

Эволюция и Филантропия Evolution & Philanthropy

Дайджест публикаций международного филантропического сообщества

COЗДАНИЕ CREATING OБЩЕЙ SHARED ЦЕННОСТИ VALUE

Специальный выпуск № 7 Май 2016 г.

Все выпуски и тематические подборки статей из архивов Дайджеста можно найти на сайте http://ep-digest.ru/

а чтобы подписаться на рассылку Дайджеста, напишите по адресу <u>info@ep.org.ru</u> или свяжитесь с нами в Фейсбуке www.facebook.com/EvolutionAndPhilanthropy

© Составление, оформление.

Некоммерческая организация "Эволюшн энд Филантропи" (Великобритания), Филиал в Российской Федерации, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

образ жизни.

1) Перспективы концепции CSV: мнения экспертов
2) Создание общей ценности в добывающей отрасли
3) Общая ценность в финансовой отрасли: участие в развитии сообщества на
взаимовыгодных условиях
4) Потенциал гуманитарных бизнес-решений6
Военные конфликты и иные виды кризисов вынуждают людей покидать родные места и искать приюта в более процветающих и благополучных странах. Инициаторы Всемирного гуманитарного саммита ООН (WHS - The United Nations World Humanitarian Summit; май 2016 г.) призывают представителей частного, некоммерческого и государственного секторов к созданию альянсов, нацеленных на разработку и воплощение инновационных рыночных решений, способных ускорить адаптацию мигрантов к новым условиям.
5) Практическое воплощение социальной ценности: опыт поставщика элитных сортов
кофе
6) Прибыль + социальная цель: история успеха в строительной отрасли
7) Новый взгляд на корпоративную филантропию: опыт лидера фармацевтического рынка Американская компания Eli Lilly and Co. (г. Индианаполис) стремится совместить социально ориентированную практику с процессом получения прибыли. Лидеры организации уверено заявляют в том, что денежные и ресурсные вливания в развитие систем здравоохранения в разных странах повышает спрос на продукцию Lilly.
8) Создание общей ценности опирается на смелые инновации: опыт ведущей страховой
компании

Африки в период постапартеида. В то время страна испытывала острую нехватку медицинских кадров и практически не имела государственной системы профилактики заболеваний. В этих сложных условиях Discovery изобрела и внедрила новую модель страхования, которая активно пропагандирует здоровый

1) ПЕРСПЕКТИВЫ КОНЦЕПЦИИ CSV: МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

Рамана Джеймс (Ramana James), занимающий в страховой компании IAG (The Insurance Australia Group) важную управленческую позицию, считает себя первым в Австралии сотрудником корпорации, у которого «создание общей ценности» (CSV - creating shared value) прописано в названии должности. Являясь «руководителем группы по вопросам CSV», он верит в то, что новую концепцию ждет большое будущее. В подтверждение этого прогноза он приводит примеры из жизни своей организации, а также наблюдения и выводы, озвученные экспертами в ходе Форума сторонников общей ценности (The Shared Value Forum; г. Мельбурн, 13 апреля 2016 г.).



В этом году участники форума обсуждали перспективы распространения CSV в Азиатско-Тихоокеанском регионе (ATP) и заострили особое внимание на развитии сотрудничества корпораций с государственными и некоммерческими организациями. Исполнительный директор Проекта «Общая ценность» (SVP - The Shared Value Project; Австралия) Хелен Стил (Helen Steel) отметила, что основной проблемой, сдерживающей развитие партнерской практики, является ориентация

