



THE ASPEN) INSTITUTE

Серия материалов о филантропии:

«Усовершенствуюя практики оценки в филантропии»

Корпоративная Филантропия в Фокусе Внимания

Как Intel интегрирует оценку социального воздействия в свои филантропические программы и ключевые бизнес стратегии.

Шелли Эски, Венди Хокинс, Рене Витмайер

Сентябрь 2013

Корпоративная филантропия в фокусе внимания

Как Intel интегрирует оценку социального воздействия в свои филантропические программы и ключевые бизнес стратегии.

Шелли Эски, Венди Хокинс, Рене Витмайер

Ожидания общества от бизнеса в корне меняются. Сейчас, даже больше чем когда либо, общество требует от корпораций все больше ответственности в вопросах социального и экологического воздействия. Многие хотели бы видеть бизнес среди лидеров, решающих ключевые социальные задачи. В ответ на это, некоторые компании, например Intel, находятся в поисках инновационных идей для интеграции социального лидерства в ключевые бизнес стратегии и процессы. Для Intel такие инициативы включают преодоление барьеров, вызванных информационным прогрессом, повышение эффективности образования в области техническим дисциплинам, обучение учителей ключевым навыкам, необходимым для преподавания в 21 веке.

Intel основал Фонд Intel в 1988 году для предоставления образовательных возможностей и повышения качества жизни по всему миру. На протяжении своего существования Фонд Intel помог внедрить инновации в школах, поддерживал женщин и молодежь, обеспечивал возможности для сотрудников компании Intel работать на благо местных сообществ. Разрабатывая программы и предоставляя гранты на национальном и локальном уровнях, Фонд Intel (далее – Фонд) в сотрудничестве с бизнесом Intel стремится усовершенствовать образование в области математики и естественных наук, а также помогает привлечь сотрудников из различных гендерных и возрастных групп.

Определение роли корпоративных фондов прошло через череду фундаментальных изменений. Традиционный взгляд на корпоративные фонды, представляющий собой отдельную от бизнеса организацию и действующий строго в благотворительных целях, сменился новым пониманием корпоративного фонда как организации интегрированной в более широкий контекст бизнес целей по созданию общей ценности (т.е. устанавливающей как бизнес, так и социальные цели). В этом материале мы расскажем о том, как бизнес структура Intel и Фонд Intel согласуют социальные и бизнес цели в подходах к разработке миссии и программ, а также к тому, как Intel измеряет и оценивает социальный эффект от своих инициатив. В этом документе детально обсуждается эволюция Фонда и как он функционировал по отношению к бизнесу, развитие процессов измерения и оценки в Фонде, а также уроки, полученные в результате этой эволюции. Опыт Фонда показывает, что корпоративные фонды и корпоративная филантропия должны постоянно адаптироваться к изменяющейся

бизнес среде. Соответственно, бизнес должен прицельно инвестировать средства для усиления как социального, так и бизнес воздействия. Именно на пересечении максимального достижения социального и бизнес эффектов могут быть достигнуты широкомасштабные трансформационные изменения, которые направят мощь бизнеса в нужное русло.

Контекст

В первые годы своего существования после 1988 года Фонд Intel фокусировался на высшем образовании, особенно в США, где поддерживал техническое образование для женщин и продвигал общественное признание значимости технического прогресса. В конце 90-х Фонд расширил свое воздействие через поддержку Программы Intel по поиску талантов в области технических дисциплин, а также Международной выставки Intel в области техники и инженерии (самое большое в мире соревнование для старших школьников в области техники). Программы реализовывались совместно с организацией «Общество и Наука» (The Society for Science and the Public) и школами, обучающими старшеклассников. Между 1999 и 2003 годами Intel запустил ряд всемирных программ в области инноваций в образовании, такие как «Преподавать с Intel» (Intel® Teach), «Учиться с Intel» (Intel® Learn) и «Сеть компьютерных клубов Intel» (Intel Computer Clubhouse network). Вслед за этим, между 2004 и 2008 годами произошел стремительный рост международных программ. Через 10 лет грантовый бюджет Фонда возрос на 50%. В течение этого времени Фонд изменил приоритеты, что вызвало рост в финансировании международных программ в шестикратном размере, с 5% до 30%. Сегодня Фонд реализует инициативы и участвует в партнерствах в более чем 70 странах. Он находится в фазе «углубления воздействия», работая над программами, которые четко сегментируют благополучателей, например, женщин, девочек и молодежь. Фонд также проводит реорганизацию программ, в рамках которой переводит их финансирование напрямую в корпорацию и разрабатывает рамку для измерения результативности программ и их социального эффекта (далее – Рамка).

