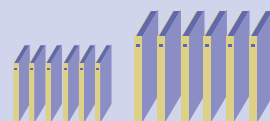
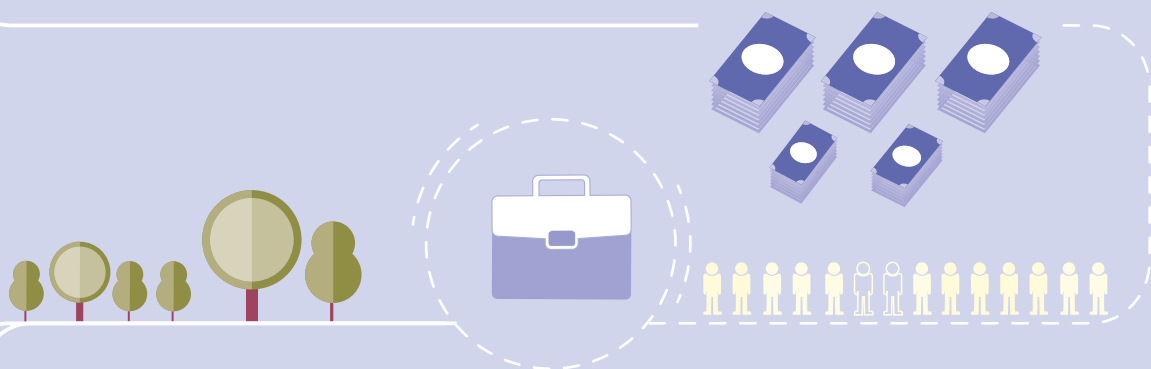


Гайд для создания и оценки импакт-проектов



Содержание

3	От авторов
5	Введение
5	Для чего нужен гайд?
5	На кого рассчитан гайд?
7	Методология
8	Как пользоваться гайдом?
9	Ключевые понятия
10	Карта понятий
11	1. Эволюция к импакт-инвестированию
13	2. Критерии импакт-проекта
13	Обязательные критерии
14	Рекомендованные и дополнительные критерии
17	3. Ключевые стейкхолдеры
18	4. Оценка результатов
18	Что измерять?
20	Как измерять?
23	5. Ложные эффекты
24	Резюме
26	Приложения
26	Актуальная литература
26	Сервисы и базы по оценке социального воздействия в РФ
27	Чек-листы для оценки проекта: примеры заполнения
30	Пример измерения показателей. Проект «Лифт в будущее»

Для быстрого перехода к разделу кликните  по его названию.





«Корпоративная благотворительность трансформируется. С одной стороны, внешние требования ускорили переход от благотворительной и меценатской деятельности бизнеса к устойчивому развитию, в котором ESG факторы четко фиксируют социальные и экологические достижения компаний. С другой стороны, нестабильная экономическая ситуация обоснованно привела к резкому сокращению ресурсов при том, что в обществе заметен существенный рост потенциальных благополучателей.»

Таким образом, сохранение социальных и экологических инициатив возможно только в том случае, если удастся произвести трансформацию такого рода проектов в импактные, а их целью будет являться достижение позитивного, измеримого социального или экологического эффекта одновременно с бизнес-результатом. АФК «Система», являясь многолетним лидером внедрения лучших практик инвестиционной деятельности, реализовала исследование, выработав прозрачный алгоритм создания и оценки эффективности импакт-проектов.

Благотворительный фонд «Система» – оператор социальных инвестиций компаний Группы АФК «Система» – представляет Вашему вниманию гайд, который определяет основные отличия импакт-инвестирования от традиционной благотворительности и корпоративной социальной ответственности, а также предлагает матрицу разработки и оценки подобных проектов.

Неразрывная связь импакт-инвестирования с бизнесом позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы наряду с максимизацией долгосрочного воздействия на общество и экологию, а также повышает положительное влияние от таких проектов на деятельность компаний.»

Оксана Косаченко,
президент БФ «Система»





«Оценка влияния благотворительности на бизнес – репутацию и/или непосредственные финансовые результаты – одна из ключевых задач, которые на данный момент стоят перед бизнесом, который видит свою роль в реализации социальных и экологических изменений.»

Проведенное исследование показывает, что ни в мире, ни среди лидеров на российском рынке нет единых стандартов и подходов для решения данной задачи.

Однако, все эксперты сходятся во мнении, что сама постановка вопросов из серии «каких результатов мы хотим добиться», «как данный проект повлияет на позиционирование компании и/или ее деятельность», «как оценить потребности и эффекты от проекта у целевой аудитории» – это уже возможность приблизиться к ответу на ключевой вопрос:

«Так какое же влияние добрые дела оказывают на бизнес?»

Мы выражаем благодарность экспертам, кто вместе с нами искал ответ на данный вопрос, и кто безусловно верит, что добрые дела оказывают исключительно положительное воздействие и в долгосрочной перспективе определяют устойчивость ответственного бизнеса».

Анна Чечик,
директор по развитию БФ «Система»

БФ «Система»

Оксана Косаченко, идейный вдохновитель перехода от «добра» к социальным инвестициям

Команда экспертов БФ «Нужна помощь»

Елизавета Язневич

Карина Пипия

Евгения Михайловская

Дмитрий Буренко

ПАО «МТС»

Юрий Савельев, центр ESG

Ксения Косогорова, центр ESG

Ольга Юркова, центр социальных и благотворительных программ

Елена Серегина, центр по социальной ответственности, разнообразию и инклюзивности

МТС Банк

Анастасия Григорьева, программа по устойчивому развитию и ESG

Segezha Group

Оксана Тихонова, блок по управлению персоналом

Мария Лунегова, блок по управлению персоналом

Кермен Манджиева, блок по связям с общественностью

Алена Высоких-Альясери, блок по устойчивому развитию и ESG

Надежда Рулева, блок по социальным программам

Группа «Эталон»

Анастасия Горбулина, управление проектированием

Максим Кобяков, управление по устойчивому развитию и ESG

OZON

Елена Чернина, социальные проекты

Светлана Сорокина, устойчивое развитие и ESG

АО «Биннофарм»

Татьяна Федченко, управление персоналом

Елена Шипилова, PR и связи с общественностью

Ирина Моисеева, управление КСО

ГК «Медси»

Наталья Владимировская, социальные проекты

АХ «Степь»

Сергей Ткаченко, R&D центр

Евгения Ковалева, устойчивое развитие и ESG

Мишечко Оксана, управление персоналом



Введение

Для чего нужен гайд?

Практически каждая компания проходит уникальный путь в сфере импакт-инвестирования. Разнообразие опыта, ресурсов, отраслей и направлений деятельности компаний, которые реализуют проекты по импакт-инвестированию, неизбежно рано или поздно ставит вопросы о том, с чего следует начать при отборе и оценке импакт-инвестиций и на что можно ориентироваться.

Гайд представляет попытку ответить на эти вопросы, базируясь на идее того, что значительная часть опыта компаний в сфере импакт-инвестирования может быть структурирована и обобщена в виде набора правил, с которым смогут соотносить себя как «начинающие», так и «опытные» компании, реализующие импакт-инвестиции.

Методические материалы и рекомендации, изложенные в гайде, предназначены помочь принимать обоснованные решения на этапах инициирования, отбора, мониторинга и оценки проектов по импакт-инвестированию, а в конечном счете – повышать их эффективность.

Важно отметить, что гайд задает систему координат с точки зрения критериев отбора и правил оценки импакт-инвестиций, но не дает готовых решений. Финальный выбор пути в сфере импакт-инвестирования остается за каждой компанией.

На кого рассчитан гайд?

Гайд рассчитан на широкую целевую аудиторию. От акционера, принимающего решение об инвестировании конкретного проекта, до рядового сотрудника, генерирующего идею, которая может быть заложена в основу проекта по импакт-инвестированию. Гайд распространяется и на отбор и оценку внешних проектов, их верификацию, если такая потребность возникает (например, при отборе сторонних проектов в рамках грантовых конкурсов).

Мы выделили три ключевые группы, на которые рассчитан гайд (но он ими не ограничивается). Ниже в таблице приводятся основные вопросы, с которыми они могут сталкиваться на разных этапах управления проектом в зависимости от роли, и на которые смогут найти ответы в гайде.

На какие вопросы аудитории отвечает гайд?

