

«ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ» ИМПАКТА

ЛУЧШИЕ КЕЙСЫ И ПРАКТИКИ
ПО ИЗМЕРЕНИЮ СОЦИАЛЬНОГО
ВОЗДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА

при поддержке
информационного
партнера



Институт исследований
развивающихся рынков
бизнес-школы
СКОЛКОВО (IEMS)

2021



SKOLKOVO INSTITUTE FOR EMERGING MARKET STUDIES

GLOBAL ECONOMY | GLOBAL STRATEGIES | SUSTAINABLE DEVELOPMENT | DIGITAL TRANSFORMATION



Рубен ВАРДАНЯН,

социальный предприниматель, филантроп,
импакт-инвестор, партнер-учредитель, заместитель
председателя Международного попечительского совета
Московской школы управления СКОЛКОВО

«Мир никогда не был столь динамичным, как сегодня: технологические взрывы, демографические сдвиги, экономическая турбулентность и политическая нестабильность приносят вызовы невиданного прежде масштаба. Двадцать лет назад никто не мог представить, что совокупный ВВП крупнейших семи развивающихся рынков превзойдет ВВП стран «большой семерки». Эти рынки одновременно предлагают замечательные возможности и серьезные вызовы для любого бизнеса. Создавая Институт исследований развивающихся рынков мы хотели внести свой вклад — видение и идеи — в диалог бизнеса с политическими лидерами и некоммерческими организациями по всему миру. Мы верим, что открытый многосторонний диалог поможет бизнесу и политикам принимать более информированные решения, меняющие мир к лучшему»



Карл ДЖОХАНССОН,

Председатель Совета директоров Аналитического
кредитного рейтингового агентства (АКРА)

«Изучать развивающиеся рынки изнутри — вот в чем состояла идея объединения команд в Москве, Гонконге и Хайдарабаде в рамках международной мультидисциплинарной исследовательской сети. Именно такой подход наиболее эффективен при работе с динамикой, сложностью и постоянно меняющейся природой развивающихся рынков. Помогать международному бизнесу лучше понимать развивающиеся рынки и помогать бизнесменам развивающихся рынков выходить на глобальную арену — вот стратегические цели Института исследований развивающихся рынков.»

ОСНОВНЫЕ ПАРТНЕРЫ



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПАРТНЕРЫ



MOSCOW | HONG KONG | HYDERABAD

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА И БЛАГОДАРНОСТИ



Камила НОВАК,

Руководитель исследовательского проекта, эксперт
по устойчивому развитию ИНСТИТУТА ИССЛЕДОВАНИЙ РАЗВИВАЮЩИХСЯ
РЫНКОВ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»



Наталья ЗАЙЦЕВА,

Руководитель Центра устойчивого развития бизнеса ИНСТИТУТА
ИССЛЕДОВАНИЙ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

Авторы исследования выражают особую благодарность всем коллегам, кто сделал эту публикацию возможной, в отдельности:

Рустаму ЗАКИЕВУ, директору департамента
коммуникационных и социальных проектов
компании «РУСАЛ»

Илье ПЕСТРИКОВУ, начальнику отдела
нефинансовой отчётности Департамента
социальной политики компании «РУСАЛ»

Александре БОЛДЫРЕВОЙ,
исполнительному директору ассоциации
«ФОРУМ ДОНОРОВ»;

Светлане САРКИСОВОЙ,
руководителю проектов ассоциации
«ФОРУМ ДОНОРОВ»;

Алексею КАЛИНИНУ,
академическому директору ИНСТИТУТА
ИССЛЕДОВАНИЙ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ
МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ
«СКОЛКОВО»;

Светлане БЕДИРХАНОВОЙ,
дизайнеру публикации;

Лидии ТИХОНОВИЧ,
редактору публикации;

Екатерине ЗИНОВКИНОЙ,
корректору публикации

Ни одна часть настоящей публикации не может быть воспроизведена или передана на каком-либо языке, в какой-либо форме и какими-либо способами, в том числе путем фотопирования и записи, а также при помощи систем хранения или поиска информации.

Изложенные точки зрения принадлежат их авторам и могут не совпадать с позицией Московской школы управления СКОЛКОВО или с позицией любых компаний и организаций, упомянутых в докладе.



Уважаемые коллеги!

Мы рады представить вам доклад «Золотой стандарт» импакта. Лучшие кейсы и практики по измерению социального и экологического воздействия бизнеса», подготовленный Институтом исследований развивающихся рынков (IEMS) бизнес-школы SKOLKOVO. Данный отчет продолжает серию аналитических публикаций бизнес-школы SKOLKOVO, начатую с 2015 года, посвященных анализу международных и российских лучших практик и инструментов внедрения принципов устойчивого развития.

За последние шесть лет повестка и практики устойчивого развития в России значительно трансформировались, возросли требования к профильным специалистам. Если в 2015 году мы говорили об актуальности повестки и обсуждали ее применимость для российских компаний, то сегодня необходимость внедрения практик устойчивого развития уже не вызывает вопросов. Большая часть крупных российских компаний соотносят свою деятельность с 17-ю Целями устойчивого развития, готовят публичную отчетность по международным стандартам, лидеры рынка анонсируют стратегии устойчивого развития с публичными КПЭ и привлекают ответственное финансирование на международном и российском рынках. По мере развития практик все более актуальным становится вопрос оценки социальных и экологических эффектов от деятельности компании, то что называется социальным воздействием или импактом. Насколько эффективны реализуемые программы? Обеспечивают ли они достижение заявленных целей? Как выстроить корпоративную систему оценки?

Доклад «Золотой стандарт» импакта. Лучшие кейсы и практики по измерению социального и экологического воздействия бизнеса» предлагает наше видение подходов к проведению оценки социального и экологического воздействия корпоративных программ устойчивого развития. Исследование построено на анализе международных методик и глубинных интервью с компаниями - лидерами в этой сфере. В фокусе доклада – дисциплина оценки социального воздействия или импакта, которое создает любая организация вовне: на своих клиентов и потребителей, общество и планету. Отдельный акцент сделан на практики построения системы оценки в компаниях (отчет включает 9 мини-кейсов по практикам российских компаний-лидеров) и примеры индикаторов (отчет включает перечень почти 90 наиболее часто используемых индикаторов, которые российские компании-лидеры уже применяют для оценки своего социального воздействия) под различные задачи. Убежден, что инструментарий, разработанный исследовательской командой, а именно импакт-навигатор и трехуровневая система индикаторов SKOLKOVO IEMS, будут полезны всем практикующим специалистам в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, а также руководителям, выстраивающим систему управления устойчивым развитием и оценкой социального воздействия.

Также хотел бы выразить признательность нашему партнеру - компании «РУСАЛ» за сотрудничество и поддержку данного исследовательского проекта.

**С уважением,
Андрей ШАРОНОВ
Президент
Московской школы управления SKOLKOVO**



Уважаемые коллеги!

«Семь раз отмерь, один раз отрежь» – эта народная мудрость очень верно отражает необходимость взвешенного подхода в любом деле, и в первую очередь, в бизнесе. Погрешность решений, принятых на этапе проектных расчетов, может привести к миллионным потерям на финальных этапах реализации проектов, причем как финансовым, так и репутационным. Современные стандарты ведения бизнеса требуют от менеджмента учета не только финансовых моделей и экономических параметров, но и качественной оценки экологического и социального воздействия как отдельных проектов и программ, так и бизнеса в целом.

Приступая к масштабным программам экологической модернизации и технологического перевооружения, запуская новые мощности, бизнес оказывается перед необходимостью осуществлять на местах серьёзные инфраструктурные проекты – в разных сферах, зачастую напрямую не связанных с текущей производственной деятельностью, что называется, «за периметром» предприятия. И если прямой экономический эффект от такого рода проектов ещё поддаётся какой-то оценке, то косвенные, отложенные во времени и, тем более, «непредусмотренные» социальные результаты требуют единого методологического подхода, позволяющего не только «оцифровать» вклад бизнеса в решение социально значимых задач или определить эффективность выбранных программ, но и сделать выводы о качестве управленческого инструментария.

Именно поэтому выход в свет доклада «Золотой стандарт» импакта, подготовленного Институтом исследований развивающихся рынков (IEMS) бизнес-школы СКОЛКОВО при поддержке компании «РУСАЛ», считаю весьма своевременным. Доклад даёт исчерпывающее представление о системах оценки воздействия, сложившихся к настоящему моменту, подкреплённое внушительным перечнем реальных кейсов российских и международных корпораций, и, по сути, служит отправной точкой для формирования сравнительного рейтинга эффективности (или «реальной ценности») программ устойчивого развития бизнеса с точки зрения их управленческой, социальной, экологической и экономической результативности – как в проектном, так и в стратегическом контуре.

Для «РУСАЛ» как крупнейшего производителя низкоуглеродного алюминия и компании, чья приверженность принципам «зелёной» экономики во многом способствует трансформации алюминиевой отрасли в целом, дальнейшая популяризация предложенных исследовательской командой подходов к оценке социального воздействия и их проекция не только на программы устойчивого развития, реализуемые частным сектором, или частно-государственные партнёрства в этой сфере, но и на государственные программы в рамках национальных проектов, видится одним из значимых результатов начатой работы.

С уважением,
Евгений НИКИТИН
Генеральный директор
Объединённой компании "РУСАЛ"

Содержание

ГЛОССАРИЙ	10
АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ	13
ВВЕДЕНИЕ	16
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ВВЕДЕНИЕ В ПРЕДМЕТ И РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ	18
1.1. ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ЭВОЛЮЦИИ ПРЕДМЕТНОГО ДИСКУРСА	18
1.2. ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ (ИМПАКТ)?	20
1.3. КТО И ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ОБЪЕКТОМ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ?	21
1.4. НА КАКИХ СТАДИЯХ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛА ИЗМЕРЯЕТСЯ СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ?	23
1.5. КАК МОЖНО КЛАССИФИЦИРОВАТЬ СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ?	28
1.6. КАКОЙ ПОДХОД МОЖНО ПРИМЕНИТЬ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕ РАМОК ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОЙ ПРОГРАММЫ ИЛИ ПРОЕКТА?	30
ГЛАВА 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ, МЕТОДОВ И СИСТЕМ ИНДИКАТОРОВ В ОБЛАСТИ ИЗМЕРЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	34
2.1. СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МИНИМИЗАЦИЯ ВРЕДА	34
2.2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	37
2.2.1. МЕТОДОЛОГИЯ «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ»/ ЛИНЕЙНЫЕ ЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ	38
2.2.2. МЕТОДОЛОГИЯ BUSINESS FOR SOCIETAL IMPACT (B4SI)	41

2.2.3. МЕТОДОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)	43
	45
2.2.4. МЕТОДОЛОГИЯ IMPACT MANAGEMENT PROJECT	
2.2.5. СРАВНЕНИЕ 4 МЕТОДОВ ПО ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ	47
2.3. СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ «ОЦИФРОВКИ» СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	50
2.3.1. СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ И «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ»	50
2.3.2. СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ И ОЦЕНКА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	51
2.3.3. СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ И КОРПОРАТИВНЫЙ КОНТЕКСТ	58
2.4. ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	62
ГЛАВА 3. РОССИЙСКИЕ ПРАКТИКИ ИЗМЕРЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	70
3.1. ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В РОССИИ	70
3.2. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И ЛУЧШИЕ КЕЙСЫ: КОРОТКИЙ СПИСОК КОМПАНИЙ	72
3.3. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ И КЕЙСЫ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ	74
3.3.1. КЕЙС: КАК ПОЭТАПНО ВЫСТРАИВАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ «ЭВОЛЮЦИИ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ? КОМПАНИЯ «СИБУР»	76

3.3.2. КЕЙС: КАК В ФОРСИРОВАННОМ РЕЖИМЕ ВНЕДРИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ «УСКОРЕНИЯ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ? КОМПАНИЯ SEGEZHA GROUP	83
3.3.3. КЕЙС: КАК ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМ КОРПОРАЦИЯМ ВНЕДРЯТЬ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ «ЛОКАЛИЗАЦИИ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО? КОМПАНИЯ СОСА-COLA НВС РОССИЯ	89
3.4. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ: ПРОЕКТНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ	96
3.5. ЛУЧШИЕ КЕЙСЫ: ПРОЕКТНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ	98
3.5.1. КЕЙС: КАК ВЫСТРОИТЬ ДВУХФАЗНУЮ СИСТЕМУ ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ С КОМПЛЕКСНЫМ ПРЕДПРОЕКТНЫМ АНАЛИЗОМ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ПОСТПРОЕКТНОЙ ОЦЕНКОЙ ПО ПЯТИ БЛОКАМ КРИТЕРИЕВ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «ТЕРРИТОРИЯ РУСАЛА»? КОМПАНИЯ «РУСАЛ»	98
3.5.2. КЕЙС: КАК ОЦЕНИВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПО СИСТЕМЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ВОСЬМИ КРИТЕРИЯМ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ «РОДНЫЕ ГОРОДА»? КОМПАНИЯ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»	108
3.5.3. КЕЙС: КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ВЫСТРОИТЬ ВНЕШНИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВОЗДЕЙСТВИЯ ПОРТФЕЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПО ПЯТИ БЛОКАМ ВОПРОСОВ НА ПРИМЕРЕ ФОНДА СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ «ЭНЕРГИЯ»? КОМПАНИЯ «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ»	113
3.5.4. КЕЙС: КАК ПРОИЗВОДИТЬ ВНУТРЕННИЙ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОРПОРАТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ STEP-BACK (РЕТРОСПЕКТИВНОГО) АНАЛИЗА И ИНСТИТУТА КООРДИНАТОРОВ? КОМПАНИЯ «ЭКСОН НЕФТЕГАЗ ЛИМИТЕД»	120
3.5.5. КЕЙС: КАК ПРИМЕНЯТЬ МЕЖДУНАРОДНУЮ МЕТОДИКУ B4SI/LBG ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ РЕСУРСНЫХ ВЛОЖЕНИЙ, КРАТКОСРОЧНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ДОЛГОСРОЧНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «АКТИВНОЕ ДОЛГОЛЕТИЕ»? КОМПАНИЯ JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL (JTI)	125

3.5.6. КЕЙС: КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ВЫСТРОИТЬ ТРЕХУРОВНЕВУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (OUTPUTS, OUTCOMES И IMPACT), С УПОРОМ НА КАЧЕСТВЕННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ «АЛЬФА-ЭНДО»? КОМПАНИЯ «АЛЬФА-ГРУПП»	130
ГЛАВА 4. ТРИ ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ	138
4.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ: ЭЛЕМЕНТЫ, ЭТАПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ	138
4.1.1. ИМПАКТ-НАВИГАТОР SKOLKOVO IEMS	139
4.2. ПРОЕКТНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ: ЭЛЕМЕНТЫ, ЭТАПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ	143
4.2.1. ТРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ SKOLKOVO IEMS	143
4.2.2. 12 РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ 6-ЭТАПНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ПРОЕКТНОМ УРОВНЕ	148
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО АВТОРОВ	157
ПРИЛОЖЕНИЕ А. МЕТОДОЛОГИЯ СБОРА ПЕРВИЧНЫХ ДАННЫХ	161
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ОЭСР	163
ПРИЛОЖЕНИЕ В. КАРТА ПРОВЕРКИ КАЧЕСТВА ТЕХНИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ НА ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ И ПЕРВИЧНЫХ ОТЧЕТОВ, РАЗРАБОТАННАЯ ГРУППОЙ ПО ОЦЕНКЕ ООН ДЛЯ НАЙМА ВНЕШНИХ НЕЗАВИСИМЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ	164
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	168

Глоссарий

Анализ потребностей (needs assessment) – исследовательский метод, применяющийся для выявления «пробелов» между имеющимися и желаемыми условиями в состоянии бенефициаров и их окружающей среды. Исследование проводится обычно в формате интервью, опросов или фокус-групп. Оно необходимо для более глубокого понимания исходных причин (root cause analysis), вызвавших текущую ситуацию, и дизайна целевого проекта (интервенции) с выделением проблем, которые наиболее важны для бенефициаров.

Атрибуция (attribution) – «приписывание» причинно-следственной связи между наблюдаемыми (или ожидаемыми) изменениями и конкретной деятельностью. Атрибуция измеряет степень того, насколько любые наблюдаемые изменения/результаты могут быть рассмотрены как следствия реализованной программы или проекта, а не других факторов воздействия, которое оказывалось в то же время.

Бенефициар, или благополучатель (beneficiary), – лицо, группы лиц или организации, получающие выгоду от реализации программы или проекта. Существуют первичные и вторичные, прямые и косвенные бенефициары.

Косвенные (вторичные) бенефициары (secondary beneficiaries) – те, кто не имеет прямого отношения к реализации проекта, но которые все равно получают от него выгоду.

Гринвошинг (greenwashing) – экологичное позиционирование компании или товара/услуги/ компании без достаточных для этого оснований. Гринвошинг обычно связан с маркетинговыми действиями (рекламой и PR) по демонстрации экологичности, которые не подкрепляются реальными действиями и достижениями компании в этой сфере*.

Импакт-верификация – это внешняя и независимая оценка методов управления социальным воздействием и нефинансовой отчетности о созданном воздействии, которую проводит компания или импакт-инвестор. Оценка проводится в отношении соответствия методов определенным отраслевым стандартам, таким как Принципы работы по управлению воздействием (OPIM), GRI, IMP, IRIS+, Принципы ответственного инвестирования (PRI), Принципы социальных облигаций и др.

Импактвошинг (impact-washing) – позиционирование компании как социально ответственной без достаточных для этого оснований. При этом компания делает публичные заявления о положительных социальных эффектах, полученных в результате ее деятельности, которые не соответствуют действительности.

Индикатор/показатель (indicator) – это переменная, динамика которой измеряется до, во время и после окончания программы/проекта. Например, это может быть средний уровень квалификации студентов, обучающихся определенному навыку.

* Определение термина "гринвошинг" на сайте www.e-xecutive.ru

Исходное состояние (baseline) – «отправная точка», зафиксированная в индикаторах/показателях, которые описывают состояние бенефициаров до запуска программы/проекта. Эти данные используются для сравнения с результатами, полученными после окончания программы/проекта. Именно на основании этого сравнения можно сделать выводы о том, было ли оказано социальное и экологическое воздействие, и если да, то в какой мере.

Карта воздействия (impact map) – диаграмма, которая иллюстрирует взаимосвязь между целями, результатами, активностями и ресурсами, связанными с программой или проектом. Для визуализации карты воздействия используются различные адаптации такого инструмента управления эффективностью, как «Теория изменений», а также такие ее вариации, как модели Logic и LogFrame.

Объект воздействия* – лицо, лица или организации, на которых направлено воздействие. В некоммерческом секторе объектом воздействия является бенефициар программы или проекта. В бизнес-секторе объекты воздействия – все возможные группы стейкхолдеров, которых затрагивают какие-либо эффекты (положительные или отрицательные) от коммерческой и некоммерческой деятельности организации.

Оценка социального воздействия (evaluation, термин ОЭСР) – систематическая и объективная оценка текущего или завершенного проекта или программы, ее дизайна, хода реализации и результатов. Оценка проводится для того, чтобы определить актуальность и степень достижения целей, эффективность и результативность программы/проекта, степень воздействия и устойчивость полученных результатов.

Прямые (первичные) бенефициары (primary beneficiaries) – это люди, на которых непосредственно направлен реализуемый проект и которые получают от него выгоду.

Риск воздействия (impact risk) – вероятность того, что итоговое воздействие от проекта / программы будет отличаться от ожидаемого.

Социальное воздействие (impact) – изменение качества жизни и благополучия одной или нескольких из следующих 6 групп стейкхолдеров: потребителей, сотрудников, местных сообществ, поставщиков, благополучателей социально ориентированных инициатив и планеты.

ЦУР-вошинг (SDG-washing) – принятие компанией публичных обязательств по достижению Целей устойчивого развития ООН (ЦУР), при котором декларируется положительный вклад компании в движении к достижению одних ЦУР, но игнорируется отрицательное воздействие в отношении других ЦУР, и не раскрывается информация об этом негативном воздействии.

* Отсутствует аналог этого термина в английском языке.

Аналитическое резюме

«Управлять можно только тем, что можно измерить».

Питер Друкер,
экономист

«Нефинансовая отчетность, которая включает анализ созданного социального воздействия без проведенного аудита – это просто маркетинг».

Джереми Николс,
директор и сооснователь организации
Social Value International

Концепция устойчивого развития стремительно ворвалась на российскую арену несколько лет назад и закрепилась здесь, собрав вокруг себя профессиональное сообщество, сравнимое по количеству участников и интересу к предмету с digital-сферой.

За последние 5-7 лет практики устойчивого развития в России стали более зрелыми. И сегодня российским компаниям уже недостаточно проводить только разовые благотворительные акции в русле реализации повестки, направленной на внесение вклада в достижение 17 Целей устойчивого развития (ЦУР).

Требования внешних стейкхолдеров – потребителей или инвесторов, – предъявляемые к бизнесу, который декларирует себя в качестве социально ответственного, стали более высокими. В связи с этим публикации статистики о количестве выданных грантов или посаженных деревьев становится недостаточно, также как и просто декларации о намерениях или публичных обязательств в области устойчивого развития.

Так как стейкхолдеры компаний стали более информированными о рисках и возможностях, которые предлагает сфера устойчивого развития, у них появилась потребность в достоверной доказательной базе. Она должна подтверждать, что поставленные цели достигаются в полном объеме и что деятельность, в которую вносятся инвестиции, приводит к положительным эффектам,

сохраняющимся в долгосрочной перспективе. Ведь данные об общей сумме средств, распределенных компанией, и информация о суммарном количестве ее грантополучателей не всегда показывают, как именно эти грантополучатели вносят положительные изменения в городскую среду или создают трудовые места для уязвимых групп населения – посредством своих социально значимых проектов.

Традиционные подходы к оценке эффективности социальных и экологических проектов ориентированы в первую очередь на достижение мгновенных краткосрочных задач. Только инструмент «оценки социального воздействия или импакта» способен учитывать разноплановые эффекты (как положительные, так и отрицательные): от прямой и не прямой, намеренной и непредусмотренной деятельности всей организации, программы или проекта, которые создаются в обществе и окружающей среде.

Именно в ответ на запрос, который появился изначально у организаций некоммерческого сектора (у бизнеса – позже), возникла импакт-дисциплина, которая выстроена вокруг концепции «управления и измерения социального воздействия». Измерение социального воздействия, или «импакта», требует более долгосрочного подхода, чем измерение мгновенных результатов, и более длинного горизонта. В таком случае рассматриваются качественные итоги деятельности, такие как изменения в моделях поведения или в динамике социальной проблемы.

На момент запуска данного исследовательского проекта не удалось обнаружить литературы по бизнес-управлению социальным воздействием на русском языке, которую российские компании могли бы использовать в качестве руководства или навигатора. Источники информации, существующие на русском языке, – в основном, переводы, описывающие теоретическую базу и методы, используемые преимущественно в некоммерческом секторе. На основании этих материалов нельзя сделать вывод о возможности или невозможности

применения подобных практик именно в российском бизнес-контексте.

В связи с этим исследование было решено сфокусировать на:

1. обзоре и сравнении тех международных методологических подходов к оценке социального воздействия, которые обладают максимально высоким потенциалом применения в корпоративном контексте, а именно: на модели «Теория изменений»; модели «Бизнес для общественного воздействия», или Business for Societal Impact (B4SI) (ранее известной как LBG); модели «Социального возврата на инвестиции» (SROI); и модели Impact Management Project.
2. изучении практик оценки, существующих в России – в ракурсе бизнес-управления и корпоративного контекста – для определения «золотого стандарта» применения практик мониторинга и оценки российскими бизнес-лидерами, используя метод сбора первичных данных (опрос и интервью).

Итоговый отчет включает в себя набор практических инструментов, которые были разработаны командой SKOLKOVO IEMS на основе опыта и выявленных «эталонных» практик, которые применяют опрошенные компании-лидеры для выстраивания эффективной системы управления устойчивым развитием и оценки социального воздействия.

Данный отчет не написан в формате классического руководства для практикующих специалистов в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, но, несмотря на это, основное внимание в публикации уделяется детальному разбору основных элементов процесса мониторинга и оценки социального воздействия, а именно этапов проектного цикла, разноуровневых индикаторов и организационных структур управления.

Ниже представлены семь основных выводов, сделанных исследовательской командой после проведенного анализа всех полученных данных.

7 ОСНОВНЫХ ВЫВОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ:

1 Социальное и экологическое воздействие, или импакт, – это продукт деятельности любой организации, который будет возникать в

любом случае. Авторский коллектив предлагает использовать следующее адаптированное определение «импакта», которое применимо к бизнес-практике: социальное воздействие – это изменения в качестве жизни и благополучии одной или нескольких из 6 групп стейкхолдеров: потребителей, сотрудников, местных сообществ, поставщиков, благополучателей социально ориентированных инициатив и планеты (окружающей среды). В текущих условиях высокой неопределенности, связанных с глобальной пандемией коронавируса, компаниям следует переводить как можно больше организационных процессов из неконтролируемых в управляемые, все больше отказываясь от стратегий реагирования и антикризисного управления. Только наличие эффективной системы управления социальным воздействием, внедренной на всех стратегических уровнях, позволит компании не только повысить качество программного и проектного управления, а также предотвратить или существенно снизить ее отрицательное воздействие на общество и планету, но в пределе также может и создавать положительную социальную ценность для потребителей, местных сообществ и других групп стейкхолдеров. Полноценная оценка социального воздействия организации должна учитывать все типы эффектов, полученных в результате деятельности организации: положительные и отрицательные, мгновенные и отложенные, а также ожидаемые и непредусмотренные. Несмотря на то, что отчет о проведенной оценке социального воздействия может быть инструментом для коммуникации с различными группами стейкхолдеров, необходимо удерживать в фокусе основную цель проведения оценки социально значимой программы или проекта – а именно определение проблематичных зон (благодаря механизму получения обратной связи от бенефициаров), и последующая разработка рекомендаций для повышения релевантности, эффективности и устойчивости данной инициативы. Именно поэтому так важно проведение верификации полученных результатов независимой внешней стороной (организацией или консультантом). Например, при проведении оценки компания «Сахалин Энерджи», практики которой описаны в одном из исследовательских мини-кейсов, привлекает не только внешних независимых консультантов, но и партнеров, а порой и самих грантополучателей, то есть проводит не просто внешнюю оценку, а оценку с участием заинтересованных сторон (participatory evaluation).

2 У любой организации существует регулярная деятельность и деятельность, оформленная в

проектный цикл, у которого существует начальная и итоговая точка. Традиционные подходы к оценке социального воздействия используются, в основном, организациями некоммерческого сектора относительно их проектной и программной деятельности. В бизнес-контексте проектный подход максимально применим к инициативам в области корпоративной благотворительности и в отношении социальных инвестиций. Любой цикл реализации социально значимого проекта состоит из следующих шести этапов: целеполагание, анализ потребностей бенефициаров, измерение исходного состояния, дизайн/реализация, мониторинг и оценка.

3 В то же время компании оказывают постоянное воздействие на такие группы стейкхолдеров, как потребители, сотрудники, поставщики, местные сообщества и планету – посредством своей основной операционной деятельности, которая часто не может быть оформлена в отдельные программы и проекты с заданными временными границами. Проведенный SKOLKOVO IEMS анализ показал, что целеполагание и разработка стратегии в отношении достижения ЦУР в определенной временной перспективе дают возможность для проведения оценки социального воздействия деятельности компании в более широком смысле. В рамках исследовательской работы по стратегическому контуру управления социальным воздействием был проведен анализ трех типов стратегий управления устойчивым развитием и социальным воздействием: «эволюции» (СИБУР), «ускорения» (Segezha Group) и «локализации» (Coca-Cola HBC Россия). Наличие сформулированных количественных и качественных стратегических показателей результативности, которые должны быть достигнуты к определенному временному горизонту, предоставляет широкие возможности этим трем компаниям проводить ежегодный мониторинг реализации их стратегий по устойчивому развитию, а также позволяет проводить промежуточную и итоговую оценку социального воздействия на заданные группы стейкхолдеров. Опыт данных трех компаний также позволяет сделать вывод о том, что для внедрения стратегического контура управления устойчивым развитием необходимо предварительно выстроить многоуровневую корпоративную систему управления, которая включает создание профильных комитетов и подразделений, разработку и построение соответствующих политик и процедур.

4 Для проведения итоговой оценки социального воздействия изначально должен

быть разработан основной стратегический или проектный документ, в котором должны быть заданы (1) стратегические показатели результативности, желательно в языке измеримых количественных индикаторов к определенному временному горизонту (для стратегического контура управления социальным воздействием) или (2) основная цель проекта вместе с трехуровневой системой индикаторов, согласно наиболее распространенному подходу к оценке достижения запланированных изменений «Теории изменений»: выполнение краткосрочных задач (outputs), достижение среднесрочных целей (outcomes) и обеспечение долгосрочного воздействия (impact) (для проектного контура управления социальным воздействием). Только наличие установочного документа позволяет вести замер полученных результатов относительно заданных целей и индикаторов результативности. Командой SKOLKOVO IEMS был разработан практический инструментарий, который представлен в Главе 4 исследования и который включает в себя 12 рекомендаций для построения 6-этапной проектной системы управления социальным воздействием. Предложенные рекомендации предусматривают проведение таких дополнительных шагов в дизайне проекта, помимо вышеуказанных, как четкое определение первичных и вторичных бенефициаров, а также предпроектный анализ потребностей бенефициаров и измерение исходного состояния (baseline), с которым будут сравниваться полученные результаты.

5 Согласно результатам опроса российских компаний-лидеров, эталонной (или максимально зрелой) системе управления устойчивым развитием присущи семь характеристик, а именно: (1) долгосрочный горизонт целеполагания (5+ лет); (2) сформулированные количественные стратегические показатели; (3) заданные и регулярно измеряемые количественные показатели достижения долгосрочных итогов (impact); (4) измерение результативности относительно выполнения долгосрочных количественных стратегических показателей; (5) оценка социальных и экологических эффектов всей деятельности компании; (6) проведение оценки на уровне стратегии и (7) публичное раскрытие информации о результативности деятельности по устойчивому развитию.

6 Примеры российских компаний-лидеров, приведенные в исследовательских кейсах, позволяют сделать вывод о типологии

инструментов мониторинга и оценки корпоративных стратегий, программ и проектов в сфере устойчивого развития. Если российские представительства транснациональных корпораций (ТНК) проводят мониторинг своей деятельности, используя международные методологии, такие как описанный в отчете метод B4SI/LBG (Coca-Cola HBC Россия и JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL (JTI)), то российские компании применяют собственные методологические подходы, разработанные или собственными силами, или с помощью привлеченных внешних консультантов. Пример такого корпоративного инструмента – уникальная методология внутренней ежегодной оценки эффективности проектов методом Step-back (ретроспективного) анализа, применяемым компанией «Эксон Нефтегаз Лимитед» в России. В выборе подхода к оценке своих портфелей социальных проектов российские представительства ТНК чаще всего следуют единому руководству глобальной штаб-квартиры, распространяющемуся на все страновые офисы. Например, компания JTI как на глобальном уровне, так и в России оценивает все свои социальные программы по методике B4SI/LBG. А в компании Coca-Cola каждый страновой офис подает данные по KPI, связанные с социальными инвестициями, в глобальную B4SI/LBG-платформу, которые позже агрегируются на уровне группы и предоставляются компанией для подсчетов, в том числе используемых для Dow Jones Sustainability Indices. На основании анализа кейсов российских компаний, которые демонстрируют признаки успешного применения наиболее зрелых корпоративных систем мониторинга и оценки социального воздействия, можно сделать вывод о том, что в России практика оценки наиболее распространена среди компаний добывающего сектора экономики и некоторых отраслей промышленности, таких как химическая или табачная промышленность. Это связано, во-многом, с характером деятельности данных компаний и с их статусом градообразующих предприятий, которые создают значительное экологическое воздействие на территориях присутствия, требующее регулярного мониторинга и оценки. Также следует добавить, что наиболее зрелые системы управления социальным воздействием и системы индикаторов оценки наблюдаются в сегменте грантовых конкурсов, проводимых компаниями, и направленных на поддержку социальных программ и проектов на территориях их присутствия. Вывод о том, что максимальная зрелость систем мониторинга и оценки – в сегментах социальных

инвестиций, благотворительной деятельности и грантовых конкурсов – подтверждает и конкурс «Лидеры корпоративной благотворительности», проводимого ежегодно ассоциацией «Форум доноров» (результаты номинации «За подход к оценке социальных результатов благотворительных проектов и программ»).

7 Описанные международные методы оценки социального воздействия, такие как B4SI/LBG, обладают высоким потенциалом применения не только для управления благотворительными проектами, но также могут использоваться бизнесом и как инструмент стратегического управления. Несмотря на наличие разноплановых подходов к оценке социального воздействия, запросы практиков на наличие четкой и применимой методологии, которая позволит им сравнить корпоративные результаты по программам устойчивого развития с другими представителями индустрии, до сих пор не удовлетворены на 100%. Бизнес-сообщество считает, что корпоративные программы устойчивого развития обладают слишком сложной, многомерной структурой для того, чтобы измерить их результативность с помощью единого методологического подхода, основанного на линейной модели взаимосвязи между пятью (или меньше) причинно-следственными элементами: ресурсы, деятельность, краткосрочные задачи, среднесрочные цели и долгосрочные итоги. Все классические методы оценки социального воздействия основываются на сборе первичных данных основных благополучателей и стейкхолдеров с использованием таких механизмов сбора обратной связи, как опросы и интервью. В связи с этим методологии оценки экологического воздействия, которые не позволяют проведения подобных опросов, в настоящий момент менее распространены, чем методы оценки социального воздействия. Из-за отсутствия возможности получения этой обратной связи от основных объектов воздействия, любое проведение достоверной оценки непредусмотренного отрицательного экологического воздействия на климат и планету методологическим путем пока остается достаточно проблематичным. В заключение следует сказать, что сравнительный анализ четырех международных методов, описанных в публикации, позволяет сделать основной вывод о том, что в настоящий момент не существует оформленной методики, которую можно использовать для оценки социального воздействия корпоративных программ устойчивого развития **без проведения предварительной адаптации.**

Введение

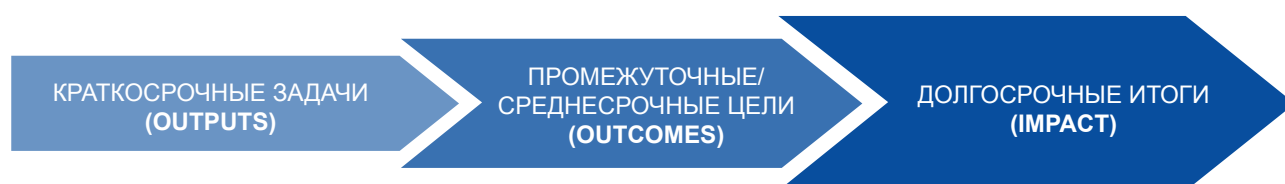
Управление воздействием на общество и окружающую среду (impact management) становится все более актуальным для широкого круга организаций и компаний, реализующих проекты в области устойчивого развития.

Традиционные подходы к оценке эффективности социальных и экологических проектов, ориентированные, в первую очередь, на измерение степени достижения краткосрочных задач (outputs) и использующие такие «мгновенные» индикаторы, как объем инвестиций, количество проведенных мероприятий, количество участников мероприятий или количество часов обучения, становятся недостаточными. Следует пояснить, что в качестве целей проектов в этом случае компании могут ставить решение определенной социальной или экологической проблемы, например, уменьшение домашнего насилия, но при этом результаты часто оцениваются по количеству проведенных мероприятий, а не по степени изменения ситуации. Иной подход к оценке эффективности –

перенос фокуса на социальные и экологические результаты, которые получены в среднесрочной перспективе (outcomes). Он позволяет оценить эффекты от прямой и непрямой, намеренной и непредусмотренной деятельности всей организации, программы или проекта, которые происходят в обществе и окружающей среде. Такой подход дает возможность оценить результаты, которые достигаются сразу после той или иной социально направленной деятельности компании. В вышеупомянутом примере таким среднесрочным результатом можно считать повышение осведомленности о существующих сервисах и услугах поддержки для жертв домашнего насилия.