Со-настраивая социальный эффект и бизнес

В течении последних нескольких лет Фонд Intel работает над тем, чтобы интегрировать филантропию в корпоративные цели и задачи, сохраняя филантропический статус Фонда и соответствие юридическим нормам. Intel завершил формализацию процесса внутрикорпоративного взаимодействия, направленного на помощь Фонду в реализации инновационных идей, приведении в соответствие деятельности с видением Корпорации, а также в создании широкой сети для генерации новых идей. Фонд Intel в партнёрстве с Департаментом по корпоративным связям Intel стремится работать в соответствии с инвестиционным портфолио, которое состоит из трех категорий инвестиций – **инвестиции быстрого реагирования, стратегические и катализирующие инвестиции**. Каждая из категорий инвестиций основывается на двух других с точки зрения аллокации ресурсов бизнеса, постановки краткосрочных и долгосрочных целей и удовлетворения потребностей различных стейкхолдеров.

Филантропия «быстрого реагирования» фокусируется на удовлетворении краткосрочных и среднесрочных потребностей местных сообществ в зоне влияния Intel, являясь ответом на кризисные ситуации и вдохновляя работников Intel на участие в благотворительности и волонтерстве. Например, в мае 2008 года когда китайская провинция Сычуань подверглась одному из сильнейших землетрясений в истории Китая, Фонд незамедлительно отреагировал помощью в 5 миллионов долларов на реконструкцию школ, поврежденных землетрясением. Сотрудники Intel и местные сообщества провинции Сычуань присоединились к помощи пострадавшим. Эти усилия в дальнейшем были поддержаны Intel в форме гранта, который соответствовал сумме собранных работниками пожертвований, а также стоимости отработанных ими волонтерских часов. Похожая инициатива филантропии «быстрого реагирования» была реализована по ликвидации последствий наводнения в Орегоне, США, а также оползней в Пакистане и Индонезии.

Стратегическая филантропия предусматривает инвестиции, которые напрямую соответствуют бизнес интересам Компании, например, вложения в науку, технику, инженерию и математику, возвращающие необходимые для Intel квалифицированные кадры и формирующие образованного потребителя. Другой пример таких стратегических филантропических инвестиций – программа «Преподавать с Intel», которая создана для профессионального обучения преподавателей новейшим информационным технологиям в образовании. По этой программе прошли обучение более 10 миллионов учителей в 70 странах мира.

В то время как Фонд озабочен усилением социального воздействия своих программ, управляющие Фондом продолжают разрабатывать стратегию в отношении **инвестиций как катализаторов социальных и бизнес инноваций**. Например, Intel недавно расширил программу в рамках инициативы для девочек и женщин, основываясь на 10-летнем опыте Фонда в области образования. Отталкиваясь от существующих программ Intel, Фонд развил партнерские связи и стратегически инвестировал средства для создания портфолио проектов в течении десяти последних лет. Цель Фонда возглавлять и катализировать работу в области образования и предоставления возможностей для девочек и женщин по использованию информационных технологий по всему миру. Через предоставление доступа к ИТ, выдачу стипендий и образовательные программы для местных сообществ, Intel предоставляет возможность девочкам и женщинам получать качественное образование, развивать новые компетенции и помогает в персональном развитии. В глобальных партнерских инициативах и программах Intel особое внимание уделяется ИТ и цифровой грамотности как катализатору изменений, повышающему качество жизни, придающему толчок инновациям и трансформирующему экономику.