01

Для акционера, инвестора, собственника

- ✓ Как понять, что проект соответствует духу импакт-инвестирования?
- ✓ На какие критерии обратить внимание при выборе проекта из нескольких? Что важно для меня как акционера, для компании?
- ✓ Почему важно, чтобы у проекта была система показателей результативности?

02

Для руководителя, ЛПР профильного направления (КСО, ESG)

- ✓ Как понять, что проект соответствует духу импакт-инвестирования?
- ✓ Как привести целеполагание проекта (нового или действующего) в согласие с основными критериями импакт-инвестиций?
- ✓ По каким правилам отбирать показатели результативности проекта и оценивать его эффективность?
- ✓ Какие методы измерения использовать, в чем их ограничения?

03

Сотрудник (проактивный, как инициатор идеи социального инвестирования)

- ✓ Как понять, что проект соответствует духу импакт-инвестирования?
- ✓ Какова моя роль среди стейкхолдеров проекта? Где моя зона ответственности?



Методология

Подготовка гайда включала три последовательных этапа сбора и анализа информации об импакт-инвестировании, уточняющих и детализирующих друг друга.

01

На первом этапе проводилось кабинетное исследование, которое включало анализ открытых источников информации о критериях и приоритетах при отборе импакт-инвестиций, об опыте реализации подобных проектов российскими и международными компаниями, а также о подходах к отбору ключевых показателей для оценки результативности проектов.

02

Второй этап был направлен на понимание того, каким образом импакт-инвестирование реализуется в группе компаний АФК «Система» в настоящее время: как отбираются проекты, кто и как их оценивает, какие барьеры возникают. С этой целью было проведено 12 глубинных интервью с представителями 8 компаний в мае – июне 2022 года. Респонденты представляли разные структурные подразделения, что определялось спецификой деятельности каждой компании: R&D, HR, PR, ESG, KCO.

03

На третьем, финальном этапе, была проведена стратегическая сессия с 13 участниками группы компаний АФК «Система» гибридного формата: онлайн (9 чел.) и офлайн (4 чел.). Главной целью стало обсуждение, уточнение и согласование перечня критериев отбора проектов по импакт-инвестированию, сформированного на предыдущих этапах исследования, а также обсуждение концептуальной рамки – что следует понимать под «импакт-инвестированием», и чем оно отличается от смежных терминов.

Таким образом, систематизация опыта компаний Группы АФК «Система» легла в основу настоящего гайда, однако им не ограничивается. В связи с этим гайд может быть полезен практически любой компании, заинтересованной в эффективности своих импакт-инвестиций.



Как пользоваться гайдом?

Гайд может быть применим на всех этапах проектного цикла, что продемонстрировано ниже в таблице с навигацией по разделам гайда. В свою очередь, деление по разделам носит условный характер и к каждому разделу можно обратиться на любом этапе проектного цикла в зависимости от возникающих потребностей.

Этап проектного цикла

Задачи

1. Эволюция к импакт-инвестированию

Анализ рынка и опыта международных и российских компаний

Инициирование

Проведение самооценки действующих проектов

Анализ рынка, опыта других компаний со схожим сценарием импакт-инвестирования



2. Критерии импакт-проекта

Неотъемлемые, обязательные и дополнительные критерии

Инициирование
Планирование

Анализ потенциальной выгоды проекта для бизнеса и для общества (или для окружающей среды)

Выработка или уточнение целеполагания проекта

Формирование методики отбора проектов внутри компании



3. Ключевые стейкхолдеры

Потребности и ожидаемое влияние на целевые аудитории

Инициирование
Планирование

Выявление и анализ потребностей ЦА (или окружающей среды)

Определение ожидаемых изменений в жизнедеятельности ЦА (или в состоянии, качестве окружающей среды)

Измерение исходного состояния (при необходимости)



4. Оценка результатов

Краткосрочные и долгосрочные результаты, их оценка и расчет показателей

Планирование
Реализация (мониторинг)
Оценка результатов

Определение ожидаемых результатов проекта, их временного горизонта

Ревизия доступных данных

Понимание необходимости привлечения внешнего эксперта, консультанта

Формирование плана мониторинга и оценки проекта

Распределение зон ответственности, создание рабочих групп

Определение ограничений выбранных методов измерения показателей



5. Ложные эффекты

Какой еще может быть импакт

Планирование
Оценка результатов

Определение факторов риска недостижения целей проект

Преодоление риска импактвошинга



Ключевые понятия

Прежде чем переходить к критериям отбора проектов по импакт-инвестированию, дадим ключевые определения¹, которые будут использоваться в гайде, в алфавитном порядке.

Импакт – позитивные устойчивые изменения в жизнедеятельности определенных категорий людей или сообществ (но не отдельных людей) или в состоянии (качестве) окружающей среды. Это ожидаемый результат, или эффект, социального или экологического воздействия.

Импактвошинг – необоснованная декларация (имитация) компанией импакта как результата своей деятельности для достижения PR целей.

Импакт-инвестиции – инвестиции, целью которых является достижение позитивного, измеримого социального или экологического эффекта одновременно с бизнес-результатом (финансовым и/или нефинансовым). При этом социальный и экологический результаты достигаются целенаправленной деятельностью компании, равно как и бизнес-результат, а не являются побочным эффектом от коммерческой деятельности.

Нередко в качестве синонимов указанного понятия используются: «благотворительность», «корпоративная социальная ответственность (КСО)», «устойчивое развитие», «ESG». Однако это некорректно. Мы указали на принципиальные отличия между всеми этими понятиями в Разделе «Эволюция».

Оценка импакта – систематическое и обоснованное измерение деятельности организации и/или проекта, ее/ его позитивного влияния на жизнедеятельность людей и сообществ (как внутри компании, так и за ее периметром) или на состояние (качество) окружающей среды, доказывающее эффективность и устойчивость достигнутых результатов.

Показатель – обобщенные данные, отражающие какую-либо сторону деятельности организации, процесса реализации проекта (от запуска до оценки результатов). Нередко в литературе по оценке социальных проектов можно встретить разделение на количественные и качественные показатели. Мы допускаем, что для решения каких-то задач коммуникации по проекту это разделение оправдано, но принципиально отстаиваем понимание показателя как то, что можно измерить, а значит, посчитать количественно.

Социальное или экологическое воздействие – целенаправленная деятельность бизнеса, государства и/или некоммерческого сектора по достижению позитивных устойчивых изменений в жизнедеятельности определенных категорий людей или сообществ (но не отдельных людей) или в состоянии (качестве) окружающей среды.

Стейкхолдер – причастная, или заинтересованная, сторона, которая: а) воздействует на деятельность компании (на бизнес-результат) и/или располагает ожиданиями относительно результатов ее деятельности и/или б) является объектом воздействия (в т. ч. применимо к окружающей среде).

¹ Эти определения стали результатом осмысления и переработки релевантной литературы по теме импакт-инвестиций, которая анализировалась в рамках кабинетного этапа исследования. В большей мере мы опирались на Доклад «Золотой стандарт Импакта: лучшие кейсы социального воздействия бизнеса. Московская школа управления Сколково» (2021); Доклад «ESG: три буквы, которые меняют мир», НИУ ВШЭ (2022); Доклад «Мировой опыт развития импакт-инвестиций», Фонд «Наше будущее» совместно с НИУ ВШЭ (2020).