бизнеса на краткосрочные проекты, в то время как сложные социальные проблемы требуют долгосрочных стратегий. «Чтобы корпоративная культура изменилась, необходимо заново 'переписать всю систему'», - считает г-жа Стил, и в качестве передового опыта рекомендует изучить примеры из жизни компании IAG, учредившей исследовательский центр, который уже более 20 лет собирает и анализирует информацию об авариях и результатах тестирования новых автомобилей. Эти сведения помогают страховым компаниям и производителям транспортных средств разрабатывать новые продукты, пользующиеся спросом у широкой аудитории потребителей. А в 2012 году IAG объединила усилия с банком Westpac, телекоммуникационной компанией Optus, агентством недвижимости Investa и гуманитарной организацией «Красный крест» (Red Cross), которые поддержали идею создания Австралийского делового круглого стола по вопросам действий в чрезвычайных ситуациях и обеспечения безопасности сообществ (The Australian Business Roundtable for Disaster Resilience & Safer Communities). «По предварительным расчетам, к 2050 году средние годовые расходы на ликвидацию последствий стихийных бедствий и катастроф возрастут до 33 млрд долларов. И этот неблагоприятный прогноз вызывает озабоченность у страховых компаний, риэлторов, государства и собственников недвижимого имущества. Чтобы снизить риски, представители разных секторов должны объединить усилия и вложить ресурсы в инфраструктуру, позволяющую более эффективно противостоять наводнениям, циклонам и ураганам. Тогда каждый инвестированный доллар в будущем сэкономит около 10 долларов, - так объяснил исследовательские и партнерские интересы своей организации Рамана Джеймс. - Мы в состоянии наладить диалог с органами власти и сообществами, и снизить размеры потенциального ущерба посредством реализации профилактических мер». Сподвижниками корпораций вполне могут стать малые и средние предприятия, которые зачастую являются генераторами инновационных идей, ускоряющих общественные преобразования. «Мы надеемся, что через 15 или 20 лет термин 'общая пенность' выйдет из употребления, потому что принципы концепции CSV станут 'частью жизни' для всех компаний, - говорит г-жа Стил. - Потому что создание общих ценностей - это важное условие выживания и стабильного существования сообществ, городов и целых стран».

Источник: The Fifth Estate, http://www.thefifthestate.com.au/business/trends/shared-value-approach-growing-in-popularity/81760?platform=hootsuite

2) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ В ДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Консалтинговая фирма FSG (США) в сотрудничестве с Инициативой «Общая ценность» (SVI - The Shared Value Initiative) подготовила доклад «Добыча полезных ископаемых с учетом социальных потребностей» (Extracting with Purpose). Документ включает обзор стратегий и сценариев, благодаря которым «продвинутые» компании данной отрасли успешно сочетают цели бизнеса с интересами местных сообществ.

При активном содействии со стороны органов власти канадского городка Досон-Крик (провинция Британская Колумбия) компания Shell реализует Проект «Регенерация воды» (Reclaimed Water

Project), в рамках которого был построен завод по очистке городских сточных вод. Переработанная вода (4 000 кубометров в день) используется для промышленных целей, а также для муниципальных и частных нужд (таких как поливка тротуаров, спортплощадок и т.д.). Польза для окружающей среды и сообщества очевидна, а что касается корпорации, то ее предприятия в данном регионе всегда обеспечены важным и дефицитным ресурсом.

ПРЕЖНИЕ СЦЕНАРИИ	НОВЫЕ СЦЕНАРИИ
Однократные социальные	Формирование портфеля
инвестиции, являющиеся	программ, опирающихся на
реакцией на проблемы	стратегии устойчивого
общества	экономического развития
Попытки решить	Построение межсекторных
социальные проблемы в	партнерств с целью решения
одиночку	сложных социальных проблем
Оценка инвестиций в	Оценка инвестиций в
сообщества по количеству	сообщества по результатам /
вложенных долларов	пользе для бизнеса и общества
Создание организационных	Постановка процессов,
структур, разделяющих	содействующих внедрению
коллектив на тех, кто	социально значимой
отвечает за социальные	деятельности в бизнес-
инвестиции, и тех, кто	стратегию.
занимается бизнесом.	

По инициативе нефтехимической компании Suncor в муниципальном районе Вуд-Баффало (провинция Альберта, Канада) выполняется проект, укрепляющий социальное благополучие местного сообщества (Social Prosperity Wood Buffalo Project). В партнерстве с Университетом Ватерлоо (The University of Waterloo) Suncor поддерживает деятельность общественных площадок, обеспечивающих участие граждан в стратегическом планировании социально-экономического развития территории. Общее улучшение обстановки и развитие сферы услуг сделало Вуд-Баффало привлекательным местом для жизни. В результате многие сотрудники корпорации решились на

переезд, и компания значительно сэкономила на транспортных расходах.

