Вовлеченность бизнеса в социальные инициативы

Модели мотивации и усиления влияния

Подготовлено по материалам FSG
2016 год

Эволюция и Филантропия
Evolution & Philanthropy

Компании могут быть влиятельной движущей силой преобразований, но им пока не удается полностью реализовать возможности для участия в жизни общества

Потенциал корпораций в сфере общественного развития

ДЕНЕЖНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ
Ресурсы, имеющие решающее значение для решения социальных проблем

НЕФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ
Уникальные корпоративные ресурсы (например, пожертвования в виде продукции , техническая экспертиза, деятельность добровольцев, влияние на окружение, авторитет)

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
Новые идеи и подходы

РОЛЬ ЧАСТНОГО СЕКТОРА
Сложные общественные проблемы, требующие межсекторных решений

Типичные проблемы

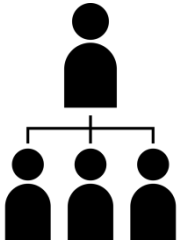
- Отсутствие **ясности в отношении стратегии** и **согласования инициатив с основным бизнесом**
- Разрозненные инициативы, **не сфокусированные на достижении конкретной цели**
- Ограниченное использование профессиональных знаний и **активов компании**
- Трудности, связанные с получением и измерением **результатов, имеющих существенное значение** для бизнеса и общества
- **Неэффективные коммуникации** с внешними и внутренними стейкхолдерами

В то же самое время, участникам общественных процессов нередко приходится искать баланс между противоречивыми интересами и приоритетами

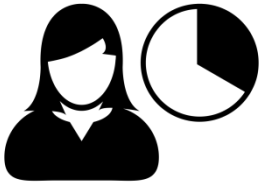
Высший руководящий орган фонда

Управление человеческими ресурсами

Маркетинговая команда



Исполнительный директор организации



Финансовый директор

Активисты

Потребители

ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛЕЙ

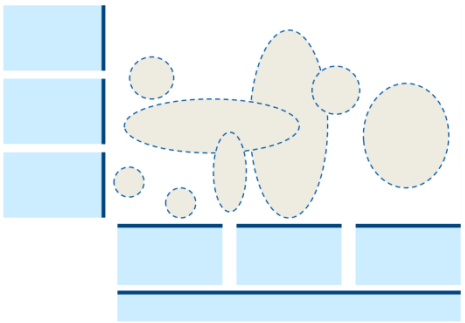
- Несмотря на огромные средства, которые бизнес-компании ежегодно тратят на поддержку сообществ и решение социальных проблем, **большинство клиентов / покупателей скептичны по отношению к социальной вовлеченности бизнеса**. Так, согласно исследованию компании Edelman , 87% покупателей считают, что бизнесу необходимо **уделять социальной тематике столько же времени и внимания как и бизнес-вопросам**. А исследование RepTrak говорит о том, что **42% репутации компании зависит от качества ее управления и условий труда**.
- Для многих руководителей, поддерживающих социальную вовлеченность компании ясны конечные цели – настройка на результативность портфеля социального проектов и социальная вовлеченность, соответствующая бизнес-приоритетам. Но, для многих **неясным остается путь, по которому необходимо идти для достижения этих целей**.
- Предлагаемые дальше модели разработаны компанией FSG совместно с CECP и призваны способствовать более эффективной настройке форм и методов социальной вовлеченности бизнеса с его приоритетами и возможностями, что должно способствовать как повышению эффективности самих социальных проектов так и **росту влияния и воздействия в решении определенных социальных проблем**

Чтобы поддержать деятельность руководителей по развитию общественно значимых корпоративных инициатив, консалтинговая организация FSG (США) разработала

три стратегических инструмента

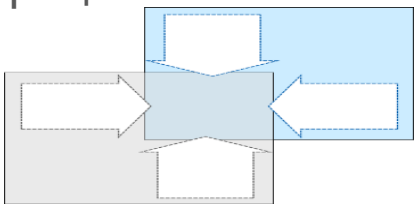
Матрица намерений

Формирует наглядную карту **бизнес-мотиваций** (почему) и **подходов** (каким образом) к участию корпорации в жизни общества