Карта понятий

Благотворительность:

Не предполагает выгоду для бизнеса (хотя и не исключает её), в первую очередь – выгоду для общества и/или окружающей среды, однако не обязательно долгосрочную



Импакт-инвестиции

Долгосрочная выгода и для бизнеса (не только финансовая) и для общества и/или окружающей среды

КСО:

Необязательность оценки социального или экологического эффекта; ожидаемые результаты преимущественно в сфере PR



Оценка (устойчивого) эффекта для общества и/или окружающей среды обязательна

Устойчивое развитие:

Ценностный уровень, не подразумевает конкретных измеримых результатов



Результаты достижимы, долгосрочны, измеримы и верифицируемы, т.е. исполнение декларируемых целей гарантировано

ESG:

Обязательна система оценки и раскрытия информации о деятельности (стандарты, рейтинги) по трем направлениям; часто ключевая цель – снижение негативного воздействия

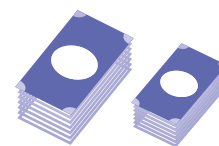


Оценка и раскрытие во все три направления возможна, но не обязательна, а E (Environmental) и/или S (Social) обязывают фокусироваться на достигаемом эффекте. Т.е. может реализовываться самостоятельно, хотя логично вписывается в ESG-повестку

Источник: кабинетное исследование и интервью с экспертами компаний АФК «Система», июнь 2022



1. Эволюция к импакт-инвестированию



Анализ рынка и опыта международных и российских компаний

Классическая благотворительность, даже т.н. «инфраструктурная», казавшаяся еще недавно весьма прогрессивной, отходит в прошлое, как и корпоративная социальная ответственность (КСО) в том ее понимании, которое часто эксплуатировалось на практике: как совокупность инициатив, направленных на улучшение социальной или экологической ситуации, выбранных компанией более или менее произвольно. Такие инициативы, как правило, не имеют прямой связи с основной деятельностью и процессами компании – разве что на уровне декларируемых ценностей – и легко купируются или редуцируются в ситуации кризиса, при сокращении бюджетов и смене руководства, о чем хорошо знает любая российская некоммерческая организация (НКО), которая регулярно сотрудничает с компаниями и получает от них благотворительные средства.

Импакт-инвестирование частично вобрало в себя принципы, свойственные предыдущим этапам развития социально и экологически полезной деятельности (благотворительность, КСО), которую инициировали компании. Важное концептуальное отличие импакт-инвестирования от прошлых практик состоит в том, что упор делается именно на основную деятельность и процессы компании, ее естественное и постоянное воздействие на общество и экологию, на необходимость сокращать негативное воздействие и умножать положительное.



Однако благотворительность, КСО и импакт-инвестирование не только не отменяют друг друга, но и продолжают свое сосуществование в современных реалиях бизнеса.



Обобщив накопленный опыт компаний, входящих в группу компаний АФК «Система», которые приняли участие в глубинных интервью, и результаты кабинетного исследования¹, можно выделить четыре типовых сценария инициирования и/или перехода компаний от благотворительности и КСО к импакт-инвестированию:

04 КСО и благотворительность противоречат критериям импакт-инвестирования

Являются искусственными (внешними) атрибутами деятельности, оторванными от реальных бизнес-процессов и устойчивости компании. Часто такие проекты относятся к так называемому «историческому наследию» компании, и/или они существуют благодаря личной заинтересованности кого-то из лиц, принимающих решения в компании.

03 Изначальное соответствие бизнеса компании «духу» импакт-инвестирования

Специфичность отрасли предполагает, что вся деятельность компании сильно зарегулирована и неразрывно связана с интересами общества. Например, компании из агропромышленного комплекса, не только решающие проблему продовольственного обеспечения населения и создающие рабочие места, но повышающие эффективность использования земельных ресурсов за счет развития и применения новых технологий и т. д.

02 «Переупаковка» КСО и благотворительности в импакт-инвестирование

Достаточно переименовать («вкусно подать» как описывали это на интервью) деятельность, которая уже велась или ведется компанией. Не предполагает серьезных трансформаций бизнеса, но сопровождается риском быть расцененной как импакт-вошинговая.

01 Эволюция к импакт-инвестированию

КСО и благотворительность – важное историческое наследие компании, отправная точка для реализации импакт-инвестиций и ESG инициатив (своего рода ESG 1.0.). Проекты претерпевают изменения, чтобы встроиться в новую стратегию, но и новая стратегия учитывает основные принципы и критерии отбора проектов, существовавшие до.

Какой бы сценарий ни привел компанию к идее импакт-инвестирования, важно понимать, что эта деятельность имеет вполне определенные критерии, которые и описаны дальше.

¹ В частности, одна из попыток описать соотношение между различными понятиями в сфере ESG и импакт-инвестиций, которая принималась во внимание при написании раздела, представлена в Докладе «Международный опыт применения стандартов ESG и возможности его использования в России», Российско-Британская рабочая группа по корпоративному управлению (2021).

2. Критерии импакт-проекта



Неотъемлемые, обязательные и дополнительные критерии

Обязательные критерии

Подробнее остановимся на трех критериях, которым в обязательном порядке должен соответствовать проект по импакт-инвестированию:

01

Результативность проекта одновременно охватывает и бизнес, и общество и/или окружающую среду

Для бизнеса результативность подразумевает не только финансовую выгоду (повышение акционерной стоимости компании, увеличение прибыли), но и нефинансовую (улучшение репутации, рост узнаваемости среди клиентов). Эффект для общества и окружающей среды заключается в позитивных устойчивых изменениях, чаще – решении актуальной проблемы для местного сообщества или территории присутствия деятельности компании. Другими словами, проект направлен на создание общей ценности (shared value) для бизнеса и общества и/или окружающей среды.

02

Все ожидаемые результаты проекта измеримы и достижимы

Планируя тот или иной результат проекта, важно понимать метод (способ), которым его можно будет измерить. В противном случае, если измерение невозможно (непонятно «каким образом»), следует отказаться или заменить на иной измеряемый результат. Это справедливо и для принципа достижимости. Например, если целью проекта является «уменьшение гендерного неравенства», при этом производство в рамках основной деятельности компании подразумевает «мужскую специфику» (лесозаготовка), то достижимость цели не представляется реалистичной, т.е. достижимой. Важно отметить, что речь идет об измеримости ожидаемых результатов проекта, что не исключает появление иных побочных результатов в ходе реализации проекта.

03

Проект обладает долгосрочным эффектом (3–5 лет)

Проект по импакт-инвестированию не ограничивается мгновенной и краткосрочной выгодой для бизнеса и общества и/или экологии, а имеет протяженную повестку, рассчитанную на устойчивые изменения. Например, марафон, организованный компанией в защиту окружающей среды, не может рассматриваться как импакт-инвестиция, если он проводится нерегулярно и его результаты не имеют динамики, т.е. изменений за период, как минимум, от 3 лет. Количество участников марафона в N году не является примером долгосрочного и устойчивого импакта (но может быть примером благотворительной акции).

Чек-лист для вписывания ожидаемых результатов проекта. Колонка «выгода для бизнеса» будет обязательной для любого проекта по импакт-инвестированию, а колонки «эффект для общества» и «эффект для окружающей среды» опциональны и зависят от конкретного проекта, но должна быть хотя бы одна из двух. Колонку «выгода для бизнеса» можно дополнительно разделить на «финансовые» и «нефинансовые» результаты.

Выгода для бизнеса		Эффект для общества	Эффект для окружающей среды
Финансовая	Нефинансовая		



Рекомендованные и дополнительные критерии

Если проект соответствует всем трем вышеуказанным критериям, то его можно определять как проект по импакт-инвестированию. Однако критериев, на которые полезно обратить внимание при выборе проектов (из нескольких возможных), значительно больше¹.

Как минимум, еще два критерия распространяются на любую компанию вне зависимости от специфики ее деятельности и могут быть рекомендованы в качестве критериев отбора проектов. Кроме того, в рамках опроса на стратегической сессии они набрали наибольший средний балл среди экспертов из компаний Группы АФК «Система», голосовавших за значимость предложенных (дополнительных) критериев.

04

Проект учитывает экспертизу компании

Использование экспертизы компании при проектной деятельности позволит оказать наибольшее воздействие и результативность.

05

Проект верифицирован внешними экспертами













Привлечение сторонних экспертов на всех этапах управления проектом позволит критически осмыслить проект, а также минимизировать риски при публичном раскрытии результатов проекта за счет учета и проработки рекомендаций на предыдущих этапах. После раскрытия результатов роль стороннего верификатора могут выполнять системы различных рейтингов, стандартов и индексов: GRI, SASB, IR, CSA, RAEX-Europe и др.

Остальные критерии отбора проектов или сильно зависят от направления деятельности компании и не могут носить универсальный характер применения, или в большей мере характеризуют не столько импакт-инвестирование, сколько КСО и благотворительность. Однако в ситуации выбора между проектами, одинаково соответствующими основным и рекомендованным критериям отбора проектов импакт-инвестирования, дополнительные критерии могут выступать вспомогательным инструментом отбора, исходя из важности того или иного критерии для деятельности конкретной компании.