Эффективное использование исследований для развития оценки

Исследование – ключевой компонент инициативы Intel для девочек и женщин. Intel осуществил оценку программы цифровой грамотности «Учиться с Intel», которая функционирует в 16 странах, для изучения социального влияния инициативы на благополучателей. Фонд также создал новые стратегические партнерства и инициативы, которые поддерживают общие цели в области образования и предоставления возможностей для девочек и женщин через использование ИТ. Intel также определил недостаток исследовательских данных, особенно в отношении женщин развивающихся стран и их возможностей доступа в Интернет. Для того чтобы лучше разобраться в том, какую информацию и для чего необходимо получить, Intel запустил исследовательский проект совместно с Государственным департаментом США и “ООН-Женщины” (UN Women). Исследование показало, что в среднем, возможности доступа в Интернет у женщин в развивающихся странах на 25% меньше, чем у мужчин. Более того, эта гендерная разница увеличивается еще больше, например, в странах Средней Сахары в Африке. По результатам исследования была сформулирована цель – в два раза (с 600 млн до 1.2 млрд) увеличить число женщин и девочек в сети в развивающихся странах в трехлетний период. Достижение этой цели приведет к ряду социальных результатов – предоставление возможностей и средств коммуникации для женщин, что также позволит увеличить ВВП в 144 странах в среднем на 13 -18 млрд долларов.

Достижение этой цели также будет способствовать созданию потенциального рынка в 50-70 млрд долларов через продажи информационных платформ и тарифных пакетов за использование Интернета. С точки зрения бизнеса, это исследование помогло Intel определить новые рынки, потребности, барьеры и движущие силы в отношении различных групп населения. Такие знания позволяют Intel находить новые возможности для создания общей ценности через разработку таких бизнес стратегий, которые способны активизировать и вызвать ощутимые социальные результаты. Цель Intel - катализировать усилия широкого круга институтов (гражданского общества, бизнеса и государства) по управлению социальными инициативами, которые бы давали возможность для каждого из этих институтов использовать их сильные стороны и реализовать рекомендации, изложенные в исследовании.

Со-настраивая цели и измеряя достижение результатов

Теоретически, со-настройка филантропических целей с ключевыми бизнес стратегиями может создать гораздо большую бизнес и социальную ценность как для Фонда Intel, так и для одноименной Корпорации. На практике существуют проблемы в такого рода со-настройке, связанные с сохранением деликатного баланса между юридическими особенностями деятельности Фонда и Корпорации. Зачастую бывает сложно синхронизировать временные рамки достижения целей бизнеса и финансовый возврат с долгосрочным стратегическим подходом к реализации социальных изменений. Более того, оценка программного эффекта и возврата инвестиций всегда остается актуальной

проблемой для большинства корпоративных фондов и благотворительных программ, но измерение ценности эффекта от корпоративной филантропии очень важно для создания и реализации стратегии, которая бы поддерживала как бизнес, так и социальные цели Корпорации. Самое важное – найти связующее звено между социальным эффектом филантропических программ и успехом бизнеса. Потребность в четкой стратегии коммуникации и трансляции знаний между бизнес структурами Корпорации и с внешним сообществом неразрывно связана с проблемами измерения.

Эволюция измерения социального измерения в корпоративном фонде

В течении последних лет Фонд Intel усилил фокус на интегрированном и согласованном подходе к измерению социального эффекта программ и том, как эти программы связаны с бизнесом. Фонд проводил и проводит серьезные детальные оценочные исследования ключевых программ с помощью сторонних оценщиков. Фонд также собирает истории успеха для демонстрации социального эффекта программ. Он собирает полноценную информацию для оценки определенных программ и прицельно сообщает данные о социальном эффекте. Для усиления этого Фонд определяет, что необходимо сделать для создания системного и связного процесса, общего для всей организации. Этот процесс состоит из **определения риска, систематического измерения социального эффекта программ Фонда и распространение отчетности о нём. Завершающий этап этого процесса – анализ выученных уроков, полученных в результате реализации и развития программ**, который был бы полезен при написании стратегии и планировании.