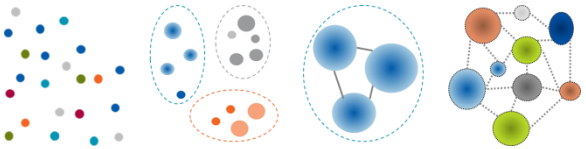
Монитор проблем

Помогает отрегулировать **процесс выбора (на основе комплекса параметров) конкретной проблемы либо проблем**, на которые следует направить социально значимую деятельность корпорации



Модели социальных преобразований

Систематизирует **тщательно проработанные и понятные варианты** участия корпорации в решении социальных проблем



Источник: *Simplifying Strategy (Упрощаем стратегию)*, консалтинговая организация FSG и ассоциация CECP (The Committee Encouraging Corporate Philanthropy / Комитет содействия корпоративной филантропии), 2015.

МАТРИЦА НАМЕРЕНИЙ (1/2)

Цель матрицы намерений - более четко определить место существующих социальных инициатив бизнеса с точки зрения бизнес мотивации (для чего) и форм социальной вовлеченности (каким образом). Она служит основой для анализа существующей социально стратегии и позволяет настраивать и оптимизировать распределяемые на социальные цели ресурсы.

Использование инструмента:

- Матрица включает 3 базовых категории с точки зрения мотивации бизнеса и 3 категории с точки зрения форм социальной вовлеченности. Учитывая уникальность каждой компании, этот набор целесообразно настроить в соответствие с особенностями определенной компании / сектора;

Мотивация бизнеса (Зачем?)

Boston College Center for Corporate Citizenship

- Базовый (соответствие законодательству)
- Вовлеченный (право на деятельность)
- Инновационный (бизнес кейс)
- Интегрированный (предложение ценности)
- Трансформационный (новые рынки, соц. изменения)

CECP (Measuring the Value of Corporate Philanthropy)

- Рост вовлеченности сотрудников
- Развитие лояльности клиентов
- Управление репутационными рисками
- Вклад в бизнес инновации и возможности роста

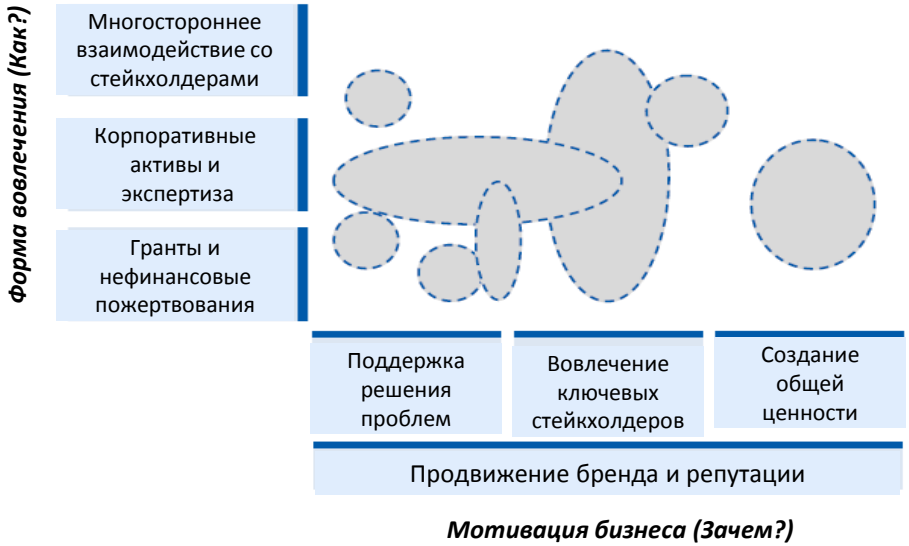
Форма вовлеченности (Как?)

