це означає, що обсяги коштів, виділені на адміністрування і утримання персоналу, повинні відповідати обсягам виконуваної роботи. Необхідно, щоб ставлення до використання коштів дійсно було ефективним та очевидним для всіх.

Відповідно установа має забезпечити відкритість щодо:

- структури, за якою здійснюються виплати;

- політики кадрів та кар’єрного росту з наданням інформації про чисельність своїх працівників;

- методів оцінки роботи працівників та підвищення;

- програм навчання та критеріїв відбору для цього працівників (включаючи тих, хто бере участь в ознайомчих поїздках за кордон);

- прийняття рішень про капітальні вкладення, як наприклад, у нові площі для офісу або нову комп’ютерну систему.

Так, сама установа повинна проводити таку політику, яку б вона хотіла бачити в діяльності інших установ. Установа має діяти відкрито, якщо виникає неузгодженість при роботі з громадянами, а також публічно визнавати свої помилки.

Це не означає, що питання на зразок “чому особа Х отримала роботу, а особі У було відмовлено” або “чому особа Z отримала певну суму, а особа А отримала іншу суму” мають виноситися на засідання правління або розміщуватися на Інтернет-сторінці установи. Але це означає, що встановлений порядок та правила або кодекс управління мають бути відкриті для обговорення. Публічність таких процедур та правил поліпшує звітність перед громадськістю та владою.

Деякі важливі стратегії не підлягають подальшому вдосконаленню або модифікації установою, хоча окремо взята установа може певною мірою впливати на них. Так, працівники мають керуватися законом або кодексом управління, в якому визначається політика щодо усіх державних службовців та умов зайнятості. Керівництво повинно мати прозоре бачення таких засад та їх впливу на установу, підтримувати і утверджувати такі стратегії. У деяких країнах така стратегія тільки розробляється або потребує вдосконалення.

В інших питаннях установа може мати значну автономію, і таким чином головний виконавчий директор та правління можуть відігравати провідну роль у прийнятті рішень з багатьох питань, які змінюють якість адміністрування та піднімають імідж установи серед громадськості.

**2. Питання визначення прозорості кадрової політики**

Нижче представлено короткий перелік контрольних питань, які керівництво може використати для виявлення того, якими є кадрова політика і процедури в установі та ступінь їх прозорості:

- Що представляє кодекс поведінки або аналогічний основний документ, який поширюється на працівників?

- Чи передбачає кодекс оприлюднення інформації про конфлікт інтересів?

- Якщо так, як здійснюється моніторинг виконання такої вимоги?

- Чи існує відкритий доступ до інформації для працівників? (а саме: чи дозволяється ознайомлення з персональними справами?);

- Як здійснюється атестація працівників і як приймається рішення щодо атестації працівника?

- Чи є будь-яке підтвердження того, що кар’єрне зростання відбувається повільно в залежності від обмеження рівня заробітної плати?

- Якщо так, що було зроблено в цій сфері?

- Чи існують премії та інші форми заохочення?

- Якщо так, на яких підставах вони надаються, хто приймає рішення і за якими критеріями?

- Чи особи приймаються на роботу з урахуванням їх ділових якостей?

- Чи здійснюється оцінка роботи працівника?

- Якщо так, що є предметом оцінки і як такі оцінки співвідносяться з іншими кадровими процедурами?

- Чи існує відкрита та прозора процедура щодо прийняття рішення про підвищення, чи послідовно вона застосовується і чи оприлюднюються результати?

- Чи існує можливість оскарження прийнятих рішень працівниками у разі їх незадоволення?

- Чи базуються заходи дисциплінарного впливу на принципах прозорості та справедливості?

- Чи існує формальна процедура проведення слухань з питань дисципліни та оскаржень? Чи оприлюднюються їх результати?

- Чи існують програми навчання для прийнятих на роботу нових працівників та програми підвищення кваліфікації кадрів?

- Чи здійснюється моніторинг за ефективністю навчання і, у разі запровадження такого моніторингу, як він здійснюється?

**3. Підтримання іміджу відповідності витрат потребам**

Витрати установи мають «відповідати цілям», але не бути непомірними. Де проходить межа, буде залежати від конкретного питання, але в цілому особі, яка обіймає посаду керівника, необхідно мати відчуття того, що може стати предметом критики установи з боку громадськості. Деякі приклади непомірного використання коштів:

- розміщення офісу у новій відремонтованій будівлі на центральній вулиці, тоді як можна орендувати за набагато меншу плату площі в більш старій, але респектабельній будівлі на вулиці, що знаходиться поруч;

- проведення семінарів та курсу навчання на базі, яка відноситься до інфраструктури класу люкс, тоді як існують місця з тим же рівнем комфорту, але з меншим натяком на «люксовість»;

- організація міжнародних поїздок для значної кількості працівників за невизначеною та невідповідною програмою.