• Американская компания Newmont Mining Corporation (NMC) запустила программу профессионального обучения, осуществляющую техническую подготовку жителей Ганы к работе на предприятиях NMC. Обеспечивая людей рабочими местами, организация «понижает градус» противостояния с общественностью, которая периодически проводит публичные акции и выражает недоверие зарубежным разработчикам полезных ископаемых. Наряду с этим, NMC внедряет в производство природосберегающие технологии и способствует карьерному росту участников программы.

По мнению авторов доклада, приведенные примеры из практики свидетельствует о том, что помимо традиционной корпоративной филантропии, добывающие компании могут освоить новые подходы, открывающие возможности для получения более весомого социального эффекта, укрепления общественного доверия и увеличения доходов / оптимизации расходов.

Источники: Linked In, https://www.linkedin.com/pulse/creating-shared-value-extractives-sector-jocelyne-daw?trk=hb ntf MEGAPHONE ARTICLE POST

3) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ В ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛИ: УЧАСТИЕ В РАЗВИТИИ СООБЩЕСТВА НА ВЗАИМОВЫГОДНЫХ УСЛОВИЯХ

Инициатива «Общая ценность» (The Shared Value initiative) опубликовала интервью, в ходе которого Роберт Джохансон (Robert Johanson), председатель совета директоров австралийского банка Bendigo & Adelaide Bank, рассказал об инновационной бизнесмодели, создающей преимущества для корпорации и местных сообществ.

- Почему «создание общей ценности» (CSV creating shared value) является для Bendigo делом первостепенной важности? «CSV краеугольный камень нашей бизнес-стратегии, поясняет Джохансон, потому что в момент создания организации (в 1858 году!) учредители поставили перед управленцами и специалистами банка непростую задачу во-первых, помочь гражданам приобрести дома на понятных и выполнимых условиях, учитывающих размеры доходов клиентов [то есть содействовать процветанию и финансовой стабильности сообществ], и, вовторых, разработать прибыльные инвестиционные схемы, которые сочтут привлекательными даже самые бережливые и расчетливые инвесторы». В XIX веке термин «общая ценность» был неизвестен, но учредители передали его смысл очень верно.
- На какую инновацию опирается практика CSV вашей организации? Bendigo использует уникальную модель Банка местного сообщества (CB Community Bank®). Каждый CB, разделяющий с муниципалитетом все риски и преимущества, является самостоятельной организацией, которая находится в собственности 300-500 местных акционеров, и действует на

основании лицензии франчайзера - банка Bendigo and Adelaide Bank. Пилотная модель была протестирована в 1998 году - в период, когда по всей стране закрывались местные отделения банков, и людям приходилось искать действующие офисы за много километров от дома. Bendigo решился восполнить эту лакуну, и за прошедшие годы сформировал устойчивую сеть, в которую вошли более 200 CB.

- На чем зиждется ваша уверенность в том, что создаваемая ценность имеет значение как для бизнеса, так и для общества? Bendigo осуществляет сбор и анализ данных, позволяющих объективно судить о пользе и преимуществах, которые получают местные сообщества. В частности, распределяя прибыль, партнерские СВ направили на поддержку местных проектов свыше 130 млн долларов. Благодаря этим инвестициям в провинциальных городах появились парки, солидные административные здания, сервисные и медицинские центры для пожилых людей, клубы по интересам, новые автобусы, пожарные машины и т.д. Таким образом, уровень жизни на местах повысился, и вместе с ним увеличилось число платежеспособных клиентов, в которых заинтересованы все провайдеры финансовых услуг.
- С какими трудностями вы столкнулись в процессе создания общей ценности? До появления СВ специалисты Bendigo никогда не рассматривали представителей местных сообществ в качестве потенциальных партнеров. Сотрудникам пришлось переучиваться, и фактически забыть о прежних подходах к работе. Помимо этого, банк постоянно взаимодействует с управленцами СВ (их уже более 2000 человек), которые активно отстаивают интересы своих территорий, и порой не уделяют должного внимания ожиданиям франчайзера. В таких ситуациях менеджеры банка терпеливо ищут компромиссные решения и всегда ориентируются на главную идею CSV: «Что хорошо для бизнеса, то хорошо и для общества».