Измерение же социального воздействия (impact) требует еще более долгосрочного подхода и более длинного горизонта. При этом измеряются качественные итоги деятельности, такие как изменение в поведенческих моделях или изменение в динамике решения социальной проблемы.

РИС. 1. СХЕМА УПРОЩЕННОЙ ЛИНЕЙНОЙ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ, ОСНОВАННОЙ НА «ТЕОРИИ ИЗМЕНЕНИЙ»: OUTPUTS-OUTCOMES-IMPACT*



Источник: [Сайт Центра «Теории изменений»](#)

В рамках данного исследования управление воздействием на общество и окружающую среду исходно рассматривалось как:

- наиболее прогрессивный международный подход к оценке эффективности социальных и экологических программ и проектов;
- инструмент повышения эффективности корпоративных программ (проектов) в области устойчивого развития и связанных с ними бизнес-показателей;
- инструмент повышения прозрачности и качества коммуникации со стейкхолдерами

* Данный подход описан в Главе 2.

в вопросах воздействия, оказываемого организацией в социальной и экологической сферах – IR, GR, PR, HR, местные сообщества.

Устойчивое развитие включает в себя четыре измерения: «экономическое», «социальное», «экологическое» и «управленческое». Предмет настоящего исследования – два типа воздействия (из четырех, описанных выше), которые организации оказывают вовне: социальное и экологическое (impact).

Учитывая, что практика измерения социального воздействия исходно складывалась в пространстве деятельности международных организаций, финансовых институтов и благотворительных фондов, существующие подходы к мониторингу и оценке не всегда удобны и эффективны для использования в бизнесе. В рамках исследования были рассмотрены некоторые примеры таких международных подходов, которые могут быть перенесены или частично адаптированы для бизнес-практик.

Именно перспектива применения описываемых методов бизнесом стала ключевым фокусом исследования: в ответ на существующий запрос у бизнес-сообщества на проведение оценки программ и проектов, которая была бы шире, чем пространство традиционной корпоративной благотворительности. Предельная цель – получение возможности «оцифровать» совокупное внешнее воздействие, оказываемое компанией, на уровне корпоративных программ и стратегий устойчивого развития. В связи с этим в рамках исследования был выделен стратегический и проектный контур управления социальным воздействием. Согласно этой классификации, проектный контур описывает классическую механику и этапность мониторинга и оценки воздействия в рамках жизненного цикла отдельно взятой программы или проекта (чаще всего благотворительной направленности). Стратегический же контур представляет собой попытку описать механику и этапность корпоративных процессов, связанных с разработкой стратегии в области устойчивого развития. Он предполагает также отслеживание количественных и качественных показателей реализации стратегии в заданном горизонте времени.

В этой же логике были сгруппированы лучшие кейсы российских компаний-лидеров, анализ которых позволил выделить две системы индикаторов и механики управления социальным воздействием.

В рамках исследования были использованы первичные и вторичные методы сбора данных, которые позволили:

- **систематизировать предметное поле**, представив базовые теоретические термины и аспекты измерения социального воздействия (Глава 1) – данный раздел может быть интересен и максимально полезен тем, кто пока не знаком с предметом «оценки социального воздействия»;
- рассмотреть **актуальные международные стандарты, подходы и системы индикаторов**, позволяющие произвести мониторинг и оценку социального воздействия на двух уровнях: стратегическом и проектном, и в двух секторах: в некоммерческом и бизнесе (глава 2) – данный раздел представляет широкую линейку возможных инструментов, из элементов которых начинающие и более опытные практики могут собрать собственную систему мониторинга и оценки корпоративных программ устойчивого развития, в зависимости от особенностей их стратегии и бизнес-модели;
- выделить **эталонную корпоративную систему и наиболее прогрессивные практики управления социальным воздействием** на основании результатов опроса и интервью с российскими компаниями-лидерами (Глава 3);
- сформулировать **рекомендации** по построению системы управления социальным воздействием с фокусом на этапность, основные элементы и инструменты (Глава 4).

Главы 3 и 4 будут интересны всем практикующим специалистам в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, руководителям, выстраивающим систему управления устойчивым развитием и оценки социального воздействия.

* Для упрощения будет использоваться термин «социальное воздействие», которое включает в себя как социальное, так и экологическое измерение.

Глава 1

Теоретическое введение в предмет и рамка исследования

1.1 Предпосылки для эволюции предметного дискурса

Представьте себе разговор об устойчивом развитии между руководителем отдела корпоративной благотворительности и инвестором, в котором участники встречи говорят на одном языке результативности и цифр. Управление социальным воздействием делает такой диалог возможным.

Принятие 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН в 2015 году задало универсальную систему координат для постановки бизнесом долгосрочных целей, оценки и подготовки отчетности о результатах работы в контексте устойчивого развития. Последние пять лет компании активно интегрируют ЦУР в свою деятельность. Положительная динамика в отношении достижения этих целей становится одним из ключевых факторов, определяющих, насколько деятельность компании соответствует принципам устойчивого развития. В рамках ежегодного исследования консалтинговой компании PWC «Вызовы ЦУР 2019»¹ было опрошено более 1 100 компаний из 31 страны мира, 25% из которых утверждали, что выстраивали свои бизнес-стратегии вокруг 17 ЦУР, а 72% - упомянули ЦУР в своей опубликованной отчетности.

Однако по мере того, как деятельность в области устойчивого развития становится более зрелой, растут требования потребителей, инвесторов,

сотрудников и других групп стейкхолдеров к компаниям, которые делают публичные заявления о приверженности принципам устойчивого развития. Сегодня уже недостаточно просто продемонстрировать несколько шагов на пути к достижению ЦУР и реализовать ряд благотворительных программ, социальный эффект от которых малоизмерим. Наиболее прогрессивные компании ищут подходы и методики, которые позволят им оценить и показать весь объем положительных эффектов, полученных в результате их деятельности. В оценке своей эффективности бизнес также все больше рассматривает себя относительно других игроков рынка и индустрии в целом. Это частично позволяет сделать профильные конкурсы, рейтинги и индексы устойчивого развития. Но существующие в настоящий момент бенчмарки не дают провести, например, сравнение между программными портфелями и стратегиями двух компаний. Многие компании ищут новый эффективный инструмент корпоративного управления, который позволит «оцифровать» и сравнить полученные социальные и экологические эффекты, используя более качественную доказательную базу.

Эту задачу могут решать такие практики, как «управление воздействием» и «оценка

социального воздействия», или **impact management** и **impact assessment**.

В течение многих лет Цели тысячелетия, а позже и ЦУР, были доминантой всего дискурса, связанного с повесткой устойчивого развития, но, начиная ориентировочно с 2010 года, в профессиональном сообществе практиков устойчивого развития стал все чаще употребляться термин **«социальное воздействие»** или **«импакт»**. Это частично связано с тем, что в 2015 году на встрече высшего уровня по устойчивому развитию в ООН в Нью-Йорке 193 государства – члена ООН официально приняли новую глобальную программу в области устойчивого развития: кроме 17 ЦУР было прописано 169 конкретных целевых задач. Чтобы оценить, насколько удастся решать каждую из этих задач, также были определены 230 количественных и качественных показателей результативности достижения этих 17 ЦУР. Такой фокус на результативность отсутствовал в предшествующей концепции Целей тысячелетия.

Эволюция импакт-дискурса также связана со стремительным развитием всей индустрии импакт-инвестирования за последние десять лет. Социальным предпринимателям и другим получателям импакт-финансирования необходимо постоянно демонстрировать инвесторам достижение качественных социальных изменений. Это возможно лишь при использовании полноценной системы индикаторов в оценке эффективности деятельности. Согласно результатам опроса 2019 года 266 глобальных импакт-инвесторов GIIN, 98% из них уже измеряют воздействие, которое оказывают их инвестиции², и управляют им. Похожий сдвиг происходит и в благотворительном секторе, где уже давно обсуждается идея того, что измерение только операционных и административных расходов фондов больше не считается достаточным показателем эффективности. Вместо этого благотворительным организациям необходимо сместить фокус на измерение полученных социальных эффектов, в идеале, используя метрику оказанного воздействия (impact) на одну денежную единицу общих расходов³.

Сегодня в названиях все большего количества международных структур и инициатив содержится

слово «импакт», например United Nations Academic Impact⁴, SDG Impact⁵ и Impact Hub Network⁶. И если такая специализация как менеджер по мониторингу и оценке воздействия (monitoring and evaluation manager) уже давно стала обязательной позицией в штате организаций-доноров и некоммерческих организаций (НКО), то вакансии «импакт-менеджера» или «менеджера по социальному воздействию» (impact manager или social impact manager) появились во многих структурах, таких как Лондонская школа экономики и политических наук или у провайдера массовых открытых дистанционных курсов – Coursera, относительно недавно.

Вышеупомянутые изменения в дискурсе отражают происходящий переход от ЦУР-формулировок к импакт-центрированию в сообществе практиков устойчивого развития. Необходимо отметить, что оба подхода: ЦУР-стратегирование и импакт-центрирование комплементарны друг другу, но последний направлен больше на удовлетворение запросов различных групп стейкхолдеров (включая импакт-инвесторов, потребителей и других) на предоставление доказательной базы о значительных социальных эффектах, полученных в результате деятельности по интеграции ЦУР.

Только **наличие доказательной базы**, являющейся обязательным условием любой оценки социального воздействия, позволяет подойти к решению **проблемы «отмывания»** в контексте устойчивого развития, а именно гринвошинга, импактвошинга и ЦУР-вошинга, при которых декларации о достигнутых результатах не считаются обоснованными.

Почему нефинансовая отчетность не предусматривает оценку социального воздействия? Какие системы индикаторов позволят продемонстрировать наличие или отсутствие созданного социального воздействия? Как должен реагировать бизнес, если оценка социального воздействия показывает наличие отрицательных эффектов, которые не были предусмотрены? В поисках ответов на эти и многие другие вопросы был подготовлен данный исследовательский отчет.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕРМИНЫ, СВЯЗАННЫЕ С КОНЦЕПЦИЕЙ «ВОШИНГА» ИЛИ «ОТМЫВАНИЯ»

ГРИНВОШИНГ (GREENWASHING) – экологичное позиционирование компании или товара/услуги/компании без достаточных для этого оснований. Гринвошинг обычно связан с маркетинговыми действиями (рекламой и PR) по демонстрации экологичности, которые не подкрепляются реальными действиями и достижениями компании в этой сфере.

ИМПАКТВОШИНГ (IMPACT-WASHING) – позиционирование компании как социально ответственной без достаточных для этого оснований. При этом компания делает публичные заявления о положительных социальных эффектах, полученных в результате ее деятельности, которые не соответствуют действительности.

ЦУР-ВОШИНГ (SDG-WASHING) – принятие компанией публичных обязательств по достижению Целей устойчивого развития ООН (ЦУР), при котором декларируется положительный вклад компании в движении к достижению одних ЦУР, но игнорируется отрицательное воздействие в отношении других ЦУР, и не раскрывается информация об этом негативном воздействии.

1.2 Что такое социальное воздействие (impact)?

Вне зависимости от контекста и индустрии, международная ассоциация по оценке социального воздействия (IAIA) дает следующее определение термина «социальное воздействие»: «это разница между тем, что происходит благодаря деятельности, и тем, что происходит в любом случае без нее»⁷. Другими словами, фокус управления социальным воздействием ориентирован на создание изменений, которые могут быть измерены с использованием качественных и/или количественных данных.

Английское руководство Research Excellence Framework 2014 года (REF 2014) при описании социального воздействия выделяет следующие элементы:

- изменения или эффекты – в деятельности, восприятии, осведомленности, поведении, способностях, возможностях, производительности, политике, практиках, процессах или понимании;

- изменения или эффекты, произошедшие с целевой аудиторией, бенефициарами, в местных сообществах, в организации или у отдельных лиц;
- изменения или эффекты внутри периметра любой географической локации: местной, региональной, национальной или международной⁸.

Из данного определения REF 2014 можно выделить три основных типа составляющих концепции «социального воздействия»:

- 1) наличие **измеряемых изменений**,
- 2) **направленность вектора** воздействия,
- 3) наличие **физических границ** воздействия внутри выделенного географического периметра.

Третье, и наиболее емкое определение концепции социального воздействия (на наш взгляд), дают авторы книги «Высшее образование для и шире, чем ЦУР»⁸. Они выделяют шесть основных составляющих:

- 1. Источник:** кто и каким образом оказывает социальное воздействие – конкретный исполнитель и тип деятельности. Исполнителем может быть отдельный человек, группа людей, организация или группа учреждений. По типу деятельности можно выделить конкретное действие, в результате которого будет оказано социальное воздействие, например, проведение образовательной программы или строительство новой больницы.
- 2. Форма:** в этом контексте возможно использовать вышеупомянутое определение REF 2014, где речь идет об изменениях (или эффектах), произошедших в деятельности, восприятии, поведении, осведомленности, понимании. Эти изменения могут затрагивать способности, возможности, производительность, политику, влиять на практику, процессы.
- 3. Траектория:** описываются процессы и средства, необходимые для создания воздействия, например, разработка патента для вакцины от коронавируса COVID-19.

4. Интенсивность: этот элемент измеряет глубину или значимость созданного воздействия. Например, произошли качественные изменения в поведении населения на определенной территории. Или произошел резкий скачок в росте регионального ВВП.

5. Временные рамки: время, которое необходимо для того, чтобы воздействие состоялось.

6. Направление: этот элемент описывает получателей или объекты воздействия. Было ли воздействие получено индивидуально или коллективно? Насколько равномерно распределена выгода от реализации проекта среди всех благополучателей?

Данная классификация отражает сложность применения единого универсального подхода к различным типам оценки социального воздействия. Однако описание разных типов определения концепции «социального воздействия» необходимо для понимания общего предметного поля, существующего в этой области теории и практики.

Сам процесс оценки в значительной степени зависит от проекта, включает в себя определенное количество действующих лиц, а также учет параллельных процессов и эффектов, которые были бы получены вне зависимости от реализации целевого проекта.

1.3 Кто и что является объектом социального воздействия?

Следует отметить наличие разночтений в понимании того, что такое «социальное воздействие» в бизнесе и в некоммерческом секторе. Эти различия связаны прежде всего с тем, что в этих двух сферах по-разному определяется «объект воздействия».

В некоммерческом секторе существует термин «бенефициар», или «благополучатель», который

обозначает лицо, группы лиц или организации, получающие выгоду от реализации программы или проекта. Целью оценки социального воздействия в некоммерческом секторе является анализ изменений, произошедших у бенефициаров под воздействием программы или проекта, и выделение эффектов, произошедших именно благодаря реализации данного проекта, из всех других одновременных процессов, которые

также оказывают влияние на качество жизни бенефициаров. Основа разработки дизайна проекта на начальном этапе – **анализ потребностей** целевой аудитории. Такой анализ дает более глубокое понимание проблемы и позволяет максимально эффективно подойти к ее решению.

В некоммерческом секторе оценка намеренного и непредусмотренного воздействия всегда производится только относительно той целевой аудитории, которая была определена на стадии целеполагания.

В бизнес-секторе объекты воздействия – все возможные группы стейкхолдеров, которые испытывают какие-либо эффекты (положительные или отрицательные) от коммерческой и некоммерческой деятельности организации. В отличие от терминологии некоммерческого сектора, в бизнес-лексике охват лиц или групп лиц, которые определены в качестве объекта воздействия, намного шире и может распространяться на «360 градусов». Речь идет о том, что любое действие бизнеса, коммерческого или некоммерческого характера, оказывает воздействие вовне. Создавая продукты и услуги, бизнес оказывает воздействие на потребителей. Любые производственные мощности воздействуют на окружающую среду и местные сообщества. Именно поэтому бизнес должен учитывать и управлять экономическим, социальным и экологическим воздействием, которое создается в результате всех видов его деятельности. В связи с тем, что способ целеполагания у бизнеса отличается от некоммерческих организаций такие элементы проектного дизайна, как анализ потребностей, или измерение исходного состояния (baseline), которые позволяют получить базовые показатели для проведения итоговой оценки социального воздействия, редко применяются в бизнес-практике.

В данном исследовании будет использоваться адаптированное определение объекта воздействия, взятое из бизнес-практики: **«Социальное воздействие – это изменения в качестве жизни и благополучии одной или нескольких из 6 групп стейкхолдеров: потребителей, сотрудников, местных сообществ, поставщиков,**

благополучателей социально ориентированных инициатив и планеты (окружающей среды)»*.

Данное определение термина «социальное воздействие» предусматривает воздействие на определенный одушевленный или неодушевленный объект. Экспертное сообщество допускает наличие неодушевленных объектов воздействия, таких как природные ресурсы, но предполагается, что финальными бенефициарами проектов экологической направленности все равно являются люди, а именно их благополучие и здоровье в долгосрочной перспективе.

В некоммерческом секторе чаще всего используются взаимозаменяемые термины «бенефициар» и «благополучатель». В контексте оценки воздействия и в секторе социального предпринимательства бенефициарами являются объекты, которые прямо или косвенно получают выгоду от реализации проекта/программы. Существуют некоторые различия в классификации бенефициаров, включая типологизацию на прямых или первичных, косвенных или вторичных благополучателей.

В терминологии коммерческого сектора и данного отчета термин «бенефициар» можно отнести ко всем шести выделенным группам стейкхолдеров, но термин «благополучатель» применим только к проектам социальной и благотворительной направленности.

Пространственные границы объектов социального воздействия в данном отчете определяются следующим образом:

- человек или группа людей (чаще всего выделены в качестве прямых бенефициаров);
- домовладения в целом или члены семей и окружение прямых бенефициаров (чаще всего выделены как косвенные бенефициары);
- местное или профессиональное сообщество (в эту категорию попадают эффекты, полученные в результате деятельности одной организации на всю индустрию, например, макроэффекты от лоббистской деятельности одного фонда,

* Изначальный подход по интегрированному воздействию (по социальному и экологическому измерению) на 5 групп стейкхолдеров был разработан инициативой Impact Management Project, и данное определение является его адаптированной и расширенной версией.

ПРЯМЫЕ (ПЕРВИЧНЫЕ) БЕНЕФИЦИАРЫ - это люди, непосредственно связанные с реализуемым проектом, которые получают от него выгоду⁹. В зависимости от типа реализуемого проекта это могут быть, например люди, которые участвовали в обучающем тренинге, учащиеся школы, строительство которой было профинансировано компанией, или фермеры, которые получали семена и оборудование от компании. Поскольку этот тип бенефициаров тесно связан с проектом, относительно несложно провести их учет и подсчитать индикатор охвата по общему количеству первичных бенефициаров.

КОСВЕННЫМИ (ВТОРИЧНЫМИ) БЕНЕФИЦИАРАМИ являются те, кто не имеет прямого отношения к реализации проекта, но которые все равно получают от него выгоду. Например, косвенными бенефициарами могут быть другие члены местного сообщества или члены семей участников обучающих тренингов. Большинство проектов не включают косвенных бенефициаров в основную целевую аудиторию, и поэтому учесть непредусмотренные эффекты на эту группу сложнее.

распространяющиеся на всю индустрию благотворительности);

- территория (внутри периметра определенной географической локации, например, в регионе присутствия организации или макроэффекты на уровне всей страны).

Уже на стадии планирования и целеполагания необходимо дать точный ответ на вопрос: «На кого будет направлено социальное воздействие?» Для этого необходимо четко выделить целевую

аудиторию, которой будет адресована социально значимая деятельность, и очертить пространственные границы предполагаемого воздействия. Такое понимание необходимо для разработки максимально эффективной системы индикаторов, позволяющей измерить, произошли намеренные и непредусмотренные изменения или нет. Более подробно о пространственных границах и системах индикаторов, которые меняются в зависимости от выбора объектов воздействия, будет рассказано в Главе 2 данного отчета.

1.4 На каких стадиях проектного цикла измеряется социальное воздействие?

У любой организации существует регулярная деятельность и деятельность, оформленная в проектный цикл, у которого существует начальная и итоговая точка. Если рассматривать социальное воздействие как ограниченный с двух сторон **«континуум»**, то внутри этого линейного пространства, которое задается жизненным циклом проекта, можно выделить три основных этапа: ex-ante, «процесс (реализации)» и ex-post. Согласно существующей теории оценки социального

воздействия, данный континуум возможно рассматривать только в контексте проектной деятельности, но не регулярной деятельности организации. При этом не важно бизнес ли это или некоммерческая структура. Оценка воздействия может быть проделана на всех этих трех этапах. Ее результаты могут быть использованы в качестве эффективного инструмента при принятии управленческих решений разного уровня.

ФАЗА 1: EX-ANTE

На стадии ex-ante управление социальным воздействием связано с процессом определения возможных будущих последствий и эффектов,

которые могут возникнуть в результате запланированной деятельности или проекта.

ТАБЛ. 1. КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СТАДИИ EX-ANTE

	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ
СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПРОГРАММЫ ИЛИ ПРОЕКТА, ИЛИ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	СОКРАЩЕНИЕ И СМЯГЧЕНИЕ БУДУЩИХ РИСКОВ
ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ		

Источник: SKOLKOVO IEMS

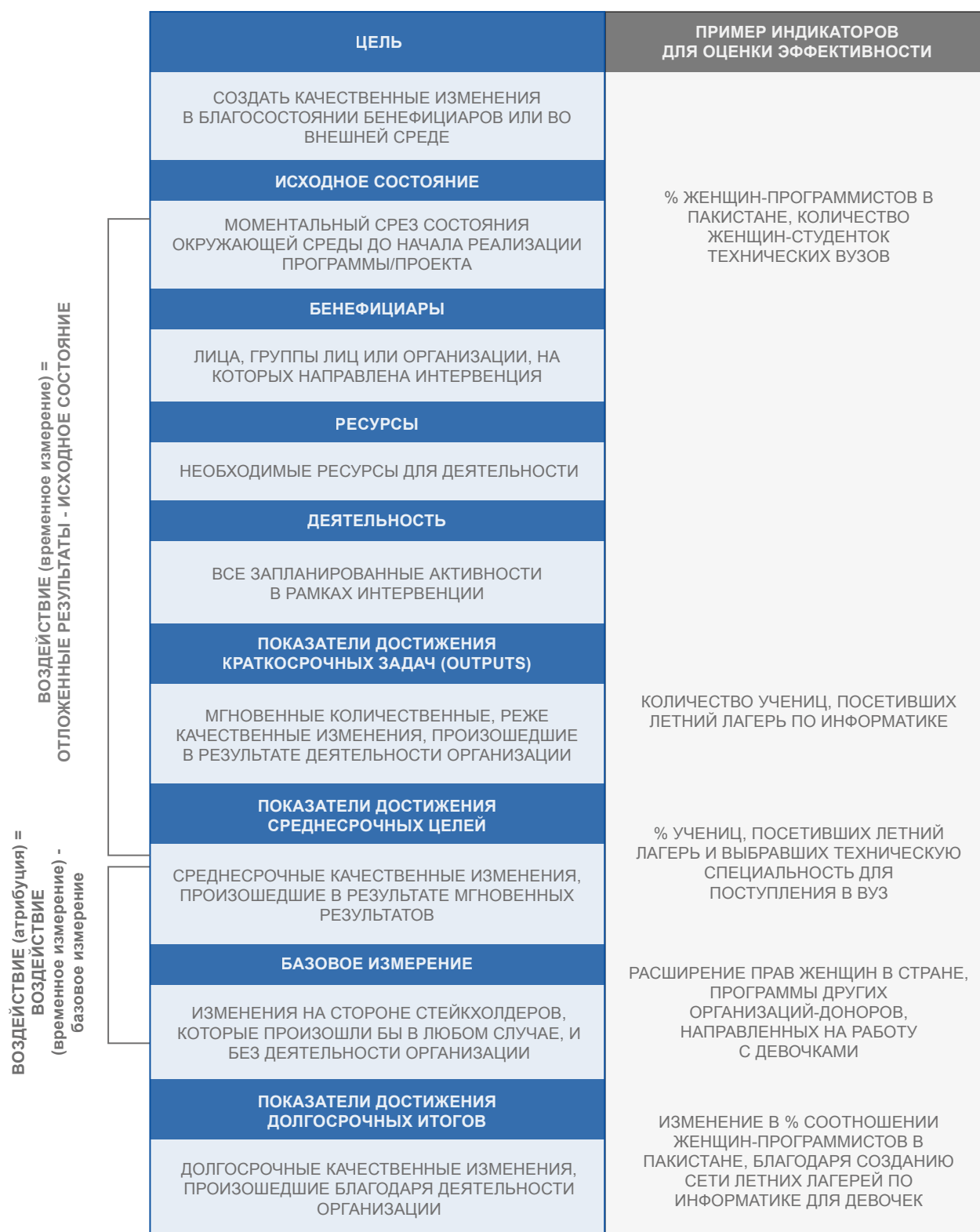
Внутри термина «социальное воздействие» существует классификация на **«положительные»** и **«отрицательные эффекты»**. Наиболее изученный квадрант внутри схемы выше – это возможные отрицательные эффекты от деятельности организации по экологическому измерению. Именно на данный аспект направлена методология оценки воздействия на окружающую среду (ОВОС), которая является частью правового регулирования при реализации крупных промышленных проектов, а также частью обязательных стандартов деятельности при предоставлении проектного финансирования от институтов развития, таких как МФК и ЕБРР. Некоторые социальные аспекты также входят в процедуру ОВОС, например, риск вынужденного перемещения коренных народов в результате реализации инфраструктурного проекта. В данном случае управление социальным воздействием от запланированной программы или проекта необходимо для минимизации возможного ущерба, который может быть получен внешними стейкхолдерами.

Анализ положительных эффектов, которые могут возникнуть в результате реализации

социально значимой программы или проекта, непосредственно связан с их целеполаганием. Изначально социальные и экологические проекты направлены на решение актуальной проблемы, касающейся общества или окружающей среды. В связи с этим оценка социального воздействия на этапе ex-ante направлена на определение показателей эффективности, которые позволят измерить, насколько поставленные цели были достигнуты после реализации программы или проекта (например, снижение процента курящих в результате просветительской коммуникационной кампании табачного бренда). На данном этапе разрабатывается **«карта воздействия»**, на которую наносятся цели, разноуровневые показатели результативности, активности и ресурсы, связанные с программой или проектом. Эти элементы являются составляющими компонентами почти всех методик и подходов к оценке социального воздействия, рассматриваемых подробнее в Главе 2 данного исследования.

На диаграмме, приведенной на рисунке 2, указаны основные элементы «карты воздействия» в рамках программной или проектной деятельности:

РИС. 2. ПРИМЕР ВИЗУАЛИЗАЦИИ «КАРТЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ»



Источник: адаптация лекции Social Value International

В контексте проектной деятельности измерение воздействия производится вдоль временной оси. В этом случае необходимо наличие показателей

исходного состояния (baseline) на этапе ex-ante, чтобы произвести измерение эффектов, оказанных на объекты воздействия.

ФАЗА 2: ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ

На этапе реализации программы или проекта происходит промежуточный мониторинг индикаторов, которые были определены на старте. Они фиксируются на карте воздействия – для возможной коррекции рабочего плана. Этот мониторинг нужен, прежде всего, для того чтобы оценить эффективность использования ресурсов для достижения цели и дать общую оценку, насколько успешно достигаются поставленные цели и решаются текущие задачи. На данной стадии проектного цикла пока достаточно сложно делать выводы о том, произошли ли какие-либо изменения в качестве жизни и благополучии ключевых стейкхолдеров, так как фиксация подобных эффектов возможна только по прошествии определенного количества времени.

ФАЗА 3: EX-POST

Оценка созданных социальных и экологических эффектов в формате ex-post в большинстве случаев необходима как обязательный элемент всех проектов, которые реализуют организации-доноры, межправительственные организации и некоммерческие организации. Почти все существующие методологии оценки воздействия заимствованы из некоммерческой практики или, по меньшей мере, основаны на тех же принципах и подходах – в связи с большей степенью зрелости индустрии оценки именно в этой области. Некоммерческие организации традиционно различают три уровня результативности в рамках своей проектной деятельности: (1) мгновенные **показатели достижения краткосрочных задач (outputs)**, (2) отложенные **показатели достижения среднесрочных целей (outcomes)** и (3) **показатели достижения долгосрочных итогов (impact)**. Многие организации-доноры, такие как Всемирный банк, используют термин «импакт» лишь в тех случаях, когда можно говорить о результатах, измеряемых в долгосрочной перспективе. Это связано с тем, что организации-доноры убеждены, что созданное социальное воздействие должно иметь долгосрочный характер, и, в связи с этим, устойчивость этих эффектов можно объективно оценить только через 3-5 лет после окончания проекта.

Какие именно аспекты проектной деятельности оценивают организации-доноры на этапе ex-post, можно понять на примере следующих 6 критериев

оценки, которые были разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). ОЭСР использует следующее определение термина «оценка воздействия»: **«систематическая и объективная оценка текущего или завершенного проекта или программы, ее дизайна, реализации и результатов»**. Цель оценки состоит в том, чтобы определить актуальность и достижение целей, эффективность развития, результативность, воздействие и устойчивость полученных результатов»¹⁰.

- **Актуальность:** насколько правильна наша деятельность, относительно потребностей благополучателей, локального контекста и приоритетов организации?
- **Согласованность:** насколько согласована наша деятельность с параллельной деятельностью, которую проводит наша организация и другие игроки (достижение синергии/отсутствие дублирования)?
- **Результативность:** были ли достигнуты намеченные цели и задачи (сравнение: результаты – план)?
- **Эффективность:** насколько эффективно были использованы ресурсы для достижения полученных результатов (сравнение: использованные ресурсы – результаты)?
- **Воздействие/импакт:** в какой степени программа или проект привели к значительным положительным или отрицательным, ожидаемым и непредусмотренным результатам?
- **Устойчивость:** насколько долго могут сохраняться достигнутые положительные результаты в долгосрочной перспективе?

Из данной классификации можно увидеть, что «воздействие/импакт» – только один из шести измерений, по которым может оцениваться проект и эффекты, которые возникают в результате прямой и не прямой, намеренной и непредусмотренной деятельности. Все полученные выводы в результате проведенной оценки могут быть использованы для внесения изменений в дизайн текущего проекта или следующей фазы программы.

Для оценки степени достижения поставленных целей в первую очередь можно обратиться к

вышеупомянутой «карте воздействия», в которой должны быть указаны положительные ожидаемые результаты. Процедура оценки проектного или программного воздействия происходит в два шага (см. рисунок).

Пример визуализации «карты воздействия»:

Шаг 1: Сравнение показателей по утвержденному набору индикаторов в двух временных точках:

ex-post и ex-ante, чтобы определить воздействие программы или проекта во времени.

Шаг 2: Сравнение полученных результатов по воздействию (временное измерение) с базовым измерением (изменения, которые произошли бы в любом случае) – разница между этими двумя показателями и будет считаться созданным социальным воздействием целевой программы или проекта.

ПРИМЕР КВАЗИЛАБОРАТОРНОГО ПОДХОДА К ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Агентства-доноры регулярно используют дорогостоящий метод рандомизированного контролируемого эксперимента (Randomized Control Trial или RCT) для измерения переменной атрибуции в квазилабораторных условиях. Для оценки воздействия проекта создается две группы: одна, состоящая из участников интервенции, и вторая, в которую входят участники со схожими характеристиками, но которая является контрольной (не получающей социальный продукт или услугу). Полученная разница в заданных показателях между двумя группами выявляет оказанное воздействие, которое можно отнести к эффективности программы или проекта.

Итоговый результат оценки социального воздействия должен учитывать совокупные эффекты от **намеренной** и **непредусмотренной деятельности**. Здесь необходимо ввести термин **«риск воздействия»**, который описывает вероятность того, что итоговое воздействие будет отличаться от ожидаемого и что возникшая разница будет существенной с точки зрения людей или окружающей среды, которые испытывают воздействие.

В дополнение к ожидаемому воздействию организации-доноры всегда оценивают непредусмотренное отрицательное воздействие от социально ориентированного проекта, которое может возникнуть в результате ошибки в начальном понимании существующих причинно-следственных связей.

Практика в некоммерческом секторе подтверждает наличие отрицательных социальных эффектов, которые несколько десятилетий назад нельзя было предугадать. Благодаря результатам оценки

социального воздействия после реализации проектов специалисты некоммерческого сектора смогли выявить ряд повторяющихся эффектов и перевести их из разряда «непредусмотренных» в категорию «ожидаемых».

Например, социальные пособия и гранты могут снижать мотивацию благополучателей в поиске формального трудоустройства. В связи с этим, на сегодняшний день доноры предпочитают реализовывать инициативы, создающие возможности для трудоустройства уязвимых групп населения, а не предоставлять им социальные пособия. Также практика выявила отрицательные эффекты от перевода фермеров с выращивания традиционных сельскохозяйственных культур на «высокоценные», ориентированные на экспорт культуры, вне зависимости от качества местной почвы. Многие НКО столкнулись с проблемой ошибочного использования противокоррозийных сеток для рыболовства в тех случаях, когда отсутствует образовательная

компонента, обучающая бенефициаров правильно пользоваться сетками именно для защиты от комаров. Экономисты, специализирующиеся на проблематике развивающихся стран, смогли получить доказательную базу того, что повышенная оплата труда местных кадров транснациональными корпорациями и международными агентствами-донорами нарушает хрупкий баланс рынка труда.

Минимизация всех возможных социальных рисков воздействия возможна только при учете локального контекста и глубинного понимания причинно-следственных связей между всеми материальными факторами, связанными с программой или проектом, но даже в этом случае всегда возникают различные непредусмотренные эффекты, которые невозможно предугадать на старте.

1.5 Как можно классифицировать социальное воздействие?

СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ МОЖНО КЛАССИФИЦИРОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:

- положительные и отрицательные эффекты;
- мгновенные и отложенные эффекты;
- ожидаемые и непредусмотренные эффекты.

Согласно основным теоретическим подходам, описанным выше, социальное воздействие включает в себя только **отложенные положительные и отрицательные, ожидаемые и непредусмотренные эффекты**. «Положительным воздействием» считаются отложенные положительные ожидаемые и непредусмотренные эффекты, которые сохраняются в **долгосрочной перспективе** и которые произошли благодаря реализации программы или проекта.

Для цели данного исследования используется еще один дополнительный вид классификации, помимо вышеупомянутых – типология, выделяющая **«классы воздействия»**, позволяющая фиксировать изменения, полученные не только за счет программной/проектной деятельности компании. Данная типология была разработана глобальной инициативой Impact Management Project, включающей в себя более 2 000 инвесторов и организаций, для создания единого подхода к измерению и управлению социальными и экологическими рисками и воздействием.

Все предыдущие классификации, представленные в исследовании, рассматривают социальное

воздействие исключительно в контексте управления проектами и программами. Типология же «классов воздействия» может быть использована в оценке эффектов, полученных от деятельности всей организации. Методология Impact Management Project применяется в основном управляющими финансовыми активами для оценки воздействия инвестиций на общество и окружающую среду и включает в себя:

А-КЛАСС ВОЗДЕЙСТВИЯ:

ДЕЙСТВУЙ, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ ВРЕДА.

Организация предотвращает или существенно снижает свое отрицательное воздействие на общество и окружающую среду. Данный класс воздействия может быть описан с использованием методологии ОВОС и стандартов деятельности, применяемых финансовыми институтами развития. Именно избегание или минимизацию вреда иллюстрирует квадрант «отрицательных эффектов», упомянутых ранее. В странах со зрелыми процедурами законодательного регулирования любые действия бизнеса по созданию А-класса воздействия будут иметь для него серьезные последствия, такие как штрафы, отзыв лицензии и административная ответственность.

В-КЛАСС ВОЗДЕЙСТВИЯ:

СОЗДАТЬ ВЫГОДУ И ПОЛЬЗУ ДЛЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ.

Организация не только помогает избежать вреда, но также оказывает положительное воздействие на прямых стейкхолдеров (например, сотрудников или поставщиков). Основная часть корпоративных стратегий устойчивого развития позиционируется в квадранте В-класса воздействия.

С-КЛАСС ВОЗДЕЙСТВИЯ:

СОДЕЙСТВИЕ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ.