¹ Перечень критериев сформирован по результатам кабинетного этапа исследования и глубинных интервью, в то время как на стратегической сессии проходило их обсуждение и отбор как значимых с т.з. существующей практики импакт-инвестирования в группе компаний АФК «Система». Важным источником для формирования перечня критериев стали результаты исследования по проекту «Лидеры корпоративной благотворительности — 2021», Форум Доноров.

Дополнительные критерии (в алфавитном порядке):

-  **GR-потенциал**
Проект способствует налаживанию или укреплению взаимодействия с органами власти, повышению эффективности коммуникаций, в том числе, вне проекта.
-  **PR-потенциал**
Проект способствует повышению медийной узнаваемости и привлекательности компании.
-  **Большой охват**
Проект одновременно охватывает широкую категорию (категории) стейкхолдеров, т.е. не может быть направлен на отдельных людей или небольшие группы населения.
-  **Вовлечение сотрудников**
Проект охватывает сотрудников компании разного уровня и структурной принадлежности, не только как непосредственных исполнителей проекта, но и как целевую аудиторию проекта.
-  **Использование новых технологий**
В проекте используются последние научные разработки и инновации в отрасли, к которой принадлежит деятельность компании.
-  **Масштабируемость**
Проект легко воспроизвести в других условиях без существенных трансформаций и усилий со стороны компании (в другом регионе, с другими сообществами и т.д.).
-  **Следование целям устойчивого развития ООН (ЦУР)**
Проект предполагает, что его результаты соотносятся с ЦУР.
-  **Соответствие личным предпочтениям руководителей компании**
Проект инициирован и поддержан лично руководителем компании, что минимизирует риски закрытия проекта при прочих равных условиях (применим к компаниям с вертикальной структурой управления).
-  **Соответствие целеполагания проекта ключевым целям, указанным в ESG стратегии (при наличии)**
Целеполагание проекта должно согласовываться со стратегией: как минимум, в направлении Environmental и/или Social.
-  **Стимулирование проактивности сотрудников**
Проект способствует тому, что инициаторами активности (мероприятий) в рамках проекта являются сотрудники компании.
-  **Уникальность**
У проекта отсутствуют непосредственные аналоги, т.е. он значительно отличается от проектов у конкурентов.
-  **Экономическая целесообразность**
Финансовые затраты на проект (собственно, размер инвестиций) оправданы с точки зрения достигаемых результатов. Важно: речь не только про бизнес-результаты (почти наверняка их одних можно достичь с меньшими затратами), но про социальный и/или экологический эффект тоже, именно поэтому обязательным критерием импакт-инвестиций является измеримость всех заявленных результатов.

Чек-лист с критериями отбора проекта по импакт-инвестированию

Рядом с критерием из первой колонки, в которой приведен перечень всех рекомендованных и дополнительных критериев, отмечаем в последующих колонках любым символом соответствие или несоответствие проекта данному критерию.

Примеры заполнения чек-листа см. в [Приложении на стр. 28–29](#).

	Полностью соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ			
Результативность проекта одновременно охватывает и бизнес и общество и/или окружающую среду	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Все ожидаемые результаты проекта измеримы и достижимы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Проект обладает долгосрочным эффектом (3–5 лет)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
РЕКОМЕНДОВАННЫЕ КРИТЕРИИ			
Проект учитывает экспертизу компании	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Проект верифицирован внешними экспертами	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ			
GR-потенциал	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PR-потенциал	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Большой охват	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Вовлечение сотрудников	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Использование новых технологий	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Масштабируемость	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Следование целям ЦУР	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Соответствие личным предпочтениям руководителей компании	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Соответствие целеполагания проекта ключевым целям, указанным в ESG-стратегии	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Стимулирование проактивности сотрудников	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Уникальность	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Экономическая целесообразность	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Ключевые стейкхолдеры

Потребности и ожидаемое влияние на целевые аудитории

У проекта всегда есть стейкхолдеры (т.е. причастные стороны, заинтересованные лица), участвующие в том или ином качестве в реализации проекта. В свою очередь, окружающая среда является объектом воздействия, т.е. также своего рода «стейкхолдером».

Команде, реализующей проект, важно четко определить, какая цель стоит за удовлетворением потребностей тех или иных стейкхолдеров. Если проект преимущественно направлен на повышение лояльности клиентов или сотрудников, а, следовательно, на получение бизнес-выгоды (например, рост количества подписок на продукт, снижение текучести кадров в компании), то не стоит его рассматривать и презентовать публично как импакт-инвестицию. Если проект нацелен на разовое удовлетворение потребностей жителей города N, не предполагая ни полноценной выгоды для бизнеса, ни долгосрочного эффекта для жителей (например, профориентационный мастер-класс для школьников от сотрудников компании один раз в год), то он находится в зоне благотворительности. В свою очередь, например, расширение образовательных возможностей в регионе за счет инвестирования в курсы по тем специальностям, которые нужны и самой компании, можно рассматривать как импакт-инвестицию, т.к. такой проект предполагает долгосрочные изменения как для жителей, так и для компании, работающей в регионе.

Ниже приведены наиболее часто встречающиеся группы стейкхолдеров (по результатам кабинетного этапа исследования¹ и глубинных интервью), которые были разделены на два условных перечня, согласно критерию **одновременной результативности проекта и для бизнеса, и для общества и/или окружающей среды**.

<p>Заинтересованы в бизнес-результатах</p> <ul style="list-style-type: none"> • Акционеры и инвесторы, управленцы / совет директоров • Производители, поставщики, партнеры 		<p>Заинтересованы в социальных и/или экологических результатах</p> <ul style="list-style-type: none"> • Клиенты, потенциальные клиенты и потребители • Сотрудники, потенциальные сотрудники • Местные сообщества и население в регионах присутствия, некоммерческие организации • Федеральные и региональные органы власти, регулирующие органы • Окружающая среда
---	--	--

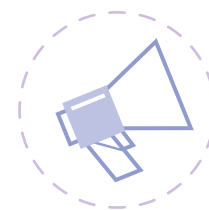
Приведенные выше примеры стейкхолдеров являются довольно общими. На практике рекомендуется использовать как можно более конкретные описания. Так, сотрудники в зависимости от целеполагания проекта могут быть разделены по:

- статусу занятости – действующие и потенциальные сотрудники;
- состоянию здоровья – без физических ограничений и с таковыми;
- возрасту – молодежь до 35 лет, пенсионеры и т. д.

Такая детализация важна еще и потому, что задача определения ключевых стейкхолдеров на этапе планирования проекта неразрывно связана с задачей отбора показателей для дальнейшего измерения.

¹ А именно, мы ориентировались как на теоретический анализ существующих подходов к выделению основных групп стейкхолдеров (Доклад «Золотой стандарт Импакта: лучшие кейсы социального воздействия бизнеса. Московская школа управления Сколково»), так и на реальные кейсы и практики российских и иностранных компаний (Проект «Лидеры корпоративной благотворительности – 2021», Форум Доноров; «Рынок ESG инвестирования в России: настоящее и будущее», FRANK RG для Россельхозбанка).

4. Оценка результатов



Краткосрочные и долгосрочные результаты, их оценка и расчет показателей

Что измерять?

Как было указано в определении, целью импакт-инвестиций является достижение измеримого социального или экологического воздействия одновременно с бизнес-результатом. Следовательно, любой импакт-проект должен ответить на ключевой вопрос: что и каким способом следует измерить, чтобы оценить (в идеале – доказать) социальный и экологический эффект(-ты) от реализации конкретного проекта?

Отметим, что за периметром внимания данного гайда остается оценка финансового результата и оценка экологического воздействия. В первом случае мы исходим из того, что, как правило, компании сами хорошо разбираются в том, «как считать прибыль».

В определенной мере это справедливо и для экологической повестки: такая деятельность относится к вполне конкретной зоне экспертизы, здесь разработано немало стандартов и даже законодательных требований, что среди прочего подразумевает регулярную и независимую оценку такой деятельности. В этой связи отдельной задачей проектной команды должно стать: при необходимости предусмотреть и регламентировать привлечение экспертов / консультантов на этапе планирования (например, для понимания того, как корректно измерить исходное состояние объекта воздействия до начала реализации проекта), реализации (мониторинга краткосрочных изменений) и оценки импакта проекта. Особенно если ожидаемые результаты проекта не охвачены принятыми стандартами и законодательством.