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/bank-helps-local-communities-%E2%80%93-profitably

4) ПОТЕНЦИАЛ ГУМАНИТАРНЫХ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ

Военные конфликты и иные виды кризисов вынуждают людей покидать родные места и искать приюта в более процветающих и благополучных странах. Инициаторы Всемирного гуманитарного саммита ООН (WHS - The United Nations World Humanitarian Summit; май 2016 г.) призывают представителей частного, некоммерческого и государственного секторов к созданию альянсов, нацеленных на разработку и воплощение инновационных рыночных решений, способных ускорить адаптацию мигрантов к новым условиям.

Межсекторные инициативы с участием бизнеса и гуманитарных организаций

Общая ценность / польза для разных аудиторий:

- Для местных предпринимателей благоприятные условия для производства продукции, востребованной местным сообществом, и возможности для развития бизнеса
- Для принимающих стран стабилизация ситуации на рынке труда и экономический рост
- *Для НКО и доноров* более эффективное использование ресурсов в интересах общества
- *Для бизнеса* увеличение доходов, освоение новых рынков

Условия участия в подобных партнерствах очевидны для всех: если компании умеют зарабатывать деньги, то, значит, они должны выполнять функцию источников финансирования; беженцы должны преодолевать иждивенческие настроения и стремиться к реализации предпринимательских идей, отвечающих принципам устойчивого развития; некоммерческие организации должны создавать новые ценности (социальные и экономические), используя оптимальные подходы к оказанию услуг в расчете на долгосрочную перспективу; а доноры - как

индивидуальные, так и институциональные — должны активно содействовать трансформации бизнес-проектов в социально значимые инициативы. Чтобы проверить целесообразность и реалистичность таких амбициозных ожиданий, три датские организации - агентство KJAER ADVICE (член Партнерской сети консультантов Инициативы «Общая ценность» / The Shared Value Initiative Consulting Affiliate Network), Датский совет по делам беженцев (DRC – The Danish Refugee Council) и мировой лидер в сфере водоснабжения Grundfos – приступили к реализации пилотного проекта, в ходе которого корпорация направит свои ресурсы на удовлетворение запросов мигрантов и создание условий для их успешной адаптации. Предполагается, что работа будет проводиться по таким направлениям, как проектирование водных коммуникаций, поставка воды для частных и промышленных целей, и обеспечение достойных санитарно-гигиенических условий в лагерях для беженцев. DRC, в свою очередь, предоставит уникальные сведения о гуманитарном ландшафте,

которые помогут концерну Grundfos распознать и освоить перспективные возможности для повышения качества услуг и выхода на новые аудитории потребителей. А KJAER ADVICE выполнит роль «связующего звена» и, в частности, будет координировать процессы поиска и детальной проработки новых идей. Для оценки результатов проекта, выполняемого при поддержке Министерства иностранных дел Дании (The Ministry of Foreign Affairs in Denmark), «сборные команды» ученых и экспертов проведут серии интервью с мигрантами и официальными представителями принимающих стран (преимущественно европейских) и кризисных регионов (таких как Ближний Восток и Северная Африка), и подготовят подробный отчет для участников саммита WHS и других заинтересованных субъектов, действующих на международной арене.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/donation-market-unlocking-potential-business-based-humanitarian-solutions

5) ПРАКТИЧЕСКОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ: ОПЫТ ПОСТАВЩИКА ЭЛИТНЫХ СОРТОВ КОФЕ

Компания Nespresso (Швейцария) наладила поставки кофе из Южного Судана, создав реальную возможность для преодоления экономической зависимости страны от нефтяного экспорта. Формируя «благоприятный климат» для развития устойчивого сельского хозяйства, корпорация расширяет свой бизнес и помогает семьям фермеров создавать нормальные условия для воспитания детей.



Деятельность компании в Южном Судане — это часть масштабной Программы повышения качества продукции [кофейных зерен] с учетом принципов устойчивого развития (The AAA Sustainable Quality™ Program). Основным партнером Nespressо является международная некоммерческая организация TechnoServe, которая в 2011 году активно включилась в создание двух питомников кофе; помогла зарегистрировать и организовать работу трех новых кооперативов, объединивших более 300 малых фермеров; и в августе 2015 года приступила к проведению тренингов по применению современных агротехнологий.