The Council on Foundations

- Финансовая (гранты, подарки, соц.предприятия, венчурная и филантропия, соц.инвестиции)
- Бизнесовая (продукты/услуги, оборудование, сети, инструменты, устойчивые практики)
- Человеческая (волонтерство, навыки и компетенции, пробоно, безопасность
- Репутационная (социальный маркетинг, лицензирование)
- Отношения (поставщики, правительства, политики)

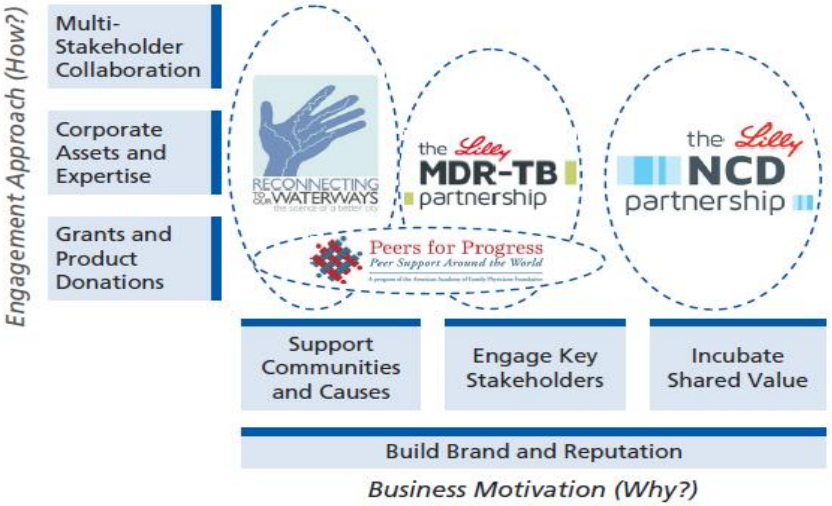
МАТРИЦА НАМЕРЕНИЙ (2/2)

Базовая матрица намерений



- Далее, текущую деятельность (гранты, программы, проекты, мероприятия и т.д.) необходимо разместить на полученной матрице. Это позволит увидеть весь спектр активностей и понять, что далеко не все из них укладываются в приоритеты бизнеса
- Матрица является основой для обсуждения с коллегами (руководством) ситуации и уточнения / изменения приоритетов для достижения большего влияния.