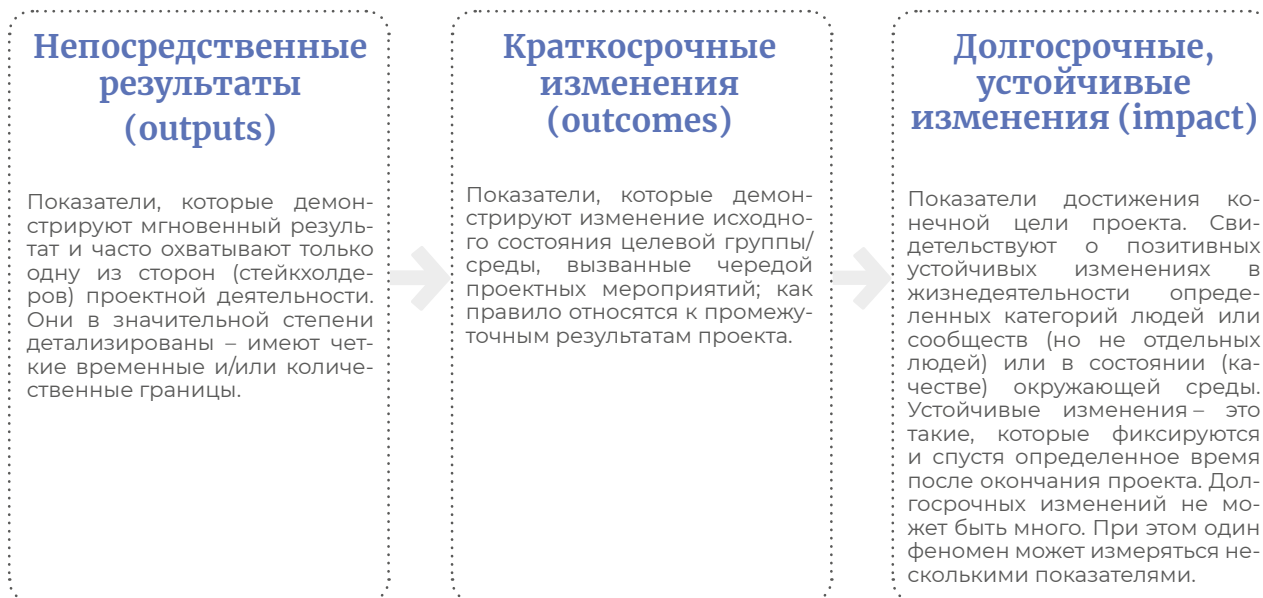
В свою очередь, оценка результативности проектов с точки зрения **достигнутых социального изменений** в силу отсутствия общепринятых и универсальных стандартов представляет широкое поле для манипулирования и спекуляций различного рода. Ниже представлены критерии отбора показателей, среди прочего исключаящие возможность для компании быть расцененной как импакт-вингер, т.е. создающая видимость полезной деятельности для защиты природы и общества.

Правила отбора показателей социального воздействия

Измеримость импакт-инвестиций **в части воздействия на общество** подразумевает обязательность набора показателей (также корректно называть их индикаторами), которые свидетельствует о позитивных изменениях в жизнедеятельности отдельных людей, социальных групп или местных сообществ, т.е. о результативности проекта, оказанном социальном воздействии. Другими словами, когда мы планируем результат социального воздействия (импакт), мы отвечаем на вопрос: **«Каких изменений мы хотим достичь по результатам проекта?»**; когда мы подбираем показатели импакта, главный вопрос – это **«Как именно мы поймем, что эти изменения достигнуты?»**.

Важно подчеркнуть, что речь идет именно о логично выстроенной системе показателей, т.е. результативность проекта не может быть измерена одним или двумя показателями. Часть показателей будет свидетельствовать о достижении конечных целей проекта, демонстрируя бизнес-эффект для компании и социальный эффект для общества. Еще часть показателей может быть использована для оперативного мониторинга хода реализации проекта, позволяющего вовремя отследить проблемы и успехи в реализации проекта, и, соответственно, вносить корректировки и изменения, а в крайнем случае – досрочно закрыть проект.

Для понимания всех социальных эффектов проекта и предотвращения подмены импакта «быстрыми» результатами, как правило, применяют логическую модель, в которой выделяют три последовательные группы результатов проектной деятельности и соответствующих им показателей¹:



К какому бы результату не относился показатель, он должен отвечать следующим базовым правилам:

01

Релевантность измеряемому предмету

Это значит, что мы меряем то, что хотим измерить: например, посещаемость мероприятия корректно измерить по числу не тех, кто зарегистрировался на него, а кто в той или иной форме отметил, что пришёл. Помочь тут может изучение опыта аналогичных проектов, использование стандартных методик, обращение к экспертам и просто обсуждение внутри команды проекта.

02

Чем конкретнее формулировка, тем лучше

Что будет единицей счета, какая именно целевая группа нас интересует, за какой временной период и т.д?. Все эти вопросы так или иначе встанут в момент составления плана сбора данных (измерения).

03

Сопоставимость, или доступность для сравнения

По факту оценка результатов проекта – это сравнение достигнутых показателей или с планом, или с результатами измерения до воздействия, или с каким-то внешним бенчмарком (например, при наличии референтной группы). Именно это и дает нам право заключить об успехе или неуспехе проекта. XX человек – это много или мало? Коэффициент текучести в XX% – это много или мало? Сам по себе показатель является малоинформативным, если его не с чем сравнить.

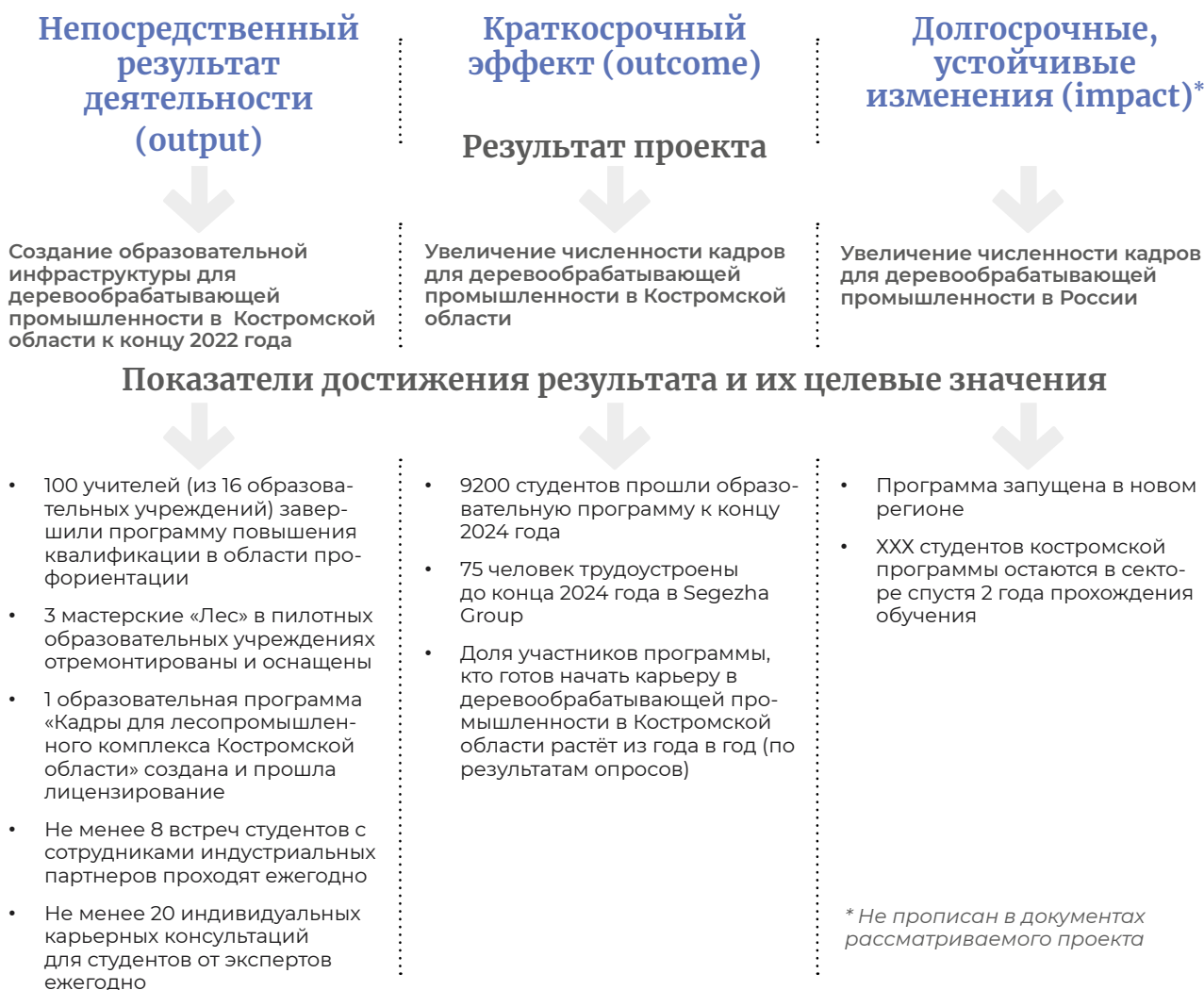
04

Воспроизводимость

Расчеты показателя легко воспроизводимы при независимом аудите (контроле), что подразумевает наличие и соблюдение методики сбора данных для расчета показателя, а также хранение изначальных данных, участвующих в расчетах.