Всего за прошедшее время Nespresso инвестировала в программу более 700 000 швейцарских франков, и тем самым внесла заметный вклад в процесс возрождения кофейной отрасль страны. В отличие от нефтяной индустрии, действующей под строгим надзором со стороны центральной власти, производство кофе стало важным сегментом хозяйственной практики, способствующей оживлению экономики на местах. В целом можно сказать, что инициатива Nespresso и TechnoServe является для Южного Судана новым, важным преобразованием национального масштаба. А если взглянуть на происходящие изменения с позиции рядового граждана-участника программы, то полезная отдача от работы партнеров выглядит следующим образом: «В нашем сообществе происходят большие изменения. Мы стремимся к получению качественного продукта. У людей появилась надежда. Теперь мы сможем платить за обучение детей, и в конечном счете посодействуем развитию своей страны». Так охарактеризовал социальную ценность инициативы простой фермер Джозеф Малиш Томас (Joseph Malish Thomas).

Источник: 2degrees, <a href="https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/social-value-practice-nespresso-helps-build-and-enrich-lives-south-sudanese-farmers/?utm_campaign=Editors_Highlights_NL&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=22787104&_hsenc=p2ANqtz-9xMqos5soDURfHH3fEuxsVT4BmtmiE35mqF3BM4eO1NQtgCQxhvZXRbTaUoI4sYxjX6hwSssLHc2SiBEe2XzoFwPB5cg&_hsmi=22787104

6) ПРИБЫЛЬ + СОЦИАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ: ИСТОРИЯ УСПЕХА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ Строительная компания Trico Homes (г. Калгари, Канада) успешно сочетает социально значимую деятельность с основным бизнесом. Чтобы лучше понять, как этот сценарий выглядит на практике, стоит внимательно изучить историю проекта, ставшего достойным вкладом в развитие городского фонда доступного жилья.

История началась с того, что Экстренный приют для женщин города Калгари (CWES - The Calgary Women's Emergency Shelter) решил обустроить для своих клиентов более удобное помещение, и приобрел для этой цели новое строение. Покупка оказалась неудачной, а попытка продать объект по

хорошей цене не увенчалась успехом. Тогда агентство по недвижимости CBRE обратилось за помощью в Trico Homes. Компания согласилась на сделку, которая, на первой взгляд, выглядела бесперспективной, но в итоге убедилась в том, что участие в жизни социума таит в себе большие возможности для развития бизнеса.

Создание социальной ценности: инвестиции, предназначенные для решения социальных и экологических задач

Создание общей ценности: инвестиции, нацеленные на укрепление конкурентоспособности бизнеса в долгосрочной перспективе, и одновременно этим содействующие решению социальных и экологических задач

Создание ценности для бизнеса: инвестиции в конкуренто-способность бизнеса в расчете на долгосрочную перспективу

Будучи осведомленной о том, что «жилье для найма по умеренной цене» (affordable rental units) пользуется высоким спросом, компания Trico Homes предложила благотворительной организации Accessible Housing Calgary («Доступное жилье – Калгари») взять на себя управление новым зданием, разместить в нем офис, и сдавать нижние этажи людям с ограниченной мобильностью; а верхние этажи – предлагать обычным клиентам по коммерческой цене.

Договоренность достигнута, и в ближайшем будущем (после ремонта) все «действующие лица» получат свою выгоду: город расширит жилищный фонд социального назначения на 40 единиц; HKO Accessible Housing Calgary увеличит доходы и получит 8 квартир для колясочников; приют CWES продолжит работу в обновленном помещении; а Trico Homes дополнит портфель услуг новым направлением - «сдачей жилья в аренду», а также получит прибыль и общественное признание. Вывод: стратегический взгляд на социальные потребности и готовность к сотрудничеству создают ценности для местных сообществ и всех вовлеченных субъектов.