Intel создал рабочую группу, цель деятельности которой – анализ бизнес и социального эффекта трех взаимосвязанных инициатив. Группа экспертов Intel из департаментов по финансам, человеческим ресурсам, корпоративному управлению, исследованиям, а также Фонда Intel, занимается (1) анализом лучших рамок измерения социального эффекта, (2) разработкой собственной рамки для Intel и (3) ее внедрением.

Команда сфокусировалась на создании ясной концепции и методологии измерения социального эффекта для программ Фонда и Департамента корпоративного управления компании. Эксперты также проанализировали существующие рамки измерения социального эффекта, используемые в профессиональном сообществе и адаптировали их ключевые компоненты к особенностям Intel. Затем команда провела пилотные проекты по созданию и тестированию рамки социального эффекта для таких программ, как повышение цифровой грамотности для женщин и программы предоставления стипендий. Затем эксперты проанализировали результаты пилотных проектов и настроили рамку на основе сделанных выводов.

В тоже самое время рабочая группа была сфокусирована на создании общей ценности, концепция которой была впервые представлена в статье *Harvard Business Review* «Стратегия и общество: взаимосвязь между конкурентным преимуществом и корпоративной социальной ответственностью» в декабре 2006 года. Эксперты Intel

стремились выяснить, как использовать концепт общей ценности в институциональном контексте Корпорации для того, чтобы усилить взаимосвязь между бизнес-стратегией и корпоративной социальной ответственностью. Они особо сфокусировали усилия на том, как общая ценность применима к образовательным программам, которыми управляет Корпорация через Фонд и бизнес структуры. Рабочая группа также продолжает разрабатывать рамку измерения бизнес и социальной ценности для коммерческих проектов Intel в области здравоохранения. Благодаря этому рабочая группа может институционализировать **упрощенный процесс измерения, документирования и систематической коммуникации информации о достигнутом социальном эффекте**. Эксперты следят за прогрессом в рамках инициатив для анализа результатов и адаптации программ в случае необходимости.

Дополнительно экспертная группа разработала **рамку интегрированной ценности**. Такая рамка представляет собой объединяющую идею высокого уровня, которая помогает сфокусировать бизнес цели Intel в отношении окружающей среды, общества и управления компанией. Рамка интегрированной ценности позволяет создать долгосрочную ценность для акционеров через управление рисками и использование возможностей, возникающих в глобальной экономике, учет тенденций в социальном секторе и окружающей среде, и содержит 4 компонента:

1. **Управление рисками:** право на осуществление деятельности и управление (правовой риск, работа с местными сообществами, ответственность за организацию снабжения)
2. **Осуществление деятельности:** управление стоимостью и постоянное усовершенствование (операционная производительность, качество управления, вовлеченность персонала)
3. **Бренд:** репутация и стоимость бренда (дифференциация, проверенные партнеры, нематериальные активы)
4. **Прибыль:** рост и инновации (расширение рынка, продуктовые инновации, потребности новых клиентов)

Несколько факторов повлияли на применение системного подхода Intel к внутреннему анализу и инструментам принятия решений: **рост числа социально ответственных инвесторов, внедрение экологических, социальных и управленческих компонентов (Ecological, Social and Governance Components – ESG) в финансовый анализ, а также меняющиеся ожидания клиентов и общества**. В целях эффективной операционализации рамка интегрированной ценности также включает внутренние финансовые инструменты для усовершенствования процесса принятия решений за счет повсеместной интеграции ESG компонентов на системном уровне.