¹ Подход к мониторингу и оценке социальных проектов с использованием логической модели (Logical Framework Approach), и в частности представленной выше её части, цепочки результатов (Results chain), начал свое широкое распространение еще с конца шестидесятых годов 20 века. При составлении гайда в этом разделе мы ориентировались прежде всего на стандарты Всемирного фонда дикой природы, представленные в документе WWF Standards of Conservation Project and Programme Management (2017).

Для иллюстрации всего вышеизложенного приведем часть логической модели проекта «Лифт в будущее», реализуемого БФ «Система» в Костромской области в 2022–2024 гг. в партнерстве с Segezha Group¹. Представленная цепочка результатов (и соответствующих им показателей) изложена именно с точки зрения интересов этой компании как одного из представителей деревообрабатывающей промышленности России. (Если смотреть на результаты, например, с т.зр. целевой группы воздействия, молодежи 14–35 лет, формулировки были бы другими).



Как измерять?

Как было отмечено ранее, инструменты оценки импакта сильно зависят от конкретных показателей и результатов, которые прописываются в проекте (еще раз напомним, что оставляем за периметром внимания гайда оценку бизнес-результата и экологического воздействия).

Использование того или иного метода практически всегда предполагает экспертизу, и, следовательно, обращение к специалистам. Исключение могут составлять компании, которые имеют в своей организационной структуре профильные департаменты (исследовательские и/или аналитические), т.е. сами являются носителями экспертизы, а также компании, реализующие проекты с минимальным бюджетом, в рамках которого расходы на обращение к специалистам составляют существенную и неподъемную часть проекта (нецелесообразны). При втором сценарии компания может обратиться к специалистам в данной сфере с просьбой о партнерстве в рамках проекта или pro bono консультированию касательно использования метода (методов) оценки результатов проекта.

¹ [Постановление](#) администрации Костромской области от 31.01.2022 № 27-а «О реализации в Костромской области проекта социального воздействия в сфере образования».

Ниже приведен перечень методов, которые наиболее часто используются компаниями для сбора данных на всех этапах импакт-инвестирования.

Метод	Когда использовать	Преимущества	Ограничения (риски)
1. Вторичный анализ данных	На начальном этапе запуска проекта: для выявления потребностей ЦА, анализа рынка и конкурентов (чтобы понять уникальность проекта в т.ч.)	<p>Данные доступны на сайте исследовательских компаний и госведомств (например, на сайте Росстата)</p> <p>Не требует привлечения сторонних специалистов и дополнительных ресурсов, часто можно обойтись своими силами</p>	<p>Не всегда можно найти необходимую информацию в открытом доступе</p> <p>При большом объеме и специфичности темы может потребоваться привлечение экспертов</p>
2. Учет событий в «журнале посещения» и т.п., пользовательская статистика	В ходе реализации проекта (мониторинг)	<p>Не предполагает обращения к мнению людей (по факту это реализация научного метода наблюдения), а потому не несет в себе ограничений опросных методов</p> <p>Развитие цифровых продуктов идет одновременно с расширением возможностей анализа пользовательского поведения (многие возможности доступны «по умолчанию»)</p>	<p>Хорошо подходит для фиксирования непосредственных результатов проекта, однако как правило не достаточен для измерения долгосрочных изменений (импакта)</p>
3. Опросы, экспертные интервью и фокус-группы, глубинные интервью	На всем пути реализации проекта (запуск, мониторинг, оценка)	<p>Всегда стандартизация результатов (мнений)</p> <p>Возможность использования методов математической статистики для более глубокого анализа социального воздействия</p>	<p>Требуют соблюдение строгой методологии, что практически невозможно без привлечения экспертов</p> <p>Требуют дополнительных финансовых ресурсов по организации, проведению и обработке результатов</p> <p>Для понимания изменений требуют регулярности, т.е. не могут быть разовыми (один опрос за весь период реализации проекта)</p>
4. Площадки обратной связи: воркшопы, встречи со стейкхолдерами и органами госвласти	На всем пути реализации проекта (запуск, мониторинг, оценка)	<p>Быстрая организация</p> <p>Возможность одновременного вовлечения ключевых стейкхолдеров проекта</p>	<p>Отсутствует стандартизация результатов (мнений)</p>
5. Горячая линия, отдельные сайты и лендинги для сбора обратной связи	На всем пути реализации проекта (запуск, мониторинг, оценка)	<p>Возможность визуально (красочно) донести информацию о проекте</p> <p>Повышение доверия к компании и проекту за счет возможности приобщения (персональная связь с ЦА)</p>	<p>Вовлекаются только самые мотивированные, оценить изменения по итогам реализации проекта на остальных невозможно</p> <p>Необходимость реагирования по каждому случаю обратной связи</p>

Решения относительно методов измерения показателей полезно зафиксировать в виде общего плана мониторинга и оценки проекта, с указанием собственно методов, частоты измерения, лиц или организаций, ответственных за сбор данных. Дальнейшая проработка плана может включить: где будут храниться собранные данные, в каких отчетных материалах будут презентоваться показатели и другое.

Чек-лист для фиксации договоренностей о сборе данных по проекту с целью мониторинга и оценки его результатов. Пример заполнения см. в Приложении.

Показатель	Метод сбора данных	Частота сбора данных	Ответственное лицо/ организация	Где и как данные хранятся (опционально)	В каких отчетах используется (опционально)

Важно отметить, что на практике сбор данных для оценки проекта не всегда происходит корректным образом, т.е. за измерение выдаются действия, которые таковыми не являются. Перечислим **основные ошибки**, которые могут допускаться. В качестве примера возьмем такие показатели, фигурирующие в реальных презентациях: «**количество лайков, поставленных в чате на сообщение компании с итогами проекта**» или «**количество сообщений с благодарностями руководителю по итогам реализации проекта**».



Измерение результата осуществляется «уникальным» способом, применяемым только в этой компании

Набор методов оценки (научных по своей сути) ограничен и общедоступен; компании, как правило, используют одинаковые методы, тем самым, верифицируя друг друга и предоставляя возможность для сравнения. В примере выше «количество лайков» точно не может рассматриваться как метод оценки большинством компаний, занимающихся импакт-инвестированием.



Рандомный (хаотичный) учет обратной связи от стейкхолдеров проекта

В примерах выше поставили лайки и отставили благодарности только те, кто захотел это сделать; у кого было время и доступ в интернет; кто прочитал сообщение, т.е. мнение остальной невовлеченной части стейкхолдеров по ряду причин осталось за периметром изучения. Корректным методом сбора обратной связи могло бы стать приглашение к участию в опросе с просьбой об оценке своего участия в проекте, разосланное всей без исключения целевой аудитории проекта (например, родителям детей из школы N).



Выбор метода оценки нерелевантен и/или недостаточен для оценки результатов проекта, что часто подразумевает выборочное раскрытие результатов (или раскрытие только положительных результатов)

Нет смысла демонстрировать количество лайков или положительную обратную связь о проекте, основной ожидаемый результат которого – сокращение численности неработающей молодежи в городе N. Релевантнее обратиться к статистическим данным и/или данным опроса.