Источник: JS Daw & Associates, http://www.jsdaw.com/profits-purpose-trico-homes-a-calgary-success-story/#.VwLKZZyLS1v

7) НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА КОРПОРАТИВНУЮ ФИЛАНТРОПИЮ: ОПЫТ ЛИДЕРА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА

Американская компания Eli Lilly and Co. (г. Индианаполис) стремится совместить социально ориентированную практику с процессом получения прибыли. Лидеры организации уверено заявляют в том, что денежные и ресурсные вливания в развитие систем здравоохранения в разных странах повышает спрос на продукцию Lilly.

Lilly не отказывается от традиционных форм благотворительности и продолжает поставлять лекарства в зоны стихийных бедствий и финансировать местные некоммерческие организации такие как отделение HKO United Way в Центральной Индиане или Симфонический оркестр Индианаполиса (The Indianapolis Symphony Orchestra). Более того, данная работа является источником ценных знаний, расширяющих представление о подлинной ответственности бизнеса перед обществом. Именно поэтому усиление ориентации на «создание общей ценности» (CSV – creating shared value) стало для компании естественным результатом «идеологической эволюции», начавшейся четыре года назад. В частности, для работников Lilly была разработана программа «Взаимопонимание не знает границ» (Connecting Hearts Abroad), в рамках которой от 100 до 200 специалистов ежегодно выезжают в развивающиеся страны для оказания профессиональных услуг государственным учреждениям, клиникам и медицинским центрам. Поездка каждого волонтера обходится корпорации в 5 000 долларов, но эти затраты уже оправдали себя в полной мере: основываясь на добровольческом опыте, Lilly составила объективное представление о положении дел в сфере здравоохранения и сформировала специальную команду, которая занимается вопросами практического воплощения концепции «общей ценности» (Shared Value). Справедливости ради следует отметить, что «воссоединение успеха в бизнесе с общественным прогрессом» не является для компании абсолютно новой, «инородной» идеей. Так, в 2003 году Lilly поделилась секретами производства антибиотиков с 20 организациями из разных стран, которые с помощью предоставленных ноу-хау наладили выпуск препаратов, предназначенных для борьбы с лекарственно-резистентными формами туберкулеза. Доходов от этой акции Lilly не получила, но зато органы здравоохранения стран-благополучателей оценили «жест доброй воли» по высшему разряду, и не стали препятствовать дальнейшему освоению подконтрольных рынков. «Инициативы

подобного рода выводят целые системы и сообщества на новый уровень, и мы тоже получаем определенную выгоду. Когда мы размышляем о роли нашей организации в развитии человечества в XXI веке, мы говорим о намерении улучшить здоровье множества людей. Прежде всего, мы имеем в виду разработку новых медикаментов, которые нужны для удовлетворения жизненно важных потребностей населения: например, Lilly пытается разработать препараты для лечения болезни Альцгеймера... При этом мы с искренним состраданием относимся к людям, которые не получают необходимых медицинских услуг или не могут воспользоваться нашими лекарствами прямо сейчас», - так охарактеризовал новый взгляд на бизнес и филантропию Роб Смит, президент корпоративного фонда Eli Lilly and Company Foundation.

Источник: Indianapolis Business Journal, http://www.ibj.com/articles/52558-eli-lilly-and-co-rethinks-its-philanthropy-strategy

8) СОЗДАНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕННОСТИ ОПИРАЕТСЯ НА СМЕЛЫЕ ИННОВАЦИИ: ОПЫТ ВЕДУЩЕЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Компания Discovery является одним из лидеров глобального рынка страховых услуг, и сегодня трудно представить, что ее «восхождение на Олимп» началось в неблагоприятном правовом климате Южной Африки в период постапартеида. В то время страна испытывала острую нехватку медицинских кадров и практически не имела государственной системы профилактики заболеваний. В этих сложных условиях Discovery изобрела и внедрила новую модель страхования, которая активно пропагандирует здоровый образ жизни.