Пример мотивационной матрицы по программе Фонда **Eli Lilly and Company**

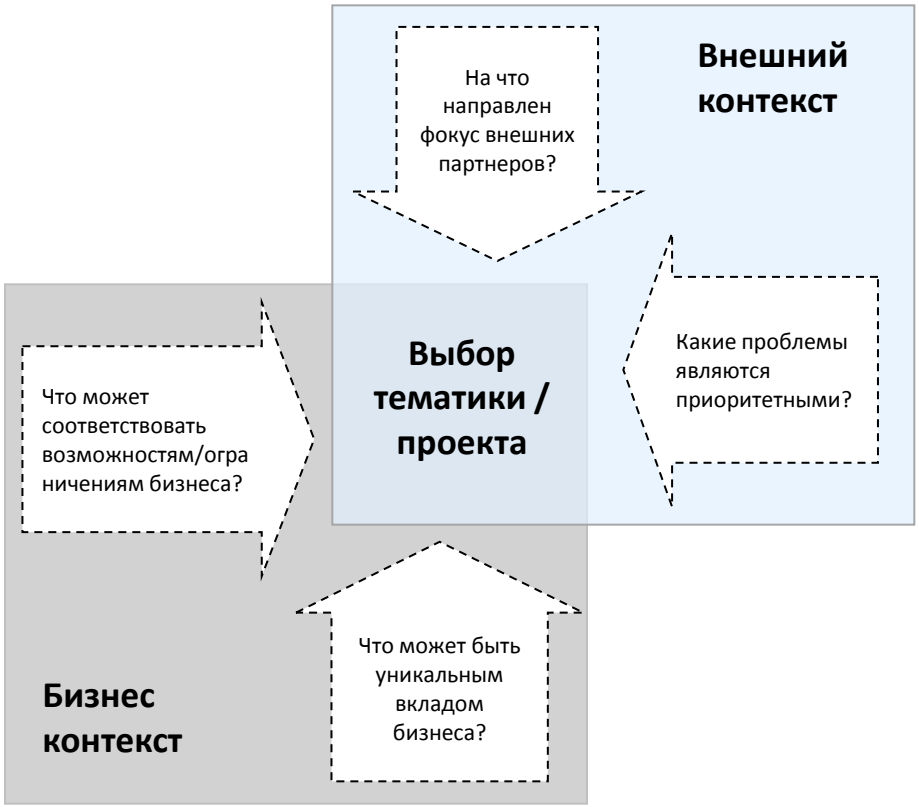


МОНИТОР ПРОБЛЕМ (1/2)

Цель монитора проблем - обеспечить разносторонность процесса приоритезации социальных тематик, на которых компании необходимо сфокусировать свою социальную вовлеченность. Данный инструмент позволяет расставить правильные приоритеты при рассмотрении новых потенциальных тем/проектов, уточнить важность действующих инициатив, а также более обоснованно подойти к выбору направлений в рамках стратегического планирования.

Использование инструмента:

- Инструмент подразумевает ответы на 4 ключевых вопроса, отражающих внутреннюю (бизнес) повестку и внешний контекст.
- Обычно, компании начинают с внутренних вопросов для сужения потенциальным тем, затем накладывают внешний контекст
- На практике, процесс может повторяться. Новые внешние вызовы требуют пересмотра приоритетов и уникальных возможностей.
- После ответа на ключевые вопросы необходимо выбрать тему / проект, который будет отвечать и приоритетам/возможностям бизнеса и соответствовать внешним вызовам.



МОНИТОР ПРОБЛЕМ (2/2)

Пример ответов на ключевые вопросы модели и выбор тематики компании **INTUIT**

Опыт партнеров:
- Компании вкладываются в малый бизнес, но мало в стратегии
- Поддержка на ранних стадиях снижает влияние на население
- Фокус финансовых институтов на экосистему для малого бизнеса

Внешний контекст

Бизнес-возможности:
- Рост рынка малого бизнеса
- Освоение развивающихся рынков
- Технологические инновации
- Повышение технических навыков потенциальных работников

Поддержка развития малого бизнеса в наиболее востребованных сообществах

Приоритетные темы:
- Низкий доступ к продуктам и услугам малого бизнеса
- Высокий уровень финансовой грамотности среди населения
- Представительство меньшинств

Уникальный вклад:
- Финансовое управление, HR
- Решения для малого бизнеса
- Инновационная лаборатория
- База компетентных работников
- Развитая культура волонтерства

Бизнес контекст

intuit
simplify the business of life

http://www.intuit.com/

МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ (1/2)

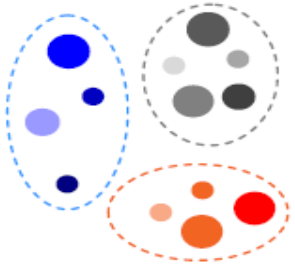
Цель моделей влияния - обеспечить корректность формы вовлечения в выбранные социальные тематики исходя из текущей реальности и условий. Модели влияния используются для детализации стратегий и планов по внедрению. Они помогают прояснить какие ресурсы необходимы, насколько связаны либо разнородны активности и насколько компания оказывает влияние на симптомы либо на источник проблемы.