Организация не только старается избежать вреда и охватить стейкхолдеров, связанных с ядром

бизнеса, но также вносит существенный вклад в решение острых глобальных социальных и экологических проблем, оказывает положительное воздействие вовне на уязвимые и необеспеченные группы населения, местные сообщества или планету. Примеры положительного воздействия С-класса: участие компаний в сохранении дикой природы в партнерстве с Всемирным фондом дикой природы или инвестиции немедицинских компаний, таких как космический проект Ричарда Брэнсона Virgin Orbit, в разработку портативных аппаратов искусственной вентиляции легких (ИВЛ) в ответ на пандемию COVID-19.

РИС. 3. БИЗНЕС-НАМЕРЕНИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ТРЕМЯ КЛАССАМИ ВОЗДЕЙСТВИЯ: А, В И С



Источник: [Сайт организации Impact Management Project](#)

В то время как любая ответственная организация должна стремиться к снижению вреда от своей деятельности, лидеры корпоративной социальной ответственности идут на шаг дальше. Например, во всех компаниях, стремящихся обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость и свой нейтральный имидж в глазах потребителей

и инвесторов, должны быть учтены базовые требования к коммерческой деятельности, включая выплату достойной заработной платы, официальное оформление сотрудников в штат и улучшение показателей по охране труда и промышленной безопасности. На следующем уровне компании начинают внедрять более прогрессивные

практики в сфере устойчивого развития, например, перестраивать продуктовую линейку в сторону более экологичной, инвестировать в развитие регионов присутствия и т.д.

То есть компании, которые находятся в самом начале пути по интеграции принципов устойчивого развития в свою деятельность, могут начать со снижения базового уровня отрицательного воздействия А-класса на внешнюю среду и внутренних стейкхолдеров. В то время как компании, которые уже построили системы по созданию положительного воздействия В-класса на все существенные группы стейкхолдеров в периметре своей деятельности, могут переходить к решению более глобальных проблем, таких как изменение климата. Именно создание положительного

воздействия С-класса является пространством деятельности для компаний-визионеров, у которых есть активная гражданская позиция и которые публично продвигают и защищают определенные ценности. Например, один из самых ответственных брендов сектора потребительских товаров – американский производитель Ben & Jerry, который входит в корпорацию Unilever, открыто заявляет свою позицию по широкому кругу вопросов: от демократии и расовой справедливости до прав ЛГБТ-сообщества и беженцев. Эта позиция представлена на сайте компании¹¹. Именно игроки пространства С-класса воздействия обладают необходимыми ресурсами для решения наиболее острых глобальных проблем и оказываются за одним столом с мировыми правительствами и агентствами ООН.

1.6 Какой подход можно применить для измерения социального воздействия вне рамок отдельно взятой программы или проекта?

Международные организации-доноры, такие как Азиатский банк развития, также часто используют инструмент «оценки» вне периметров проектной или программной деятельности. Например, для анализа полученных результатов от реализации стратегии организации в отдельно взятой стране (при условии наличия сформулированного стратегического документа) или для анализа результативности взаимодействия с отдельно взятыми внешними партнерами. В связи с этим можно предположить, что бизнес также сможет применять похожий подход для оценки своей деятельности вне рамок отдельно взятого благотворительного проекта.

Несмотря на то, что компании успешно внедряют принципы устойчивого развития в свои практики достаточно давно, одним из основных барьеров, с которым сталкиваются почти все без исключения практики, – это отсутствие четкой и применимой методологии, которая позволяла бы измерить, насколько «устойчива» та или иная компания. В идеальной картине мира возможно было бы применить скоринг-систему, которая позволяла бы оценить всю кумулятивную деятельность компании по всем возможным направлениям

устойчивого развития: от развития потенциала сотрудников и зеленой сертификации поставщиков до нагрузки производственных мощностей на природную экосистему и социальных инвестиций в местные сообщества. В зависимости от значения индивидуального скоринг-балла существовала бы возможность сравнивать различные компании внутри одной индустрии и компании из разных индустрий между собой.

В настоящий момент наиболее близкую задачу решают ESG-рейтинги. Один из немногих провайдеров, который присваивает единый балл и предоставляет данные в публичном доступе о консенсусной ESG-оценке по более чем 17 000 международных компаний, акции которых котируются на американских и европейских фондовых биржах – это база данных [csrhub.com](https://www.csrhub.com)¹². Данная методология оценивает деятельность компании по 4 категориям и 12 подкатегориям, присваивая баллы по 100-балльной шкале. Классификация [csrhub.com](https://www.csrhub.com) указывает на «существенные» зоны бизнес-деятельности, по которым возможно оценить деятельность ответственной компании на 360 градусов. Отличие методики [csrhub.com](https://www.csrhub.com) от стандарта нефинансовой отчетности GRI¹³,

который также выделяет схожие «существенные» зоны, состоит в том, что последний не приводит

все показатели отчетности к какому-либо единому знаменателю в формате итогового скоринг-балла.

ТАБЛ. 2. КЛАССИФИКАЦИЯ КАТЕГОРИЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ НА РЕСУРСЕ CSRHUB.COM

ОБЩЕСТВО И МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА	СОТРУДНИКИ	ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Развитие местных сообществ и филантропия	Компенсация и социальный пакет	Энергетика и изменение климата	Наблюдательный совет
Права человека и цепочки поставок	Этническое и социокультурное многообразие, трудовые права	Экологическая политика и отчетность	Лидерство и этика
Продукция	Обучение, безопасность и здоровье	Управление ресурсами	Прозрачная отчетность

Источник: [Сайт организации CSRHUB](#)

Многие критики корпоративных практик по устойчивому развитию обвиняют компании в том, что при выборе приоритетных направлений бизнес руководствуется желанием реализовать те проекты, эффекты от которых можно измерить и наглядно показать в нефинансовой отчетности (measurable), а не те, которые оказывали бы максимальное положительное влияние вовне (impactful). Именно отсутствие качественной доказательной базы и методологий по сбору и оцифровке первичных данных создает барьеры для компаний, которые стремятся создавать положительное социальное воздействие вовне.

Логическая модель output-outcome-impact, описанная выше, связана, преимущественно, с проектным контуром управления социальным воздействием (применимо только к проектам и программам)*. В рамках данного контура уже сформулированы как теоретическая база, так и основные подходы к мониторингу и оценке, которые используются в основном организациями некоммерческого сектора. Однако обзор методик оценки социального воздействия только в периметре проектной деятельности имеет ряд существенных ограничений.

* Или к крупным организациям, деятельность которых оформлена в виде отдельно выделенной программы. Стратегии более сложных матричных организаций с развернутым программным портфелем сложно выстроить в логике единой «Теории изменений» (см. Главу 2).

В бизнес-контексте проектный подход применим к инициативам по корпоративной благотворительности и социальным инвестициям*. В то время как компании оказывают постоянное воздействие на такие группы стейкхолдеров, как потребители, сотрудники, поставщики, местные сообщества и планету – посредством своей основной операционной деятельности, которая не оформлена в отдельные программы и проекты с заданными временными границами.

Представители бизнеса все чаще озвучивают запрос на проведение оценки социального воздействия всей своей деятельности (стратегический контур), а не только программ по корпоративной благотворительности (проектный контур). Необходимость проведения такой оценки, проблемы, связанные с ней, обсуждаются на многих профессиональных площадках. В связи с этим в исследовании особое внимание уделяется именно **стратегическому контуру** и кумулятивным социальным эффектам, полученным от реализации корпоративных программ устойчивого развития.

В настоящий момент комплексные метрики, которые позволяют измерить воздействие всей деятельности компании на 360 градусов, отсутствуют. Наиболее близкими методологиями являются B-Analytics, входящая в сертификацию B-Corp, которая предлагает индустриальные бенчмарки для компании, а также подход ESG-инвесторов, разработчиков ESG-рейтингов и индексов, таких как Dow Jones Sustainability Index, MSCI ESG и другие. Но они имеют ряд ограничений. Данные методологии позволяют оценить степень реализации повестки устойчивого развития компанией, существующей в настоящее время, без попытки оценить глубину полученных социальных эффектов и их качество. ESG-методология также учитывает прогресс или регресс компании – по изменениям в ключевых показателях. Но она уделяет большее внимание снижению отрицательных эффектов, а не созданию добавленной социальной ценности или попыткам решить наиболее актуальные социальные или экологические проблемы.

Данные подходы эффективно используются для определения зон «чувствительности», в которых бизнес может оказывать положительное или

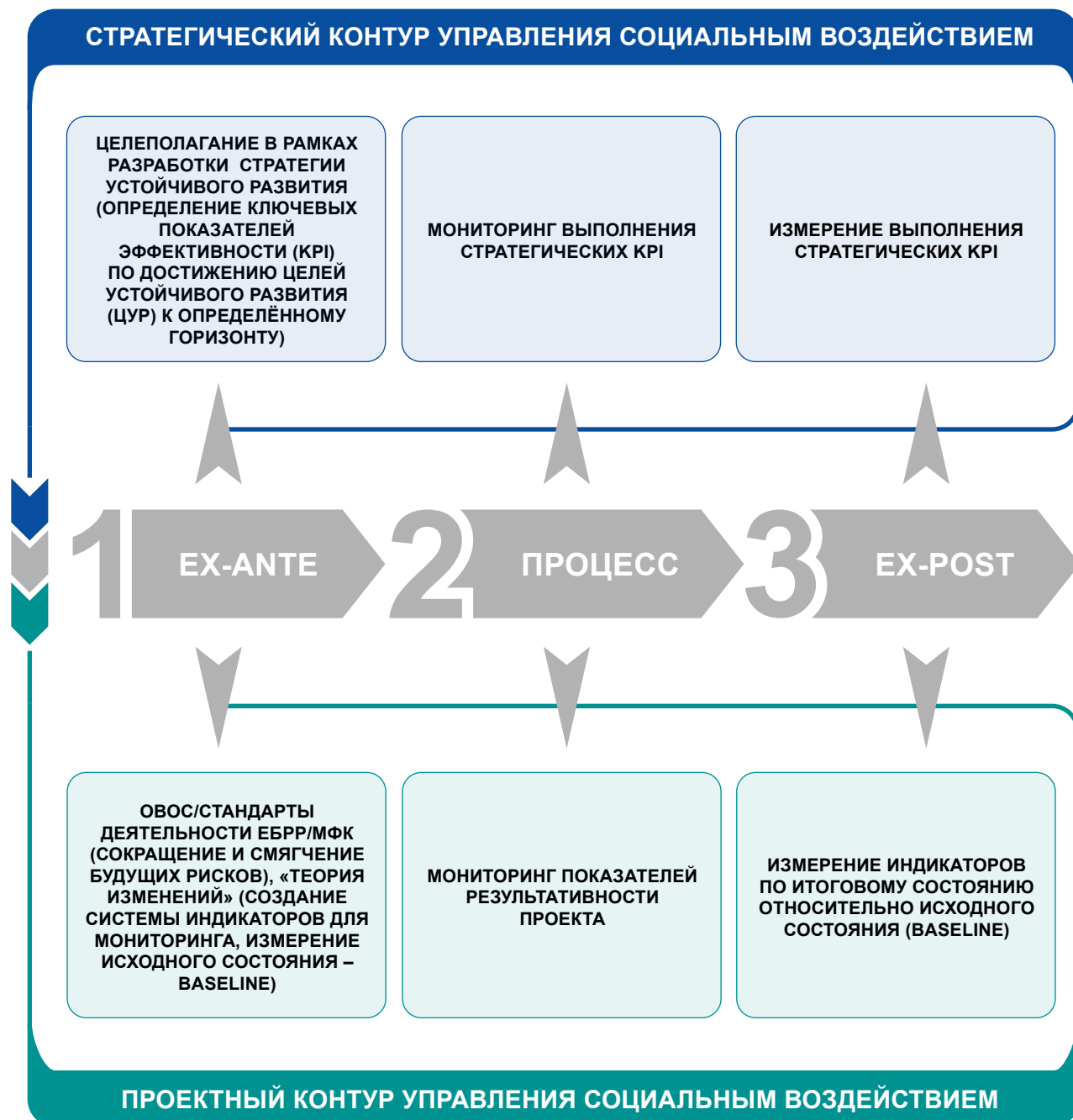
отрицательное воздействие, но они не учитывают вклад всей деятельности в реализацию ЦУР на уровне компании, а также долгосрочное воздействие на качество жизни и благополучие внешних стейкхолдеров. И в B-Analytics, и в ESG-подходах используются только показатели, касающиеся достижения краткосрочных задач (outputs), такие как количество созданных рабочих мест в местных сообществах или процент сертифицированных поставщиков. В связи с этим возникает необходимость адаптации существующих методологий для их применения в контексте оценки каких-либо долгосрочных итогов (impact).

Проведенный SKOLKOVO IEMS анализ показал, что целеполагание и разработка стратегии в отношении достижения ЦУР в определенной временной перспективе дают возможность для проведения оценки социального воздействия деятельности компании в более широком смысле. Так, многие компании – лидеры в области устойчивого развития задают измеримые цели, связанные с внедрением повестки устойчивого развития в свои бизнес-стратегии. Например, компания Unilever поставила цель улучшить качество жизни миллиарда людей за счет роста бизнеса к 2020 году. Компания Coca-Cola взяла на себя обязательство по достижению полного гендерного равенства среди своих сотрудников, определив показатель 50% женщин на управленческих должностях к 2025 году. **Наличие заданного горизонта целеполагания и долгосрочных количественных и качественных стратегических показателей результативности (KPI) определяют возможность «оцифровки» оказываемого воздействия на шесть групп стейкхолдеров**, которые были описаны ранее (потребителей, сотрудников, местные сообщества, поставщиков, благополучателей социально ориентированных инициатив и планету).

Применяя тот же трехфазный временной континуум: ex-ante, «процесс» и ex-post, SKOLKOVO IEMS определил двухуровневую рамку исследования для «оцифровки» социального воздействия: стратегии и отдельно взятой программы/проекта. Она легла в основу дальнейшего сбора первичных данных и анализа лучших российских практик оценки социального воздействия, представленных в Главе 3.

* Также в логике проектного контура выстроена практика по оценке социального воздействия в контексте таких форм проектного финансирования, как выпуск зеленых облигаций и облигаций социального воздействия, так как на стадии ex-post эмитенты также выпускают итоговые отчеты о достигнутых результатах – данная практика находится за пределами исследовательской рамки.

РИС. 4. ДВУХМЕРНАЯ РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ



Источник: SKOLKOVO IEMS

Глава 2

Эволюция международных стандартов, методов и систем индикаторов в области измерения социального воздействия

2.1 Стандарты деятельности и минимизация вреда

Из того, что было сказано выше, может сложиться впечатление, что социальное воздействие – действие обязательно запланированное, и оно дает исключительно положительный результат. Но это далеко не так: социальное воздействие, связанное с основным ядром бизнеса, может быть непредусмотренным и давать отрицательный эффект. Так происходит, когда, например, производственные фабрики наносят ущерб атмосфере своими неконтролируемыми выбросами или когда права малочисленных коренных народов притесняются из-за строительства крупного инфраструктурного объекта. В большинстве случаев «высокорисковые» сферы деятельности находятся в сфере регулирования национальных экологических стандартов и трудового законодательства. В дополнение к этим регуляторам существуют различные отраслевые инициативы и стандарты, которые помогают управлять экологическими и социальными рисками, но они в основном ориентированы на снижение отрицательного воздействия компании и применяются на стадии ex-ante до запуска проекта.

Например, стандарты деятельности международных финансовых институтов развития, таких как Азиатский банк развития, МФК и ЕБРР, могут быть использованы в качестве руководства по

управлению экологическими и социальными рисками при реализации крупных и сложных проектов с высоким уровнем воздействия. Максимально релевантен обсуждаемой теме минимизации вреда – стандарт деятельности № 1 по классификации ЕБРР и МФК. По этому стандарту оценка социального воздействия должна проводиться предварительно, до запуска проекта. Стандарт также предполагает взаимодействие с местным населением, раскрытие связанной с проектами информации и проведение консультаций по вопросам, непосредственно касающимся местных жителей. Эти стандарты деятельности обязательны для финансовых организаций, которые привлекли финансирование от МФК и ЕБРР: организации должны применять их в отношении своих собственных заемщиков. В случае, если проект не соответствует некоторым пунктам стандартов деятельности, заемщик должен разработать комплекс предупреждающих мер для снижения уровня рисков.

Использование стандартов деятельности финансовых институтов развития ограничено тем, что они могут быть применимы лишь в отношении крупных инфраструктурных проектов компаний, представляющих в основном добывающий сектор.

ТАБЛ. 3. СРАВНЕНИЕ КАТЕГОРИЙ СТАНДАРТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕБРР И МФК

СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕБРР		СТАНДАРТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФК
Оценка и управление экологическими и социальными рисками и воздействиями	1	Оценка и управление экологическими и социальными рисками и воздействиями
Трудовые отношения и условия труда	2	Трудовые отношения и условия труда
Ресурсоэффективность, предотвращение и контроль за загрязнением окружающей среды	3	Ресурсоэффективность, предотвращение и контроль за загрязнением окружающей среды
Охрана здоровья и обеспечение безопасности	4	Охрана здоровья и обеспечение безопасности населения
Приобретение земель, вынужденное переселение и экономическое перемещение	5	Приобретение земель и вынужденное переселение
Сохранение биоразнообразия и устойчивое управление природными ресурсами	6	Сохранение биоразнообразия и устойчивое управление природными ресурсами
Коренные народы	7	Коренные народы
Культурное наследие	8	Культурное наследие
Финансовые посредники	9	
Раскрытие информации и взаимодействие с заинтересованными сторонами	10	

Источники: [Стандарты деятельности ЕБРР](#), [Стандарты деятельности МФК](#)

Стандарт деятельности Future-Fit Business Benchmark более универсален. Он может быть использован, например, и производителями потребительской продукции. Это инициатива частного бизнеса, которая реализуется под руководством двух организаций: The Natural Step Canada и 3D Investment Foundation. Future-Fit Business Benchmark – бесплатный инструмент, который может быть полезен прежде всего организациям, внедряющим принципы устойчивого развития в свою операционную деятельность. В его фокусе – достижение ЦУР в долгосрочной перспективе.

18 из 23 целей Future-Fit (Benchmark Goals) касаются определенных групп стейкхолдеров: потребителей, сотрудников, местные сообщества и планету в целом – в контексте А-класса воздействия. Достижение всех 23 целей, описанных в стандарте деятельности Future-Fit Business Benchmark, позволяет компаниям минимизировать свое отрицательное воздействие на стейкхолдеров. После этого возможен переход на следующий этап корпоративной ответственности: создание В- и С-классов воздействия, которые направлены уже не на минимизацию отрицательных внешних эффектов, а на создание положительной ценности.

ТАБЛ. 4. КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ FUTURE-FIT BUSINESS BENCHMARK ПО 4 КАТЕГОРИЯМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

ПОТРЕБИТЕЛИ	СОТРУДНИКИ	ПЛАНЕТА	МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА
Продукт не вредит людям или окружающей среде • Производство и потребление продукта не становится источником выделения парниковых газов • Продукт может быть перепрофилирован (repurposed) • Маркетинг продукта проводится прозрачно, в соответствии с этическими нормами, и продвигает принципы ответственности • Потребитель может подать любые жалобы и озвучить беспокойство, связанное с продуктом, и эти жалобы будут адресованы наиболее открытым способом	Обеспечена охрана здоровья сотрудников • Сотрудникам выплачивается по крайней мере прожиточный минимум • Сотрудникам предоставлены честные условия труда • Сотрудники не являются объектом дискриминации • Сотрудники могут подать любые жалобы и озвучить беспокойство, и работодатель рассмотрит и адресует эти жалобы	Электричество получено из возобновляемых источников энергии • Водопотребление организовано в соответствии с экологически ответственными и социально справедливыми практиками • Природные ресурсы потребляются с учетом благополучия экосистем, животных и людей • Выбросы от бизнес-операций не вредят людям и окружающей среде • Бизнес-операции не ведут к выделению парниковых газов • Операционные отходы уничтожаются • Бизнес-операции не вредят экосистемам и сообществам	Обеспечена охрана здоровья населения
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ			
Ведение бизнеса соответствует стандартам этики • Правильное количество налогов оплачено в правильном месте в правильное время • Лоббистская деятельность и корпоративное влияние гарантируют достижение устойчивости бизнеса («будущей натренированности» /future-fitness) • Финансовые активы гарантируют достижение устойчивости бизнеса • Процедуры закупок гарантируют достижение устойчивости бизнеса			

Источник: [Сайт Future-Fit Business Benchmark](#)

2.2 Методы оценки социального воздействия

Оценка социального воздействия становится все более распространенной практикой, которая применяется как в государственном, так и в некоммерческом секторе. За последние 25 лет в этой области произошла очевидная эволюция. При разработке социальных программ и проектов все чаще используются подходы к мониторингу и оценке, основанные на теории и доказательной базе. Они постепенно становятся элементами рутинного процесса: разработки социальных программ и проектов, их описания, измерения

и оценки. Индустрия оценки, истоки которой формировались в США начиная с 1970-х годов, вышла на новый виток своего развития – после того как появилась такая профессия, как «специалист по оценке», и в учебную программу американских вузов стали включать отдельные курсы по методологии оценки¹⁴.

Так что же означает термин «оценка» в этом контексте? Группа по оценке ООН предлагает использовать следующее определение:

ОЦЕНКА (EVALUATION) проводится как можно более систематически и беспристрастно относительно деятельности, проекта, программы, стратегии, политики, топика, темы, сектора, области деятельности или институциональной эффективности. В ходе оценки анализируется уровень достижения как ожидаемых, так и непредусмотренных результатов, путем изучения цепочки связи между результатами, процессами, контекстуальными факторами и причинно-следственными связями. Для этого используются такие критерии, как актуальность, эффективность, результативность, воздействие и устойчивость*. Оценка должна предоставить достоверную, полезную доказательную базу, которая позволит своевременно извлечь уроки и включить выводы и рекомендации, сделанные на ее основании, в процессы принятия решений организацией и заинтересованными сторонами.

Задачи проведения оценки в том, чтобы способствовать процессам подотчетности и обучению. Оценка направлена на то, чтобы понять, почему были получены ожидаемые и непредусмотренные результаты, зафиксировать их величину, а также проанализировать последствия этих результатов. Результаты оценки могут быть использованы для планирования, программирования, составления бюджета, реализации и отчетности, а также для разработки политик на основе полученных фактических данных и повышения организационной эффективности¹⁵.

Существует большое количество методологических подходов, которые можно использовать для оценки различных аспектов социального воздействия. Исходя из целей данного исследования были выбраны четыре основных метода, которые обладают максимально высоким потенциалом применения именно в корпоративном контексте:

1. «Теория изменений»
2. Модель «Бизнес для общественного воздействия», или Business for Societal Impact (B4SI) (ранее известная как London Benchmarking Group).
3. Модель социального возврата на инвестиции (SROI)
4. Impact Management Project.

* Данное определение частично совпадает с определением ОЭСР, которое было представлено в Главе 1.

2.2.1 МЕТОДОЛОГИЯ «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ»/ЛИНЕЙНЫЕ ЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ

В некоммерческом секторе и среди международных организаций-доноров наиболее распространенным подходом к оценке достижения запланированных изменений стала «Теория изменений»*. В «Теории изменений» оценка проводится на трех различных уровнях: краткосрочные задачи (outputs), промежуточные / среднесрочные цели (outcomes) и долгосрочные итоги (impact).

Многие модели оценки воздействия, которые появились позже, основываются на тех же принципах и элементах, что и «Теория изменений». Подход был представлен изначально на круглом столе по общественным изменениям Института Аспена в 1990-х гг. для оценки социальных инициатив, направленных на местные сообщества¹⁶.

«Теория изменений»** – пример традиционной модели **обратного проектирования**. Эта модель предполагает включение компонента оценки в процесс разработки программы и выстраивает логические причинно-следственные взаимосвязи между необходимыми ресурсами, деятельностью в рамках проекта или программы и желаемыми результатами относительно одной и той же проблемы или ситуации. По существу, «Теория изменений» – это одна из возможных форм организационного стратегирования на уровне отдельно взятой программы или проекта, при которой поставленные цели описывают желаемые результаты, а содержание проекта – способы их достижения. Понимание всех существующих **причинно-следственных взаимосвязей** помогает провести анализ первопричин (root cause analysis), для того чтобы выявить действия, необходимые для эффективного решения той или иной социальной проблемы.

Для того чтобы разработать максимально детальную «Теорию изменений», которая учитывает все возможные риски и предпосылки, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какое желаемое воздействие должно

быть оказано в процессе деятельности в долгосрочной перспективе?

- Как именно должны произойти ожидаемые изменения?
- Какие обстоятельства и предпосылки необходимы для того, чтобы эти изменения произошли?
- Как будет измеряться и отслеживаться прогресс?

В то время как «Теория изменений» включает в себя «вселенную» всех возможных причинно-следственных взаимосвязей, связанных с проблематикой оценки, для управления определенной программой или проектом необходим более узкий и практический подход к процессу планирования социальных изменений. Именно для этого используется инструмент линейных **логических моделей (logframe)**, в котором учитываются только те риски и факторы, которые входят в зону контроля проектной команды. В этом случае линейная логика предполагает, что ресурсы связаны с выполнением действий, действия приводят к получению краткосрочных результатов, а те, в свою очередь, – к конечным итогам программы. Линейные логические модели предполагают своеобразную иерархию цепочки итогов, целей и задач, в которой достижение более высокоуровневых итогов полностью зависит от решения промежуточных задач. Применяется следующая «вертикальная» проектная логика: если произойдет А, то тогда происходит и Б.

В отличие от «Теории изменений» линейные логические модели должны отвечать на более конкретные прикладные вопросы:

- Кто и что является объектом воздействия и изменений в рамках проектной деятельности: отдельно взятые частные лица, местные сообщества, население региона/страны,

* У данной методологии нет единого координирующего органа.

** Использование подхода «Теории изменений» на практике описано в Главе 3 на примере программы «Альфа-Эндо». Схематически «Теория изменений» представлена на рис. 13.

органы государственной власти, НКО, образовательные учреждения?

повышение, уменьшение, улучшение, создание, использование, интеграция?

- Что именно должно измениться в рамках проектной деятельности: поведение, знания, технологии, данные, системы, политики?
- Какой характер изменений должен быть достигнут в рамках проектной деятельности:

Наиболее распространенное графическое представление замысла программы в линейных логических моделях – простая логика цепочки результатов (results chain logic), которая также может быть представлена в виде таблицы:

РИС. 5. ПРИМЕР СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ПРОСТОЙ ЛОГИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ РЕЗУЛЬТАТОВ



РИС. 6. ПРИМЕР СХЕМЫ ЛИНЕЙНОЙ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



Источник: ["Логическая модель для планирования и оценки программ", П. Ф. МакКаули, Университет Айдахо](#) (адаптированная схема)

* Несмотря на учет различных видов ресурсов в данном примере линейной логической модели, чаще всего организации-доноры учитывают исключительно денежные расходы при применении «Теории изменений».

Ниже приведен пример типовой схемы, которая описывает все элементы логистической модели, такие как разноуровневые социальные цели,

результаты и эффекты одной программы или одного проекта:

ТАБЛ. 5 ПРИМЕР ЛИНЕЙНОЙ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

	ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА	ОБЪЕКТИВНО-ПРОВЕРЯЕМЫЕ ИНДИКАТОРЫ/ ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИГНУТЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ	ИСТОЧНИКИ И СРЕДСТВА ПРОВЕРКИ	ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИТОГИ (IMPACT)	Какому более широкому общему воздействию (impact) будет способствовать деятельность программы или проекта?	Какие ключевые показатели связаны с достижением общей цели?	Какие источники информации используются для этих показателей?	Какие внешние факторы необходимы для достижения целей в долгосрочной перспективе?
СРЕДНЕСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ (OUTCOMES)	Какой социальный результат был достигнут немедленно в конце проекта?	Какие показатели четко показывают, что цель всей деятельности была достигнута?	- Какие источники информации существуют или могут быть подобраны? - Какие способы необходимо использовать для получения этой информации?	Какие факторы и условия необходимы для достижения этой цели (внешние условия)?
КРАТКОСРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ (OUTPUTS)	Какие реалистичные результаты обеспечат достижение конкретных целей?	По каким показателям можно определить, были ли достигнуты и в какой мере были достигнуты ожидаемые результаты?	Какие источники информации для этих показателей?	Какие внешние условия должны быть выполнены для получения ожидаемых результатов в обозначенные сроки?
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (ACTIVITIES)	Какие основные действия должны быть выполнены и в какой последовательности для достижения ожидаемых результатов?	Средства: Какие средства необходимы для осуществления этой деятельности, например, персонал, оборудование, материалы и т. д.?	- Какие источники информации существуют по прогрессу деятельности? Затраты: Какие затраты необходимы для выполнения деятельности?	Какие предпосылки необходимо создать для запуска деятельности?

Источник: [Баррето \(2010\)](#)

Так как мониторинг прогресса проводится на одном и том же наборе базовых показателей, и «Теорию изменений», и логику цепочки результатов можно использовать в качестве инструментов управления в течение всего проектного цикла, а именно на этапах:

- планирования;
- мониторинга, анализа и корректировки проектов, которые уже выполняются;
- оценки выполнения результатов и социальных

эффектов проектов.

Данные инструменты управления являются «живыми» документами, которые возможно пересматривать и обновлять в течение реализации всего проекта. В случае, если показатели «Теории изменений» не были заданы на стадии проектного планирования, применение этого подхода осложняется: некоторые методологические ограничения связаны с тем, что три уровня результатов и соответствующие индикаторы придется определять задним числом.

2.2.2 МЕТОДОЛОГИЯ BUSINESS FOR SOCIETAL IMPACT (B4SI)

Модель «Бизнес для общественного воздействия» или Business for Societal Impact (**B4SI**) (ранее известная как LBG) – международный стандарт оценки инвестиций, сделанных в местные сообщества. На данный момент она считается наиболее применимой в корпоративном секторе. Она также получила признание в качестве эффективного инструмента управления такими инвестициями. Эта метрика позволяет одновременно оценивать социальное воздействие разных процессов, а именно: совокупных добровольных корпоративных взносов в виде благотворительных подарков, стратегических инвестиций в местные сообщества и коммерческих интервенций, также направленных на сообщества. Особенность модели измерения воздействия B4SI состоит в том, что она учитывает и агрегирует различные типы затраченных ресурсов, необходимых для реализации социально значимой деятельности, таких как:

- денежные ресурсы,
- время,
- нефинансовый вклад.

Изначально сеть LBG была основана шестью английскими компаниями (а именно, Whitbread, IBM, NatWest, BP, Marks & Spenser и GrandMet, сейчас известная как Diageo) в 1994 г. для выработки единого стандарта для оценки социальных инвестиций в местные сообщества. На сегодняшний день сеть B4SI/LBG, координатором которой стала

организация Corporate Citizenship, состоит из более 220 транснациональных корпораций и организаций среднего бизнеса из 15 секторов¹⁷, включая такие глобальные компании, как Coca-Cola, Japan Tobacco, Philip Morris International, Siemens, KPMG и PWC, которые продолжают совершенствовать модель и практику ее применения.

Метод B4SI представляет собой матрицу, состоящую из трех элементов. Так же как и «Теория изменений», описанная ранее, метод B4SI/LBG по своей сути – это линейная модель, которая позволяет оценить любые социальные инвестиции компании по двум переменным: выделенным ресурсам и достигнутым результатам*.

Методика B4SI/LBG, созданная бизнес-практиками, – эффективный инструмент управления, который может быть полезен корпоративным менеджерам. Она может помочь:

- Находить ответы на вопросы «что» и «как» измерять в контексте социальных инвестиций в сообщества.
- Упростить процедуру измерения с использованием достоверных метрик, которые соответствуют ведущим глобальным и национальным индексам устойчивого развития и стандартам отчетности, таким как Dow Jones Sustainability Index (DJSI), GRI, RobecoSAM и Business in the Community (BITC).

* Практическое применение данного метода описано в кейсе про лучшие практики компании JT1 в Главе 3.

РИС. 7. ПРИМЕР МАТРИЦЫ B4SI/LBG



Источник: [Руководство по применению модели LBG, LBG/Corporate Citizenship](#)

- Принимать обоснованное решение о стратегической деятельности, с учетом всех типов использованных ресурсов по всем ключевым вопросам или географическим регионам.
- Создавать контекст для постановки стратегических целей и показателей уже на стадии планирования, особенно в плане распределения ресурсов.
- Использовать показатели B4SI/LBG для проведения стратегических обзоров, оптимизации своих программ, а также для

мониторинга эффективности и достижения поставленных целей*.

Начиная с 2020 года сфера применения методики B4SI/LBG расширяется. Она распространяется теперь не только лишь на оценку социальных инвестиций в местные сообщества, но и включает в себя такие бизнес-процессы, как бизнес-инновации и закупки. В январе 2021 г. название LBG было изменено на Business for Societal Impact. Предполагается, что новое название лучше отражает изменяющийся характер участия бизнеса в жизни общества.

* Возможно применение метода B4SI/LBG задним числом на стадии оценки, так как метрика не является классическим корпоративным инструментом планирования деятельности.

РИС. 8. ПРИМЕР СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ МЕТОДА B4SI/LBG



Источник: [Измерение воздействия корпоративных социальных инвестиций, The Conference Board \(2014\)](#) (адаптированная схема).

2.2.3 МЕТОДОЛОГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)

Социальный возврат на инвестиции (SROI) – это организационная методика учета создания социальной или экологической стоимости. Данная модель была введена в качестве стандарта организацией Social Value UK в 2009 году по заказу Правительства Великобритании для оценки эффективности государственных грантов. Ключевое отличие SROI от других исследовательских моделей – присвоение денежных значений кумулятивному значению созданных социальных эффектов относительно вложенных инвестиций.

SROI представляет собой адаптированную версию стандартного анализа модели cost-benefit. Итоговая величина показателей SROI, равная, например, 5, означает, что каждый потраченный рубль будет генерировать (или уже сгенерировал) социальную ценность, равную пяти рублям.

$$\text{SROI} = \frac{\text{ЦЕННОСТИ, СОЗДАННЫЕ ПРОЕКТОМ}}{\text{ИНВЕСТИЦИИ В ПРОЕКТ}}$$

Методологию SROI можно описать следующей структурной схемой:

РИС. 9. ПРИМЕР МЕТОДОЛОГИИ SROI



Источник: Semantic Scholar

В связи со сложностью проведения методологических расчетов для получения значения итоговой дроби SROI, многие организации реализуют упрощенный подход учета созданной социальной ценности, который основывается на семи принципах, предложенных организацией Social Value International в рамках методологии SROI, но без присвоения денежных значений*.

7 принципов:

1. Вовлекать стейкхолдеров**, которые должны, насколько это возможно, участвовать в процессе формулирования результатов и при определении индикаторов.
2. Понимание изменений: положительных и отрицательных, ожидаемых и непредусмотренных.
3. Оценивать то, что важно для разных групп стейкхолдеров.
4. Анализировать только существенные изменения и на основании этого производить сбор доказательной базы.
5. Не переоценивать свой вклад (фактор атрибуции). При оценке воздействия необходимо учитывать, что на изменения, которые произошли у бенефициаров, могли повлиять другие люди и организации, а также, что некоторые изменения могли произойти сами по себе, вне зависимости от реализации проекта/программы.
6. Действовать прозрачно в плане раскрытия информации, «чистоты» анализа и включения позиции стейкхолдеров.

* Практическое применение данных принципов описано в кейсе про лучшие практики компании «Альфа-Групп» в Главе 3.

** Данный принцип обязательно используется в проектах некоммерческих организаций и организаций-доноров, которые вовлекают бенефициаров на различных стадиях реализации проекта, начиная с оценки потребностей.

7. Верифицировать результаты, привлекая основных стейкхолдеров и, если возможно, представителей внешних органов/консультантов.

Так же, как и методология cost-benefit analysis, методологию SROI, применение которой довольно ресурсоемко, можно эффективно использовать в двух временных точках:

- в формате ex-ante на стадии планирования для оценки финансовой целесообразности запуска проекта;

- в формате ex-post, когда уже получены результаты, которые позволяют оценить степень созданного воздействия.

