



CREACIÓN Y GESTIÓN EFICIENTE

Portafolio de inversión social de alto impacto

SET-UP AND EFFICIENT MANAGEMENT:

A high-impact social investment portfolio

The importance of managing social investment consistently and with high accountability is an important challenge for the mining industry.

By Aurys Consulting*

The Peruvian mining industry has planned its largest investment in recent years - US \$ 7500 million for 2013. Nevertheless only 60% of the amount transferred under the Canon concept was implemented at national level. Low utilization of these resources for the development of communities, together with accusations of environmental pollution, continues triggering protests in the country's interior.

The increase of social, labor and environment related expectations, indicates that companies must consider their impact and the demands of their stakeholders, to continue growing sustainably. In this context, maintaining the dialogue and active relationship between mining companies and society is vital. The dialogue is the starting point to reconcile the visions of these actors, generating a logic of understanding and mutual benefit to create superior value (in an economic, social and environmental sense), and jointly resolve any disputes that may exist.

How to use opportunities of social investment efficiently? Counting with a structured and monitored portfolio is a key element to meet the objectives of the company and the community.

Foto cortesía de Anglo American / Photo courtesy of Anglo American



La importancia de gestionar de forma coherente y con alto *accountability* las inversiones sociales es un desafío creciente para la industria minera.

Por Aurys Consulting*

A pesar de que la industria minera peruana cuenta con la mayor inversión de los últimos años (US\$7.500 millones para 2013), solo un 60% del monto transferido por el concepto de Canon se ejecutó a nivel nacional. La baja utilización de estos recursos para el desarrollo de las comunidades, más acusaciones de contaminación ambiental, continúan gatillando protestas en el interior del país.

El aumento de las expectativas sociales, laborales y ambientales indica que las empresas deben considerar sus impactos y las exigencias de sus grupos de interés, para seguir creciendo en forma sustentable. En este contexto, efectuar un diálogo y relacionamiento activo entre las compañías mineras y la sociedad resulta vital. El diálogo es el punto inicial para compatibilizar las visiones que poseen estos actores, generar una lógica de entendimiento y beneficio mutuo para crear valor superior (económico, social y ambiental), y resolver en conjunto eventuales controversias que puedan existir.

¿Cómo utilizamos eficientemente las oportunidades de inversión social? Contar con un portafolio estructurado y monitoreado es crucial para cumplir los objetivos de la empresa y de la comunidad. Para lograrlo se requieren una serie de acciones ejecutivas y de gestión:

1. Estrategia de Inversión Social. En la experiencia de Aurys Consulting, un portafolio potente de inversión social debe estar alineado con la Estrategia Corporativa. Es necesario generar una estrategia de inversión social con objetivos, presupuesto y definición claros de los principales ámbitos de inversión. Estos deben sustentarse en intereses, expectativas, problemas y prioridades mutuos entre la compañía y sus grupos de interés.

2. Estructura del Portafolio de Inversión Social. Para cada ámbito de inversión definido deben estructurarse un conjunto de programas, proyectos e iniciativas, con distintos niveles de impacto, esfuerzo, métricas de cumplimiento y líderes internos. También se deben definir criterios claros para el *phase-out* de proyectos de inversión social no críticos para la empresa/comunidad o que no tienen un vínculo claro con la estrategia de inversión social.

3. Gestión del Portafolio. Para una gestión eficiente se requiere definir los procesos de gestión y de decisión sobre el portafolio dentro del marco presupuestario. Luego se deben determinar los recursos organizacionales requeridos para implementar cada iniciativa y también para su gestión operacional.

4. Monitoreo y evaluación del Portafolio. La definición de indicadores de desarrollo, gestión e impacto, tanto para las iniciativas como para el portafolio como un todo, su continuo monitoreo y la ejecución de medidas de ajuste necesarias, permiten lograr inversiones sociales de alto impacto para la empresa y las comunidades. También asegura un uso eficiente, efectivo y coordinado de los recursos.

CARACTERÍSTICAS

El Portafolio de Inversión Social no se define a puertas cerradas. Como condición inicial es clave que la búsqueda y construcción de soluciones a los desafíos sociales sea un trabajo conjunto entre organismos del Estado, la comunidad, la empresa y otros *stakeholders*. Junto a esto, Aurys Consulting recomienda verificar las siguientes características para asegurar su éxito:

Alineamiento:

- El Portafolio y sus iniciativas debe estar alineado con la Estrategia Corporativa.
- El valor generado (económico, social o ambiental) debe ser para la empresa y la comunidad.

El Portafolio debe fomentar el desarrollo de capacidades de la comunidad y no dar soluciones puntuales.

The Portfolio should promote the development of the community capacities and not giving ad hoc solutions.

To achieve this, a number of executive and management actions are required:

1. Social Investment Strategy. In Aurys Consulting experience, a powerful social investment portfolio must be aligned with the Corporate Strategy. It is necessary to define a social investment strategy with a clear definition of its objectives, budget and its main areas of investment. Those should be based on mutual interests, expectations, problems and priorities between the company and their stakeholders.

2. Structure of Social Investment Portfolio. For each investment area defined, a set of programs, projects and initiatives, has to be structured, with different levels of impact, effort, and adequate performance metrics and internal leaders assigned. Clear criteria for the phase-out of non-critical social investment projects or that do not have a clear link with the social investment strategy have to be applied.

3. Portfolio Management. An efficient portfolio management requires defining management and decision taking processes of the portfolio within the budget. Then, the organizational resources required to implement the initiatives and assure their operational management must be determined.