Использование инструмента

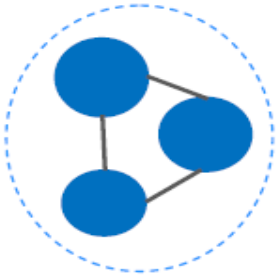
- Каждая из 4 моделей предлагает определенные преимущества и вызовы для компании. Можно переходить от одной модели к другой исходя из внутренних и внешних факторов. Возможно применение сразу нескольких моделей, отражающих различные потребности, географию и т.д.
- Важным правильно выбрать модель, в зависимости от приоритетов, культуры и возможностей компании

Модель Конфетти

Кластерная модель



Сфокусированная модель



Модель системных изменений

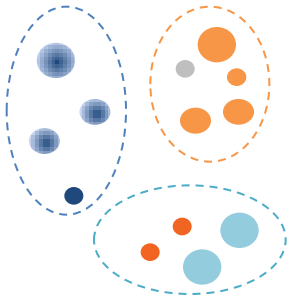
К примеру, в условиях ограниченного бюджета будет сложно пытаться реализовать модель, подразумевающую системные изменения

Модели социальных преобразований: чтобы действовать в интересах общества, компании могут выбрать для себя подходящие варианты

Конфетти

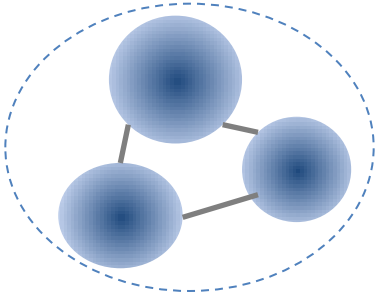
- Широкий спектр проблем и подходов
- Отклик на потребности местных стейкхолдеров
- Значительное количество малых грантов

Кластеры



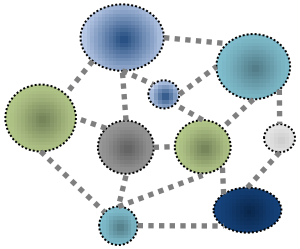
- Концентрация усилий на конкретных “группах” проблем
- Проблемы, как правило, согласуются с интересами сотрудников компании

Концентрация ресурсов



- Многолетние инициативы, основанные на официальных обязательствах и сфокусированные на решении конкретной проблемы
- Усиливают отдачу от использования различных активов, таких как финансы, добровольцы и основной бизнес

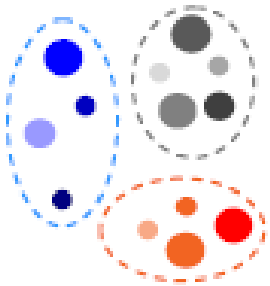
Изменение экосистемы



- Структурированное межсекторное сотрудничество, целью которого является влияние на процессы системных изменений
- Ориентируется на решение комплексных социальных проблем

МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ (2/2)

Компания **Kraft Foods** поддерживает более 1,000 организаций в различных сферах (борьба с голодом, ожирением, искусство и культура, домашнее насилие. Такая модель может создать общую репутацию и может быть привлекательна с сточки зрения удовлетворения различных интересов сотрудников



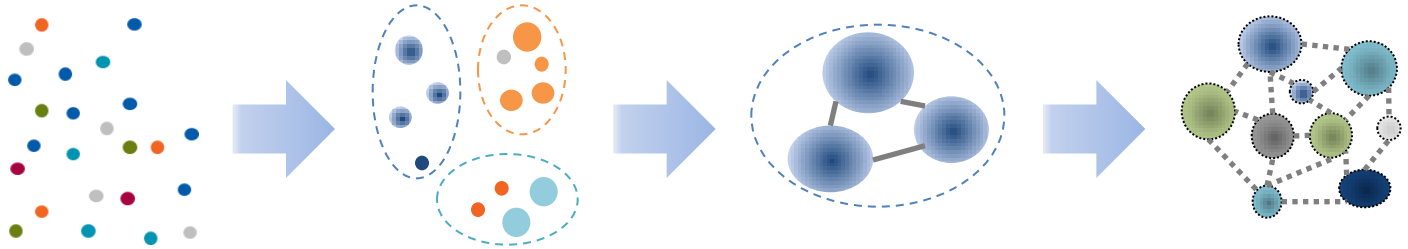
Кластерная модель предоставляет более четкие ориентиры в плане того, как управлять, как измерять и коммуницировать успех. Но, кластерные модели недостаточно сфокусированы и не всегда достигают запланированные результаты. К примеру, для компании **AstraZeneca,** ключевым является вопрос, насколько она способна убедить стейкхолдеров в важности реализуемых программ.