Учредитель компании Эдриан Гор (Adrian Gore) рассказывает о том, что стартовым пунктом в истории творческих исканий стало предложение о перекрестных продажах (cross-sales), поступившее от сети спортивных залов. Именно тогда возникла идея о том, что за посещение фитнес-центров

клиенты Discovery могут получать поощрительные баллы, влияющие на размер скидки со страховых взносов. Так появился первый прообраз сегодняшней программы Vitality («Жизнеспособность»), которая в ходе эволюции превратилась в систему, охватывающую не только занятия физкультурой, но и множество других аспектов, включая подходы к питанию. После «проката» карты Vitality в партнерских предприятиях (магазинах здорового питания, бассейнах и т.д.) или поступления информации со смартфонов, все сведения надежно фиксируются в базе данных и обрабатываются в автоматическом режиме. Благодаря этой инновации в 2001 году Discovery стала «номером один» на рынке ЮАР и, затем, установила прочные связи с зарубежными партнерами — с корпорацией Напсоск Life Insurance в США, с компанией Generali в Европе, и с некоторыми дочерними предприятиями AIA Group (Гонконг) в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Например, В ходе интервью для австралийского Проекта «Общая ценность» (SVP — The Shared Value Project) глава компании AIA Australia (г. Мельбурн) Дэмьен Му (Damien Mu) охарактеризовал новый опыт следующим образом:

- *Что такое общая ценность?* Если деловая активность корпорации способствует решению социальных или экологических проблем, то, значит, данная организация создает «общую ценность» (shared value), отражающую представление компании о пересечении интересов бизнеса с потребностями общества. Например, принимая решение о запуске программы AIA Vitality, сотрудники компании исходили из того, что болезни, являющиеся следствием ожирения и вредных привычек, с одной стороны, отрицательно сказываются на состоянии дел в страховой отрасли, и, с другой стороны, относятся к категории острых социальных проблем, угрожающих будущему Австралии. Соответственно, улучшение здоровья населения выгодно сразу нескольким группам причастных сторон страховым компаниям, клиентам и обществу в целом.
- Каким образом AIA Australia развивает практику «создания общей ценности» (CSV creating shared value)? Компания стремилась к тому, чтобы австралийцы (а) больше заботились о своем здоровье, и (b) положительно относились к страховым компаниям, которые поддерживают их в трудную минуту. Поэтому за программой Vitality последовала инициатива для работодателей AIA Rehab («AIA Реабилитация»), которая включает скрининг для сотрудников, позволяющий своевременно распознавать признаки психических расстройств, направлять людей на лечение, и сохранять производительность труда на высоком уровне.
- *Какие перспективы открывает CSV работникам и компаниям?* Очень важно, чтобы члены коллектива знали о том, что, выполняя служебные обязанности, они содействуют повышению качества жизни множества людей. Благодаря такой осведомленности,

повседневная работа становится способом реализации гражданских идей и наполняет профессиональную деятельность глубоким смыслом. При желании каждая организация может найти свой уникальный сценарий CSV и включиться в решение актуальных социальных проблем. Как показывает практика, это достаточно долгий и сложный процесс, но эти усилия всегда оправданы, потому что ответственный бизнес действительно нужен обществу.

Опираясь на подобные примеры из жизни партнеров и собственные достижения компании Discovery, г-н Гор вывел два секрета успеха, позволяющие применять модель Vitality в разных регионах и контекстах с высокой положительной отдачей: первый – это гибкость, обеспечивающая быструю адаптацию продукта к особым условиям других организаций, и второй – ощутимая выгода для всех причастных сторон – потребителей, страховых компаний и общества в целом.

Источники: (1) McKinsey&Company, http://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/how-discovery-keeps-innovating

(2) Shared Value Project, http://sharedvalue.org.au/2015/07/shared-value-champions-damien-mu-ceo-of-aia-australia/

9) КОРПОРАТИВНОЕ СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ ОБЩЕСТВА: ИТАЛЬЯНСКИЙ ОПЫТ В июле 2015 года телекоммуникационная компания TIM (Telecom Italia) преобразовала свою модель участия в устойчивом развитии общества в более совершенную корпоративную практику, которая опирается на подход, известный как «создание общей ценности» (CSV — creating shared value). Смысл происходящих изменений заключается в органичном сочетании экономических, финансовых и социальных целей организации в рамках основного бизнеса.