В качестве корпоративного инструмента управления метод SROI предоставляет организациям комплексный подход к оценке социального воздействия, язык цифр которого понятен как и ключевым бизнес-департаментам внутри компании, так и потенциальным внешним инвесторам, что помогает всем сторонам в принятии решений.

2.2.4 МЕТОДОЛОГИЯ IMPACT MANAGEMENT PROJECT

Инициатива [Impact Management Project \(IMP\)](#), представленная в 2016 году, отражает одну из самых новых и «горячих» тенденций индустрии импакт-инвестиций за последние годы. Поставив цель создать «золотой стандарт» индустрии, IMP привлек более чем 2000 специалистов-практиков для того, чтобы согласовать и выработать общие нормы управления и оценки социальным воздействием. Для достижения этой цели инициатива смогла объединить девять ведущих мировых разработчиков стандартов по устойчивому развитию: Программу развития ООН (UNDP), Международную финансовую корпорацию (IFC), ОЭСР, упомянутую выше организацию Social Value International, Глобальную инициативу по отчетности (GRI), Глобальную сеть по импакт-инвестициям (GIIN), Принципы по ответственному инвестированию (PRI), Всемирный контрольный альянс (World Benchmarking Alliance) и Глобальную руководящую группу по импакт-инвестициям (Global Steering Group for Impact Investment). С самого начала команда фонда импакт-инвестиций Bridges Impact + выступает координатором инициативы IMP.

Данный подход в основном используется импакт-инвесторами и управляющими импакт-активами для классификации типов социального воздействия, которое бизнес, получающий от них финансирование, оказывает опосредованно.

В рамках инициативы Impact Management Project в бизнес-сообществе был достигнут глобальный

консенсус о пяти ключевых измерениях социального воздействия: «Что», «Кто», «Как много», «Вклад», «Риск».

Следует уточнить одно основное отличие метода Impact Management Project от других вышеупомянутых методологий, касательно используемой терминологии. В теории Impact Management Project основной показатель результативности – «достижение среднесрочных целей», или outcomes. Этот термин фиксирует достижение результатов – как среднесрочных, так и долгосрочных. Термин же «импакт» совсем не используется в этом контексте.

Важно отметить, что измерение «Как много» включает в себя три составляющих: масштаб, глубину и длительность оказанного воздействия. Глубина воздействия определяется путем сравнения уровня достижения среднесрочных результатов с исходным состоянием (формула: outcomes – baseline). На «карте воздействия», представленной на рисунке 2 в Главе 1, этот показатель фиксируется таким образом: «воздействие (временное измерение)».

В целом можно сделать вывод о том, что метод Impact Management Project в большей степени, чем другие, базируется на базовых принципах «Теории изменений». Он включает в себя ряд элементов этой теории, таких как «риск воздействия», «атрибуция», «измерение исходного состояния» (baseline) и многие другие.

ТАБЛ. 6. МАТРИЦА КЛАССИФИКАЦИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ IMPACT MANAGEMENT PROJECT ПО 5 ИЗМЕРЕНИЯМ

КЛАССИФИКАЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА А, В И С				
ИЗМЕРЕНИЕ		ОЦЕНКА		
		ЭФФЕКТ № 1: Выбросы CO2	ЭФФЕКТ № 2: Услуги покупателям	ЭФФЕКТ № 3: Оплата труда работников при выходе на пенсию
ЧТО	К каким среднесрочным результатам приводит деловая активность? Насколько важны достигнутые среднесрочные результаты для людей или планеты, на которых эта деятельность распространяется?	Важный отрицательный среднесрочный результат: выбросы CO2	Важный положительный среднесрочный результат: доступ к услугам здравоохранения	Важный положительный среднесрочный результат: достойный доход
КТО	Кто является получателем среднесрочных результатов интервенции? Насколько недостаточно обслужены эти группы относительно данных результатов?	Планета, недостаточно обслуженные социальные группы	Покупатели, не принадлежащие к недостаточно обслуженным группам	Сотрудники, недостаточно обслуженные группы
КАК МНОГО	Насколько значительным является среднесрочный результат, который произошел за указанный временной период?	Предельная глубина	Незначительное изменение в масштабе	Глубокое изменение в масштабе, долгосрочность
ВКЛАД	Каков вклад организации в среднесрочный результат, учитывая то, что некоторые результаты были бы достигнуты в любом случае?	Скорее всего, то же самое	Скорее всего, лучше	Скорее всего, лучше
РИСК	Какие факторы риска являются существенными и насколько вероятно, что полученный эффект будет отличаться от ожидаемого?	Низкий риск	Средний риск	Низкий риск

Источник: [Раздел "как бизнес измеряет социальное воздействие". Сайт организации Impact Management Project](#)

Согласно методологии Impact Management Project, все компании оказывают воздействие на пять типов стейкхолдеров: потребителей/клиентов, сотрудников, местные сообщества, поставщиков/дистрибьюторов и планету. Тип воздействия определяется уже упомянутыми выше, в Главе 1, тремя классами: А, В и С. Уникальность Impact Management Project состоит в том, что это

единственная методология, которая позволяет «оцифровывать» социальное и экологическое воздействие ключевых операционных процессов именно в бизнес-контексте. Эта методика предоставляет возможность выделить различные категории воздействия, которые связаны с производством продукции, цепочками поставок и другими бизнес-операциями по отдельности, но не

оценить кумулятивное воздействие всей компании. Важно и то, что классификация по пяти измерениям (см. таблицу 6) синхронизирована с системой индикаторов IRIS+, о которой речь пойдет в этой главе ниже.

Несмотря на то, что метод позволяет компаниям сравнивать себя с другими игроками рынка – по пяти измерениям социального воздействия, – исследовательская команда не убеждена в

целесообразности использования данного подхода для бенчмаркинга. Основная ценность подхода Impact Management Project – это его применимость для практики «прогрессивного» целеполагания, когда компания может ставить цели в трех классах социального воздействия: А, В и С. В таком случае она может выстраивать всю свою бизнес-модель вокруг концепции по созданию, управлению и оценке социального воздействия.

2.2.5 СРАВНЕНИЕ 4 МЕТОДОВ ПО ОЦЕНКЕ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Методы оценки воздействия, описанные выше, стали прорывом в индустрии устойчивого развития, так как они позволяют проектным менеджерам и руководству компаний учитывать социальные и экологические аспекты при принятии стратегических решений на разных стадиях реализации проектной деятельности. Несмотря на наличие таких разноплановых подходов к оценке социального воздействия, запросы практиков на наличие четкой и применимой методологии, которая позволит им сравнить корпоративные результаты по программам устойчивого развития

с другими представителями индустрии, до сих пор не удовлетворены на 100%. Бизнес-сообщество считает, что корпоративные программы устойчивого развития обладают слишком сложной, многомерной структурой для того, чтобы измерить их результативность с помощью единого методологического подхода, основанного на линейной модели взаимосвязи между пятью (или меньше) причинно-следственными элементами: ресурсы, деятельность, краткосрочные задачи, среднесрочные цели и долгосрочные итоги.

ТАБЛ. 7. СРАВНИТЕЛЬНАЯ МАТРИЦА С 4 МЕТОДАМИ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

	ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	МОДЕЛЬ B4SI/LBG	МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)	IMPACT MANAGEMENT PROJECT
Зона для применения	• Различный контекст и сектора	• Инвестиции в местные сообщества корпоративным сектором	• Социальные инвестиции и корпоративная благотворительность	• Импакт-инвестирование, социальное предпринимательство, корпоративная деятельность по устойчивому развитию
Ex-ante фаза: планирование	✓	✓	✓	✓
Процесс: мониторинг	✓	менее применим		
Ex-post фаза: оценка	✓	✓	✓	✓

	ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	МОДЕЛЬ B4SI/LBG	МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)	IMPACT MANAGEMENT PROJECT
Ресурсы	✓	✓	✓	✓
Деятельность	✓	менее выраженный фокус		
Краткосрочные задачи	✓			
Среднесрочные цели	✓	✓		✓
Долгосрочные итоги	✓	✓	✓	
Исходное состояние (baseline)	✓			✓
Вовлечение стейкхолдеров, включая оценку потребностей	✓		✓	
Плюсы	• Включает также и отрицательные непредусмотренные эффекты в итоговой оценке • Показывает причинно-следственные связи между различными элементами • Высокая применимость на всех 3 стадиях: планирования, мониторинга и оценки • Наиболее строгий подход к определению impact	• Учет различных типов ресурсов (например, время, натуральная поддержка товарами) • Включает эффекты на сотрудников и на бизнес-показатели • Соответствует глобальным и национальным индексам устойчивого развития и стандартам отчетности, таким как Dow Jones Sustainability Index (DJSI), GRI, RobecoSAM и Business in the Community (BITC)	• Учет положительных и отрицательных, ожидаемых и непредусмотренных эффектов • Присвоение денежных значений кумулятивному значению созданных социальных изменений – понятный язык для финансистов и коммерческого сектора • Процесс анализа SROI – инструмент управления (шире, чем одна дробь), продуманный процесс из 7 шагов (определение стейкхолдеров)	• Учет положительных и отрицательных, ожидаемых и непредусмотренных эффектов • Возможность задавать цель по минимизации отрицательного А-класса воздействия на стадии целеполагания • Учитывает различные измерения «воздействия», включая глубину (impact - многомерная величина) • Сравниваются «исходное состояние» (baseline) с полученными результатами, а также учитывается эффект атрибуции • Оценивается воздействие на 5 групп стейкхолдеров: потребители, сотрудники, местные сообщества, и планета • Синхронизирована с системой индикаторов IRIS+

	ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	МОДЕЛЬ B4SI/LBG	МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)	IMPACT MANAGEMENT PROJECT
Минусы	• Возможность применения только в рамках проектного цикла • Возможность применения только при наличии целей, индикаторов и измерений на стадии целеполагания • На стадии планирования фокус только на ожидаемые положительные эффекты • Сложности с применением правильной атрибуции	• Не выявляется связь между «деятельностью» и результатами, только между «ресурсами» и результатами • Не включает отрицательные непредусмотренные эффекты в итоговую оценку	• Субъективный подход при оцифровке числителя дроби – сложность в интерпретации финального значения • Сложность в сравнении значения SROI с другими организациями	• Не выявляется логическая связь между «деятельностью», «ресурсами» и результатами

Источник: SKOLKOVO IEMS

Сравнительный анализ четырех методов позволяет сделать основной вывод о том, что в настоящий момент не существует оформленной методики, которую можно использовать для

оценки социального воздействия корпоративных программ устойчивого развития без проведения предварительной адаптации.

КАЖДАЯ ИЗ МЕТОДИК, АНАЛИЗ КОТОРЫХ ДАН ВЫШЕ, ОБЛАДАЕТ СВОИМИ ПЛЮСАМИ И МИНУСАМИ ПРИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИИ В КАЧЕСТВЕ КОРПОРАТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ.

Например, метод B4SI/LBG позволяет вести качественный учет времени, которое сотрудники тратят на реализацию социально значимого проекта: для этого расчета используется часовая ставка оплаты труда, умноженная на количество часов. Несмотря на то, что B4SI/LBG учитывает фактор участия сотрудников (на уровне затраченных ими ресурсов), в отличие от IMP данный метод не оценивает воздействие деятельности, процессов и решений компании на эту группу стейкхолдеров.

IMP же, единственный из четырех представленных методов, выделяет воздействие компании на релевантные для бизнеса группы стейкхолдеров: потребителей, сотрудников и поставщиков. Именно поэтому теория Impact Management Project была взята за основу при определении термина «социальное воздействие» в рамках данного отчета.

2.3 Системы индикаторов для «оцифровки» социального воздействия

2.3.1 СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ И «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ»

Разработка системы индикаторов – неотъемлемая часть процесса целеполагания в проектной деятельности. Последующая ее оценка по этим индикаторам позволяет сделать выводы о результативности этой деятельности и о том, какие изменения произошли в качестве жизни и благополучии бенефициаров, а также измерить степень выявленных изменений.

Но измерение таких «эфемерных» переменных, как «качество жизни», «благополучие» или «уровень социальной адаптированности» делает применение любого методологического подхода к их оценке достаточно сложной задачей.

Наиболее детальный методологический подход к разработке систем индикаторов, из всех четырех моделей, описанных выше, предлагает «Теория изменений». Она дает возможность включения индикаторов и способов их верификации в основную линейную матрицу оценки. Согласно «Теории изменений», каждый индикатор состоит из четырех составляющих: целевая аудитория, цель, качественный и временной порог¹⁸. Эти индикаторы дают ответы на следующие вопросы:

- **ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ.** С кем именно происходит процесс изменения?
Например, с женщинами, зачисленными на образовательную программу.

- **ЦЕЛЬ.** Сколько человек из целевой аудитории смогут достигнуть успешных результатов, согласно нашим ожиданиям? Например, 90% из всех слушателей курса.
- **КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОРОГ.** Что служит индикатором достигнутого успеха? Например, устроиться на работу и проработать на одном месте не менее шести месяцев, получая при этом почасовую ставку заработной платы не менее 500 рублей.
- **ВРЕМЕННОЙ ПОРОГ.** К какому моменту времени этот результат должен произойти? Например, в течение двух месяцев после окончания образовательной программы.

Пример, приведенный ниже, описывает систему индикаторов для мониторинга проекта по противодействию браконьерству и борьбе с незаконной заготовкой леса среди местного населения. Результативность проекта оценивается по степени перехода местных домохозяйств на альтернативные источники доходов и снижения нагрузки на лесные ресурсы. Данная система индикаторов построена в логике трех уровней результативности «Теории изменений». Это показатели достижения краткосрочных задач, среднесрочных целей и долгосрочных итогов.

По результатам детального анализа «Теории изменений» можно сделать вывод о том, что на практике невозможно выстроить универсальный подход к оценке социального воздействия организации, программы или проекта. Оценка социального воздействия сравнима с проведением уникального исследования, в котором исследовательский вопрос каждый раз формулируется по-новому. Даже проекты корпоративной благотворительности, охват которых уже, чем у корпоративных программ устойчивого развития, преследуют различные цели и ориентированы на разные группы бенефициаров. Они могут быть направлены на решение острых социальных проблем в сфере образования, здравоохранения, детского сиротства или восстановления лесов, и в зависимости от поставленной цели и направления деятельности проекта система индикаторов должна быть сформулирована каждый раз «с чистого листа».

ТАБЛ. 8. ПРИМЕР СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ ПО МЕТОДОЛОГИИ «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ»

МЕРЫ ПРОТИВ НЕЗАКОННОЙ ВЫРУБКИ ЛЕСА И БРАКОНЬЕРСТВА		УМЕНЬШИТЬ ДАВЛЕНИЕ НА ЛЕСНЫЕ РЕСУРСЫ И ПОДДЕРЖАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ СРЕДСТВ К СУЩЕСТВОВАНИЮ
• Лесные патрули • Выемка незаконных охотничьих ловушек	РЕСУРСЫ	• Лекции и учебные курсы • Обеспечение сельскохозяйственными инструментами и материалами
• Количество арестованных незаконных пользователей леса • Количество ликвидированных охотничьих ловушек	КРАТКОСРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ	• Количество обучающихся • Количество домовладений, использующих новые инструменты и материалы
• Уровень рецидивизма среди незаконных пользователей леса • Количество нелегального мяса диких животных, которое продают на мясных рынках	СРЕДНСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ	• Количество домовладений, которые перешли на альтернативные источники средств к существованию • Увеличение доходов домовладений, которые перешли на альтернативные источники средств к существованию
• Снижение в уровне браконьерства и незаконной заготовки леса • Увеличение популяции дикой природы	ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИТОГИ	• Снижение уровня бедности, • Снижение уровня нагрузки на лесные ресурсы

Источник: [Приложение № 6. Меры по охране окружающей среды. "Поваренная книга" по Программе сокращения выбросов в результате обезлесения и деградации лесов плюс устойчивое управление лесным фондом и сохранение и наращивание углеродопоглощающего лесного фонда \(REDD+\). Т. Фуракава. М. Ехара. К. Обабе. Центр исследований и разработок REDD, Научно-исследовательский институт лесного хозяйства и лесных товаров \(2018\)](#)

2.3.2 СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ И ОЦЕНКА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

При оценке степени социального воздействия на уровне долгосрочных итогов (impact), согласно классификации «Теории изменений», наибольшая методологическая сложность заключается в подходе к измерению качества жизни или благополучия определенных групп населения.

Напомним классификацию различных групп объектов социального воздействия SKOLKOVO IEMS, которая уже была представлена в Главе 1, в отношении выделенного уровня территориальных границ вокруг них. Это:

* При выделении групп объектов социального воздействия учитываются как прямые, так и косвенные бенефициары.

- Человек или группы людей.
- Домовладения в целом или члены семей и окружение прямых бенефициаров.
- Местное или профессиональное сообщество (в эту категорию попадает влияние деятельности одной организации на всю индустрию, например, макроэффекты от лоббистской деятельности одного фонда на всю индустрию благотворительности).

- Территориальное присутствие внутри периметра определенной географической локации, например, в регионе присутствия организации или макроэффекты от ее деятельности на уровне всей страны.

В подходе к оценке изменений в качестве жизни и благополучии бенефициаров можно выделить набор стандартных индикаторов. Эти системы индикаторов зависят от того, к какой из четырех групп относится объект социального воздействия:

ТАБЛ. 9. СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ ЧЕТЫРЕХ ГРУПП ОБЪЕКТОВ И ОЦЕНКА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (ПРИМЕРЫ)

КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ ЧЕЛОВЕКА?	КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ ДОМОВЛАДЕНИЯ?	КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ СООБЩЕСТВА?	КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НА ОПРЕДЕЛЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ? ¹⁹
• Изменения в профессиональных возможностях и трудоустройстве • Изменения в доступе к продуктам/услугам (банковские продукты, образование, здравоохранение, источники электроэнергии и др. – фокус на ЦУР) • Расширенные возможности (физические, социальные и др. – фокус на инклюзию) • Изменения в социальных индикаторах по оценке состояния здоровья, уровня знаний	• Изменения в количестве и качестве физических активов в собственности или аренде • Изменения в профессиональных возможностях и трудоустройстве • Изменения в структуре семейных доходов, включая неформальную занятость (сравнение относительно местного уровня бедности) • Изменения в структуре потребления (% расходов на оплату коммунальных платежей, продукты питания)	• Изменения в количестве вовлеченных участников • Изменения в уровне осведомленности членов сообщества • Изменения в качестве взаимосвязей и коммуникации внутри сообщества • Изменения в уровне социальной активности членов сообщества • Изменения в уровне доходов членов сообщества • Изменения в степени активности/в процессы принятия ключевых решений уязвимых групп населения и женщин	ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ • Количество созданных рабочих мест • Количество созданных фирм и компаний, которым была оказана поддержка • Количество зарегистрированных патентов • Добавленная стоимость (в локальной валюте) • Количество туристов СОЦИАЛЬНОЕ ИЗМЕРЕНИЕ • Количество защищенных меньшинств • Базовое образование, навыки и знание • Количество и качество жилищ • Уровень доступности/ качество медицинских услуг • Уровень преступности ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ • Выбросы CO2 • Общественные парки (количество гектаров) • Доля производства возобновляемой энергии (%)

КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ ЧЕЛОВЕКА?	КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ ДОМОВЛАДЕНИЯ?	КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ СООБЩЕСТВА?	КАК ИЗМЕРИТЬ УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НА ОПРЕДЕЛЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ? ¹⁹
	• Изменения в структуре и количестве сбережений	• Изменения в уровне социального веса сообщества относительно «внешнего мира»	УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ • Количество институциональных соглашений • Количество местных организаций • Количество общественных проектов • Качество городской веб-страницы ЛАНДШАФТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ • Общественный транспорт • Степень городской компактности • Сотрудничество с другими городами и регионами • Уровень пробок на дорогах

Источник: SKOLKOVO IEMS (за исключением данных в последней колонке таблицы)

В данной классификации по четырем группам объектов можно выделить:

- зону воздействия организаций-доноров и НКО – это, преимущественно, повышение благополучия домовладений и сообществ;
- зону воздействия бизнеса – это, в большей степени, благополучие отдельно взятых людей, которыми могут быть как благополучатели благотворительных проектов, так и поставщики или сотрудники.

Бизнес проявляет все больший интерес к измерению своего социального воздействия в регионах присутствия. Особенно актуален данный запрос для градообразующих предприятий, работающих в моногородах, так как их вклад в развитие города может быть определяющим. В связи с этим методологически возможно измерить степень атрибуции достигнутых социальных изменений относительно деятельности определенной компании.

В отличие от многих других сфер оценки

социального воздействия **оценка территориального воздействия (Territorial Impact Assessment или TIA)** является относительно развитой практикой, в которой четко сформулированы различные системы индикаторов. Они применимы для оценки воздействия как городского развития, так и сельского.

Подход TIA стал методологическим инструментом, который применяется институциональными органами Европейского союза, например Европейским фондом регионального развития (European Regional Development Fund) для оценки воздействия решений, принятых органами государственной власти, на комплексное развитие территории. Согласно теории TIA, оценка территориального воздействия должна учитывать многомерную и многофакторную структуру территориального развития. В этой структуре можно выделить 5 измерений, в каждом из которых существует свой набор индикаторов:

- экономическая конкурентоспособность;
- социальная сплоченность;

- экологическая устойчивость;
- разумное территориальное управление;
- сбалансированная и полицентричная городская сеть.

Методология Европейского союза TEQUILA присваивает баллы от -4 до 4, включая 0, для того чтобы измерить степень положительного или отрицательного воздействия по каждому из

вышеупомянутых измерений территориального развития. Данная методология позволяет посчитать кумулятивный эффект от определенной политики или проекта, приводя расчет к одному показателю среднего арифметического балла.

Еще один теоретический метод, который позволяет определить зоны индикаторов для оценки территориального воздействия: **Структурная схема устойчивого жизнеобеспечения (Sustainable Livelihoods Framework)**:

ТАБЛ. 10. ОПИСАНИЕ СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ УСТОЙЧИВОГО ЖИЗНЕОБЕСПЕЧЕНИЯ (SUSTAINABLE LIVELIHOODS FRAMEWORK)

ЗОНЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ
Человеческий капитал отражает способности, опыт, рабочие навыки и физическое состояние хорошего здоровья, которые в совокупности позволяют населению принимать участие в различных стратегиях и выполнять свои собственные цели для получения средств к существованию.	1 ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДА
Социальный капитал относится к социальным ресурсам, на которые население опирается при поиске своих целей, касающихся источников средств к существованию (в данном контексте это относится конкретно к ассоциациям, местным органам власти, местным чиновникам и широким слоям населения, получающим программы поддержки).	2 УЛУЧШЕНИЕ БЛАГОПОЛУЧИЯ
Природный капитал: этот термин используется для обозначения запасов природных ресурсов (почвы, воды, воздуха, и т. д.), которые могут использоваться в качестве ресурсов для создания дополнительных выгод, таких как пищевые цепи, защита от почвенной или прибрежной эрозии, и другие природные ресурсы, которые могут поддерживать средства к существованию.	3 СНИЖЕНИЕ УЯЗВИМОСТИ
Физический капитал включает в себя базовую инфраструктуру и производственные ресурсы, необходимые для поддержания средств к существованию.	4 УЛУЧШЕНИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
Финансовый капитал относится к финансовым ресурсам, которые население использует для достижения своих целей в отношении средств к существованию.	5 БОЛЕЕ УСТОЙЧИВОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ

Источник: Применение концепции устойчивого жизнеобеспечения в проектах развития. Методическая рекомендация. ПРООН (2017)

Подходы, включающие в себя оценку территориального воздействия и построение системы индикаторов, могут быть применимыми и в российском контексте. В отличие от многих других методик, которые используют организации-доноры, они не требуют большой степени адаптации к бизнес-контексту. Уже сейчас в глобальной и в том числе в российской практике, существуют прецеденты оценки воздействия

деятельности компании на социально-экономическое развитие страны или региона. Например, опыт компании Coca-Cola HBC Россия, который описан в кейсе в Главе 3.

Пример ниже описывает возможности использования системы индикаторов, которые были применены для оценки воздействия компании-производителя сахара в Африке.

Пример корпоративного кейса компании Illovo Sugar Africa по оценке социально-экономического воздействия на территорию присутствия

КЕЙС: КОМПАНИЯ ILLOVO SUGAR AFRICA



ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

– дочерняя компания Associated British Foods plc (ABF), диверсифицированной международной группы по производству продуктов питания, ингредиентов и розничной торговли, работающей в 48 странах. Группа является крупнейшим в

Африке производителем сахара с обширными сельскохозяйственными и производственными операциями в шести африканских странах: Малави, Танзании, Мозамбике, Свазиленде, Замбии и Южной Африке. Группа производит сырой и рафинированный сахар для мирового, региональных и локальных рынков в Африке, Европейском союзе (ЕС), Соединенных Штатах Америки (США) из сахарного тростника, поставляемого его собственными сельскохозяйственными предприятиями и независимыми производителями. Установленные генерирующие мощности, работающие на возобновляемых ресурсах, ежегодно обеспечивают около 90% потребностей группы в электроэнергии.

В Illovo Sugar работают более 12 000 человек на постоянной основе, а еще 18 000 человек - на временной.

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ И ПОДДЕРЖКА МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Illovo Sugar – крупный частный инвестор и работодатель, ведущий бизнес в шести африканских странах. Компания работает в странах, которые сталкиваются с острейшими социально-экономическими проблемами в виде бедности, безработицы, неравенства и болезней. В число этих стран входят Малави, Мозамбик, Замбия и Танзания, которые ООН относит к категории наименее развитых стран мира. Группа оказывает существенное положительное воздействие на сельские общины в регионах присутствия. Она создает рабочие места, расширяет экономические возможности для местных сообществ, предоставляет жилье, помогает сотрудникам получить доступ к услугам в области здравоохранения, образования и другим базовым услугам. Кроме того, группа фактически выполняет функцию органов государственной власти в тех местах, где доступ к базовым услугам, таким как медицинская помощь, образование, водоснабжение и санитария, ограничен.

МЕТОДОЛОГИЯ И ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

В 2014 году родительская компания ABF заказала проведение оценки социально-экономического воздействия операций Illovo Sugar с привлечением независимого внешнего консультанта – организации Corporate Citizenship, которая является координатором методологического подхода B4SI/LBG. В 2017 году результаты данного проекта оценки были обновлены.

Методология оценки, которую применил консультант Corporate Citizenship, включала в себя анализ финансовых и управленческих отчетов, которые предоставила каждая из страновых команд Illovo Sugar. Также консультант выезжал в «полевые» командировки в Южную Африку, Малави и Замбию, чтобы посетить производство и местные сообщества на территориях присутствия компании для проведения интервью с высшим руководством и стейкхолдерами, на которых бизнес оказывает воздействие. Список опрошенных заинтересованных сторон отличался в каждой из трех стран, но в основном включал в себя фермеров – производителей сахарного тростника, представителей местной ассоциации фермеров, сотрудников, представителей профсоюза, местных поставщиков, врачей, учителей и благополучателей проектов социальных инвестиций компании. Организация Corporate Citizenship также провела собственное кабинетное исследование и анализ полученных вторичных данных.

Corporate Citizenship оценила социально-экономическое воздействие компании по следующим направлениям и количественным индикаторам*.

ТАБЛ. 11. НАПРАВЛЕНИЯ И ИНДИКАТОРЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ ILLOVO SUGAR (МЕТОДОЛОГИЯ CORPORATE CITIZENSHIP)

НАПРАВЛЕНИЕ	ИНДИКАТОРЫ
СОЗДАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ	Прямое воздействие, включающее оценку прямой занятости сотрудников на фермах и на производстве Illovo Sugar, а также анализ налоговых платежей, процентных расходов, дивидендов акционеров и капитальных вложений. Косвенное воздействие в цепочке создания стоимости посредством поставки сахарного тростника фермерами, платежи поставщикам и дистрибьюторам, а также влияние на тех, кто продает продукцию Illovo Sugar или использует ее в своем бизнесе. Созданное воздействие – расходы прямых и косвенных сотрудников, обеспечивших увеличение потребления и занятости в других областях экономики. Дополнительное вторичное воздействие, которое создается в результате присутствия Illovo Sugar в регионе, включающее в себя капитальные инвестиции в создание такой инфраструктуры, как дороги, водоснабжение, школьное образование и здравоохранение (эти инвестиции не были приведены к выражению в денежных единицах). Капитальные инвестиции в расширение производственных мощностей, а также инвестиции в проекты, которые снижают экологическое воздействие компании и повышают ее энергоэффективность. % вклад в ВВП страны (оценивается прямое и не прямое воздействие). Налоговые платежи во все уровни бюджетов. Закупки, с выделением % закупок у местных поставщиков.

* Данная выборка не учитывает качественные индикаторы, которые также использовались для оценки воздействия.

НАПРАВЛЕНИЕ	ИНДИКАТОРЫ
СОЗДАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ТРУДОУСТРОЙСТВА	Количество постоянных и временных сотрудников. Воздействие на трудовую занятость: количество созданных постоянных и временных рабочих мест, с учетом сезонности трудовой занятости фермеров. Здесь может быть применен цифровой коэффициент: мультипликатор = 1.4 – воздействие на местные сообщества и экономику, оказанное в результате занятости одного фермера. Также учитывались изменения, произошедшие в семьях сотрудников компании и у родственников, находящихся на их иждивении. • Размер заработной фонда. • Оценка среднего уровня заработной платы в компании относительно прожиточного минимума в стране. • Размер дополнительной поддержки в рамках социального пакета (оплата жилья, медицинского страхования и др.). • Показатели по охране и безопасности труда (например, количество несчастных случаев на производстве). • Статистика по гендерной репрезентативности и представленности различных групп-меньшинств. • Расходы на кадровый тренинг и развитие сотрудников.
ПОДДЕРЖКА ФЕРМЕРОВ	• Количество фермеров-поставщиков. • % малых и средних фермеров среди поставщиков. • % фермеров, сертифицированных по системе Fairtrade. • % женщин среди фермеров-поставщиков. • Воздействие на семьи поставщиков, измеренное посредством примененного мультипликатора. • % сезонных работников и работников-мигрантов.
ИНВЕСТИЦИИ В МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА	• Общее количество социальных инвестиций в местные сообщества, с разбивкой на направления: здравоохранение, образование, сохранение окружающей среды, развитие потенциала, инфраструктурная поддержка и развитие предпринимательства.
ПРОДВИЖЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	• Энергопотребление, с выделенным % из возобновляемых источников и угля. • Выбросы CO₂ в абсолютной величине, с указанием микса из источников электроэнергии. • Абсолютное потребление воды, с указанием % переработки и возврата.
ОТВЕТСТВЕННЫЕ РЫНОЧНЫЕ ПРАКТИКИ	• % от общих продаж местным потребителям и на местные рынки.

Источник: Отчет по оценке социально-экономического воздействия компании Illovo в Африке. Corporate Citizenship (2017)

2.3.3 СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ И ОЦЕНКА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Существующие системы индикаторов, такие как [IndiKit](#) или [Bond Impact Builder](#), которые используются сотрудниками гуманитарных организаций развития или НКО, полностью привязаны к 230 показателям 17 ЦУР, но они мало применимы к бизнес-контексту. Поэтому представляется целесообразным проанализировать международные корпоративные системы нефинансовой отчетности: для того чтобы оценить их потенциал также и для оценки социального воздействия (см. таблицу 12 ниже).

Изначально дизайн методологий Global Reporting Initiative (GRI), Carbon Disclosure Project (CDP) или IRIS+ не предусматривает их использование корпорациями для оценки достижения среднесрочных целей или долгосрочных итогов в области социального воздействия. Эти стратегические показатели, за редким исключением, применимы к оценке результатов нефинансовой деятельности, но не к оценке социального воздействия. В оценке социального воздействия можно (условно) использовать только несколько индикаторов из этих методологических систем.

Например, из системы B-Analytics могут быть использованы такие индикаторы, как «количество созданных новых рабочих мест», «снижение

воздействия от рабочих поездок» и «количество переработанных отходов». Из системы GRI могут быть продуктивно применимы такие индикаторы, как «процент сотрудников, проходящих регулярную оценку результативности и развития карьеры» (в разбивке по гендеру и категориям), «процент высшего руководства, нанятого из местного сообщества в регионах значительного операционного присутствия», «количество поставщиков, оказывающих значительное фактическое и потенциальное отрицательное социальное воздействие, или процент бюджета закупок, потраченных на местных поставщиков». Именно такие показатели позволяют сделать выводы о созданном компанией воздействии на определенные группы стейкхолдеров.

В связи с тем, что возможности применения существующих систем индикаторов в корпоративном контексте ограничены, в данном исследовании был проведен только поверхностный обзор наиболее распространенных систем. Этот обзор базировался в основном на открытой базе [бизнес-индикаторов ЦУР-компас \(SDG Compass\)](#), классифицирующей такие системы индикаторов, как GRI, CDP и многие другие – не только по 17 ЦУР, но и по 169 выделенным конкретным задачам.

ТАБЛ. 12. СРАВНЕНИЕ БИЗНЕС-СИСТЕМ ИНДИКАТОРОВ

СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ	ОПИСАНИЕ	ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
GRI	Наиболее распространенный формат нефинансовой отчетности, который применяется с 1997 года	- Все достоинства стандарта индустрии - Позволяет вовлекать в процесс заинтересованные стороны - Существуют секторальные приложения с адаптированным набором индикаторов	- Нет логической связи с целеполаганием, сравнения с предыдущими периодами - Игнорирует «ошибки», так как является публичным документом (PR) - Тип индикаторов сравним с GRI – нет фокуса на оценку воздействия

СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ	ОПИСАНИЕ	ПЛЮСЫ	МИНУСЫ
B-Analytics	- Платформа для отчетности и бенчмаркинга социального воздействия, которая связана с получением сертификации B-Corp – была запущена в 2013 г. - База данных B-Analytics хранит реальные данные по 300 индикаторам 50 000 бизнесов из разных стран	- Включает индикаторы по таким релевантным для бизнеса группам стейкхолдеров, как потребители и сотрудники - Позволяет сравнивать себя относительно других рыночных игроков	Тип индикаторов сравним с GRI – нет фокуса на оценку воздействия
CDP	- Стандарт отчетности по вопросам, связанным с экологией и окружающей средой, с фокусом на выбросы парниковых газов (2002) - Представляет собой требования финансовых инвесторов к компаниям	В качестве базы данных по показателям 5 000+ компаний, позволяет сравнивать себя относительно других рыночных игроков	- Ограниченный фокус, без фокуса на оценку воздействия - Тип индикаторов сравним с GRI
IRIS+	Единая система учета социального воздействия, которая применяется импакт-инвесторами с 2009 г.	Позволяет получить индикаторы по различным ЦУР и секторам	- Применимо исключительно в случаях, когда объекты импакт-инвестиций – социальные предприниматели - Основные индикаторы применимы исключительно для беднейших стран (не для России)
Business-Call-to-Action	- Business Call to Action (BCtA) – это многосторонний альянс, поддерживаемый правительствами-донорами и запущенный ООН в 2008 году для того, чтобы ускорить прогресс компаний по реализации ЦУР-обязательств 243 компании из 70 стран вошли в эту инициативу, направленную на инклюзивный бизнес	- Набор индикаторов, оценивающий социальное воздействие в результате реализации программы/проекта и классифицированный по 17 ЦУР - Позволяет оценить социальное воздействие на 4 группы стейкхолдеров: потребители, поставщики, благополучатели и окружающая среда	- Не включает индикаторы для оценки социального воздействия на местные сообщества и сотрудников - Не является признанным стандартом индустрии

Источники: сайты организаций-провайдеров

На основании проведенного обзора различных систем бизнес-индикаторов был сделан вывод о том, что именно Business-Call-to-Action (BCtA) может быть максимально применимым подходом для оценки социального реального воздействия компании на различные группы стейкхолдеров, а не просто средством учета факторов, существенных для подготовки нефинансовой отчетности.

Также стоит отметить, что перечень индикаторов Business-Call-to-Action классифицирован по 17 ЦУР, что позволяет наложить данную систему на

те цели устойчивого развития, которые компания определила для себя в качестве наиболее приоритетных.