Якщо установа має підтримувати стандарт послуг, необхідні інвестиції. Не має сенсу обмежувати витрати на ці цілі. В довгостроковій перспективі може статися, що при закупівлі чогось дешевого, що не витримає строків експлуатації, краще було б витратити більше коштів, щоб зробити необхідні закупівлі. Але можливо, що це призведе до більшого протистояння між працівниками та клієнтами, що у довгостроковій перспективі збільшить витрати.

**4. Кадрова політика**

Прозорість та справедливість є суттєвими при прийомі працівників на роботу. Імідж установи зростає не тільки завдяки об’явам, як співробітники департаменту з персоналу ставляться до кандидатів на посади на вибірковому етапі. Особи, до яких в установі ставилися чемно при їх зверненні з питань працевлаштування, можливо, будуть мати позитивні судження про неї навіть за умови, що їх заяву про працевлаштування не задовольнили. Ті, до кого ставилися нечемно, можливо, дуже швидко сформують негативне ставлення.

Кадрова політика має бути викладена у друкованому вигляді. Хорошою практикою може бути:

- пошук можливих кандидатів за умови їх кваліфікації та відповідності вимогам до працівника на конкретному робочому місці;

- надання усім особам, які подають заяву, детальної інформації про вакантне робоче місце та умови працевлаштування;

- уникнення громіздких та нечітких формулювань у матеріалах з кадрових питань та об’явах про вакантні місця;

- забезпечення відсутності дискримінації за статтю, расою, релігією, фізичними вадами або будь-якими іншими ознаками, які не стосуються порядку набору кадрів.

Важливою складовою в політиці з набору кадрів, побудованій за принципами справедливості, є правильне визначення кваліфікації та досвіду відповідно до робочого місця. Таке чітке визначення слід зробити до розміщення реклами про вакантне робоче місце, і ним треба керуватися при здійсненні відбору. Крім надання інформації про установу, оплату та умови праці, об’ява повинна містити:

- основні вимоги до особи, включаючи у разі необхідності відомості про освіту за дипломом;

- бажані якості.

Інтерв’ю та тестування слід проводити за об’єктивною системою критеріїв, однаковою для всіх кандидатів. Якщо по завершенні відбору обрано кандидата, який не відповідає визначеним вимогам, особи, які приймали рішення, повинні бути готові дати роз’яснення та обґрунтувати своє рішення Належною практикою вважається отримання на постійній основі правлінням звітів про набір кадрів як складової звіту головного виконавчого директора з коментарями про виключні випадки та сформульовані до них висновки.

**5. Власний позитивний приклад**

Оскільки довіра до державних установ можлива тільки за умови, що вони діють за такою само стратегією, яку хочуть бачити і в інших установах, вони можуть стати прикладом для роботодавців, якщо забезпечуватимуть роботою представників меншин, включаючи осіб з особливими потребами, та дбатимуть про їх кар’єрне зростання. Тоді і для роботодавців, які представляють приватний бізнес, а також суспільства загалом стає більш звичним бачити представників зазначених категорій серед працюючих. А це в свою чергу дає можливість вести спостереження за рівнем їх компетентності та надійності, що загалом призводить до усунення бар’єрів, які виникають у суспільстві відносно працевлаштування таких осіб.

Установа також має бути прикладом в контексті можливості доступу осіб з особливими потребами до її офісів, інформаційних матеріалів, Інтернет-сторінок тощо.

Такі само принципи застосовуються при залученні підрядних організацій або консультантів до виконання значних обсягів робіт як за контрактом, так і за короткостроковим підрядом.

**6. Етичні норми для працівників**

Обов’язки державних службовців у контексті етики поведінки, положень законів та дисциплінарного законодавства є схожими в усіх країнах ЄС. Проте сьогодні державні службовці часто стикаються з дилемою, коли цінності вступають у конфлікт – наприклад, верховенство закону та вимоги ефективності.

Однією з практик, яка створює загрозу установам соціального забезпечення, є отримання працівниками *винагороди* від клієнтів у формі матеріальної винагороди або подарунків за послуги, які вони так чи інше мають надавати в рамках їх посадових обов’язків. Насправді це означає, що клієнт сплачує двічі за одну послугу – перший раз у формі внесків і другий раз у вигляді хабарів. Державні органи повинні дуже жорстко ставитися до таких випадків.

Етичні норми поведінки започатковуються на верхніх щаблях управління, при цьому важливу роль відіграє ефективне лідерство.

На сьогодні є дуже поширеними норми поведінки, однак, вони мають мало сенсу, якщо не сприймаються працівниками, не підтримуються, не вдосконалюються і не впроваджуються цілеспрямовано. Крім того, кодекси етики не принесуть користі, якщо працівників регулярно не знайомлять з ними і не залучають до курсу з етики. Кодекси є ефективними лише тоді, коли вони пропущені працівниками через серце та розум.

До кожного випадку корупції треба ставитися жорстко та відкрито навіть за умови, коли, на думку керівництва установи, це лише винятковий випадок, оскільки страждає довіра громадськості до установи в цілому.