Модель «Корпоративная общая ценность» (The Corporate Shared Value Model) охватывает три направления: (1) укрепление связей в сообществах и продвижение социальных инноваций посредством цифровых технологий, (2) развитие цифровой культуры, и (3) защита окружающей среды. Планы решения этих стратегических задач включают специальные мероприятия и проекты, способствующие появлению результатов, которые представляют интерес как для общества, так и для бизнеса. Информация о создании ценностей постоянно обновляется и отражается на дэшбордах в виде финансовых и нефинансовых «ключевых

показателей эффективности» (KPIs – key performance indicators), разработанных для каждого проекта. Данные сведения вошли в публичный отчет за 2015 год, в котором компания ТІМ информирует своих стейкхолдеров о содействии общественному прогрессу. В документе говорится о том, что благодаря реализации 17 проектов корпорация и общество получили выгоду, эквивалентную 12,45 млрд евро. Данное заключение получено по итогам оценки, проведенной по методике KPMG - ведущей аудиторской компании, осуществляющей профессиональный консалтинг в сфере международной отчетности.

Источник: Shared Value Initiative, http://sharedvalue.org/groups/tim-commits-shared-value

10) ОБЩАЯ ЦЕННОСТЬ: ПОЗИЦИЯ КРУПНОГО ИГРОКА СФЕРЫ МЕЖДУНАРОДНОГО РАЗВИТИЯ

Австралийский департамент иностранных дел и торговли (DFAT - The Department of Foreign Affairs and Trade) отмечает, что распространение концепции «общей ценности» (SV – shared value) помогает структурировать диалог с бизнесом и переводит взаимодействие между государственными, частными и некоммерческими организациями в конструктивное русло. Но чтобы развитие межсекторных партнерств приобрело очертания устойчивой тенденции, необходимо переформатировать дискуссию об отношениях делового мира с обществом и властью.

DFAT активно пропагандирует сотрудничество между государством и бизнесом, вовлекая корпорации в масштабные программы внешней помощи. Представитель департамента Саймон

Крамп (Simon Cramp) поясняет, что концепция «создания общей ценности» (CSV – creating shared value) формирует благоприятные условия для реализации инновационных бизнесрешений, поскольку ее авторы считают извлечение прибыли такой же важной задачей, как и получение социального эффекта (social impact). Использование CSV в качестве официального, государственного принципа поддержки развивающихся стран привлекает на орбиту DFAT единомышленников и первопроходцев, нацеленных на удовлетворение потребностей значительных групп населения. Этому во многом способствует платформа Business Partnerships Platform, аккумулирующая новые знания корпораций, а также инвестиционная инициатива Seed Pacific, расширяющая контакты между глобальными и местными организациями Азиатско-Тихоокеанского региона. Данные проекты обеспечивают важными ресурсами движение сторонников CSV, которое в настоящий момент набирает обороты и требует от причастных субъектов «инициативы, творчества и воли». Так считает Тим Костелло (Tim Costello), глава гуманитарной организации World Vision Australia: «Мы должны укреплять доверие и партнерские связи. Тогда мы сможем снизить конкуренцию и умерить запросы акционеров».

Australian Aid Language Austra

Эту позицию полностью разделяет и поддерживает председатель австралийского Проекта «Общая ценность» (SVP - The Shared Value Project) Питер Йетс (Peter Yates): «Меняя взгляды людей на отношения между бизнесом, властью и НКО, мы даем новой концепции путевку в жизнь... CSV — это особая ситуация, при которой сообщество отчетливо понимает, какую роль могут, будут и хотят выполнять компании, а игроки корпоративного мира, в свою очередь, знают о том, как построить свой бизнес, чтобы

справиться с этой ролью... Если мы полностью изменим формат дискуссии, расставив новые культурные и нравственные акценты, то на выходе получим взаимное доверие». В целом эксперты согласны с тем, что содействуя внедрению концепции CSV, DFAT со временем существенно повысит эффективность международных программ. Заинтересованность бизнеса в реализации перспективных бизнес-стратегий снизит риски для потенциальных потребителей, а департамент выведет на обширные развивающиеся рынки самые прогрессивные модели социальных инноваций.

Источник: The Mandarin, http://www.themandarin.com.au/63211-shared-value-leadership-required/?pgnc=1&pgnc=1