ТАБЛ. 13. СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ BUSINESS-CALL-TO-ACTION

ЦУР	Индикаторы BCtA
ЦУР 1: Ликвидация нищеты	• Количество человек, чья производительность труда/доходы повысились в результате проекта, с уточнением по количеству женщин и молодежи. • Средний годовой доход, который зарабатывают целевые бенефициары, которые вовлечены в проект, с уточнением по показателям для женщин и молодежи. • Количество человек, чей доступ к продуктам/услугам улучшился, с уточнением по количеству женщин и молодежи. • Среднее количество денежных/временных ресурсов, сэкономленных благодаря проекту.
ЦУР 2: Ликвидация голода	• Количество человек, чье питание улучшилось, с уточнением по количеству женщин и молодежи. • Количество человек, чьи сельскохозяйственные урожаи улучшились, с уточнением по количеству женщин и молодежи.
ЦУР 3: Хорошее здоровье и благополучие	• Количество человек, чей доступ к услугам здравоохранения улучшился, с уточнением по количеству женщин и молодежи. • Количество человек, чей доступ к лекарственным средствам улучшился, с уточнением по количеству женщин и молодежи.
ЦУР 4: Качественное образование	• Количество человек, которые прошли обучение, с уточнением по количеству женщин и молодежи. • Расходы на проведение обучения в денежных единицах.
ЦУР 5: Гендерное равенство	• Количество женщин, чья производительность/участие в деятельности, приносящей доход, повысились.

ЦУР	Индикаторы ВСтА
ЦУР 6: Чистая вода и санитария	• Количество человек, чей доступ к источникам водоснабжения улучшился, с уточнением по количеству женщин и молодежи. • Количество человек, чей доступ к средствам санитарии и гигиены улучшился, с уточнением по количеству женщин и молодежи.
ЦУР 7: Недорогостоящая и чистая энергия	• Количество человек, чей доступ к чистым источникам электроэнергии улучшился, с уточнением по количеству женщин и молодежи.
ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост	• Количество созданных штатных позиций, в результате проекта, с уточнением по количеству для женщин и молодежи. • Количество малых и средних предприятий, которые увеличили свою выручку и расширили штат, благодаря проекту. • Количество созданных новых предприятий малого и среднего бизнеса, благодаря проекту.
ЦУР 11: Устойчивые города и населенные пункты	• Количество человек, чей доступ к жилью улучшился, с уточнением по количеству женщин и молодежи. • Количество единиц построенного доступного жилья. • Количество единиц жилья, которое было улучшено или обновлено. • Количество единиц жилья, которое было построено с использованием «устойчивых» материалов и практик.
ЦУР 12: Ответственное потребление и производство	• % товаров, закупки которых происходят в соответствии с международными стандартами по ответственным цепочкам поставок. • % продукции, произведенной в соответствии с международными стандартами ответственного производства. • Количество сэкономленной электроэнергии, благодаря практикам энергосбережения. • Сниженное количество водопотребления, благодаря практикам по экономии воды. • Сниженное количество отходов, благодаря проекту.
ЦУР 13: Борьба с изменением климата	• Суммарное сокращение выбросов парниковых газов (в эквиваленте CO₂).

Источник: [Руководство ВСтА](#) (разработаны индикаторы только по 11 из 17 ЦУР)

2.4 Оценка социального воздействия как инструмент корпоративного управления

В заключение этой главы кажется верным перейти от описания механики, основных элементов, этапов и индикаторов оценки социального воздействия проекта к ответу на вопрос, «какие именно цели может преследовать организация, которая проводит мониторинг и оценку социального воздействия своей проектной деятельности?» Обзор четырех существующих международных методов доказал применимость инструмента оценки результативности социально значимого проекта на трех стадиях: ex-ante (планирование), прогресс и ex-post. Но именно итоговая оценка полученных проектных результатов на стадии ex-post позволяет компании сделать максимально полезные выводы, которые могут быть использованы для целей стратегического управления, например:

- для принятия решения о продолжении или прекращении проекта;
- для пересмотра целей проекта;
- для повышения эффективности проекта;
- для пересмотра содержания проекта;
- для пересмотра операционного дизайна проекта.

Именно основные элементы всех метрик для оценки воздействия делают этот подход более эффективным, чем многие другие инструменты корпоративного управления, такие как подготовка нефинансовой отчетности или сбор данных для включения компании в ESG-рейтинги и индексы. Выделим несколько уникальных элементов любой из методологий по оценке социального воздействия:

1. анализ потребностей бенефициаров до запуска проекта;

2. получение обратной связи от бенефициаров о созданных качественных изменениях в результате реализованного проекта;
3. сравнение двух измерений по одной и той же системе качественных и количественных индикаторов до запуска проекта, во время его реализации (стадия мониторинга) и после его завершения.

Как было упомянуто ранее, оценка социального воздействия пока не получила широкого применения в корпоративном секторе, несмотря на все преимущества, которые предлагает этот подход. Следует напомнить, что ни один из других существующих корпоративных инструментов, которые позволяют оценить эффективность деятельности компании в области устойчивого развития, такие как сбор данных для нефинансовой отчетности по стандарту GRI, ESG индексы, KCO-рейтинги и премии, отчетность по стандарту GRI, сертификация для стандарта B-Corp, - не позволяют учесть созданные отрицательные непредусмотренные эффекты в той же мере, что и оценка социального воздействия. Возможность использования результатов оценки не только в качестве PR-инструмента для внешней аудитории, но и для корректировки внутренних бизнес-процессов связана с характером этого типа практики. Оценка социального воздействия, в отличие от других методов, основывается на получении честной обратной связи от бенефициаров проекта, часто благодаря использованию такого инструментария, как сбор первичных данных и опрос респондентов. При этом учитываются не только положительные, но также и отрицательные последствия деятельности компании.

ТАБЛ. 14. СРАВНЕНИЕ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ КАК СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

	НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ			ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ		
	Ex-ante	Процесс	Ex-post	Ex-ante	Процесс	Ex-post
ВНЕШНЯЯ АУДИТОРИЯ	ЦЕЛЬ: обеспечить прозрачность и подотчетность бизнеса ДРАЙВЕРЫ: регуляторы, рынки капитала ФОКУС: мгновенные результаты деятельности компаний (outputs). Увеличение усилий по измерению средне / долгосрочных эффектов от продукции и деятельности бизнеса (outcomes и impact)			ЦЕЛЬ: продемонстрировать и прокоммуницировать информацию о прогрессе по достижению социальных, экономических и экологических целей ДРАЙВЕРЫ: инвесторы, грантовые организации ФОКУС: измерение средне / долгосрочных эффектов от продукции и деятельности бизнеса (outcomes и impact)		
ВНУТРЕННЯЯ АУДИТОРИЯ	ЦЕЛЬ: управлять рисками и расходами бизнес-операций ДРАЙВЕРЫ: управление риском ФОКУС: бизнес-деятельность и мгновенные результаты (outputs)			ЦЕЛЬ: дать обратную связь по дизайну продукта / услуги; понять степень удовлетворенности клиентов; стратегия и бизнес-развитие ДРАЙВЕРЫ: управление возможностями ФОКУС: измерение средне / долгосрочных эффектов от продукции и деятельности бизнеса (outcomes и impact)		
ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН	Анализ существенности тем		Общественное заверение	Анализ потребностей благополучателей программы/проекта		Опрос о достигнутом воздействии
СТЕЙКХОЛДЕРЫ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ	НКО, сотрудники, поставщики, клиенты, органы гос. власти, вузы, местные жители и другие			Первичные и вторичные бенефициары программы/проекта		
МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	Публичные мероприятия и групповые консультации			Опросы/анкетирование, фокус-группы, интервью, социальные эксперименты (создание контрольной группы), наблюдение		
ВЕРИФИКАЦИЯ	Внешний аудитор			Внешний независимый консультант		
ФОРМА ИТОГОВОГО ОТЧЕТА	Публичный отчет, PR-позиционирование			Публичный документ у многих организаций-доноров, но в основном закрытый документ с рекомендациями и выводами консультанта		

Источник: SKOLKOVO IEMS, адаптированная структурная схема из "Оценивая воздействие. Как бизнес ускоряет ЦУР". ВСтА (2016)

Пример применения методологии KPMG «Истинная ценность» - кейс компании Samsung Electronics

КЕЙС: КОМПАНИЯ SAMSUNG ELECTRONICS

SAMSUNG

ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ

Компания [Samsung Electronics](#), основанная в 1969 году, стала одним из ведущих транснациональных производителей электроники и техники. Головной офис компании находится в Южной Корее. В ее сеть входят более чем 200 дочерних предприятий по всему миру. Samsung Electronics сегодня – крупнейший в мире производитель бытовой электроники и полупроводников, а также технологическая компания, вторая по выручке. В компании работают более 300 000 сотрудников в 74 странах мира.

МЕТОДОЛОГИЯ И ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО, СОЦИАЛЬНОГО И ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

С 2016 года компания Samsung Electronics начала учитывать не только экономическую ценность, созданную в результате ее деятельности, но также социальные и экологические ценности. Эти неэкономические ценности стали неотъемлемым звеном процесса управления корпоративными вопросами, связанными с устойчивым развитием. В настоящий момент компания измеряет результаты своей деятельности в области социальных и экологических ценностей, используя методологию KPMG «Истинная ценность» (True Value). Эта методология позволяет использовать проверенный подход, при котором возможен замер показателей по социальным и экологическим индикаторам в количественных величинах. Общая стоимость, которая выражается в положительных или отрицательных числах, позволяет оценить размер вклада в социальную ценность, который компания увеличила или уменьшила за данный год. Данный подход интересен тем, что он позволяет учитывать и непредусмотренное отрицательное воздействие, а также делает попытку привести суммарное воздействие к единой величине – так называемой «истинной ценности» компании.

Поскольку доступных социальных и экологических индикаторов для оценки ценности всей деятельности по устойчивому управлению в настоящее время недостаточно, компания постоянно расширяет количество используемых показателей. Для этого она регулярно проводит «бенчмаркинг» индикаторов устойчивого развития, которые используются в других компаниях.

МЕТОДОЛОГИЯ KPMG «ИСТИННАЯ ЦЕННОСТЬ»: ТРИ ЭТАПА ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

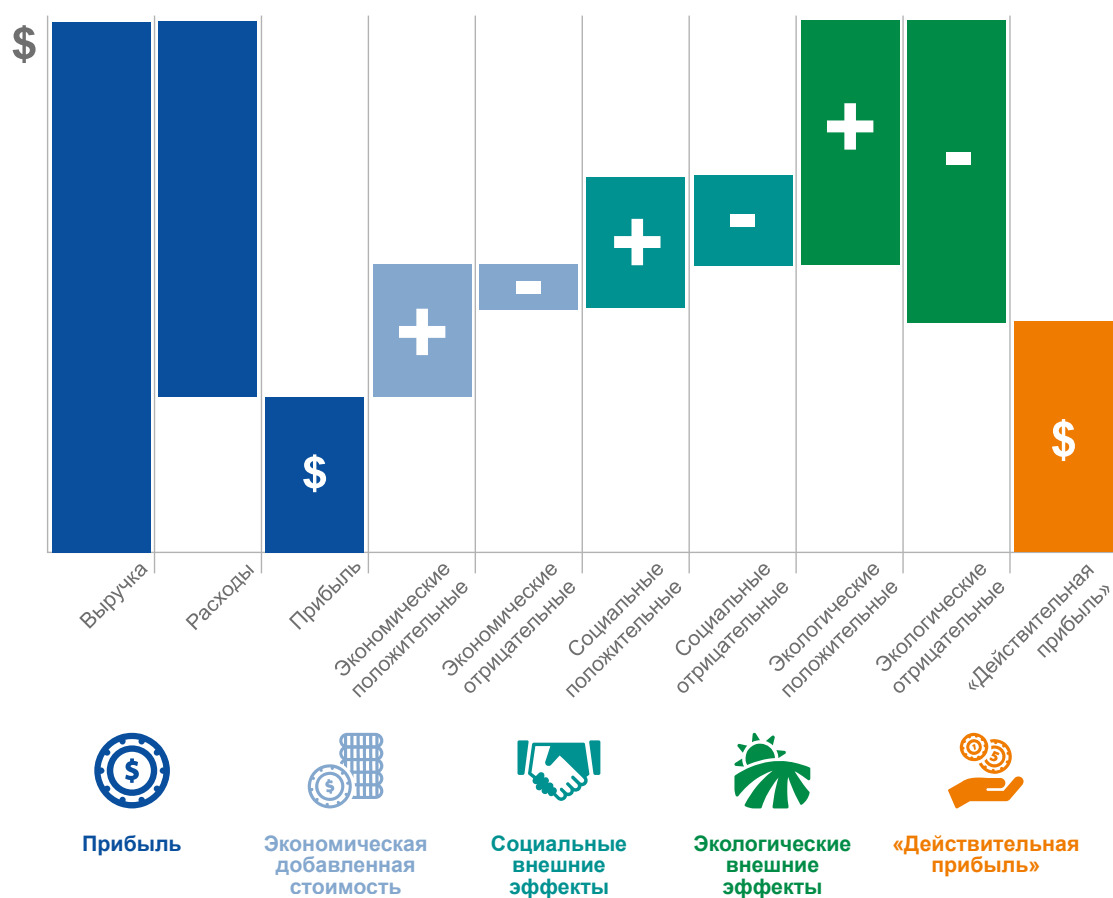
Шаг 1: Оценить суммарную ценность, которую компания увеличивает или уменьшает для общества.

Структурная схема KPMG для определения внешних эффектов:

- экономические положительные (+): налоги, заработная плата сотрудникам, дивиденды акционерам, процент по кредиту;

- экономические отрицательные (-): уход от налогов, коррупция;
- социальные положительные (+): создание выгоды для общества через предоставление инфраструктуры, здравоохранения или образования;
- социальные отрицательные (-): низкая заработная плата, отрицательные эффекты, связанные со здоровьем и безопасностью, угроза общественному здоровью из-за загрязнения;
- экологические положительные (+): возобновляемые источники энергии, управление земельными ресурсами, переработка;
- экологические отрицательные (-): парниковые газы и использование энергии, отходы, угроза экосистеме, использование воды и сырья.

РИС. 10. СХЕМА KPMG ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВНЕШНИХ ЭФФЕКТОВ
ЭТАП 1 - ОЦЕНКА «ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ» ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ

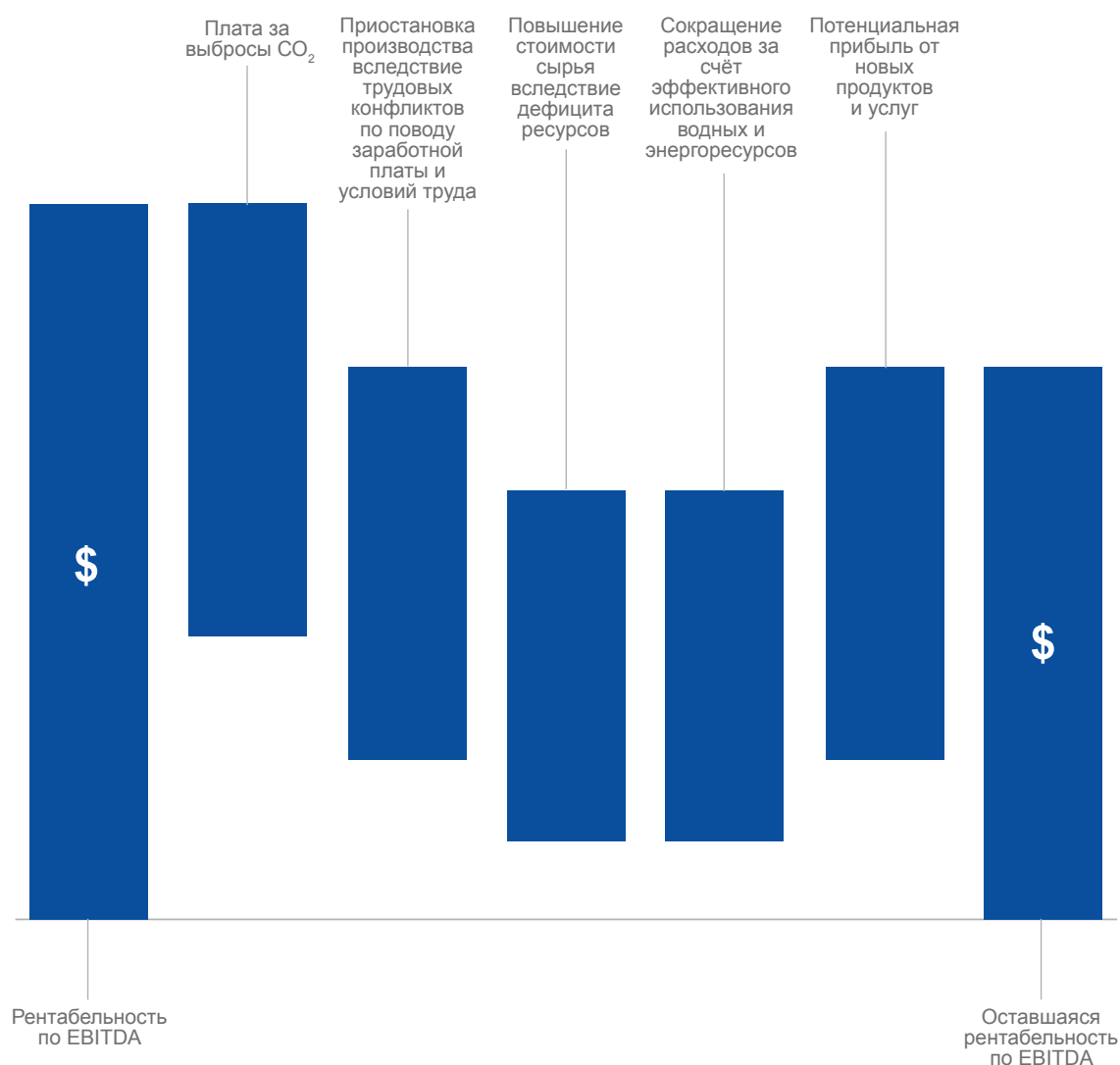


Источник: [Презентация "Методика оценки социально-экономической эффективности проектов с НКО". KPMG \(2018\)](#)

Шаг 2: Понять риски и возможности, связанные с будущими доходами.

На этом этапе необходимо понять, как внешние эффекты, упомянутые в Шаге 1, как положительные, так и отрицательные, могут быть интернализированы в будущем и какое влияние эта интернализация будет иметь на прибыльность компании. Подобные стимулы для интернализации могут учитывать нормативно-правовые требования и стандарты, действия заинтересованных сторон и динамику рынка.

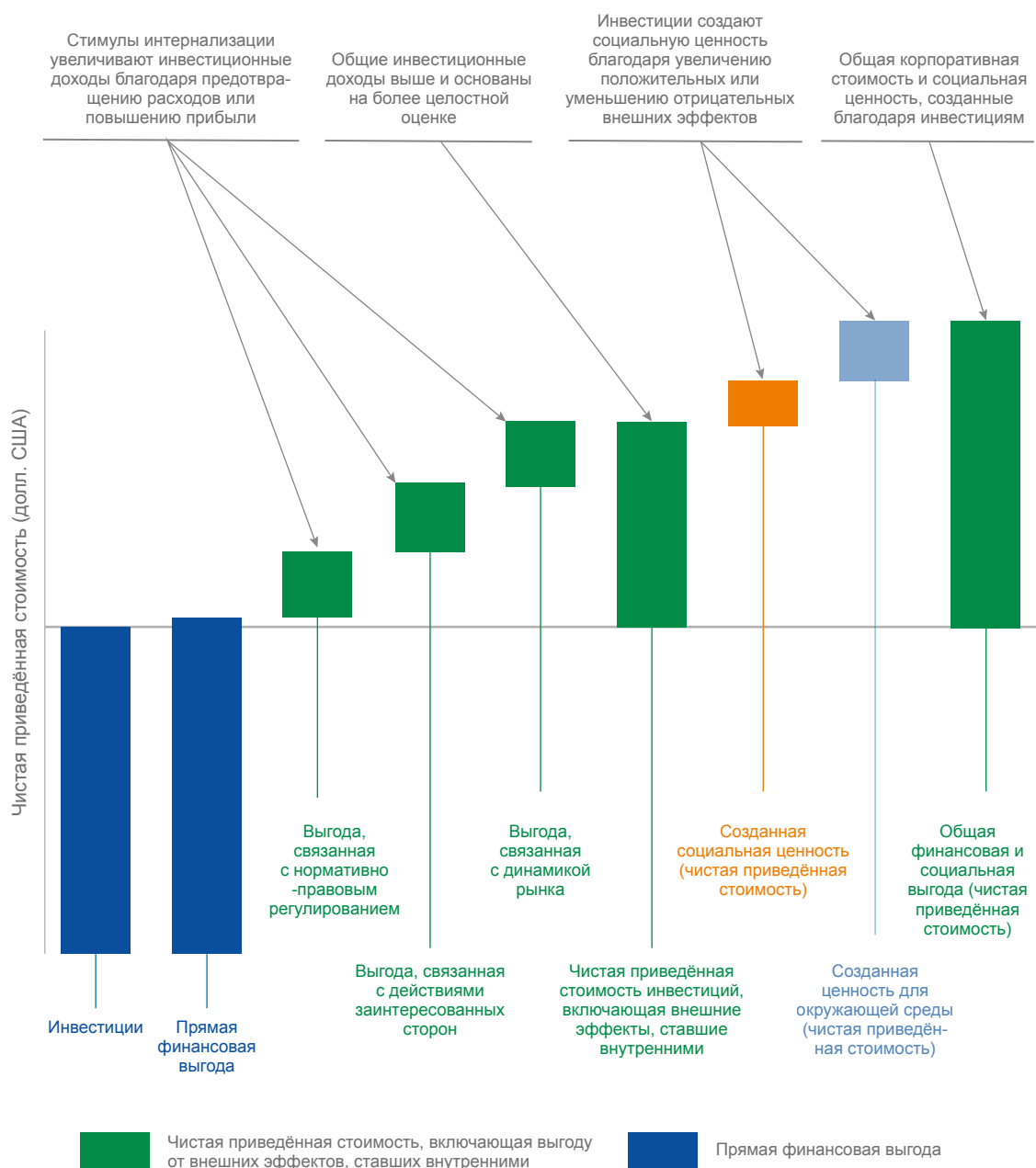
РИС. 11. СХЕМА КPMG ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВНЕШНИХ ЭФФЕКТОВ. ЭТАП 2 – ОПРЕДЕЛЕНИЕ БУДУЩЕЙ ПРИБЫЛИ, ПОДВЕРЖЕННОЙ РИСКУ



Источник: [Презентация "Методика оценки социально-экономической эффективности проектов с НКО". KPMG \(2018\)](#)

Шаг 3: Разработать бизнес-кейсы для того, чтобы выстроить и защитить будущую корпоративную стоимость и социальную ценность.

РИС. 12. СХЕМА KPMG ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВНЕШНИХ ЭФФЕКТОВ. ЭТАП 3 - СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТОИМОСТИ И СОЦИАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ



Источник: [Презентация "Методика оценки социально-экономической эффективности проектов с НКО". KPMG \(2018\)](#)

ТАБЛ. 15. МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ SAMSUNG

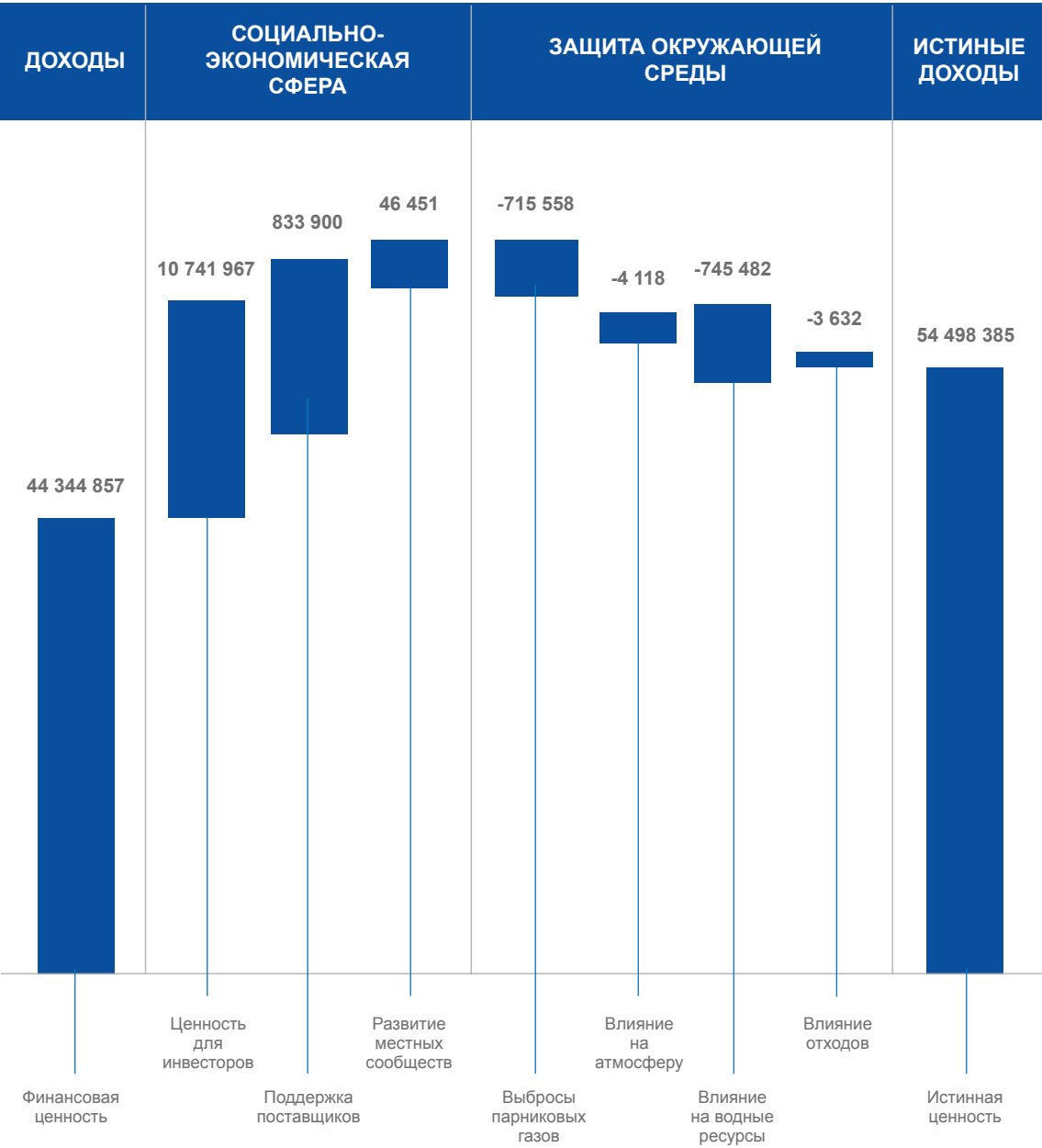
МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЦЕННОСТИ

КАТЕГОРИЯ		ТИП	МЕТОДОЛОГИЯ ИЗМЕРЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ	Ценность для инвестора	Выгода	Дивиденды и платежи по процентам инвесторам и кредиторам
	Поддержка поставщиков	Выгода	Инвестиции, сделанные в Win-Win Cooperation Fund
	Местные сообщества	Выгода	- Возврат на инвестиции в образовательные проекты (118%), - Возврат на инвестиции в инфраструктурные проекты (250%), - Возврат на инвестиции в санитарно-гигиенические проекты (550%)
ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ	Выбросы парниковых газов на рабочем месте	Издержки	Социальные издержки, возникающие в результате выбросов парниковых газов
	Экологическое воздействие на атмосферу	Издержки	Социальные издержки, возникающие в результате выбросов веществ, загрязняющих воздух (NOx, SOx, PM)
	Экологическое воздействие на водные ресурсы	Издержки	Социальные издержки, возникающие из-за острого дефицита воды в местах присутствия организационных мощностей и сотрудников
	Экологическое воздействие отходов	Издержки	Социальные издержки, возникающие из-за захоронения, сжигания и переработки отходов соответственно

Источник: [Отчет по устойчивому развитию компании Samsung](#)

«Истинная ценность» компании Samsung Electronics в 2018 году составила 54 498 миллиардов южнокорейских вон, в то время как финансовый доход составил 44 345 миллиардов южнокорейских вон.

РИС. 13. КУМУЛЯТИВНАЯ «ИСТИННАЯ ЦЕННОСТЬ» КОМПАНИИ SAMSUNG



Источник: [Раздел "Подход к устойчивому развитию" на сайте компании](#)

Глава 3

Российские практики измерения социального воздействия

3.1 Текущий уровень развития дисциплины оценки социального воздействия в России

В английском языке есть устойчивое выражение *context is key*, или «местный контекст – ключевой и определяющий фактор». В предыдущей главе речь шла о международных подходах к оценке социального воздействия. Для того чтобы дать прогноз, насколько возможно использование этих международных подходов в российской ситуации, а именно в сегменте корпоративных программ по устойчивому развитию, необходимо определить уровень развития основного объекта исследования – российского бизнеса. Существует ли потенциал для прямого или адаптированного переноса практик оценки воздействия из некоммерческого сектора (преимущественно западного) в российский бизнес-контекст? Следует отметить, что и российский некоммерческий сектор обладает определенным практическим опытом в этой сфере. Элементы практик российских НКО теоретически также могут быть применимы и при оценке социального воздействия бизнеса. Вопрос в том, насколько возможен перенос моделей оценки, используемых в третьем секторе экономики, в область работы бизнеса?

Для ответа на этот вопрос прежде всего необходимо проанализировать уровень развития дисциплины оценки социального воздействия в России, а также провести обзор основных тенденций и лучших практик, уже существующих в российском корпоративном секторе.

В российской бизнес-среде в настоящий момент можно выявить только ряд эпизодических корпоративных кейсов, представляющих лучшие практики местной индустрии оценки. Несмотря

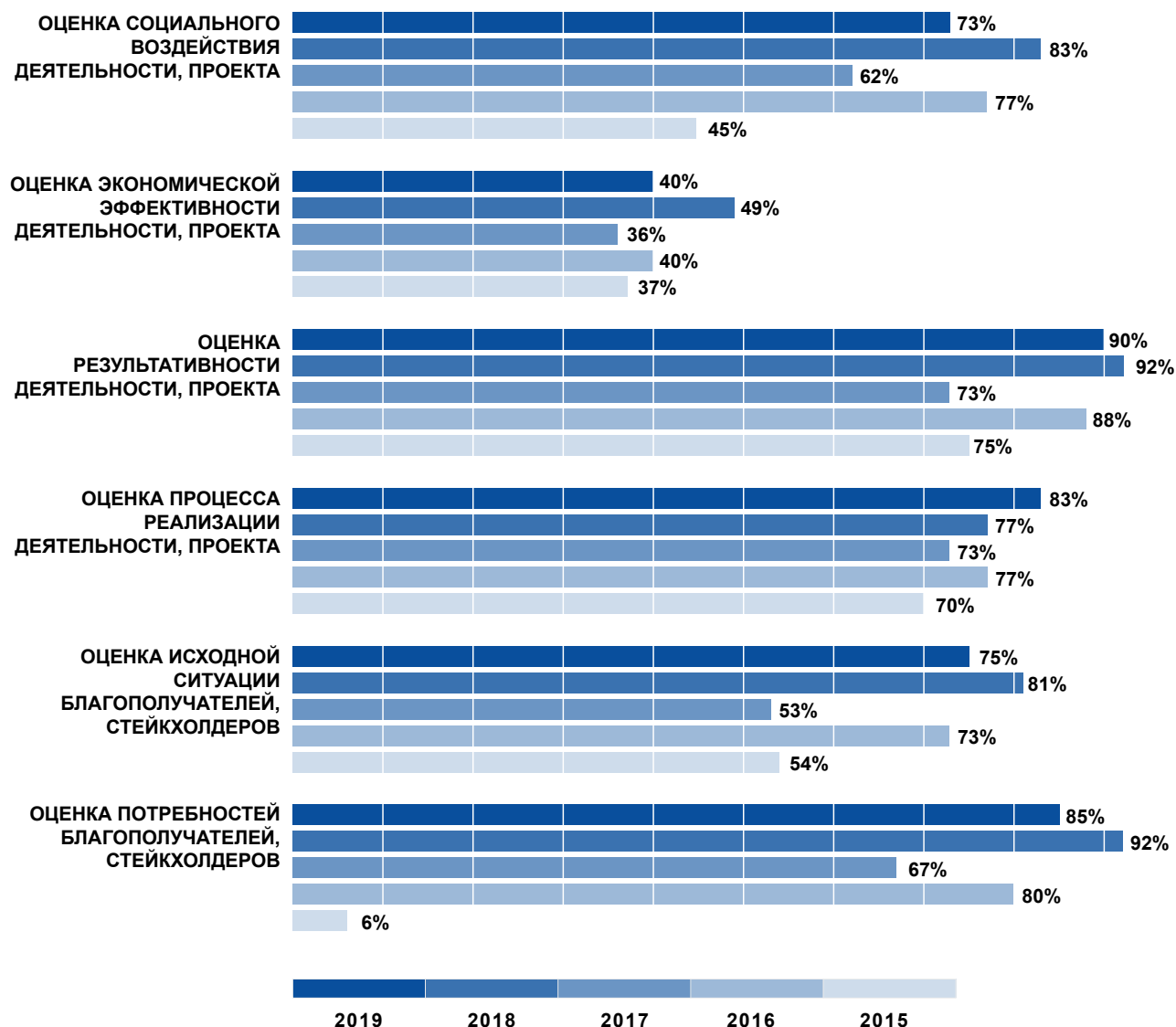
на то, что такие практики существуют, данный исследовательский обзор показал, что они относительно незрелы – в сопоставлении с западным опытом – и что последовательная работа в данном направлении почти отсутствует.

Уже несколько лет флагманами в продвижении концепции оценки воздействия в некоммерческом и коммерческом секторах являются такие организации, как [«Эволюция и филантропия»](#), [Ассоциация специалистов по оценке программ и политик](#), [ассоциация «Форум Доноров»](#) и [фонд «КАФ»](#). Именно эти организации, которые часто и выступают поставщиками услуг по проведению оценки социального воздействия для корпоративного сектора, сделали перевод руководств по применению моделей SROI и B4SI/LBG на русский язык. Они предоставили в открытом доступе многие переводные методологические материалы, а также провели ряд тренингов с приглашением международных экспертов по оценке.

Одна из тенденций, выявленных в исследовании: в сферах корпоративной благотворительности и социальных инвестиций подход к оценке социальных результатов программ и проектов более оформленный, по сравнению с другими сегментами работы компаний в контексте повестки устойчивого развития.

Тот факт, что публичные отчеты о проведенной оценке воздействия благотворительных проектов – по-прежнему единичны, подтверждает тезис о том, что практика оценки в России находится в стадии становления. Анализ кейсов – призеров номинации

РИС. 14: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОЦЕНКИ В ПРАКТИКЕ КОРПОРАТИВНЫХ ДОНОРОВ В РАМКАХ ЕЖЕГОДНОГО КОНКУРСА «ЛИДЕРЫ КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ» АССОЦИАЦИИ «ФОРУМ ДОНОРОВ»



Источник: Всё о лидерах 2019: по материалам проектов «Лидеры корпоративной благотворительности в парадигме устойчивого развития — 2019» и «Репозиторий лучших практик и кейсов в сфере институциональной благотворительной и добровольческой деятельности»

«За подход к оценке социальных результатов благотворительных проектов и программ» конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности», проводимого ассоциацией «Форум доноров», также свидетельствует об относительной незрелости российской практики оценки, но одновременно говорит и о том, что происходит постепенное развитие этой дисциплины. По результатам конкурса 2019 года был сделан вывод, что все его участники в этом году в том или ином виде использовали в управлении своей благотворительной деятель-

ностью отдельные элементы [мониторинга и оценки социальных результатов](#). Но стоит уточнить, что эти примеры, в большинстве случаев, эпизодические и не системные – по сравнению с упорядоченным подходом международного донорского сообщества, постоянно оценивающего социальное воздействие бизнеса.

Поворотным моментом в развитии культуры оценки в России стал 2015 год, объявленный Генеральной Ассамблеей ООН Международным годом оценки.