Цель программы **Intel** - помочь 5 миллионам молодых женщин в Африке повысить уровень компьютерной грамотности и расширить их понимание использования современных технологий. Эффективная реализации подразумевает высокий уровень мотивации и продвинутые процессы измерения и обучения. Четкие, измеримые, значимые цели должны быть поставлены в самом начале пути.

Применение данной модели подразумевает координацию нескольких связанных акторов, усилия которых направлены на решение одной общей проблемы. Ее можно сравнить с моделью коллективного влияния (collective impact). Пример применения модели системных изменений Программа Нестле **CocoaAction,** которая реализуется в партнерстве с правительством, фермерами и другими предприятиями из какао индустрии для повышения производительности и усиления общественного развития.

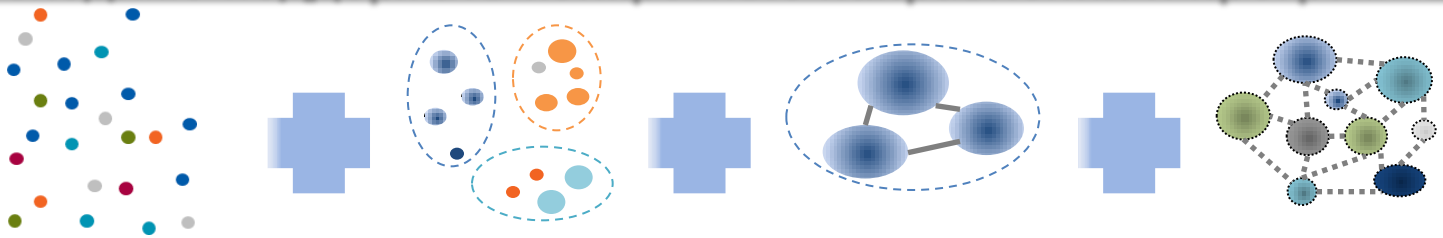
Со временем компании могут освоить одну из предлагаемых моделей либо внедрить в свою практику комбинированные подходы, содействующие получению социальных эффектов

1 Некоторые компании усиливают «концентрацию» социально значимой деятельности и выходят на системный уровень постепенно



Конфетти → *Кластеры* → *Концентрация ресурсов* → *Изменение экосистемы*

2 Другие организации осваивают «портфели» моделей социальных преобразований в определенные моменты времени, когда необходимо поддержать конкретные направления и программы



Конфетти (благотворительные пожертвования сотрудников) + *Кластеры (здравоохранение, образование)* + *Концентрация ресурсов (проблема ожирения)* + *Изменение экосистемы (здоровье населения)*

ВЫВОДЫ

Применение представленных моделей позволяет оптимизировать несистемную работу с бесчисленным количеством обращений. Модели предлагают проактивность и стратегический подход к выявлению и коммуницированию ценности социальной вовлеченности компании.

- Матрица намерений раскрывает, для чего и каким образом компания работает
- Монитор проблем позволяет определить приоритеты и выявить новые направления работы
- Модель социальных преобразований визуализирует подходы и раскрывает различные возможности достижения воздействия в рамках выбранных направлений

Предложенные инструменты не являются статичными и не должны применяться однократно. В идеале, компаниям необходимо ежегодно пересматривать модели и задавать себе вопрос, насколько размер и охват социальных активностей соответствует внутренним и внешним реалиям. С четкой мотивацией и согласованной стратегией специалисты социальной сферы могут гарантировать сильное лидерство, адаптироваться к меняющейся реальности и обеспечить достижение запланированных результатов компании.