Результаты оценки не зафиксированы, не контролируемы и не воспроизводимы

Лайк и сообщение в чате можно удалить, изменить, «накрутить» и т.д.



Смещение показателей и методов измерения

Нередко путают показатель – объект измерения (кого или что хотим измерить) и метод – способ измерения (как собирать информацию). Например, «уровень доверия молодежи к деятельности компании в регионе» (показатель) и опрос (метод).

5. Ложные эффекты



Какой еще может быть импакт?

С ама формулировка социальных эффектов (в отличие от непосредственных результатов проектной деятельности) задает довольно широкую рамку для интерпретаций, которую не всегда можно сузить хорошо продуманными показателями («качество жизни», «адаптационные способности», «возможности для развития» и т.п.). Но что еще сложнее, на поведение людей влияет много разных факторов, поэтому далеко не всегда наблюдаемые изменения здесь можно всецело приписать воздействию проекта¹.

В примере, рассмотренном выше, ожидаемый результат проекта «увеличение численности кадров для деревоперерабатывающей промышленности в Костромской области» будет находиться под полным контролем проектной команды, только если прохождение через проект — это единственная возможность обучения на соответствующего специалиста в стране. В противном случае увеличение численности кадров может произойти и за счет других образовательных проектов. В приведенном случае проблема решается легко — подсчетом новоиспеченных специалистов из числа участников проекта (а не всех новых сотрудников на деревообрабатывающих предприятиях Костромской области). В других случаях для обоснования вклада проекта в наблюдаемые положительные изменения в обществе могут потребоваться более сложные процедуры.

В науке эталоном доказательства выступает экспериментальный план исследования: когда есть группа, которая получает воздействие (условную «таблетку»), и контрольная группа, которая ничего не получает; при этом попадание человека (или какого-то другого объекта воздействия) в ту или иную группу определяется случайным образом. К сожалению, в проектах социального воздействия воплотить такое возможно крайне редко (по многим причинам, и этическим не в последнюю очередь). Немного чаще используется «квазиэксперимент», когда достигнутые показатели в целевой группе воздействия (участники проекта) сравниваются с показателями условно похожей группы (те самые «бенчмарки», о которых мы написали в правилах отбора показателей: результаты исследований по России в целом, результаты аналогичных проектов, собственные архивные данные). Но еще чаще используются просто замеры «до» и «после» — и в этом случае обязательно определить все внешние для проекта факторы, которые могут оказать влияние на целевую группу (возрастное развитие, изменение конъюнктуры рынка, что угодно) и попробовать измерить степень их влияния на наблюдаемые изменения. Сделать это можно, обращаясь к экспертному мнению, самой целевой группе, вторичным данным.

Кроме обоснования собственного вклада в зафиксированные изменения среди множества других возможных воздействий, **компаниям следует отслеживать все эффекты от своего воздействия, а не только ожидаемые**. Сложность заключается в том, что проект в сфере импакт-инвестирования может привести не только к ожидаемым, но и к непреднамеренным эффектам, которые могут быть как положительными, так и отрицательными. Игнорирование первых (непреднамеренно положительных) означает упущенную выгоду для компании, игнорирование вторых (непреднамеренно отрицательных) негативно скажется на репутации компании, оценке всего импакта в целом и, следовательно, инвестиционной привлекательности компании.

Классический пример такого непреднамеренного негативного эффекта дается в книге У. Макскила «Ум во благо. От добрых намерений — к эффективному альтруизму».



Установка гидротехнических насосов в одной из африканских деревень не только облегчила доступ местного населения к воде, но и приводила к детским травмам, невозможности быстрого ремонта и не отвечало потребностям местного населения, предпочитающего ручные насосы.

В случае обнаружения таких непредвиденных эффектов, особенно отрицательных, важно публично сообщать об этом (если проект изначально предполагает публичность), а также о действиях, принятых с целью минимизации вреда.

¹ Более подробно признаки импакт-вошинга, гринвошинга и конкретные примеры приведены в докладе НИУ ВШЭ «ESG: три буквы, которые меняют мир» (2022).

Резюме



Таким образом, прежде чем приступить к реализации того или иного проекта по импакт-инвестированию, команде рекомендуется произвести самооценку проекта, ответив (в первую очередь для себя) на следующие вопросы.



01

Насколько заявленный проект является проектом по импакт-инвестированию?

Соответствует ли трем обязательным критериям: **одновременная выгода и для бизнеса и эффект для общества и/или окружающей среды; измеримость ожидаемых результатов; долгосрочный эффект.** При отсутствии хотя бы одного из трех критериев рекомендуется переработать проект, разобравшись в возможных причинах несоответствия, или отказаться от его позиционирования вовне как проекта по импакт-инвестированию, используя определения, соответствующие проекту («благотворительная акция», проект КСО и т.д.).

02

Какие критерии отбора проектов важны именно для компании?

Перед компанией, как правило, стоит выбор из нескольких проектов по импакт-инвестированию, в связи с чем **важно определить дополнительные критерии к проекту (кроме трех основных), который она готова реализовывать или поддерживать.** Например, насколько бы не был хорошим проект N по импакт-инвестированию, компания не готова его поддерживать без возможности масштабирования проекта или отсутствия возможностей для медийного продвижения (PR-потенциала). Нередко эти дополнительные критерии уже существуют в компании (неформализованным образом), которая имеет опыт реализации проектов социальной направленности, и требуется только провести ревизию и структурировать накопленный опыт.

03

Каковы основные стейкхолдеры проекта и какими ожидаемыми результатами проекта они могут быть охвачены?

Важно не только перечислить основные заинтересованные лица, в том или ином качестве участвующие в реализации проекта, но и попытаться сегментировать их по интересу, исходя из основного критерия импакт-инвестирования: кто из стейкхолдеров заинтересован в бизнес-результате, а кто – в социальном результате? Здесь стоит избегать подмены интересов компании интересами общества, и честно понимать и описывать выгоды обеих сторон. Не менее полезной будет и сегментация по ключевым признакам, представляющим значимость для результатов конкретного проекта: пол, семейный статус, регион проживания, и т.д. **Чем конкретнее будет сегментирована целевая аудитория проекта, тем проще будет сформулировать ожидаемые результаты на уровне (измеримых) показателей проекта.** При отсутствии такой сегментации результативность проекта будет строиться по принципу «делаем добро для всех сразу».



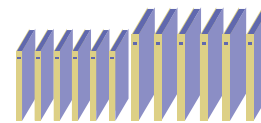
04

Как будут измеряться и оцениваться результаты проекта?

Проект по импакт-инвестированию в обязательном порядке предполагает, что его результаты измеримы. Отдельно следует измерять бизнес-эффект (финансовые результаты), отдельно – социальный эффект (если он заложен в целеполагании проекта), отдельно – экологический эффект (если он заложен в целеполагании проекта).

В случае с социальным воздействием должно быть доказано, что социальный результат (эффект) определяется реализацией проекта, а не случайными обстоятельствами в жизнедеятельности людей или сообществ. Однако **к измерению результатов следует подходить осознанно, понимая основные правила отбора показателей, а также методы, которые позволят зафиксировать ожидаемые изменения**, и возможности их применения. В идеальном варианте любой проект имеет зафиксированную методику расчета всех показателей, используемых на каждом этапе реализации проекта. Именно это может вызывать наибольшие затруднения и ошибки у новичков, которые воспринимают практически любую возможную цифру из реализации проекта (например, число участников акции N или количество проведенных мероприятий) как свидетельство оказанного социального воздействия компании, что таковым является не всегда.