4. Portfolio monitoring and evaluation. The definition of indicators measuring development, management and impact, for both initiatives and for the portfolio as a whole is important. Continuous monitoring of the indicators and making the corresponding necessary adjustments, allow to achieve high-impact social investment for the company and communities. It also ensures an efficient, effective and coordinated use of resources.

CHARACTERISTICS

The Social Investment Portfolio is not defined behind closed doors. An initial key condition is the joint work between government organizations, community, company and other stakeholders to search and create solutions to important social challenges. Furthermore, Aurys Consulting recommends verifying the following characteristics to ensure the portfolio's success:

Alignment:

- The Portfolio and its initiatives have to be aligned with the Corporate Strategy.
- The value generated (economic, social and environmental) must be tangible for the company and the community.

Structure:

- Initiatives should be grouped into programs and these into areas. Each initiative



Foto cortesía de Collihuasi / Photo courtesy of Collihuasi.

Estructuración:

- Las iniciativas deben agruparse en programas y estos en ámbitos. Cada iniciativa debe tener un líder y *sponsor* definido.
- El Portafolio debe fomentar el desarrollo de capacidades de la comunidad y no dar soluciones puntuales (ej. donaciones).
- Las iniciativas y el Portafolio deben considerar el estado de avance cultural, social y económico de la comunidad para lograr el impacto deseado y asegurar su aceptación.

Gestión:

- Se debe contar con hitos de decisión claros y transparentes para la comunidad y la empresa, para las distintas fases de desarrollo de las iniciativas (propuesta, aprobación, ejecución y seguimiento).
- Se requiere de personal idóneo y a su vez cercano a las realidades de las comunidades para definir, ejecutar y ajustar las iniciativas.

Monitoreo y evaluación:

- Los parámetros de control (KPIs) aplicados deben seguir los objetivos deseados y ser medibles y entendibles.
- Las iniciativas y proyectos que no cumplan con los parámetros definidos deben ser descontinuados y reemplazados.
- Se debe entregar continuamente información sobre el estado de las inversiones sociales a los empleados, contratistas y comunidades, con un involucramiento de todos los niveles jerárquicos.

CASO DE ÉXITO

La mina de diamantes Ekati (norte de Canadá), que aporta aproximadamente un 3% a la producción mundial de estas piedras preciosas, representa un caso de inversión social sistemática, bien ejecutada y gestionada:

Proyecto original de BHP (hoy Dominion).

- Desde el inicio del proyecto la empresa hizo un extraordinario esfuerzo de inclusión de las comunidades nativas, incorporando mejores prácticas de desarrollo de proyectos de inversión social e inclusión de recursos humanos nativos en la fuerza laboral.
- Durante el diseño se aplicó un enfoque claro de ciclo de vida completo de la mina, especialmente del cierre y del *footprint* final.
- Subcontratación substancial de servicios

must have a defined leader and sponsor.

- The Portfolio should promote the development of the community capacities and not give ad hoc solutions (e.g. donations).
- Both initiatives and Portfolio must consider the cultural, social and economic progress of the community to achieve the desired impact and to ensure its acceptance.

Management:

- Clear and transparent decision milestones for both community and company, for the successive development stages of each initiative (proposal, approval, implementation and monitoring) are required.
- Skilled personnel with close ties to the community and its realities is required to define, execute and adjust initiatives

Monitoring and evaluation:

- The control indicators (KPIs) used have to monitor the desired objectives and be

Como condición inicial es clave que la búsqueda y construcción de soluciones a los desafíos sociales sea un trabajo conjunto entre organismos del Estado, la comunidad, la empresa y otros stakeholders.

a empresas nativas.

- La participación en proyectos de inversión social forma parte de los *job descriptions* y evaluaciones de todo el personal.

CONCLUSIÓN

La importancia de gestionar de forma coherente y con alto *accountability* las inversiones sociales crecerá todavía más. Es fundamental que las empresas mineras evolucionen desde un 'sistema de soluciones parciales de problemas puntuales', a un modelo de gestión integral que aborde lo social y ambiental como tema estratégico. En la medida que esto se asuma, se logrará una gestión más sustentable del negocio. **LM**

*Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com) es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio.

As an initial condition is key that the search and construction of solutions to social challenges is a joint work between state agencies, the community, the company and other stakeholders.

measurable and understandable.

- The initiatives and projects that do not reach the defined indicators should be discontinued and replaced.
- Information on the status quo of social investments must be continuously provided to employees at all levels, contractors and communities.

A SUCCESS STORY

The Ekati diamond mine (northern Canada), which contributes about 3% to the world production of these precious stones, represents a case of systematic, well executed and managed social investment:

- Originally a project of BHP (now Dominion).
- From the beginning of the project, the company made an extraordinary effort to include native communities, incorporating best practices of social investment project development and inclusion of native human resources into the workforce.
- During the design, a clear focus on the complete life cycle of the mine, especially the closure and the final footprint was applied.
- Substantial subcontracting of services to native companies.
- Participation in social investment projects is part of the job descriptions and evaluations of all personnel.

CONCLUSION

The importance of managing social investment consistently and with high *accountability* will increase ever more. It is essential that mining companies evolve from a 'system of partial solutions to specific problems', to a comprehensive model that includes social and environmental issues as strategic components. Depending on the extent to which companies incorporate these components, a more sustainable management of the business can be achieved. **LM**

*Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com), is a strategy and management consulting firm, that supports leading Latin American companies in solving their major business challenges.