Принимая во внимание интегрированный подход к измерению, на данный момент Intel использует упрощенный процесс измерения, документирования и распространения информации о социальном эффекте. Компания может отслеживать прогресс инициатив и направлять большие средства именно в те программы, в которые необходимо, а также

коммуницировать информацию о долгосрочном социальном эффекте программ ключевым стейкхолдерам. Один из примеров – оценка инициативы Intel по созданию исследовательских возможностей для студентов-бакалавров. Эта программа была разработана и реализована в партнерстве с Исследовательской корпорацией, занимающейся полупроводниковыми приборами (The Semiconductor Research Corporation - SRC). Известно, что примерно 50% всех студентов-бакалавров, обучающихся по программам в области инженерии, ИТ и других технических дисциплин, уходят из университета или меняют специальность еще до второго курса обучения. Доля тех, кто продолжает обучение по программам магистратуры и докторантуры в технических дисциплинах, и того меньше.

Intel принял во внимание данные о том, что вероятность удержания студентов и получения диплома повышается, особенно для женщин и других уязвимых групп, если им предоставлять возможности для проведения исследований. Помимо этого были организованы дополнительные занятия и дискуссионные группы, которые были посвящены тому, почему и как обучение в магистратуре и докторантуре помогает студентам достичь значимых для всего мира результатов. В партнерстве с 14 университетами и SRC, Intel обеспечили стипендиями 600 студентов, позволяющих им участвовать в исследованиях. Совместно проведенная оценка показала, что более 97% участвующих в программе студентов закончили бакалаврские программы по техническим дисциплинам, а более половины продолжили обучение в магистратуре и докторантуре, что само по себе является реальным социальным эффектом и успехом программы. В результате проведения оценочного исследования и при наличии полученных данных, один из партнеров программы смог привлечь еще одну финансирующую сторону, что позволит программе значительно увеличить количество партнерских университетов и студентов, участвующих в исследованиях. Используя уже имеющуюся рамку социального эффекта, компания продолжает усовершенствование и модификацию инструментов для достижения потребностей организации.

Выученные уроки

Intel и одноименный Фонд, настраивая подходы к измерению и оценке, проанализировали полученный опыт, имеющий отношение к миру корпоративной филантропии.

- **Используйте интегрированный подход:** глубинные оценочные исследования подходят для непрерывного программного развития и разработки стратегий. Организация может узнать намного больше, анализируя общие для всей организации потребности и барьеры, влияющие на осуществление программной деятельности. Такого рода знания могут помочь организации разработать разумный интегрированный подход к измерению и оценке. Для Intel это означает интегрирование потребностей бизнеса и Фонда Intel **в рамках трехступенчатого подхода, включающего со-настроенные рамки и инструменты измерения (1) социального эффекта, (2) ценности бизнеса и еще более нового концепта (3) создание общей ценности.**

- **Стремитесь к простоте:** Рабочей группе необходимо стремиться упростить подход к измерению и оценке, принимая во внимание разнообразие потребностей различных стейкхолдеров Корпорации Intel, начиная с сотрудников филантропического фонда, отдела маркетинга, общественных связей и до сотрудников бизнеса. Простота – залог того, что Вы сможете получить поддержку более широкого круга стейкхолдеров, утверждение и использование рамки. Простота также очень важна для успешного развития технических, социальных и бизнес инноваций.
- **Интегрируйте коммуникации в оценку:** Команда Intel включила коммуникационный план как ключевой компонент рамки измерения социального эффекта, сфокусированный на отдельных натуральных результатах, которые могут быть представлены сообществу. Такой подход предусматривает способность исполнителей коммуникационного плана выявить измерители и индикаторы, которые могут быть коммуницированы просто и логично для всего сообщества. В дополнение к тому, что сбор информации о социальном эффекте позволяет развивать программы, отчетность о социальном эффекте может быть значимым и эффективным связующим звеном между PR и маркетинговой стратегией, а также соединяющим элементом с отчетностью о корпоративной социальной ответственности.

Intel планирует продолжать реализовывать инициативы по интеграции стратегического видения и системной рамки социального эффекта в практику, чтобы со-настроить социальные и бизнес цели. Постоянное усовершенствование и реализация инноваций активизирует деятельность Intel по реализации стратегического видения компании, которое заключается в использовании технологий для «создания связей между людьми и обогащения их жизни на Земле». Intel верит в то, что достижение их видения напрямую приведет к трансформационного социальному и бизнес эффекту.