Приложения



Актуальная литература

Рекомендуем для большего погружения:

2022

[ESG Global Study 2022](#), Harvard Law School Forum on Corporate Governance
[Доклад](#) «ESG: три буквы, которые меняют мир», НИУ ВШЭ

2021

[ICGN Global Governance Principles](#), International Corporate Governance Network

[Доклад](#) «Золотой стандарт Импакта: лучшие кейсы социального воздействия бизнеса.Московская школа управления Сколково»

[Всё о лидерах 2021](#): по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности – 2021», Форум Доноров

[Рынок ESG инвестирования в России: настоящее и будущее](#), FRANK RG для Россельхозбанка

2020

[Доклад](#) «Мировой опыт развития импакт-инвестиций», Фонд «Наше будущее» совместно с НИУ ВШЭ

[Доклад](#) «Международный опыт применения стандартов ESG и возможности его использования в России», Российско-Британская рабочая группа по корпоративному управлению

[Материалы](#) конференции «Нефинансовая отчетность и устойчивое развитие», Ведомости

2017

[Standards of Conservation Project and Programme Management](#), WWF

Сервисы и базы по оценке социального воздействия в РФ

[IT-продукт «Ядро»](#), БФ «Нужна помощь»

[Калькулятор](#) экономического вклада волонтеров, Фонд Gladway и Институт социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ

[Подбор ЦУР ООН](#), Фонд Gladway и Институт социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ

[База знаний](#), АНО «Эволюция и Филантропия»

[Онлайн-сервис «ПИОН»](#), АНО «Эволюция и Филантропия»

[Библиотека](#), Ассоциация специалистов по оценке программ и политик

[Рэнкинги](#), RAEX



Чек-листы для оценки проекта: примеры заполнения

Результативность проекта для бизнеса и общества

Выгода для бизнеса		Эффект для общества
Финансовая	Нефинансовая	
Повышение инвестиционной привлекательности компании	Создание и поддержка HR-бренда	Снижение оттока молодежи из региона деятельности компании
Повышение лояльности клиентов	Повышение узнаваемости компании в регионе	Развитие современной инфраструктуры в регионе деятельности компании
Закрытие дефицита кадров		Повышение качества и доступности медицинской помощи (цифровизация помощи)

Соответствие проекта критериям отбора

Приводимые ниже примеры взяты из открытого доступа и были частично обсуждены в рамках сессии. Важно: в этих примерах мы не даем оценку конкретному проекту / программе, а лишь иллюстрируем возможный подход к его / её разбору с точки зрения соответствия критериям импакт-инвестиций, выработанных по результатам исследования.

Пример 1.

Национальная благотворительная программа помощи детям с эндокринными заболеваниями «Альфа-Эндо»*.

	Полностью соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ			
Результативность проекта одновременно охватывает и бизнес и общество и/или окружающую среду	<input checked="" type="checkbox"/> привлечение инвестиций, повышение лояльности к компании (бизнес), повышение доступности и качества помощи (общество)		
Все ожидаемые результаты проекта измеримы и достижимы	<input checked="" type="checkbox"/> на каждую цель приводится несколько результатов		
Проект обладает долгосрочным эффектом (3-5 лет)	<input checked="" type="checkbox"/> программа реализуется с 2014 по н.в.		
РЕКОМЕНДОВАННЫЕ КРИТЕРИИ			
Проект учитывает экспертизу компании		<input checked="" type="checkbox"/> все, что касается использования компьютерных технологий	
Проект верифицирован внешними экспертами	<input checked="" type="checkbox"/> призер конкурса (рейтинга) «Лидеры корпоративной благотворительности»		
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ			
GR потенциал	<input checked="" type="checkbox"/> сотрудничество с Минздравом РФ, привлечение государственных грантов		
PR потенциал	<input checked="" type="checkbox"/> у проекта отдельный сайт, публикации в ведущих СМИ		
Большой охват	<input checked="" type="checkbox"/> 1,5 тысячи семей в сложной жизненной ситуации получили помощь		
Вовлечение сотрудников			<input checked="" type="checkbox"/>
Использование новых технологий	<input checked="" type="checkbox"/> одно из направлений программы – внедрение компьютерных технологий, телемедицины		
Масштабируемость	<input checked="" type="checkbox"/> молекулярно-генетическая диагностика доступная для жителей всех регионов		
Соответствие личным предпочтениям руководителей компании	неизвестно	неизвестно	неизвестно
Соответствие целеполагания проекта ключевым целям, указанным в ESG стратегии	неизвестно	неизвестно	неизвестно
Следование целям ЦУР	<input checked="" type="checkbox"/> указано на сайте программы		
Стимулирование проактивности сотрудников			<input checked="" type="checkbox"/>
Уникальность	<input checked="" type="checkbox"/>		
Экономическая целесообразность	неизвестно	неизвестно	неизвестно

*Подробнее с проектом можно ознакомиться по ссылкам: <http://alfa-endo.ru/>, <https://www.donorsforum.ru/>

Пример 2.

Партнерство Билайн с поисково-спасательным отрядом «Лиза Алерт», «Beeline AI – Поиск людей»*.

	Полностью соответствует	Частично соответствует	Не соответствует
ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ			
Результативность проекта одновременно охватывает и бизнес и общество и/или окружающую среду	<input checked="" type="checkbox"/> повышение лояльности клиентов и населения к компании (бизнес), сохранение жизни и здоровья людей (общество)		
Все ожидаемые результаты проекта измеримы и достижимы		<input checked="" type="checkbox"/> четко не прописаны все показатели	
Проект обладает долгосрочным эффектом (3-5 лет)	<input checked="" type="checkbox"/> программа реализуется с 2011 по н.в.		
РЕКОМЕНДОВАННЫЕ КРИТЕРИИ			
Проект учитывает экспертизу компании	<input checked="" type="checkbox"/> помогают искать пропавших с учетом специфики основной деятельности		
Проект верифицирован внешними экспертами	<input checked="" type="checkbox"/> призер и участник различных профильных конкурсов и рейтингов		
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КРИТЕРИИ			
GR потенциал			<input checked="" type="checkbox"/>
PR потенциал	<input checked="" type="checkbox"/> у проекта отдельный лендинг, регулярные публикации в СМИ		
Большой охват	<input checked="" type="checkbox"/> охват всех регионов РФ		
Вовлечение сотрудников		<input checked="" type="checkbox"/> могут вовлекаться как волонтеры	
Использование новых технологий	<input checked="" type="checkbox"/> применения алгоритмов Big Data, использования искусственного интеллекта, дронов и т.д.		
Масштабируемость	<input checked="" type="checkbox"/>		
Соответствие личным предпочтениям руководителей компании	неизвестно	неизвестно	неизвестно
Соответствие целеполагания проекта ключевым целям, указанным в ESG стратегии	неизвестно	неизвестно	неизвестно
Следование целям ЦУР	<input checked="" type="checkbox"/>		
Стимулирование проактивности сотрудников	неизвестно	неизвестно	неизвестно
Уникальность	<input checked="" type="checkbox"/>		
Экономическая целесообразность	неизвестно	неизвестно	неизвестно

*Подробнее с проектом можно ознакомиться по ссылке: [ESG_2020.pdf beeline.ru](https://beeline.ru/ESG_2020.pdf)

Пример измерения показателей. Проект «Лифт в будущее»

Группа стейкхолдеров	Эффект (социальный / экологический / экономический)	Показатель (и его целевое значение)	Метод	Частота измерения (сбора данных)
Клиенты и потребители (благополучатели): молодежь от 14 до 35 лет	Профориентация и обучение современным специальностям в области лесной промышленности	Количество учащихся, прошедших образовательную программу до конца: 9 200 школьников, студентов вузов и СПО	Онлайн-регистрации, журнал посещений (для оффлайна)	в соответствии с образовательным циклом
	Акционеры и инвесторы	Возвратность социальных инвестиций	40,06 млн – частные инвестиции, из них 35 млн – выплата в случае достижения заявленных ключевых показателей эффективности (КПЭ)	Аудит выполнения проекта и КПЭ независимым оценщиком
Новый способ реализации социальных проектов (PR)		Медиаиндекс	Система мониторинга и анализа СМИ и соцсетей («Медиалогия» или аналоги)	в соответствии с календарным планом релизов
Segezha Group	Подготовка местных высококвалифицированных кадров	75 новых сотрудников (из числа участников программы обучения) до конца 2024 г.	Кадровый учет	в конце проекта
	HR-бренд	Узнаваемость компании в регионе	Социологический опрос населения	ежегодно
Местные сообщества и население в регионах присутствия	Современная инфраструктура	100 преподавателей по специальности	Внутренний учет по проекту	в соответствии с календарным планом мероприятий по проекту
		16 образовательных организаций, работающих по новой программе обучения		
	Оснащение мастерских в 3 СПО			
Конкурентоспособная работа в регионе	Наличие рабочих мест и уровень зарплат на Галичском фанерном комбинате	Сравнительный анализ рабочих мест в регионе	ежегодно	