Наибольшие изменения в этом году произошли в отношении оценки потребностей благополучателей и стейкхолдеров. Этот положительный скачок наглядно демонстрирует график динамики годовых показателей, представленных бизнес-компаниями на конкурс Форума Доноров за пять лет (см. Рис. 14). Как видно на графике, интерес компаний к учету потребностей благополучателей и стейкхолдеров на проектной стадии ex-ante с 2015 по 2016 гг. вырос с 6% до 80%. Так как компании используют дополнительно и другие корпоративные механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами при выстраивании коммуникации с благополучателями на территориях присутствия, и так же представляют их в своей нефинансовой отчетности, можно сделать вывод о том, что именно этот тип оценки потребностей благополучателей и стейкхолдеров на данный момент – максимально применимый, комплементарный и легко используемый корпоративный инструмент управления.

После скачка, произошедшего в 2015 году, в последующий период с 2016 по 2019 гг. по всем типам оценки какой-либо явной динамики не наблюдалось.

Анализ ресурсов, которые компании привлекают при проведении оценки социального воздействия, показал, что за последние пять лет в среднем 56% всех компаний приглашали для проведения оценки своих благотворительных программ внешних экспертов. Остальные же компании опирались при проведении оценки на собственные ресурсы, часто в связи с ограниченными бюджетами. Среди внешних экспертов, которых компании привлекали для проведения оценки, были названы такие игроки рынка, как «Процесс Консалтинг», Проектный офис «Стратегии и практики устойчивого развития», Фонд социального лидерства, EY, PwC, КПМГ, Deloitte, Агентство Nielsen и Высшая школа экономики.

3.2 Лучшие практики и лучшие кейсы: короткий список компаний

Для анализа российской ситуации явно недостаточно теоретических и практических материалов о методологии и практике оценки, опубликованных на русском языке. Существующие источники информации на русском языке чаще всего вторичны. В основном это переводы, описывающие теории и методы, используемые к тому же преимущественно в некоммерческом секторе. На основании этих материалов нельзя сделать вывод о возможности или невозможности применения подобных практик именно в российском бизнес-контексте.

Обзор существующих вторичных источников информации, проделанный в рамках данного исследовательского проекта, не обнаружил существующей литературы по бизнес-управлению социальным воздействием, которую российские компании могли бы использовать в качестве руководства или навигатора.

В связи с этим, исследование было решено сфокусировать на изучении практик оценки, существующих в России с перспективы бизнес-управления и корпоративного контекста. Для того чтобы изучить и описать «золотой стандарт» применения практик мониторинга и оценки российскими бизнес-лидерами, были использованы методы сбора первичных данных. В данном контексте «золотой стандарт» подразумевает применение наиболее прогрессивных практик мониторинга и оценки, а не усредненный уровень применения практик для всей индустрии.

Детальная методология сбора первичных данных представлена в Приложении А данного отчёта.

В ходе проведенного анализа было выявлено 16 российских передовых компаний в области оценки социального воздействия. Это компании, у которых уже существует опыт успешного применения

* Компании представляют на конкурс оценку результатов предыдущего года. Таким образом, ситуация 2015 года отражена в данных 2016 года, 2016-го – в данных 2017 и т.д.

корпоративных систем мониторинга и оценки социального воздействия на уровне стратегий, а также компании, которые используют методологии оценки социального воздействия относительно отдельно взятых проектов. Выбор этих компаний осуществлялся на основании их присутствия в рейтингах компаний – лидеров устойчивого развития (см. Приложение А), а также – мнений экспертов.

Список исследовательских кейсов включает девять лучших практик*.

Кейсы были классифицированы по двум контурам управления социальным воздействием: стратегическому и проектному.

ТАБЛ. 16. СПИСОК ДЕВЯТИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ МИНИ-КЕЙСОВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ	ПРОЕКТНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ
Компания «СИБУР»: как поэтапно выстраивать корпоративную стратегию «эволюции» для управления устойчивым развитием и социальным воздействием? Компания Segezha Group: как в ускоренном режиме запустить корпоративную стратегию «ускорения» для управления устойчивым развитием и социальным воздействием? Компания Coca-Cola HBC Россия: как транснациональным корпорациям внедрять корпоративную стратегию «локализации» для управления устойчивым развитием и социальным воздействием максимально эффективно?	Системы мониторинга и оценки социальных инвестиций, благотворительной деятельности и грантовых конкурсов • Компания «РУСАЛ»: как выстроить двухфазную систему оценки воздействия с комплексным предпроектным анализом потребностей и постпроектной оценкой по пяти блокам критериев устойчивости проектов на примере программы социальных инвестиций «Территория РУСАЛа»? • Компания «Газпром нефть»: как оценивать эффективность корпоративных социальных инвестиций по системе качественных показателей и восьми критериям устойчивости проектов на примере комплексной программы «Родные города»? • Компания «Сахалин Энерджи»: как методологически выстроить внешний независимый аудит эффективности и воздействия портфеля социальных инвестиций по пяти блокам вопросов на примере Фонда социальных инициатив «Энергия»? • Компания «Эксон Нефтегаз Лимитед»: как производить внутренний мониторинг и оценку благотворительных программ с использованием корпоративных инструментов Step-back (ретроспективного) анализа и института координаторов? Применение международной методики B4SI/LBG • Компания JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL (JTI): как применять международную методику B4SI, ранее известную как LBG, для измерения ресурсных вложений, краткосрочных социальных результатов и долгосрочных социальных эффектов на примере проекта социальных инвестиций «Активное долголетие»? Применение принципов анализа социальных ценностей международной организации Social Value International • Компания «Альфа-Групп»: как методологически выстроить трехуровневую систему показателей эффективности (outputs, outcomes и impact) с упором на качественные преобразования на примере программы «Альфа-Эндо»?

Источник: SKOLKOVO IEMS

* В каждом кейсе представлены конкретные фактические данные. От каждой компании получено разрешение на публикацию этих данных, а также материалов, основанных на проведенных глубинных интервью.

3.3 Лучшие практики и кейсы: стратегический контур управления социальным воздействием

Как было показано в Главе 1, управление социальным воздействием может быть рассмотрено в более широком контексте применения стратегического подхода к управлению всей деятельностью по устойчивому развитию. Признаки такого управления: наличие или отсутствие временного горизонта целеполагания и стратегических показателей результативности. Эти показатели позволяют измерить воздействие полученных социальных и экологических эффектов в итоговой точке.

Возвращаясь к определению объекта социального воздействия, сделанному выше, и выделенным шести группам стейкхолдеров, можно отметить, что опрошенные российские компании-лидеры уже учитывают, осуществляют мониторинг и оценивают воздействие своей операционной деятельности на все эти группы. Согласно результатам опроса российских компаний-лидеров наиболее зрелые практики представлены в сфере учета воздействия на сотрудников и местные сообщества (1 группа согласно параметру частоты упоминания). На

втором месте по степени зрелости практик – учет воздействия на планету и окружающую среду. Наименее зрелые практики наблюдаются относительно учета воздействия в сферах, связанных с цепочкой создания продукта – потребителями и поставщиками. Также в 3 группу вошли благополучатели социально ориентированных инициатив (помимо местных сообществ). Согласно же анализу индикаторов социального воздействия в российских компаниях-лидерах, основные зоны, в рамках которых производится его учет, мониторинг и оценка – это территориальное развитие, поддержка местных сообществ, социальные инвестиции и корпоративная благотворительность, где объектами воздействия являются местные сообщества и благополучатели социально ориентированных инициатив. Можно предположить, что российские компании в незначительной степени выделяют категорию «благополучатели социально ориентированных инициатив», если они не относятся к местным сообществам.

ТАБЛ. 17. КЛАССИФИКАЦИЯ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ПО ЧАСТОТЕ УПОМИНАНИЯ В ОПРОСЕ

СОТРУДНИКИ	ГРУППА 1
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА	
ПЛАНЕТА	ГРУППА 2
ПОСТАВЩИКИ	ГРУППА 3
ПОТРЕБИТЕЛИ	
БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ИНИЦИАТИВ	

Источник: SKOLKOVO IEMS

В целом количество лучших корпоративных практик внедрения стратегического контура управления социальным воздействием в России значительно меньше, чем примеров применения проектного контура в контексте благотворительных программ. Несмотря на то, что многие российские компании в публичных источниках указывают на наличие корпоративной стратегии или политики устойчивого развития, большинство из этих стратегических подходов строятся на целевых качественных направлениях и приоритетах, но не на количественных KPI, по которым компании берут на себя публичные обязательства. В обзоре 76 компаний из длинного списка потенциальных объектов «стратегических» кейсов было выявлено только несколько примеров лучших практик, в которых корпоративные стратегии устойчивого развития обладают рядом следующих характеристик:

- наличие четко обозначенного долгосрочного временного горизонта;
- наличие публичных обязательств по достижению количественных целевых показателей до окончания заданного периода;
- система количественных целевых показателей является инструментом, который позволяет проводить мониторинг и оценку результативности всей деятельности в сфере устойчивого развития;
- наличие дорожной карты, промежуточных KPI и других инструментов управления, которые позволяют компании производить регулярный мониторинг и оценку.

Для иллюстрации наиболее прогрессивных подходов к стратегическому управлению устойчивым развитием было выбрано три кейса, которые описывают механику различных стратегических траекторий.

- Компания «СИБУР» представляет собой пример организации, которая планомерно пришла к пониманию необходимости применения стратегического подхода к управлению устойчивым развитием, и на этот путь у нее ушло более 20 лет с момента основания. Данный кейс описывает механику **стратегии «эволюции»**.
- Компания Segezha Group как пример организации, которая в ответ на запросы

внешней бизнес-среды и заданный вектор материнской компании – АФК «Система» – внедрила стратегический подход к управлению устойчивым развитием через 3 года после своего основания, не проходя до того момента длинный эволюционный путь выстраивания внутренних организационных процессов. Опыт внедрения стратегии устойчивого развития в ускоренном режиме представляет **стратегию «ускорения»**.

Следует отметить, что и компания Segezha Group, и компания «СИБУР» в выстраивании своей стратегии устойчивого развития ориентировались во многом на лучшие мировые практики.

- Кейс компании Coca-Cola HBC Россия иллюстрирует **стратегию «локализации»** глобальных стратегических приоритетов, принятых на уровне всей группы, с учетом локального контекста отдельно взятой страны.

Несмотря на то, что все три кейса представляют собой примеры различных стратегических подходов к управлению устойчивым развитием и социальным воздействием, у всех них есть объединяющие черты, такие как:

- интеграция 17 Целей устойчивого развития ООН в качестве основной «зонтичной» структуры для стратегирования;
- охват не только сфер корпоративной благотворительности и социальной благотворительности, но также и ядра бизнеса;
- различная степень сочетания подходов «сверху вниз» (top-down) и «снизу вверх» (bottom-up) в процессе интерполяции исторических данных и целеполагания на уровне отдельных департаментов;
- использование дорожной карты, которая включает промежуточные цели;
- применение различных цифровых инструментов и платформ для мониторинга реализации стратегии устойчивого развития;
- проведение внутреннего мониторинга реализации стратегии устойчивого развития, где публичное раскрытие информации происходит только частично через инструмент нефинансовой отчетности.

КЕЙС: КАК ПОЭТАПНО ВЫСТРАИВАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ «ЭВОЛЮЦИИ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ? КОМПАНИЯ «СИБУР»



Год основания: 1995*

Индустрия: химическая промышленность

Количество сотрудников: более 23 000

Международное присутствие: реализация продукции в 80 странах мира

Международные ESG-рейтинги и оценки: MSCI, CDP, ECOVADIS, Sustainalytics

Стратегия «эволюции» иллюстрирует поэтапный процесс выстраивания системы управления в области устойчивого развития и социального воздействия, который прошла компания «СИБУР» в течение 13 лет с момента публикации первого социального отчета. В конце 2019 года компания приняла корпоративную Стратегию в области устойчивого развития до 2025 года. Стратегия включает в себя публично принятые обязательства по достижению количественных стратегических показателей по направлениям, связанным с операционной деятельностью компании, в среднесрочной перспективе.

Одним из необходимых предварительных условий реализации стратегии «эволюции» стало создание профильных комитетов, кодексов, меморандумов, а также запуск других базовых процессов и принятие документов на предшествующих этапах. Усилия компании по построению системного подхода к управлению устойчивым развитием не остались незамеченными экспертным сообществом, в том числе международными рейтинговыми агентствами.

ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

2004

Для координации работ, контроля и оказания методической помощи предприятиям группы «СИБУР» в выполнении требований промышленной безопасности и охраны труда компания создала Управление экологии и промышленной безопасности.

2005

На всех предприятиях Холдинга разработаны и внедрены целевые программы «Регулирование качества окружающей среды» с целью соответствия законодательным требованиям, снижения техногенного воздействия на окружающую среду и применения экологически безопасных технологий и оборудования.

2006

Принята Экологическая политика компании, началось ее внедрение в соответствии с международным стандартом ISO 14001:2004 на всех предприятиях Холдинга. В этом же году консультантами «Бюро Веритас Русь» был проведен внутренний аудит системы экологического менеджмента «СИБУР Холдинг» на пилотных предприятиях. Также был подготовлен первый социальный отчет, в котором деятельность по устойчивому развитию была описана в терминологии «социальной политики» и «социальных инвестиций», так как термин «устойчивое развитие» еще не был широко распространен в России. Отчет содержал в себе консолидированную информацию о социальной и экологической политиках компании, обеспечении безопасности труда и других аспектах, выходящих за рамки коммерческой деятельности.

2007

Утверждена корпоративная политика в области промышленной безопасности и охраны труда. В этом же году компанией был пересмотрен подход к управлению благотворительной деятельностью, а существующие активности были объединены в специальную региональную программу. Определены

* Речь идет о годе создания ОАО АК «Сибур». ОАО «СИБУР Холдинг» зарегистрировано в 2005 году

приоритетные направления корпоративной благотворительности: экология, поддержка химического образования и социальных объектов на территории присутствия Холдинга (так называемая «малая помощь»). Среди сотрудников производства «Тольяттикаучук» впервые проведена «социальная диагностика», с помощью которой руководство компании и кадровые службы получили данные о морально-психологическом климате в трудовых коллективах, настроении и проблемах работников, мотивированности людей на работу, их интеграции в корпорацию и отношении к ценностям и целям компании. Подобные социологические исследования стали широко применяться в компании в последующие годы.

2008

В благотворительной работе СИБУРа появилось новое направление — личное участие сотрудников в разовых благотворительных акциях, пока еще не в формате корпоративного волонтерства. После прохождения сертификационного аудита получен сертификат на соответствие корпоративной системы экологического менеджмента требованиям стандарта ISO 14001:2004.

2009

В нефинансовый отчет за этот год в первый раз включены более структурированные и развернутые количественные показатели по четырем направлениям: операционные показатели, социальные индикаторы, экология и промышленная безопасность – в динамике по сравнению с прошлым годом. В ключевые показатели эффективности управления предприятием компании введены международные показатели безопасности (LTIF).

2010

С этого года в компании действуют на постоянной основе Комитет по охране труда, промышленной безопасности и Комитет по охране окружающей среды управляющей организации, который возглавляет генеральный директор. Принят Экологический кодекс поведения сотрудников компании, результатом внедрения которого стало более эффективное использование ресурсов, улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон, повышение инвестиционной привлекательности компании. Также принят Кодекс корпоративной этики, в котором представлены основные положения, раскрывающие особенности корпоративной культуры компании и требования в области бизнес-этики.

2011

На всех предприятиях компании внедрены Ключевые правила безопасности, начато проведение поведенческих аудитов безопасности, стартовала реализация стимулирующих программ, связанных с культурой безопасности.

2014

Компания присоединилась к программе Responsible Care – международной добровольной инициативе по непрерывному совершенствованию в области промышленной безопасности, охраны труда и здоровья, защиты окружающей среды, а годом позже она подписала Всемирную хартию Responsible Care, подтвердив приверженность ключевым принципам в области промышленной безопасности, охраны труда и здоровья, защиты окружающей среды.

2015

Специалистами компании разработан Индекс воздействия на окружающую среду, который учитывает суммарное воздействие на окружающую среду (выбросы, сбросы, отходы) в зависимости от объемов производства.

2016

Для повышения эффективности социальных инвестиций запущена корпоративная благотворительная программа «Формула хороших дел». Она объединила, на основе унифицированных организационных решений, все социально значимые благотворительные и спонсорские проекты СИБУРа в 17 городах присутствия компании. Принят Меморандум по корпоративной социальной ответственности и благотворительности, разработанный в целях определения основных принципов социальной ответственности, систематизации и унификации благотворительной деятельности компании. В сфере охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды на всех предприятиях компании утверждены годовые и среднесрочные цели до 2021 года. Также ежегодно стали формироваться годовые планы, в задачи которых входит повышение уровня безопасности и снижения негативного воздействия на окружающую среду. По итогам года подготовлен первый комплексный отчет в области устойчивого развития, который был ориентирован на базовую версию Стандартов отчетности в области устойчивого развития (GRI SRS) и задал новую планку нефинансовой отчетности на последующие годы. Отчет впервые прошел заверение в Совете по нефинансовой отчетности РСПП.

2017

Нефинансовый отчет подготовлен полностью в соответствии с международным стандартом отчетности в области устойчивого развития – GRI. Первый раз проведена оценка ESG деятельности компании международными организациями ECO-VADIS и Sustainalytics. В этом же году компания после прохождения сертификационного аудита получила сертификат соответствия корпоративной системы охраны здоровья и безопасности труда требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007

2018

Компания присоединилась к инициативе Plastics-Europe Operation Clean Sweep, которая направлена на предотвращение попадания частиц полимеров в окружающую среду при их производстве и логистике.

2019

В системе корпоративного управления создана отдельная функция «Устойчивое развитие», а также – Комитет по экологии, устойчивому развитию и социальным инвестициям при Правлении СИБУРа, координирующий действия компании в этих областях. Утверждена [Стратегия компании в области устойчивого развития до 2025 года](#). Компания присоединилась к инициативе TCFD, Глобальному договору ООН, подтвердив приверженность устойчивому развитию и готовность принимать на себя соответствующие обязательства. Отчет в области устойчивого развития за 2018 г. впервые прошел независимое заверение.

ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ЗАПУСКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

С учетом того, что СИБУР активно присутствует на мировых рынках, компания всегда стремилась соответствовать лучшим международным практикам и внедрять передовые подходы к управлению устойчивым развитием в России. В процессе разработки долгосрочной стратегии устойчивого развития и определения ключевых показателей эффективности (KPI) команда компании опиралась на релевантный опыт международных компаний-лидеров.

Уже в 2014 году в компании сформировался внутренний запрос на большую систематизацию деятельности в сфере социальных инвестиций и устойчивого развития. На тот момент деятельность в сфере устойчивого развития уже была выстроена на операционном уровне, включая процессы вы-

деления средств и решения профильных задач каждого предприятия в регионах присутствия. Руководители предприятий на местах сверяли план действий по отдельным аспектам устойчивого развития с головным офисом и обеспечивали его реализацию в течение года. В то же время на тот момент отсутствовал единый глобальный стратегический вектор на уровне всей управляющей компании.

Важным этапом в разработке корпоративной стратегии устойчивого развития стал запуск программы социальных инвестиций «Формула хороших дел» в 2016 году. Именно тогда вся деятельность в сфере социальных инвестиций получила документальное организационное оформление и свою структуру. Кроме того, компания сосредоточила усилия на изучении вопросов, касающихся сбора, сортировки и переработки пластиковых отходов и перехода к экономике замкнутого цикла. Это дало импульс для систематизации всей деятельности компании по устойчивому развитию. Важным шагом стало создание в 2019 году нового подразделения по устойчивому развитию внутри компании.

«АРХИТЕКТУРА» СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

При разработке стратегии в области устойчивого развития до 2025 года компанией «СИБУР» были выделены следующие ключевые элементы, которые могут считаться основополагающими для построения успешной корпоративной стратегии устойчивого развития:

1. Интеграция Целей устойчивого развития ООН и корпоративных ценностей.
2. Реалистичный горизонт планирования (а именно 2025 год) – не слишком длинный для «пилотного» такта, но достаточный для того, чтобы сделать серьезные шаги и создать кардинальные изменения.
3. Охват всех сфер деятельности компании.
4. Определение целевых значений показателей в области устойчивого развития. Это также позволяет улучшить управление данными аспектами – благодаря пониманию текущей ситуации компании, в сопоставлении ее с глобальной повесткой, а также с целевыми значениями компаний-лидеров.

Шаги по выстраиванию стратегии устойчивого развития СИБУРа включали в себя: **(1)** создание Комитета по устойчивому развитию, социальным инвестициям и охране окружающей среды Правления управляющей компании - ООО «СИБУР», **(2)** кросс-функциональную работу по разработке документальной базы, которая должна была быть доступна в публичном доступе, **(3)** определение публичных KPI, которые компания была готова

озвучивать и потом отчитываться в их достижении, и **(4)** «посыл» всем подразделениям компании от руководства и их активное вовлечение во все стратегические процессы.

В итоге, после сделанных промежуточных шагов, в 2019 году была представлена [Стратегия в области устойчивого развития до 2025 года](#) ПАО «СИБУР Холдинг»:

ТАБЛ. 18. СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ДО 2025 ГОДА КОМПАНИИ «СИБУР»

СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ДО 2025 ГОДА		
ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА	ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	СНИЖЕНИЕ КЛИМАТИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ
Охрана труда и промышленная безопасность - Ежегодно сокращать LTIF* на 5% среди сотрудников и подрядчиков компании; - Достичь цели: 0 смертельных случаев Управление персоналом - Увеличить вовлеченность сотрудников до 80%; - Увеличить долю женщин не менее, чем в 2 раза в Правлении и в высшем управленческом корпусе; - Развить корпоративные практики: - культура лидерства, - равные возможности, - разнообразие персонала Комплаенс - Принять Кодекс деловой этики контрагента; - Расширять область охвата комплаенс-системы; - Создать образовательные ресурсы; - Развивать комплаенс-программу	- Сократить удельное водопотребление не менее, чем на 5%**; - Сократить удельные выбросы загрязняющих веществ не менее, чем на 5%; - Свести к минимуму попадание частиц пластика в окружающую среду от производства; - Сократить удельную массу загрязняющих веществ в сточных водах на 40%; - Утилизировать не менее 50% всех образуемых отходов	- Увеличить объем зеленой электроэнергии в 5 раз***; - Снизить удельный показатель выбросов парниковых газов на 5% на тонну произведенной продукции (в сегменте газопереработка), на 15% на тонну проданной продукции (в сегменте нефтехимия)

* LTIF – коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени.

** Относительно базового значения в 2018 году. Этот же подход применим к другим показателям, если не указано иначе.

*** По отношению к 2019 году.

ОБЩЕСТВО И ПАРТНЕРСТВО	«УСТОЙЧИВЫЙ» ПРОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
- Создать общественный совет программы «Формула хороших дел»; - Запустить не менее 3 долгосрочных проектов в рамках «Формулы хороших дел» по направлению «Охрана окружающей среды»; - Способствовать достижению национальных целей в области утилизации отходов; - Увеличить долю сотрудников, участвующих в волонтерских и иных социально значимых проектах до 20%; - Обучить 85% сотрудников к 2025 году в рамках курса устойчивого развития и распространить эту программу обучения среди партнеров компании; - Начать работу по направлению развития социального предпринимательства внутри программы «Формула хороших дел»; - Заключить не менее 2 международных партнерств, активно участвовать в инициативах, направленных на ответственное обращение с полимерными отходами	- Увеличить инвестиции в R&D-проекты на 50%; Цепочка поставок - Построить процесс взаимодействия с поставщиками по вопросам устойчивого развития и обмена информации; - Оценить не менее 10-15% поставщиков химической продукции по критериям устойчивого развития; Производство - Достичь доли производства ПЭТФ с содержанием вторичной гранулы от общего производства ПЭТФ в объеме не менее 40%; Продукт - Разработать методологию оценки продуктов по критериям устойчивого развития, оценить 100% текущего продуктового портфеля и внедрить оценку в отношении всех новых продуктов; - Обеспечить соответствие текущих и новых продуктов самым высоким требованиям клиентов в области безопасности продукции и ее пригодности к переработке; Клиент - Содействовать многогранному применению и перерабатываемости конечной продукции, и реализовывать совместные проекты, направленные на внедрение принципов экономики замкнутого цикла

Источник: [Сайт ПАО «СИБУР»](#).

Корпоративный процесс разработки количественных стратегических показателей представляет собой сочетание подходов «сверху вниз» (top-down) и «снизу вверх» (bottom-up). Элемент «снизу вверх» представлен интерполяцией на будущий временной период, который должен базироваться на исторических данных, представленных каждым подразделением компании. Если элемент «снизу вверх» применяется на стадии дизайна стратегии и целеполагания на уровне компании, то элемент «сверху вниз» более применим для стадии целеполагания и планирования на уровне отдельных департаментов, предприятий и сотрудников, когда макро-KPI компании транслируются на всю организационную структуру.

В компании «СИБУР» использовались оба подхода. С одной стороны, каждое подразделение

предоставляло не только исторические данные, но и прогнозы по своему направлению до 2025 года («снизу вверх»). С другой стороны, глобальные цели, касающиеся вторичного использования пластика и участия в международных партнерствах, были определены руководством компании («сверху вниз»). Такое сбалансированное сочетание двух подходов позволило руководителям и сотрудникам подразделений стать «владельцами» процессов и собственных KPI, обеспеченных операционно и вписанных в единый стратегический контекст. Согласно мнению представителей компании, подход только «сверху вниз», при котором рабочая группа разрабатывает стратегию на основании исторических данных, которые она сама экстраполирует и спускает эти заданные KPI подразделениям, был бы не таким эффективным.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

Даже до принятия формальной стратегии в области устойчивого развития, компания предпринимала попытки произвести мониторинг и оценку своего

кумулятивного воздействия по экологическому направлению. Начиная с 2015 года, компания начала применять свою собственную методологию подсчета Индекса воздействия на окружающую среду (ИВОС), который является основным инструментом оценки экологического воздействия компании.

ТАБЛ. 19. ИНДЕКС ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ (ИВОС)
КОМПАНИИ «СИБУР»

ИВОС – удельный показатель, отражающий объем основных видов воздействия (выбросы, сбросы и отходы) на окружающую среду в расчете на тонну фактического объема выпуска продукции предприятия, либо объема переработки сырья, либо перевезенной продукции (в зависимости от производственной деятельности предприятия).

Индекс воздействия на окружающую среду зависит от фактического образования выбросов в атмосферу, отходов и сбросов веществ со сточными водами, то есть охватывает основные виды воздействия на окружающую среду, но при этом учитывает деятельность предприятия за оцениваемый период. Индекс рассчитывается на основе данных, входящих в годовые формы федерального статистического наблюдения (2-ТП (отходы); 2-ТП (воздух); 2-ТП (водное хозяйство)).

ИВОС характеризует факты и динамику изменений. Увеличение индекса означает повышение воздействия на окружающую среду, снижение – соответственно, уменьшение такого воздействия, а значит – повышение экологической эффективности предприятия.

Ежегодно компания задает плановое значение ИВОС на стадии целеполагания, которое потом сравнивается с удельным значением в годовом нефинансовом отчете.

Источник: [Отчет об устойчивом развитии ПАО «СИБУР Холдинг» и его дочерних обществ за 2018 год](#)

На текущем этапе оценивать результаты реализации стратегии в области устойчивого развития СИБУРа сложно, поскольку она была принята только в конце 2019 года. Для обеспечения реализации стратегии у каждого подразделения есть своя собственная дорожная карта до 2025 года с промежуточными целевыми показателями на каждый год. С 2020 года полугодовой прогресс в

достижении целей рассматривается на заседании Комитета Правления, годовой прогресс – на заседании Комитета по устойчивому развитию, социальным инвестициям и охране окружающей среды. Также компания планирует информировать о статусе выполнения новых стратегических целей публично в своих нефинансовых отчетах.

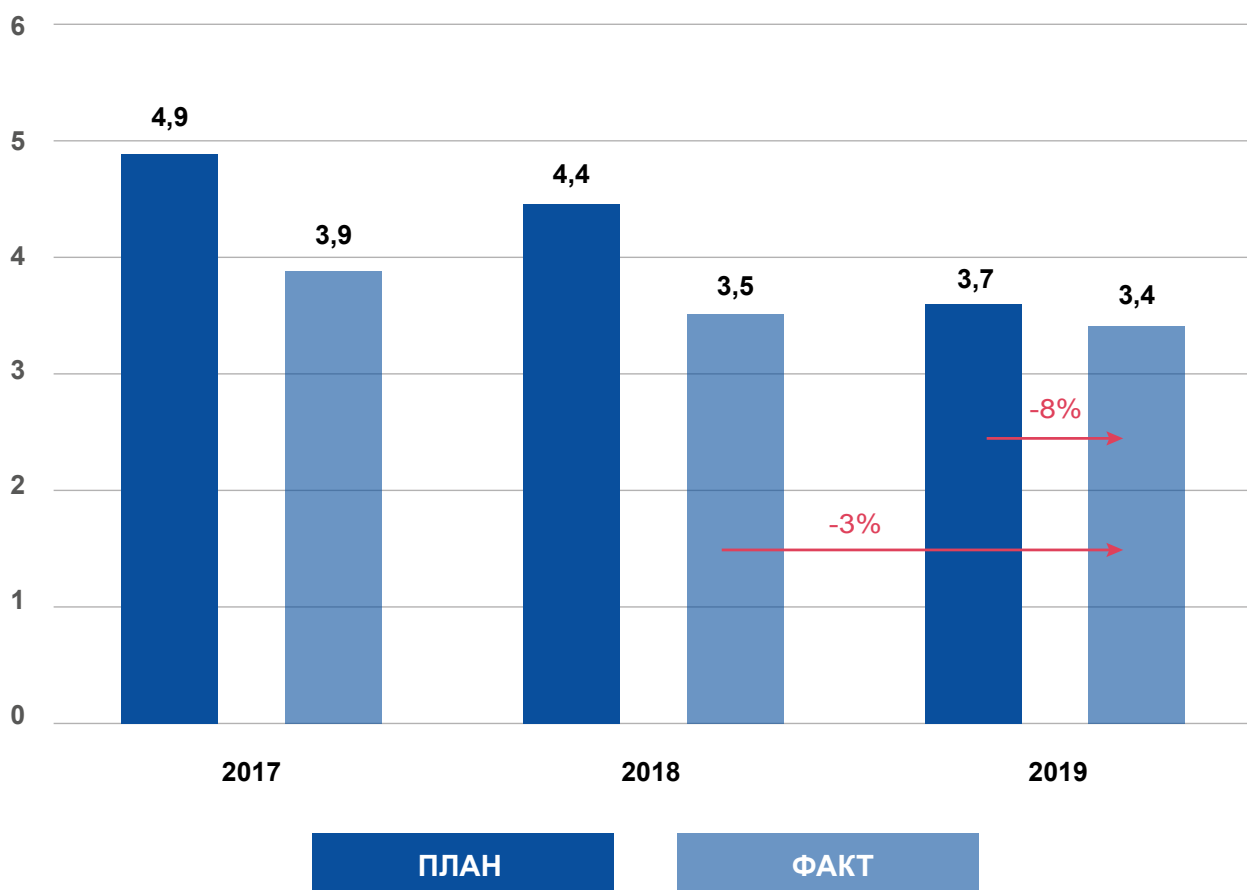
ПРЕИМУЩЕСТВА НАЛИЧИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

«Как только в компании появляется стратегия по устойчивому развитию, вопросы ежегодного планирования, определения KPI, формирования команды и другие упрощаются в десятки раз, потому что есть совершенно четкие, конкретные ориентиры, и они все эти процессы позволяют облегчить и ускорить. Количественные показатели, зафиксированные в стратегии, позволяют понять масштаб требуемых изменений и, соответственно, оценить, достаточно ли на данный момент человеческих, финансовых и

других ресурсов для достижения этих изменений. Кроме того, амбициозные количественные цели демонстрируют серьезность намерений и более ответственный подход компании, так как ей придется публично отчитываться об их достижении», – Станислав Каспаров, директор обеспечения поддержки бизнеса в регионах присутствия компании «СИБУР».

Благодаря планомерной работе по выстраиванию стратегического подхода в управлении корпоративными процессами, связанными с устойчивым развитием, в последние годы позиции компании в международных ESG-рейтингах значительно укрепились.

РИС. 15. ДИНАМИКА ИНДЕКСА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ (ИВОС) КОМПАНИИ «СИБУР» ЗА 3 ГОДА



Источник: внутренний документ, опубликован с разрешения компании

КЕЙС: КАК В ФОРСИРОВАННОМ РЕЖИМЕ ВНЕДРИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ «УСКОРЕНИЯ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ? КОМПАНИЯ SEGEZHA GROUP



Год основания: 2014*

Индустрия: лесная промышленность (лесозаготовка и лесопереработка)

Количество сотрудников: 13 000

Международное присутствие: производственные активы и представительства в 11 странах мира

Международные ESG-рейтинги и оценки: не присутствует

Компания Segezha Group – относительно новый игрок в лесной индустрии. Это вертикально интегрированная компания. Она успешно применила стратегию «ускорения» в сфере внедрения организационных процессов в области устойчивого развития: между началом существования компании под новым брендом и запуском официальной Стратегии развития корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года (с перспективой на 2025 год) прошло только около трех лет. Основной корпоративный инструмент управления устойчивым развитием – дорожная карта, в которой заданы три уровня промежуточных целей для всей операционной деятельности компании. Вся деятельность оформлена в 20 отдельно выделенных проектов. За эти годы стратегическая система управления устойчивым развитием Segezha Group в части общих подходов стала бенчмарком для других компаний группы АФК «Система», в которую входит лесопромышленный холдинг.

ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

2016

Выпуск первого отчета в области устойчивого развития за 2014-2015 гг., в соответствии с принципами и методиками руководства Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития четвертого поколения (Global

Reporting Initiative, GRI G4), уровень раскрытия Базовый (Core). Данный отчет прошел общественные слушания заинтересованными сторонами по международному стандарту AA1000SES. Приняты регулирующие документы: Антикоррупционная политика, Политика ответственного лесопромышленного управления и лесобеспечения, Кодекс этики. Утверждены Политика в области охраны труда и промышленной безопасности, Политика в области экологии и охраны окружающей среды и Функциональная стратегия в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии на период 2016 и до 2020 года. Учреждена Дирекция по охране труда, промышленной безопасности и экологии.

2017

Проведена развернутая оценка управления деятельностью в области корпоративной социальной ответственности предприятий компании с использованием международного стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Принята Стратегия развития корпоративной социальной ответственности и благотворительности до 2021 года с перспективой на 2025 год. Внедрен годовой цикл управления благотворительной деятельностью на уровне управляющей компании. Годовой цикл предусматривает утверждение плана благотворительности на год Советом директоров и отчетность перед ним по итогам внедрения программы. Бюджет на благотворительность стал полностью централизован.

* Годом основания считается год формирования вертикально-интегрированного холдинга путем приобретения АФК «Система» 100 % акций компаний «Сеgezский ЦБК» и «Деревообработка – Проект», бывших дочерних предприятий Лесопромышленного холдинга «Инвестлеспроект». В этом же году был произведен ребрендинг.

2018

Выпущен второй Отчет в области устойчивого развития за 2016-2017 гг., в соответствии с новыми стандартами Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative, GRI Standards), уровень раскрытия Базовый (Core). Отчет также прошел общественные обсуждения (слушания) заинтересованными сторонами по международному стандарту AA1000SES.

2020

По итогам 2019 года европейскими активами Segezha Group (входит в АФК «Система») по производству бумажной упаковки Segezha Packaging (холдинговая компания Arka Merchants Ltd.), как и год назад, получен серебряный уровень международной платформы EcoVadis, оценивающей состояние корпоративной, социальной и экологической ответственности. Оценка проведена по четырем тематическим группам корпоративной социальной ответственности: окружающая среда (environment), социальные практики (labour & human rights), этика (ethics) и поставщики/устойчивые закупки (sustainable procurement). В ходе анализа эксперты изучали стратегии компании в области КСО, принятые меры и результаты их внедрения.

ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В 2014 году [АФК «Система»](#) завершила процесс объединения разрозненных лесопроизводственных активов по всей стране, часть из которых в тот момент находилась в ослабленном состоянии, в единую группу. Результатом этого процесса стал запуск нового бренда Segezha Group. С самого начала материнской компанией Segezha Group, АФК «Система», была поставлена амбициозная цель – стать новым лидером отрасли в российском и мировом масштабе, в том числе и в части ответственного ведения бизнеса. В связи с этим компания ориентировалась на вектор устойчивого развития, который был связан как с внешними, так и внутренними предпосылками. Внутренние предпосылки были обусловлены политикой внедрения принципов устойчивого развития в бизнес-модели, которую АФК «Система» задает всем своим портфельным компаниям. Внешние были связаны с перспективами выхода на IPO и фокусом на иностранных зеленых инвесторов и

лучшие мировые практики в сфере корпоративного управления, социальной и экологической ответственности (ESG).

Стратегия развития корпоративной социальной ответственности и благотворительности была разработана в 2017 году как ответ на наиболее актуальные мировые и российские тренды в области устойчивого развития.

Важнейшим направлением развития стратегического подхода в Segezha Group стало поэтапное формирование системы управления КСО* в ускоренном режиме, а именно системы органов принятия и исполнения решений в компании по вопросам КСО. Систематизация управления вопросами КСО-процессами заняла около двух лет с 2015 по 2017 гг. и включала в себя:

- разработку и принятие документов (политик и регламентов);
- учреждение ответственных подразделений и назначение ответственных лиц;
- запуск механизмов, повышающих прозрачность и эффективность производственной деятельности Группы компаний.

Ускоренный режим – основная характеристика стратегии «ускорения», которую применяла Segezha Group. Компания очень быстро прошла путь создания организационных процессов с нуля. Такой путь в других организациях занимает обычно несколько лет. Другая характеристика такой стратегии – отсутствие бремени корпоративного «наследия», несмотря на то, что отдельные предприятия группы, такие как Сокольский целлюлозно-бумажный комбинат в Вологодской области, существуют более 120 лет.

Принятию стратегии предшествовала серьезная работа. Она включала:

- аудит управления деятельностью в области корпоративной социальной ответственности предприятий компании в России и за рубежом;
- детальный анализ нефинансовых рисков; обзор лучших практик в области устойчивого

* В публичном пространстве и основных документах компании используется в основном термин «КСО», а не термин «устойчивое развитие».

ТАБЛ. 20. ОБЗОР ТРЕНДОВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ SEGEZHA GROUP

ТРЕНДЫ И ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ	
МИР	• В ЕС в отношении поставщиков леса ужесточается законодательство в области КСО; • Экологичность производства и продукции стала требованием со стороны потребителей: сертификация FSC обязательна для продаж в Европе; • Инвесторы начали учитывать КСО и ESG-риски при определении привлекательности и цены актива; • Увеличивается число стандартов по КСО: ISO 26000, GRI, CDP и др.; • В 2015 году были приняты 17 Целей устойчивого развития ООН
РОССИЯ	• Усиливается законодательство РФ по экологии, охране труда и обязательной нефинансовой отчетности; • 2017 год был объявлен Годом экологии; • Утверждается Стратегия экологической безопасности РФ; • Готовится Стратегия развития лесного комплекса РФ до 2030;
ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ	• АФК «Система» как ответственный инвестор внедряет принципы ESG и стимулирует развитие КСО в своих портфельных активах; • Ожидается, что наличие проработанного стратегического подхода по устойчивому развитию может предоставить дополнительный бонус к цене первичного размещения акций в ходе планируемого IPO; • 6 предприятий Segezha Group расположены в моногородах, где существует взаимозависимость города и Группы компаний: налоги и рабочие места предприятий являются важнейшим источником развития города, а квалифицированные кадры и поддержка со стороны местных властей значимы для деятельности Segezha Group; • Высокие репутационные риски в регионах присутствия; • Переход от экстенсивной к интенсивной модели развития компании. КСО создает возможности для развития Группы компаний благодаря тому, что повышает управляемость нефинансовыми рисками.

Источник: внутренний документ, публикуется с разрешения компании

- развития и обсуждение кросс-функциональной программы действий компании в этом направлении.

Первым шагом при разработке стратегии стало проведение многоэтапной оценки существующих систем управления по устойчивому развитию с использованием международного стандарта ИСО 26000:2010 «Руководство по социальной

ответственности». В рамках аудита, для которого привлекался внешний консультант (фирма) для работы в течение двух-трех месяцев, были проведены интервью с директорами дочерних организаций и ответственными сотрудниками на уровне управляющей компании. Также было проведено анкетирование дочерних организаций, паспортизация КСО-проектов и анализ лучших практик, также были описаны 60 кейсов

современных КСО-проектов из опыта 27 компаний – лидеров рейтинга Corporate Responsibility's 100 – Best Corporate Citizens 2016. Помимо этого, аудит включал в себя бенчмаркинг-анализ на предмет наличия/отсутствия, а также степени зрелости следующих внутренних систем управления по устойчивому развитию компании Segezha Group относительно других 32 международных и 5 российских игроков лесной индустрии:

- стратегия КСО;
- нефинансовая отчетность;
- политики/стандарты в области КСО;
- орган принятия решений по КСО (комитет при совете директоров);
- исполнительный орган по КСО;
- орган по взаимодействию со стейкхолдерами;
- орган координации по КСО;
- процесс управления знаниями по КСО;
- KPI в области КСО.

Данный анализ показал, что компании – лидеры индустрии (многоотраслевые холдинги) имеют диверсифицированную и более формализованную систему управления КСО, которая прописана в управленческой методике. Итоговым шагом аудита стало проведение проектно-аналитической сессии по разработке дорожной карты КСО с участием сотрудников компании и дочерних обществ. По итогам аудита была составлена матрица ключевых тем ISO 26000, из которых было выбрано 16 существенных тем для включения в стратегию.

«АРХИТЕКТУРА» СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

Принятая Стратегия развития КСО и благотворительности до 2025 года предлагает воспринимать КСО как «зонтичную» управленческую платформу, которая объединяет работу подразделений со стейкхолдерами на единой основе, и решать новые задачи с учетом мировой повестки устойчивого развития. Благодаря этому стейкхолдеры поддерживают компанию и, тем

самым, помогают менеджменту достигать бизнес-целей и капитализировать ответственное ведение бизнеса. Кроме того, в рамках стратегии КСО и благотворительности группа компаний учитывает Цели устойчивого развития ООН.

По мнению представителей компании, при наличии Совета директоров необходимо закреплять ответственность за реализацию стратегии на самом высоком уровне, то есть обеспечивать таким образом правильную управляемость процессом. В свою очередь, успешное «неагрессивное» внедрение стратегии можно обеспечить не постановкой отдельных стратегических KPI для каждого департамента, а «вписыванием» стратегии в текущие проекты. При этом с департаментами обсуждается выполнение программы минимум/максимум и наиболее реалистичного сценария. В настоящий момент в корпоративной структуре компании ответственным за реализацию стратегии в области КСО является управляющий директор по реализации государственных программ развития и лесной политике. Корпоративные KPI в области КСО включают в себя такие показатели, как количество проведенных благотворительных проектов, количество публикаций анонсов о социальных мероприятиях Группы компаний и некоторые другие.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

В компании Segezha Group план реализации стратегии устойчивого развития был детально прописан в дорожной карте. Всю деятельность по устойчивому развитию распределили по 20-ти отдельным проектам. Для каждого проекта было задано три уровня промежуточных целей: (1) на 2017-2018 гг., (2) на 2019-2021 гг., и (3) на 2022-2025 гг. Такой подход – уникальный пример того, как операционная деятельность может быть структурирована и интегрирована в отдельно выделенные проекты. Именно проектный контур управления позволяет оценивать достигнутые результаты наиболее точно. Дорожная карта – основной инструмент для внутреннего мониторинга прогресса компании при реализации стратегии. Компания надеется, что планомерная работа по внедрению стратегии (дорожной карты) приведет Segezha Group к лидерству в области КСО в лесной отрасли России к 2025 году.

ТАБЛ. 21. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КСО И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ ДО 2025 ГОДА
КОМПАНИИ SEGEZHA GROUP

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ ДО 2025 ГОДА		
НАПРАВЛЕНИЯ	ЗАДАЧИ	ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
Зеленое производство	- Снижение экологического следа и внедрение ISO 14 001; - Развитие энергосбережения и внедрение ISO 50 001; - Вторичная переработка отходов; - Экологический рейтинг лесных компаний России	- Объем существенных разливов; - Количество проектов для поддержки исследований и разработок в области «чистой» энергии и развития энергетики на возобновляемых источниках; - Среднее изменение энергоемкости; - Количество сотрудников, прошедших обучение в сфере экологии; - Проведенные экологические акции (субботники); - Расходы на охрану окружающей среды; - Ежегодное комплексное лесовосстановление; - Объем работ по лесовосстановлению; - Количество краснокнижных видов, имеющих местообитание на арендованных лесных территориях Группы компаний
Ответственная цепочка поставок	- Сертификация производственных предприятий по стандарту ISO 9 001; - Повышение доли закупок у ответственных поставщиков; - Повышение открытости закупочных процедур; - Повышение удовлетворенности потребителей сервисом и продукцией	- Количество проектов по содействию перехода к рациональным моделям потребления; - Количество подразделений, по которым были проведены проверки по фактам коррупционных действий
Комфортная жизнь в лесных регионах России	- Реализация совместных КСО-проектов с органами местной власти в регионах присутствия; - Вовлечение жителей регионов присутствия в мероприятия Группы компаний; - Улучшение оценки жителями экологического и социального вклада Segezha Group; - Недопущение случаев коррупции	- Смертность в результате дорожно-транспортных происшествий при участии сотрудников Segezha Group; - Оценка рабочих мест по охране труда; - Доля сотрудников, прошедших обучение; - Доля потребителей города, которых Segezha Group обеспечивает теплоэнергией; - Количество проектов по развитию городской инфраструктуры
Привлекательный работодатель	- Сертификация всех производственных предприятий по стандарту OHSAS 18 001; - Снижение текучести кадров; - Обеспечение сотрудников конкурентоспособной зарплатой и социальным пакетом; - Развитие волонтерского движения; - Отсутствие случаев нарушения прав человека; - Отсутствие смертельных случаев на производстве.	- Количество сотрудников, прошедших обучение; - Количество образовательных учреждений-партнеров; - Документы по обеспечению равенства полов; - Доля женщин среди высшего менеджмента (Правление); - Среднее соотношение минимального размера оплаты труда сотрудникам начального уровня и минимального уровня оплаты труда в регионе (MPOT); - Количество смертельных случаев на производстве по вине работодателя; - Доля сотрудников в возрасте до 35 лет

Источник: Отчет об устойчивом развитии компании Segezha Group 2016-2017 гг

**20 СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ
(ДОРОЖНАЯ КАРТА ДО 2025 ГОДА)**

1. *Создание системы управления КСО.*
2. *Прозрачность и диалоги со стейкхолдерами.*
3. *Создание репутации социально ответственной компании.*
4. *Внутрикорпоративный конкурс КСО-проектов дочерних организаций.*
5. *Развитие компетенций в сфере КСО у сотрудников компании.*
6. *Внедрение KPI по КСО во всех дочерних организациях.*
7. *Снижение экологического следа и внедрение ISO 14000.*
8. *Развитие энергосбережения и внедрение ISO 50000.*
9. *Вторичная переработка отходов.*
10. *Экологический рейтинг лесных компаний России.*
11. *Грантовый конкурс социальных проектов.*
12. *Обустройство городского пространства.*
13. *Социальные инвестиции.*
14. *«Бережливое производство».*
15. *Развитие волонтерского движения;*
16. *Внедрение системы охраны труда на базе OHSAS 18000.*
17. *Развитие и образование сотрудников.*
18. *Ответственные закупки.*
19. *Ответственное потребление.*
20. *Ответственная цепочка поставок и внедрение ISO 9000.*

Источник: внутренний документ, публикуется с разрешения компании

**ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА
К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И
СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ**

Наличие сформулированной стратегии КСО и благотворительности, а также подробной дорожной карты уже дало компании следующие преимущества:

- поддержку от международных и российских заинтересованных сторон;
- высокую мотивацию сотрудников;
- репутацию социально ответственной и устойчивой компании;
- проактивное управление ESG-рисками;
- увеличение ценности компании;

- повышение эффективности производства и развитие инноваций;
- одобрение со стороны государственных и контролирующих структур;
- повышение привлекательности Группы компаний как работодателя.

Несмотря на то, что лесопромышленный холдинг имеет относительно короткую историю, по сравнению с рядом других портфельных компаний АФК «Система», созданная им система управления устойчивым развитием стала бенчмарком для других активов корпорации. Многие компании АФК «Система» оказались гораздо менее продвинутыми в отношении внедрения принципов устойчивого развития в свою стратегию и бизнес-практику.

КЕЙС: КАК ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМ КОРПОРАЦИЯМ ВНЕДРЯТЬ КОРПОРАТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ «ЛОКАЛИЗАЦИИ» ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО? КОМПАНИЯ СОСА-COLA HBC РОССИЯ*



**Coca-Cola HBC
Россия**

Год основания: 1994

Индустрия: производство продуктов питания

Количество сотрудников в российском офисе: более 7 000

Международное присутствие: производственные активы и представительства в 28 странах мира

Международные ESG-рейтинги и оценки: MSCI ESG, Dow Jones Sustainability Indices, FTSE4GOOD, CDP, Vigeo, ISS, Forum ETHIBEL

Стратегия «локализации» применима к транснациональным корпорациям, которые «приземляют» глобальные стратегии устойчивого развития, соотнося их с локальным контекстом каждой страны присутствия. В настоящий момент компания Coca-Cola HBC AG работает над выполнением 17 публично взятых обязательств в области устойчивого развития в перспективе долгосрочного горизонта до 2025 года. В компании применяются уникальные корпоративные инструменты мониторинга реализации стратегии устойчивого развития, которые позволяют выстроить эффективную коммуникацию между российским представительством и штаб-квартирой. Пример одного из таких инструментов – цифровая платформа, основанная на адаптированной международной методологии Business for Societal Impact (B4SI), в которую каждый офис, из разных стран присутствия компании, вносит свои показатели два раза в год.

СТРАТЕГИРОВАНИЕ НА ГЛОБАЛЬНОМ УРОВНЕ

В 2018 году Coca-Cola Hellenic Bottling Company AG, которая включает Coca-Cola HBC Россия,

приняла и публично представила 17 конкретных обязательств в области устойчивости развития до 2025 года с учетом стратегических приоритетов The Coca-Cola Company, Целей устойчивого развития ООН и локального контекста тех стран, в которых представлена компания. Ранее к 2018 году компания выполнила раньше намеченного срока свои обязательства по устойчивому развитию до 2020 года.

Перед тем, как обязательства в области устойчивого развития были опубликованы в 2018 году, компанией проводилось обширное исследование для оценки исходного состояния (baseline) и динамики показателей за предыдущие годы для всех рынков и на уровне группы. Позже методом экстраполяции были определены реалистичные целевые показатели на 2025 год. Таким образом, стратегия компании построена на комбинации двух подходов: «сверху вниз» (top-down) после того, как KPI на уровне группы были определены, и они спускаются на все рынки присутствия, а также «снизу вверх» (bottom-up) в вопросах того, как собирались исходные данные, которые послужили структурными элементами для этих KPI на стадии экстраполяции.

* ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» (также Coca-Cola HBC Россия) входит в состав Coca-Cola Hellenic Bottling Company AG – одного из крупнейших в мире производителей продукции под товарными знаками The Coca-Cola Company (<https://ru.coca-colahellenic.com/>). The Coca-Cola Company формирует спрос, определяет состав и производит основы напитков, отвечает за продвижение бренда. Coca-Cola HBC производит, продает и доставляет напитки клиентам, а также занимается продвижением в торговых точках. Coca-Cola в России представлена тремя самостоятельными компаниями с разной структурой собственности (ООО «Кока-Кола Софт Дринк Консалтинг», ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» и АО «Мултон»), которые совместно производят, продают и продвигают напитки на территории России под брендами The Coca-Cola Company.

ТАБЛ. 23. 16 ОБЯЗАТЕЛЬСТВ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ДО 2025 ГОДА СОСА-COLA HELLENIC BOTTLING COMPANY AG

ПРИОРИТЕТЫ	КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
СОКРАЩЕНИЕ ВЫБРОСОВ CO2	1 Сократить долю прямых выбросов CO2 на всех производствах на 30%. 2 Довести долю энергосберегающих холодильников в розничных торговых точках до 50% от общего числа. 3 Получать 50% всей энергии, используемой на наших заводах, из возобновляемых и экологически чистых источников.
СОХРАНЕНИЕ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ	4 Сократить объем потребления воды на заводах, расположенных в зонах повышенного риска, на 20%. 5 Повысить доступность воды для жителей всех находящихся в зонах зоне риска регионов работы компании.
МИР БЕЗ ОТХОДОВ	6 Довести долю потребительской упаковки, пригодной для переработки, до 100%. 7 Увеличить долю использования пластика из переработанного ПЭТ или из ПЭТ, полученного из вторично использованных материалов, до 35% от общего числа. 8 Оказать поддержку в сборе 75% первичной упаковки для ее дальнейшей утилизации и повторного использования.
СЫРЬЕ	9 Довести до 100% долю используемых нами ключевых сельскохозяйственных компонентов, соответствующих принципам устойчивого сельскохозяйственного сельского развития хозяйства.
СБАЛАНСИРОВАННОЕ ПИТАНИЕ	10 Сократить калорийность газированных безалкогольных напитков на 25% (в расчете на 100 мл).
НАШИ СОТРУДНИКИ И МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА	11 Обеспечить безопасность на рабочих местах и отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом, а также сократить количество несчастных случаев с потерей рабочего времени на 50%. 12 Обеспечить гендерное равноправие и довести количество управленческих должностей, занимаемых женщинами, до 50%. 13 Подключить не менее 10% участников из местных сообществ к ознакомительным программам по подготовке менеджеров. 14 Вовлечь 1 млн человек в программу развития молодежи «Youth Empowered». 15 Принять участие в минимум 20 партнерских программах по борьбе с мусором в городах или на побережьях. 16 Вовлечь 10% сотрудников в волонтерские инициативы.

Источник: Сайт компании Coca-Cola HBC

ЛОКАЛИЗАЦИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

В России большинство инициатив в области устойчивого развития реализуются всеми компаниями Coca-Cola, присутствующими в стране (ООО «Кока-Кола Софт Дринк Консалтинг», Coca-Cola HBC Россия и АО «Мултон»). Компании работают совместно, поскольку экономическое, экологическое и социальное воздействие на местные сообщества рассматривается в комплексе. Из всех 28 стран присутствия группы Coca-Cola HBC Россия является самым большим рынком для компании, поэтому вклад российского офиса в достижение долгосрочных кумулятивных обязательств достаточно велик. Все глобальные обязательства компании в области устойчивого развития до 2025 года релевантны ситуации каждой страны, включая Россию.

На уровне страны социальные инвестиции частично вынесены за периметр основной стратегии по устойчивому развитию. На глобальном уровне создание перспектив для молодежи, сохранение водных ресурсов, сокращение и переработка отходов* определены как приоритетные направления для корпоративных социальных инвестиций. На локальном уровне руководство компании допускает деятельность в области устойчивого развития по направлениям, которые попадают под классификацию «другие». Руководство определяет, каким образом должны быть распределены в процентном соотношении ключевые направления социальных инвестиций. В рамках категории «другие» российский офис реализует проекты помощи в чрезвычайных ситуациях по оказанию гуманитарной помощи, а также инициативы в области развития инклюзивного общества и создания безбарьерной среды. Ситуационным драйвером последнего направления стал чемпионат мира по футболу FIFA-2018 в России. Развитие данных направлений деятельности в качестве «дополнительных» к основным инициативам группы Coca-Cola HBC AG было в основном определено локальным контекстом и общественными запросами на российском рынке.

МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

В России над реализацией глобальных и страновых стратегических обязательств в сфере устойчивого

развития работает большая кросс-функциональная команда. В дорожной карте оформлены и закреплены определенные цели и промежуточные обязательства для каждой функции — для всего российского офиса. Начиная с 2019 года в дорожную карту были включены промежуточные периоды с тактом в один год. Цели и задачи дорожной карты могут корректироваться: в том случае, если происходит превышение запланированных показателей результативности, а также когда эти показатели, наоборот, низкие.

Для мониторинга реализации стратегии устойчивого развития 2025 года создан специальный цифровой инструмент, куда все страны группы вносят свои показатели по каждому из стратегических направлений. Частота обновления различных показателей может варьироваться, но чаще всего это один или два раза в год. Каждая из функций, за которой закреплено то или иное обязательство, ответственна за внесение данных в эту глобальную базу мониторинга. Например, данные, касающиеся выполнения обязательств в рамках блока «сырье» вносит уполномоченный сотрудник из подразделения закупок, а не менеджер по устойчивому развитию. У каждой функции есть свои собственные KPI, куда интегрированы стратегические обязательства по устойчивому развитию до 2025 года. В цифровом инструменте указаны цели, которые планируется достигнуть за конкретный год – в отношении каждой функции, и выстроена система ежемесячной отчетности о выполнении данных обязательств. Соответственно, сотрудники каждой функции проводят ежемесячные внутренние встречи, на которых подводятся итоги за месяц – позже данные отчетные показатели вносятся в общую базу. Руководители этих функций несут ответственность за выполнение показателей по обязательствам к 2025 году, дополнительно к локальным обязательствам, которые актуальны для российского рынка.

На уровне группы компания ежегодно публично отчитывается о реализации дорожной карты и выполненных промежуточных целей. Валидация всего управленческого процесса подачи данных является частью ежегодного внешнего аудита. Публичная отчетность о реализации дорожной карты на уровне отдельной страны не предоставляется, поскольку карта – это «живой» управленческий

* Еще до старта глобальной программы «Мир без отходов» Coca-Cola HBC Россия начала собственный проект по продвижению раздельного сбора и переработке отходов «Разделяй с нами» в 2016 году, который затем стал частью глобальной инициативы.

инструмент, который постоянно обновляется и на страновом уровне используется для мониторинга и принятия управленческих решений. В локальных нефинансовых отчетах компания публикует достигнутые результаты по каждому стратегическому блоку за этот год относительно запланированных показателей на этот же период, а также достигнутый прогресс относительно заданных KPI на 2025 год.

Дополнительно компания производит мониторинг своей деятельности по социальным инвестициям, используя адаптированную методологию B4SI/LBG. Каждый страновой офис подает данные по KPI, связанные с социальными инвестициями, в глобальную B4SI/LBG-платформу два раза в год. Эти данные позже агрегируются на уровне группы и предоставляются компанией для подсчетов, в том числе используемых для Dow Jones Sustainability Indices.

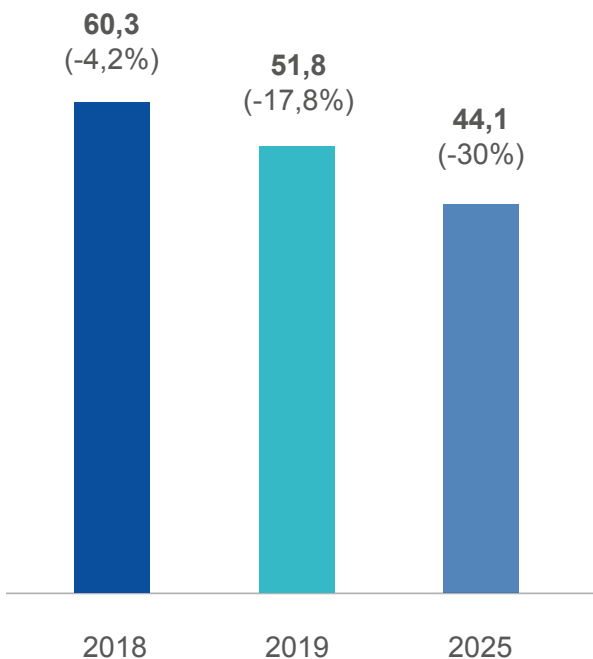
РИС. 16. ПРИМЕР МОНИТОРИНГА КЛЮЧЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОСА-COLA В РОССИИ – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ: БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА



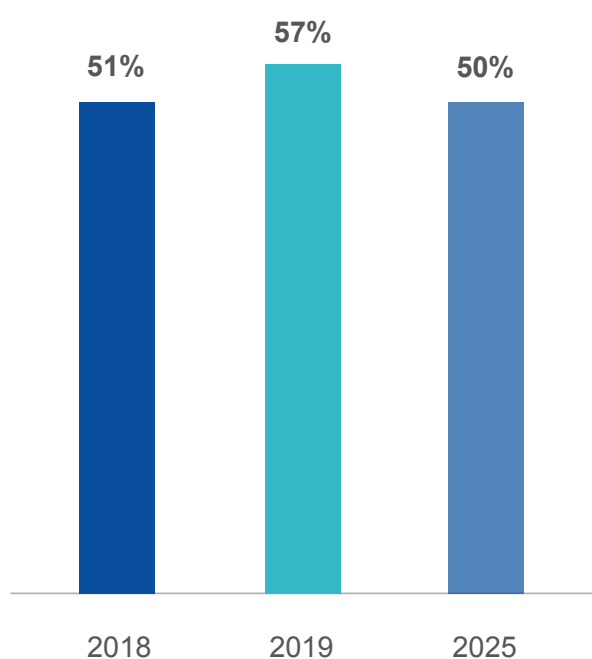
**БОРЬБА С
ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА:
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ
СОКРАЩЕНИЕ
УГЛЕРОДНОГО СЛЕДА**



Снижение удельных выбросов CO_2^* ,
от 2017 г, тыс. тонн CO_2 - экв



Доля энергосберегающих холодильников
в торговых точках:



Источник: Сайт компании Coca-Cola HBC

ТАБЛ. 24. ПРИМЕР ГЛОБАЛЬНОЙ B4SI/LBG-ФОРМЫ ДЛЯ МОНИТОРИНГА ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ СОСА-COLA HBC AG

	Переработка и управление отходами	Сохранение водных ресурсов	Образование и развитие молодежи	Развитие местных сообществ
ОБЗОР ПРОЕКТА	Название проекта			
	Описание			
	Дата начала (дд/мм/гггг)			
	Дата окончания (дд/мм/гггг)			
РЕСУРСЫ	Вид			
	Денежные инвестиции (евро)			
	Управленческие расходы/overheads (евро)			
	Инвестиции в форме продуктов (евро)			
	Пожертвования в натуральной форме (евро)			
	Суммарные инвестиции(евро)			
ВОЛОНТЕРСТВО	Количество сотрудников (участвующих в волонтерских программах в рабочее время)			
	Волонтерские часы (в рабочее время)			
	Количество сотрудников (участвующих в волонтерских программах в личное время)			
	Волонтерские часы (в личное время)			
КРАТКОСРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ / ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИТОГИ	Количество прямых благополучателей			
	КВ11 – Количество собранной / переработанной первичной упаковки (в 1000 кг) - план	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям - план	КВ11 – количество всех участников - план	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям - план
	КВ11 – Количество собранной / переработанной первичной упаковки (в 1000 кг) - результат	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям - результаты	КВ11 – количество всех участников - результаты	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям - результаты

	Переработка и управление отходами	Сохранение водных ресурсов	Образование и развитие молодежи	Развитие местных сообществ
КРАТКОСРОЧНЫЕ ЗАДАЧИ / ДОЛГОСРОЧНЫЕ ИТОГИ	КВ12 - количество переработанного гРЕТ для дальнейшего использования в качестве сырья (внутреннего или внешнего) (в 1000 кг) – план	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - план	КВ12 – количество участников-женщин - план	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - план
	КВ12 - количество переработанного гРЕТ для дальнейшего использования в качестве сырья (внутреннего или внешнего) (в 1000 кг) - результат	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - результаты	КВ12 – количество участников-женщин - результаты	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - результаты
	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - план	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - план	КВ13 – количество участников программы (с использованием онлайн-платформ) - план	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - план
	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - результаты	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - результаты	КВ13 – количество участников программы (с использованием онлайн-платформ) - результаты	Описание KPI по краткосрочным задачам / долгосрочным целям, если применимо - результаты
ПАРТНЕРСТВО	Название партнерской организации			
	Инвестиции партнерской организации (евро)			
	Тип организации			
	Количество партнеров			
ССЫЛКА	Ссылка на сайт, видео, документ и так далее			

Источник: внутренние документы, публикуются с разрешения компании

ПРЕИМУЩЕСТВА НАЛИЧИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ И СОЦИАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Наличие стратегического подхода к управлению устойчивым развитием на глобальном уровне позволяет компании привлекать и реструктурировать такой тип финансирования, при котором процентная ставка зависит от выполнения обязательств в области устойчивого развития до 2025 года. Пример такой сделки, заключенной в швейцарской юрисдикции, – увеличение синдицированной мультивалютной возобновляемой кредитной линии до 2024 года. В этой сделке условия, связанные с устойчивым развитием, играют существенную роль.

ОЦЕНКА

Компания в рамках устойчивого развития учитывает – но не всегда оценивает, – свое воздействие по трем направлениям: экономическому, экологическому и социальному. Все направления преследуют одну цель – снизить отрицательные и усилить положительные эффекты, получаемые от деятельности компании.

Большинство стран группы Coca-Cola HBC AG, включая Россию, выпускают отчеты по оценке своего вклада в социально-экономическое развитие стран ведения бизнеса. В отчетах используются экономические инструменты оценки воздействия. Методология каждый раз разрабатывается локальным подрядчиком с учетом особенностей бизнес-среды конкретной страны. В России таким партнером был Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ВШЭ). ВШЭ выполнила по заказу Coca-Cola в России два исследования по оценке вклада компании в социально-экономическое развитие страны: [2013-2016 гг.](#) и [2017-2018 гг.](#) Отчет за 2017-2018 гг. был основан на более глубокой методологии, чем предыдущие. В нем был представлен подробный анализ социально-

экономического воздействия деятельности компании в ключевых регионах ведения бизнеса. Это дало возможность произвести оценку воздействия с учетом региональных эффектов.

В исследовании измерялись четыре типа стандартных показателей, которые обычно используются для оценки вклада/эффекта компаний.

- Прямые эффекты, рассчитываемые по экономическим показателям деятельности компании в России.
- Косвенные (непрямые) эффекты, оказывающие влияние на деятельность поставщиков и клиентов компании в России. Используется система расчета непрямых эффектов через мультипликаторы В. Леонтьева.
- Стимулирующие (индуцированные) эффекты, вызываемые воздействием на экономику потребительскими расходами, производимыми работниками компании в России, работниками компаний-поставщиков и клиентов.
- Совокупные эффекты — суммарные экономические эффекты, включающие прямые, косвенные и стимулирующие эффекты.

Данное исследование позволило компании сравнить себя с другими представителями индустрии и в целом оценить свое кумулятивное воздействие на российский рынок по пяти направлениям: (1) инвестиции, (2) вклад в ВВП России, (3) налоги, (4) сфера занятости и (5) отрасли экономики. В рамках исследования было выделено три отрасли экономики, на которые оказывает воздействие компания: (1) поддержка российских поставщиков, (2) поддержка сельского хозяйства и (3) поддержка розничной торговли. Дополнительно компания провела внутренний анализ оценки динамики показателей социально-экономического воздействия, сравнивая результаты отчетов за два года – данный анализ не был представлен публично.

3.4 Лучшие практики: проектный контур управления социальным воздействием

Практика мониторинга и оценки социальных и экологических эффектов – эффективный инструмент, связанный с процессом принятия стратегических решений на следующем такте планирования именно в контексте жизненного цикла проекта.

Механизм обратной связи от стейкхолдеров и заинтересованных сторон используется

на различных стадиях проектного цикла – планирования, реализации и оценки. Согласно результатам опроса, у российских компаний-лидеров заложены организационные механизмы получения обратной связи от бенефициаров, жителей территорий присутствия и других групп стейкхолдеров. Такой подход вовлечения общественности в организационные процессы – неотъемлемый элемент любой оценки социального

ТАБЛ. 25. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

СТАДИИ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛА, ВО ВРЕМЯ КОТОРЫХ ПОЛУЧАЕТСЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ОТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ	КЛАССИФИКАЦИЯ СТАДИЙ ПО ГРУППАМ (КРИТЕРИЙ – ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ)
МЕХАНИЗМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПРИМЕНЯЮТСЯ НА СТАДИИ МОНИТОРИНГА В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА	ГРУППА 1
МЕХАНИЗМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПРИМЕНЯЮТСЯ НА СТАДИИ ВЫБОРА ПРОЕКТА	ГРУППА 2
МЕХАНИЗМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПРИМЕНЯЮТСЯ НА СТАДИИ ОЦЕНКИ ПО ОКОНЧАНИЮ ИЛИ ПРИ ПЕРЕСМОТРЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА	
МЕХАНИЗМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ПРИМЕНЯЮТСЯ НА СТАДИИ ДИЗАЙНА ПРОЕКТА	ГРУППА 3
СУЩЕСТВУЕТ МЕХАНИЗМ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПОСТОЯННОЙ СВЯЗИ ОТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ/ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН (НАПРИМЕР, ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ)	
МЕХАНИЗМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ	ГРУППА 4

Источник: SKOLKOVO IEMS

воздействия. Он активно внедряется компаниями, в основном благодаря развитию процедуры ОВОС, повышению качества нефинансовой отчетности и распространению международного стандарта нефинансовой отчетности GRI. Все эти корпоративные инструменты управления предусматривают публичные обсуждения и верификацию отчета заинтересованными сторонами. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что даже те российские компании, которые находятся в самом начале пути внедрения процедур оценки социального воздействия, уже применяют достаточно зрелые механизмы получения обратной связи от стейкхолдеров.

Вовлечение общественности – практика, зарекомендовавшая себя в некоммерческом секторе как одна из лучших. В НКО-контексте можно выделить шесть этапов управления социальным воздействием, соответствующих различным стадиям проектного цикла. Каждый из них предусматривает различную степень вовлечения заинтересованных сторон:

1. Целеполагание:

Обозначение основной цели интервенции, а также промежуточных задач. Данный этап также включает определение того, кто является целевой аудиторией (бенефициарами), и к какому периоду времени организация планирует достигнуть эти цели и задачи – вовлечение заинтересованных сторон не предусмотрено.

2. Анализ потребностей бенефициаров:

Применение исследовательского метода обычно в формате интервью, опросов или фокус-групп для определения «пробелов» между текущими и желаемыми условиями в состоянии бенефициаров и их окружающей среды. Данная методологическая процедура необходима для более глубинного понимания первопричин (root cause analysis) и для того, чтобы интервенция была нацелена именно на те аспекты проблем, которые наиболее

важны для бенефициаров, вместо приоритетных задач, определяющихся исходя из перспективы организации-донора.

3. Измерение исходного состояния (baseline):

Измерение состояния набора количественных и качественных индикаторов, по которым будет проводиться мониторинг и оценка проекта, до его запуска в нулевой точке отсчета времени – вовлечение заинтересованных сторон предусмотрено.

4. Дизайн/реализация:

Набор активностей, кумулятивный эффект от выполнения которых должен привести к достижению основной цели интервенции – все активности направлены на удовлетворение потребностей бенефициаров проекта.

5. Мониторинг:

Промежуточные измерения состояния набора количественных и качественных индикаторов, которые были приняты в качестве показателей результативности проекта – в рамках мониторинга возможно получение обратной связи от бенефициаров.

6. Оценка (термин ОЭСР):

Систематическая и объективная оценка текущего или завершенного проекта или программы, ее дизайна, реализации и результатов. Цель оценки состоит в том, чтобы определить актуальность и достижение целей, эффективность развития, результативность, воздействие и устойчивость полученных результатов – в рамках оценки собирается обратная связь от всех групп стейкхолдеров.

Лучшие кейсы, представляющие проектный контур управления устойчивым развитием, иллюстрируют инструментарий и механику, используемые на этих этапах жизненного цикла проекта.