**7. «Повідомлення про порушення»**

Цей термін означає повідомлення про порушення колегами або особою, яка обіймає вищу посаду. Важливо, щоб існувала можливість надання такої інформації і щоб особа, яка вдається до «повідомлення про порушення», не стала внаслідок таких дій об’єктом утисків. Слід зазначити, що при впровадженні такого порядку необхідно бути обережним, аби у працівників не склалася думка, що їх у чомусь підозрюють. Для країн Центральної та Східної Європи і країн-членів або кандидатів у члени ЄС законодавство щодо повідомлення про порушення є частиною *acquis communitaire.* Навіть за відсутності такої вимоги в інтересах будь-якої установи мати чіткий порядок щодо захисту осіб, які вдаються до повідомлень про порушення: не тільки діяти у спосіб «стримування», але також тому, що для особи, яка спостерігає якісь порушення, може бути єдиною альтернативою інформувати ЗМІ, і це може нанести ще більшої шкоди. Необхідно запровадити спеціальний механізм поза встановленим ланцюгом наказів, за яким особа може надати інформацію про можливі випадки порушення. У цьому процесі, наприклад, може брати участь спеціаліст з питань взаємодії або особа, яка займається скаргами, незалежна комісія або керівництво вищого рівня.

**8. Прозорість при прийнятті рішень щодо виплат**

Спосіб, у який установи соціального забезпечення приймають рішення та здійснюють їх моніторинг, має бути прозорим та відкритим для обговорення. Деякі помилки неминучі, і тому слід бути готовим визнати їх у разі виникнення з подальшим їх коригуванням.

В ідеальному випадку законодавча та нормативна база, за якою діє установа, має дозволяти проведення перевірки щодо відповідності або невідповідності особи кваліфікаційним вимогам на отримання виплат без будь-якого листування, що займає багато часу. У випадку встановлення нових розмірів виплат або перегляду норм щодо існуючих виплат ці операційні аспекти мають братися до уваги на початковому етапі. Таким чином, корисно мати працівників, які проводять такі операції щодо призначення виплат на етапі планування. Також необхідно мати зворотній зв’язок з тими, хто безпосередньо працює з громадянами та від громадян шляхом проведення опитувань та фокус-груп. В результаті такого зворотного зв’язку у разі необхідності правила можуть уточнюватися.

Повинні існувати формальні правила для прийняття позитивного або негативного рішення по кожній заяві. У внутрішній інструкції слід чітко визначати, на якому рівні і хто з працівників може приймати рішення по кожній конкретній справі. Безумовно, відносно більш складних справах рішення повинно прийматися на більш високому рівні працівниками зі спеціальною підготовкою.

Усі рішення мають видаватися у письмовій формі, а це означає, що їх облік здійснюється на постійній основі. У разі відсутності норми у законодавстві, необхідно встановити прийнятні строки для розгляду справ із здійсненням моніторингу дотримання встановлених строків. У разі відсутності встановлених строків існує загроза, що справи, по яких приймаються незадовільні рішення або по яких відсутні рішення, будуть лишатися в статусі «до прийняття рішення» без інформування заявників про хід розгляду справ та право на їх оскарження. Проте, якщо встановлені для розгляду строки надто обмежені, існує загроза прийняття поспішних невідповідних рішень лише з міркувань дотримання встановлених термінів. Таким чином, корисно мати формальний порядок для можливості гнучкого додержання строкових обмежень з повідомленням про це зацікавленої особи у випадку існування поважних причин.

Бенефіціари мають право отримувати інформацію не тільки про суми виплат, але і спосіб їх розрахунку. Ця інформація надається у письмовій формі з інформуванням заявника про його право на перегляд рішення.

Загалом існує дві сходинки оскарження на рівні установи соціального забезпечення: по-перше, внутрішнє оскарження, коли його розглядає працівник, що обіймає посаду на більш високому рівні або працівник тієї самої ланки, який не брав участі у перегляді рішення, а по-друге, оскарження у суді загальної юрисдикції або менш заформалізованим судом, в компетенції якого є розгляд справ з соціального забезпечення. Важливо, щоб на обох рівнях процес проходив швидко та ефективно, коли в правосудді не відмовляють, спираючись на складні правила оскарження, які звичайні громадяни не можуть зрозуміти та застосовувати.

Поряд з важливістю існуючого порядку суттєвим є і ставлення працівників установи до осіб, які звертаються з оскарженням. Усі установи допускають помилки, але можливе різне трактування окремого факту двома особами, що вимагає додаткової уваги. І тому надто агресивне ставлення з боку працівників не вирішить питання, а тільки завадить установі зробити правильні висновки щодо роботи з клієнтами, незадоволеними рішенням. Навіть у випадку, коли скарга не подається, може статися, що надана інформація є оманливою або раніше працівники надали недостовірну інформацію.