3.5. Лучшие кейсы: проектный контур управления социальным воздействием

3.5.1

КЕЙС: КАК ВЫСТРОИТЬ ДВУХФАЗНУЮ СИСТЕМУ ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ С КОМПЛЕКСНЫМ ПРЕДПРОЕКТНЫМ АНАЛИЗОМ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ПОСТПРОЕКТНОЙ ОЦЕНКОЙ ПО ПЯТИ БЛОКАМ КРИТЕРИЕВ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «ТЕРРИТОРИЯ РУСАЛА»
КОМПАНИЯ «РУСАЛ»



Год основания: 2000

Индустрия: добыча бокситов, производство глинозёма, производство алюминия

Количество сотрудников: 54 000 – 55 000

Международное присутствие: производственные активы и представительства в 13 странах мира

Международные ESG-рейтинги и оценки: Sustainalytics, ROBECOSAM; 17 место в ESG-рейтинге RAEX (Эксперт РА) 2019 года; место в рейтинге 100 лучших компаний в области устойчивого развития Vigeo Eiris Best Emerging Markets performers 2018 года; первая российская компания, заключившая синдицированную сделку предэкспортного финансирования, привязанную к показателям устойчивого развития, на сумму свыше 1 млрд долларов США

В кейсе компании «РУСАЛ» описана прогрессивная система внутреннего мониторинга социальной деятельности, которая применяется на трех уровнях: по всем текущим социальным проектам, по грантовому конкурсу в целом и по операционной деятельности благотворительного фонда компании «Центр социальных программ», который управляет всем портфелем социальных инвестиций. В рамках предпроектного социологического исследования компания использует двухмерный инструментарий комплексного анализа территорий. В фокусе исследования – анализ потребностей населения. Результаты такого анализа позволяют компании и органам муниципальной власти разрабатывать эффективные программы социально-экономического развития. Для оценки устойчивости проектов, уже реализованных в рамках грантового конкурса, компания использует методику, состоящую из пяти блоков критериев, оценивающих по четырехбалльной шкале.

1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

[Благотворительный фонд «Центр социальных программ» \(ЦСП\)](#) был создан в 2004 году для оперативного управления всеми социальными проектами, реализуемыми, финансируемыми и поддерживаемыми компанией «РУСАЛ». Компания рассматривает в качестве приоритетных следующие направления социальных инвестиций: (1) социальная инфраструктура и городская среда, (2) образование, (3) спорт и здоровый образ жизни, (4) корпоративное и общегородское волонтерство, (5) социальное предпринимательство и (6) помощь социально незащищенным группам населения. В настоящий момент портфель социальных инвестиций компании в России состоит из трех основных программ, включая «Территорию РУСАЛа». На каждую программу составляется ежегодный паспорт, в котором определяются бизнес и социальные задачи на будущий год.

ожидаемые результаты предстоящего периода, финансовые и программные риски, календарь, бюджет и зоны ответственности исполнителей программы.

Одна из ключевых инициатив компании в сфере социальных инвестиций – программа социально-экономического развития территорий присутствия «Территория РУСАЛа». Программа реализуется с 2010 года в формате грантового конкурса для поддержки проектов местных сообществ в девяти регионах присутствия. Цель программы – повышение качества жизни на территориях присутствия компании за счет развития городской среды, создания новых общественных и культурных пространств, модернизации объектов социальной инфраструктуры и проведения культурных, развивающих и спортивных мероприятий. С 2015 года приоритетным направлением «Территории РУСАЛа» стало комплексное развитие городской среды.

Благополучатели:

- администрации муниципальных образований и их структурные подразделения: управления, департаменты, комитеты, отделы;
- архитекторы, урбанисты и дизайнеры, а также профессиональные объединения специалистов развития городской среды;
- государственные и муниципальные организации и учреждения социальной сферы;
- социально ориентированные некоммерческие организации;
- учебные заведения;
- инициативные группы граждан.

2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ БЕНЕФИЦИАРОВ

В 2003 году компания провела первое социологическое исследование для анализа социальной проблематики регионов. По результатам исследования был определен ряд приоритетных направлений благотворительной деятельности компании, а годом позже был задан проектный подход в благотворительной деятельности и запущен первый грантовый конкурс.

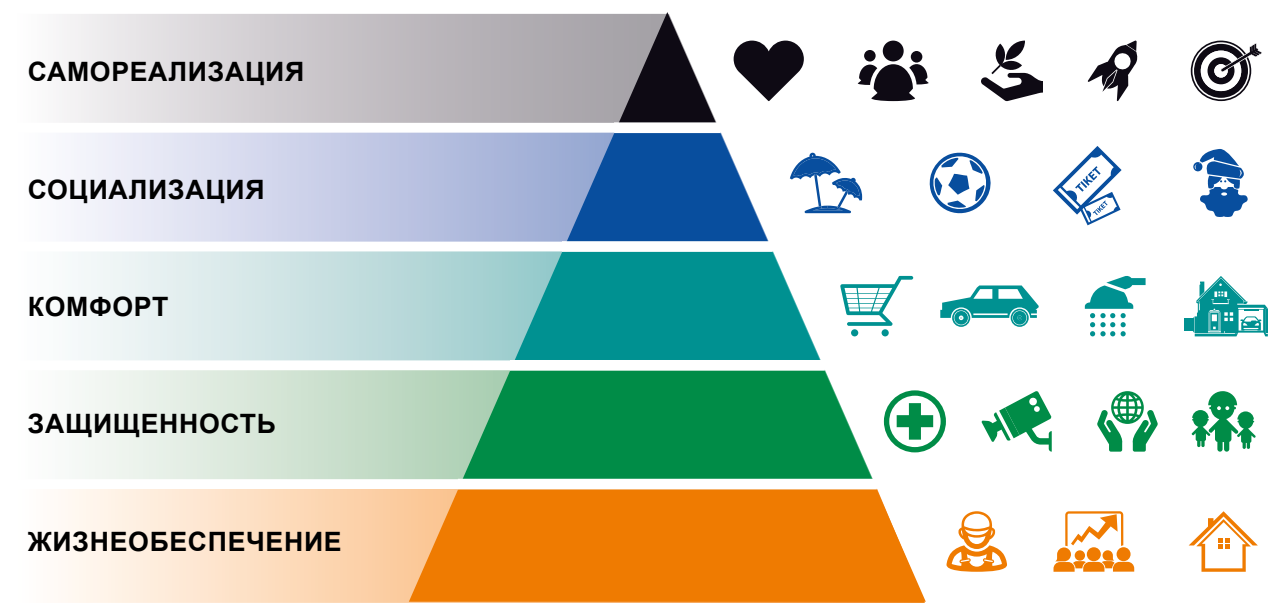
Начиная с 2017 года анализ потребностей бенефициаров, или «предпроектная оценка», проводится в формате регулярных комплексных исследований социальной сферы для определения ключевых социальных проблем, приоритетов социальной политики компании и точек развития в городах присутствия.

Данный комплексный анализ потребностей включает:

- описание характеристик муниципальных образований (сравнение с другими городами присутствия РУСАЛа, социально-экономический обзор);
- анализ и ранжирование городских проблем, анализ основных направлений городских изменений, анализ потенциала и планов развития городов;
- сбор предложений, касающихся поддержки городских проектов, от заинтересованных сторон;
- анализ значимости городских проектов и качества взаимодействия компании с органами власти и местного самоуправления;
- анализ результатов благотворительных программ РУСАЛа и поддержанных проектов за предшествующие 5 лет.

Для проведения социально-экономических исследований в регионах присутствия компанией привлекаются внешние эксперты в области территориального планирования и градостроительного развития. Работа по комплексному анализу городов проводится внешними экспертами в течение 6 месяцев. Исследовательские методы включают не только анкетирование жителей по вопросам удовлетворенности качеством городской среды и инфраструктуры, но также и физический осмотр и фотофиксацию территорий, проведение фокус-групп, интервью и серии встреч с ключевыми заинтересованными сторонами, в том числе с представителями власти, профильными комитетами и городскими лидерами. Также для сбора социально-экономических данных проводятся деловые игры и симуляции городского планирования, на которых вовлеченные социальные группы обсуждают и разрабатывают идеи и инициативы.

РИС. 17. ПРИМЕР ОБЪЕКТОВ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ТЕРРИТОРИИ НА ОСНОВЕ ПИРАМИДЫ ПОТРЕБНОСТЕЙ КОМПАНИИ «РУСАЛ»



Источник: внутренний документ, публикуется с разрешения компании

РИС. 18. ПРИМЕР КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ТЕРРИТОРИИ ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ КОМПАНИИ «РУСАЛ»



Источник: внутренний документ, публикуется с разрешения компании

Результаты данного комплексного анализа по двум измерениям – степени проблематичности для населения и потенциалу участия компании – позволяют сделать переход от приоритетных проектных направлений к конкретным объектам. В итоге компания создает финальный список направлений городской среды. По этим направлениям формируется портфель социальных проектов, включающий те проекты, текущее состояние которых воспринимается как неудовлетворительное, а также те, которые обладают высоким потенциалом. Выбор производится по пяти критериям:

- **Приоритеты.** Направление соответствует приоритетам реализуемых благотворительных и социальных программ.
- **Поддержка.** Направление недостаточно поддерживается муниципальной администрацией.
- **Профиль.** Направление напрямую связано с бизнес-процессами компании.
- **Имидж.** Высокий потенциал брендинга создаваемых объектов.
- **Охват населения / Затраты.** Направление позволяет достигнуть максимального значения данной дроби.

Результаты комплексных исследований социальной сферы в городах проходят обсуждение на уровне топ-менеджмента компании и глав муниципальных образований, которые также являются бенефициарами итогового аналитического продукта. Результаты данных социологических исследований позволяют этим двум группам бенефициаров:

- выявить приоритеты социальной политики индивидуально для каждой территории, а также – доказательную базу для разработки муниципальных программ социально-экономического развития;
- предложить перечень приоритетных проектов различного масштаба, которые могут быть также актуальными для городов, с учетом оценки значимости социальных проблем и мнения основных стейкхолдеров;
- сформировать обоснованный и максимально эффективный набор социальных проектов

и программ в муниципальных образованиях на среднесрочную перспективу с учетом актуальных проблем и потенциала развития территории;

- выработать рекомендации по выстраиванию совместной работы компании с городскими сообществами, малым бизнесом, органами власти и местного самоуправления;
- предложить перечень мероприятий по благоустройству городских общественных пространств и развитию объектов социальной инфраструктуры.

3. ДИЗАЙН/РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Программа «Территория РУСАЛа» состоит из следующих ключевых компонентов:

- Грантовый конкурс проектов территориального развития, включающий независимую экспертизу проектов региональными и федеральными экспертами и онлайн-голосование жителей территорий за представленные на конкурс проекты. Грантовый конкурс позволяет выявить лучшие проекты территориального развития, направленные на повышение качества жизни в регионах присутствия, формирование современных стандартов развития городской архитектурной и социально-культурной среды и вовлечение максимального количества заинтересованных лиц в процессы улучшений.
- Школа городских изменений, включающая офлайн-события, клубы и онлайн-курсы для развития местных сообществ и лидеров городских изменений, ориентированных на позитивные преобразования своих территорий.
- Комплексные исследования социальной сферы (включая те, что выполнены в рамках анализа потребностей бенефициаров), градостроительных стратегий и стратегий социальной политики в городах присутствия компании.

Конкурсный отбор проектов представляет собой многоступенчатую процедуру. Первоначальную техническую экспертизу на соответствие заявителей и проектов требованиям конкурса проводят сотрудники ЦСП. Позже заявки, соответствующие требованиям конкурса,

направляются на независимую дистанционную экспертизу членам экспертного совета, состоящего из региональных и федеральных экспертов - представителей органов власти, бизнеса, предприятий компании, НКО и городских активистов. В ходе независимой экспертизы каждый проект дистанционно оценивают не менее трех экспертов (местный, внешний региональный и внешний федеральный). Для выявления наиболее актуальных и значимых для территорий проектов – участников конкурса организуется открытое онлайн-голосование среди местных жителей [на сайте](#). Заявители, получившие по итогам дистанционной экспертизы и онлайн-голосования наибольшее количество баллов, приглашаются для участия в публичной защите проектов на открытых площадках с участием жителей города и региональных экспертов. В итоге, в рамках грантового конкурса финансовую поддержку получают проекты-победители, выбранные конкурсной комиссией, продолжительностью от 4 до 24 месяцев.

Интересное ноу-хау: возможность у всех потенциальных участников грантового конкурса пройти тест для самостоятельной оценки проекта на соответствие критериям и получить автоматически сгенерированные рекомендации по модификации дизайна и содержания конкурсной заявки.

4. МОНИТОРИНГ

В компании «РУСАЛ» мониторинг, ведущийся с целью повышения эффективности социальной деятельности, производится на нескольких уровнях, и для каждого из них разработана отдельная система показателей. Сотрудники ЦСП ведут учёт количественных показателей по всем текущим социальным проектам, а также по грантовому конкурсу в целом и по операционной деятельности самого фонда.

Основная цель мониторинга в рамках грантового конкурса – получить исчерпывающие эмпирические и статистические данные о реализации проекта грантополучателем для последующего анализа. Мониторинг реализации проектов со стороны проектной команды компании включает:

- контроль и анализ ежемесячных, полугодовых и годовых отчетов, которые грантополучатели заполняют на онлайн-платформе в личном кабинете;

- заполнение ежемесячной статистики по мероприятиям программы и проектам грантополучателей по итогам участия/ проведения мероприятий, отчетов грантополучателей;
- выездной мониторинг: посещение объектов инфраструктуры, публичных мероприятий;
- контроль своевременного предоставления и аудит итоговых содержательных отчетов (заполняется на онлайн-платформе в личном кабинете);
- контроль за соблюдением сроков реализации проекта, исполнением обязательств грантополучателя, выполнением предусмотренной договором публикации информационной продукции и других печатных материалов, приглашением представителей компании на официальные и публичные мероприятия, своевременным согласованием изменений условий реализации проектов (расходов, сроков и др.);
- контроль своевременного предоставления и аудит отчета о софинансировании (заполняется по форме и прикрепляется на онлайн-платформе в личном кабинете);
- контроль своевременного предоставления и аудит финансового отчета (предоставляется в печатном варианте с копиями финансовых документов, заверенных надлежащим образом); проведение мониторинга и мероприятий оценки по итогам реализации проектов.

5. ОЦЕНКА

В компании «РУСАЛ» в каждой из программ социальных инвестиций проводится оценка результативности: используется ряд показателей, с помощью которых определяется ее востребованность и устойчивость. Оценка проводится в отношении всех трех социальных программ компании, но с различной периодичностью в зависимости от характера программы. В компании оценка программ осуществляется на всех этапах: разработки, реализации, по итогам завершения ключевых этапов, годичного цикла или всего периода реализации, и включает в себя как внутреннюю, так и внешнюю оценку.

ТАБЛ. 26. СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ ДЛЯ МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «РУСАЛ»

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ЦСП)	<u>ФАНДРАЙЗИНГ И ПАРТНЕРСТВА:</u> • Количество мероприятий, инициированных партнерами с участием ЦСП, внешние от программ ЦСП; • Количество мероприятий, инициированных ЦСП с участием партнеров; • Сумма привлеченных грантовых средств (руб.); • Кол-во поданных заявок на гранты и конкурсы; • Кол-во выигранных грантов и полученных наград <u>ПУБЛИКАЦИИ:</u> • Количество внутренних публикаций (газета/портал (раздел «Новости компании»)); • Количество внешних публикаций (считается автоматически); • Подписчики страницы ЦСП в Facebook; • Подписчики страницы ЦСП в сети «Одноклассники»; • Подписчики аккаунта «Помогать просто» в сети Instagram; • Подписчики в сети «ВКонтакте»
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ПРОГРАММА «ТЕРРИТОРИЯ РУСАЛА»)	• Количество организаций — участников конкурса; • Количество заявок, поступивших на конкурс; • Количество поддержанных организаций; • Количество поддержанных проектов; • Количество мероприятий ЦСП; • Количество участников мероприятий ЦСП; • Количество созданных новых объектов инфраструктуры; • Количество созданных сервисов и услуг; • Количество партнеров-организаций; • Количество привлеченных средств (руб.) на проведение мероприятий грантового конкурса (считается автоматически: pro bono, деньги, бесплатные ресурсы); • Партнерские средства (деньги); • Партнерские средства (pro bono) в рублях; • Партнерские средства (бесплатные ресурсы) в рублях
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ГРАНТОВЫЙ КОНКУРС ПРОГРАММЫ «ТЕРРИТОРИЯ РУСАЛА»)	• Количество заявок в номинациях и направлениях конкурсов; • Активность грантозаявителей; • Включение новых организаций в конкурсы; • Объем софинансирования проектов; • Проблемы, актуальные для заявителей, и их корреляция с проведенными исследованиями социальной сферы в территориях присутствия компании; • Источники получения информации о конкурсах; • Количество созданных объектов инфраструктуры и сервисов по итогам реализации проектов; • Количество благополучателей реализованных проектов
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛИ ПРОГРАММЫ «ТЕРРИТОРИЯ РУСАЛА»)	• Количество мероприятий грантополучателей; • Прямые благополучатели; • Количество партнеров-организаций; • Количество привлеченных средств (руб.) / со-финансирование по грантам

Источник: внутренний документ, публикуется с разрешения компании

В нефинансовых отчетах компания указывает следующие показатели, связанные с реализацией социальных программ:

- **Востребованность:** количество поступивших заявок от жителей/организаций (штук)/ участников школы социального предпринимательства (человек).
- **Качество:** количество присужденных грантов или выданных беспроцентных займов (штук).
- **Охват:** количество населенных пунктов, где реализуются профинансированные проекты.
- **Устойчивость:** доля софинансирования со стороны партнеров (% от общего бюджета программы).

Для более глубинного понимания факторов проектной устойчивости в 2018 году сотрудниками ЦСП была разработана, внедрена и апробирована система внутренней оценки реализованных проектов-победителей грантового конкурса «Территория РУСАЛа». Данная оценка уже реализованных проектов позволяет оценить процент эффективных и устойчивых инфраструктурных проектов после получения грантового финансирования по пяти блокам критериев (см. таблицу ниже). По итогам собранной информации в соответствии с заявленными критериями проводится оценка проекта по степени соответствия каждого показателя заданным критериям по 4-балльной шкале:

- Показатель «не соответствует» ставится, если ни один источник не подтверждает соответствия данному критерию.
- Показатель «соответствует в меньшей степени» ставится, если один важный источник и/или более источников не подтверждает соответствия данному критерию, но есть важные источники, подтверждающие соответствие.
- Показатель «соответствует в большей степени» – если существуют один или более источников, не подтверждающих соответствия данному критерию, но имеются более одного важного источника, подтверждающих соответствие.
- Показатель «полностью соответствует» – если все источники подтверждают соответствие критерию.

Для проведения оценки каждого реализованного проекта используются три основных метода сбора информации: опрос, наблюдение, анализ документации/материалов. При анализе каждого проекта привлекается не менее семи источников информации, в том числе не менее пяти стейкхолдеров, например: руководитель проекта, руководитель организации, два благополучателя, партнер, информация по итогам наблюдения, информация из анализа документации и проектных материалов.

Результаты оценки уже реализованных проектов позволяют:

- выявить узкие, сильные, слабые стороны, риски проектов, значимые социальные эффекты по итогам их реализации;
- оценить процент эффективных, устойчивых проектов после получения грантового финансирования;
- определить возможные области более глубоких исследований и оценки изменений, вызванных социальной программой для территории и организации;
- по итогам анализа представленности и партнерства РУСАЛа в проектах могут быть вынесены предложения в коммуникационную стратегию компании, системы брендинга проектов, разработку сопровождающих информационных материалов и инструментов информирования о программе.

«Мы ведем постоянную работу по развитию и усовершенствованию системы мониторинга и оценки благотворительных проектов, так как комплексно применяем ее в качестве значимого инструмента управления социальными инвестициями компании. Она позволяет оперативно получать и учитывать данные для уточнения и развития наших социальных программ, формировать представление об эффективности и воздействии социальных инвестиций, актуализировать приоритетные направления поддержки социальных проектов с широким вовлечением партнеров, а также совершенствовать стратегии и каналы коммуникации с целевыми аудиториями и заинтересованными сторонами». - Рустам Закиев, директор департамента коммуникационных и социальных проектов компании «РУСАЛ».

ТАБЛ. 27. ПЯТЬ БЛОКОВ КРИТЕРИЕВ ПОСТПРОЕКТНОЙ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ «РУСАЛ»

	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	ИНФОРМАЦИЯ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА	ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ
1	Эффективность реализации проекта		
1.1	Соответствие проекта или деятельности по проекту стратегии организации - заявителя после завершения финансирования по гранту / актуальность для организации-заявителя.	• Выяснить, сохраняется ли актуальность проекта после его завершения для самой организации-заявителя. • Насколько проект нужен организации на момент мониторинга.	Опрос руководителя проекта, руководителя организации-заявителя, благополучателей, наблюдение, анализ документации.
1.2	Соответствие фактических результатов проекта запланированным.	• Какие результаты на текущий момент планировала команда проекта, и насколько соответствуют фактические результаты проекта запланированным.	
1.3	Достижение цели проекта и наличие социального эффекта по итогам его реализации.	• Описание того, насколько достигнута цель проекта на момент мониторинга, какие социальные эффекты возникли по итогам реализации проекта.	
1.4	Удовлетворенность благополучателей проекта.	• Как отзываются благополучатели проекта в текущее время, насколько они удовлетворены деятельностью по проекту.	
1.5	Информационная открытость деятельности по проекту.	• Наличие и описание открытых информационных источников о деятельности по проекту, периодичность их обновления. Указать актуальные ссылки на публикации в Интернете.	
2	Устойчивость проекта		
2.1	Продолжение деятельности по проекту (жизнедеятельности созданной инфраструктуры, оказание).	• Описать, продолжается ли деятельность по проекту; если «да», то в какой форме.	Опрос руководителя организации/руководителя проекта, членов команды проекта, наблюдение, анализ документации.
2.2	Продолжение развития деятельности по проекту.	• При наличии развития деятельности по проекту (возможно увеличение масштаба, появление новых направлений деятельности, проектов, целевых групп) описать, как это происходит, какие показатели свидетельствуют о развитии проекта.	
2.3	Наличие источников ресурсов для деятельности по проекту после окончания грантового финансирования.	• Описать источники ресурсов для деятельности по проекту при их наличии.	
2.4	Наличие команды, реализующей проект.	• Описание команды, реализующей проект: количество участников, уровень компетенций, постоянство состава.	

	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	ИНФОРМАЦИЯ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА	ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ
2.5	Тиражирование проекта.	Выяснить, проводятся ли на момент мониторинга мероприятия по распространению опыта по проекту или самого проекта. Название мероприятий, проведенных не ранее, чем за полгода до мониторинга, материалов, представляющих опыт, наработки по проекту.	
3 Влияние проекта на развитие территории			
3.1	Появление новой инфраструктуры для жителей.	Характеристика новой инфраструктуры (что создано, кто пользователь, как работает и обслуживается).	Опрос регионального эксперта/руководителя проекта, партнеров, благополучателей, наблюдение, анализ публикаций по проекту, документации.
3.2	Появление новых услуг, сервисов для жителей.	Характеристика новой услуги/сервиса (какая услуга, кто пользователь, на каких условиях предоставляется и как пользуется спросом).	
3.3	Востребованность проекта (его результатов) для жителей.	Источники информации о востребованности, показатели востребованности, охват проекта относительно общего количества целевой аудитории и жителей города.	
3.4	Формирование нового сообщества (сообществ) по итогам реализации проекта и его продолжения.	Какие сообщества (цели, участники, средства коммуникации).	
3.5	Появление сильных стейкхолдеров (заинтересованных людей), партнеров, содействующих решению проблемы и развитию деятельности по проекту.	Какие стейкхолдеры, партнеры, что свидетельствует об их включении в решение проблемы и развитие деятельности по проекту.	
3.6	Влияние проекта на решение острых проблем территории (бьет в горячие точки).	Описание проблемы, которую решает проект, какие показатели свидетельствуют о влиянии проекта на решение проблемы.	
4 Вклад проекта в развитие организации			
4.1	Появление новых рабочих мест по итогам реализации проекта / его продолжения.	Какие рабочие места, их количество.	Опрос руководителя организации/руководителя проекта, партнеров, наблюдение, анализ публикаций по проекту, документации.
4.2	Привлечение дополнительного финансирования для развития организации за счет реализации проекта / его продолжения.	Описать, повлиял ли проект на привлечение дополнительного финансирования на развитие/деятельность организации на момент мониторинга. Если «да», то в каком объеме.	

	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	ИНФОРМАЦИЯ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА	ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ О ПОКАЗАТЕЛЯХ ПО КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ
4.2	Привлечение дополнительных материальных и иных ресурсов для развития организации по итогам проекта / его продолжения.	Описать, повлиял ли проект на привлечение дополнительных материальных и иных ресурсов на развитие/деятельность организации на момент мониторинга.	
4.4	Появление новых партнеров в деятельности организации по итогам реализации проекта / его продолжения.	Описать, повлиял ли проект на привлечение новых партнеров, расширение связей организации на момент мониторинга.	
4.5	Появление новых проектов или практик в деятельности организации по итогам реализации проекта / его продолжения.	Описание того, насколько проект повлиял на появление новых проектов, практик, видов деятельности в организации на момент мониторинга.	
4.6	Повышение узнаваемости организации в территории, укрепление ее авторитета по итогам реализации проекта / его продолжения.	Описание того, насколько проект повлиял на повышение узнаваемости организации на территории, укрепление ее авторитета на момент мониторинга.	
4.7	Увеличение числа благополучателей (клиентов) организации по итогам реализации проекта / его продолжения.	Описание того, насколько проект повлиял на увеличение числа благополучателей (клиентов) организации на момент мониторинга.	
5	Информирование о поддержке проекта компанией «РУСАЛ»		
5.1	Наличие информационных материалов, табличек, оформления в пространстве реализации проекта, с указанием, что проект поддержан ОК «РУСАЛ» или логотипами РУСАЛа.	Описать, какие материалы, оформление пространства в рамках проекта, содержат логотипы ОК «РУСАЛ» или упоминание о поддержке проекта на момент мониторинга. Ссылки на фото.	Опрос представителей промплощадки, руководителя проекта / организации, наблюдение, анализ публикаций, документации по проекту.
5.2	Осведомленность благополучателей проекта, сотрудников организации (не включенных в команду проекта), партнеров проекта о том, что проект реализуется при поддержке ОК «РУСАЛ».	Описать, какое количество опрошенных благополучателей, сотрудников организации, партнеров проекта осведомлены, что проект реализовывался при поддержке ОК «РУСАЛ» на момент мониторинга.	
5.3	Наличие партнерского взаимодействия между организацией, реализующей проект, и ОК «РУСАЛ», ее предприятием, или ЦСП.	Описать, в чем именно проявляется партнерское взаимодействие при его наличии на момент мониторинга.	

Источник: внутренний документ, публикуется с разрешения компании

КЕЙС: КАК ОЦЕНИВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПО СИСТЕМЕ КАЧЕСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ВОСЬМИ КРИТЕРИЯМ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ «РОДНЫЕ ГОРОДА»? КОМПАНИЯ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»



Год основания: 1995

Индустрия: нефте- и газодобыча, нефтеперерабатывающая промышленность

Количество сотрудников: 78 000 – 79 000

Международное присутствие: добывающие активы и представительства в 15 странах мира, реализация продукции более чем в 50 странах

Международные ESG-рейтинги и оценки: MSCI, Refinitiv, Sustainalytics, CDP, FTSE4GOOD, SAM (S&P)*

Кейс «Газпром нефти» иллюстрирует систему показателей, которые позволяют эффективно оценить изменения в качестве жизни местного населения на территориях деятельности компании, где она реализует социальные инициативы. Система включает такие элементы, как повышение качества городской среды, социальных сервисов и в целом привлекательности региона для жизни, уровень социального оптимизма и социальной активности, процент устойчивости поддерживаемых проектов и другие. Наиболее показательными в части оценки являются грантовый и волонтерский конкурсы «Родных городов» – ключевые инструменты поддержки инициатив активных местных жителей и сотрудников компании. «Газпром нефть» провела внутреннее исследование устойчивости проектов-победителей прошлых лет и разработала восемь критериев устойчивости, относящихся к разным аспектам реализации проектов: организационным, финансовым, коммуникационным.

1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

В 2012 году компания решила объединить все свои социальные инициативы в комплексную программу «Родные города». Основная причина ее запуска – желание перейти от традиционной модели благотворительности и спонсорства к формату социального инвестирования. Главным принципом стало вовлечение, диалог со всеми заинтересованными сторонами и включение их в

совместные проекты по решению актуальных задач регионов.

Сегодня цель «Газпром нефти» в этой сфере – стимулировать качественные системные преобразования социальной среды, повышать качество жизни, поддерживать и развивать инновационные решения в сфере социально-экономического развития территорий. И делать это в партнерстве с органами государственной власти, бизнес-сообществом, некоммерческими организациями и местным населением.

Задачи программы включают:

- развитие базовой социальной инфраструктуры в регионах деятельности;
- комплексное улучшение городской среды и создание условий для комфортной жизни людей;
- развитие городских сообществ;
- поддержку инициатив местных сообществ;
- создание условий для развития образования, культуры и спорта;
- развитие креативных индустрий;
- популяризацию науки в молодежной среде;

* Компанией получено 25 запросов от ESG-рейтинговых агентств и организаций в 2019 году.

- сохранение уникальной культуры и традиционного быта народов Севера;
- интеграцию народов Севера в современный экономический ландшафт.

Благополучатели*:

- общественные, благотворительные, некоммерческие организации, государственные и муниципальные учреждения;
- группы местных жителей;
- молодежь, дети, учащиеся.

2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Разработка программы «Родные города» стала ответом на запросы местных сообществ. Чтобы их выявить и систематизировать, в 2012 году компания провела масштабный аудит эффективности своей социальной деятельности и проанализировала ожидания местных жителей.

Основные области развития, которые были определены по итогам аудита:

- более тесное взаимодействие между компанией и местными сообществами, развитие партнерства;
- соответствие поддерживаемых проектов стратегии развития бизнеса для достижения целей устойчивого развития компании;
- внедрение инновационных инструментов решения актуальных социальных проблем, повышение качества социальных сервисов;
- переход от реагирования на возникающие социально-экономические проблемы к системе их предупреждения.

Ежегодное исследование контекста, в котором используются инструменты массового опроса и качественный опрос экспертов, включает:

- мониторинг развития территории;
- выявление актуальных социальных проблем;
- оценку возможности реализации инициатив в этих сферах;
- оценку уровня эффективности и степени востребованности существующих социальных инициатив компании;
- определение возможностей для вовлечения в проекты заинтересованных сторон.

При разработке и реализации любых социальных проектов компания проводит комплексный анализ социально-политической и экономической ситуации в регионах, а также федеральной повестки, оказывающей влияние на региональное развитие. Оценка опирается на данные независимых исследований, которые позволяют выявить актуальные проблемы социальной сферы.

Опросы локальных сообществ и анализ статистики позволяют разрабатывать инициативы, необходимые именно этому городу или региону. Результатом исследований становятся конкретные рекомендации по развитию территорий, которые не только используются в деятельности компании, но и могут быть полезны при принятии решений главами региональных и городских администраций.

3. ДИЗАЙН / РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Программа «Родные города» включает в себя следующие основные элементы:

- соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с органами власти, в рамках которых компания финансирует создание и реконструкцию объектов инфраструктуры регионов деятельности, оказывает благотворительную помощь и поддерживает коренные малочисленные народы Севера**;
- собственные социальные проекты компании;

* «Газпром нефть» изначально рассматривает представителей заинтересованных сторон как партнеров программы, а не как группы благополучателей.

** Изначально являлся основополагающим элементом программы. Со временем фокус перешел на развитие грантовых конкурсов.

- адресную корпоративную благотворительность;
- поддержку волонтерского движения;
- грантовые конкурсы*.

«Газпром нефть» проводит грантовые конкурсы в ключевых регионах деятельности компании с 2013 года. В нем участвуют общественные и некоммерческие организации, бюджетные учреждения и инициативные группы граждан. Проекты, представляемые на грантовый конкурс, должны соответствовать одному из пяти приоритетных направлений программы социальных инвестиций: (1) «Комфортная среда», (2) «Культура», (3) «Образование», (4) «Спорт» и (5) «Экология». Победители конкурсов получают финансовую, методическую и экспертную поддержку компании. Все выбранные проекты проходят годовой цикл. При проведении грантового конкурса применяются следующие критерии отбора:

- актуальность и обоснованность проблемной ситуации для территории;
- креативность и новизна проектной идеи, подхода к решению обозначенной проблемы;
- конкретность целей и задач, их достижимость за указанный временной период;
- системность, целесообразность, логическая последовательность деятельности по проекту и ее нацеленность на достижение поставленной цели;
- результаты проекта, социальный эффект от его реализации;
- эффективность (соотношение затрат и планируемых результатов), экономичность (рациональность, отсутствие излишних трат, завышенных расходов) и обоснованность бюджета;
- опыт команды в реализации аналогичных проектов;
- детальность проработки плана

коммуникационного сопровождения, включающего в том числе активности в социальных сетях, фото- и видеосопровождение;

- наличие партнеров.

Приоритет отдается проектам, которые предусматривают использование современных цифровых технологий и активное вовлечение благополучателей и местного сообщества.

При проведении грантового конкурса применяется трехступенчатая система оценки заявок. На первом этапе осуществляется проверка на соответствие формальным критериям конкурса и формируется пул заявок. На втором этапе каждую заявку, соответствующую формальным критериям, оценивают три независимых федеральных и региональных эксперта из числа представителей НКО, социально ответственных компаний, органов власти и СМИ. На основе результатов проведенной оценки составляется экспертный рейтинг заявок. На третьем этапе организуется очное заседание грантовой комиссии, которая рассматривает поданные заявки и выбирает проекты-победители конкурса с учетом результатов экспертной оценки. В состав грантовой комиссии входят сотрудники компании «Газпром нефть», представители органов власти, бизнес-объединений, НКО и СМИ.

4. МОНИТОРИНГ

Компания исследует количественные и качественные показатели на всех этапах реализации грантового конкурса, что позволяет вовремя вносить необходимые корректировки и проводить более тонкую настройку каждого грантового цикла.

Для анализа результатов используется система инструментов взаимодействия с заинтересованными сторонами и получения обратной связи:

- мониторинг реализации и достижения заявленных целей, задач и промежуточных и конечных показателей эффективности;
- опросы общественного мнения;

* В рамках данного исследования корпоративной системы мониторинга и оценки социального и экологического воздействия основной фокус направлен, в большей степени, именно на изучение практик в рамках грантовых конкурсов, а не других программных направлений.

- проведение общественных слушаний / собраний жителей при планировании программ социальных инвестиций;
- экспертные опросы представителей заинтересованных сторон, в том числе специалистов исследовательских агентств, некоммерческих организаций и образовательных учреждений, которые являются операторами по схожим, но не реализуемым компанией проектам;
- социологические маркетинговые исследования;
- сбор обратной связи на сайте программы социальных инвестиций «Родные города»;

- онлайн-голосования / открытые конкурсы среди населения в рамках реализации проектов социальных инвестиций.

5. ОЦЕНКА

На этапе разработки и защиты проектов эксперты определяют, каким будет социальный эффект для территории и сообщества, и репутационный – для компании. Для грантовых конкурсов, как уже говорилось выше, устанавливаются как качественные, так и количественные показатели, которые измеряются регулярно.

ТАБЛ. 28. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ, СОЗДАННЫХ ГРАНТОВЫМИ ПРОЕКТАМИ КОМПАНИИ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	• Количество благополучателей (охват в динамике); • Количество локальных сообществ/организаций-партнёров, вовлеченных в проект (охват в динамике); • Соотношение «затраты – результат»; • Количество публикаций с упоминанием компании и программы в СМИ.
КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	• Повышение привлекательности региона для жизни; • Повышение качества городской среды и социальных сервисов; • Уровень социального оптимизма; • Уровень социальной активности; • Процент устойчивости поддерживаемых проектов в рамках грантового конкурса; • Уровень проектных навыков местных сообществ; • Обеспечение сообществ новыми возможностями для развития и досуга; • Оценка связи реализованных проектов и компании в сознании благополучателей

Источник: внутренний документ, публикуется с разрешения компании

Стратегия оценки грантового конкурса в целом включает три основных направления:

- оценка с целью совершенствования процедуры его проведения;
- оценка проектов-победителей по итогам мониторинга их реализации;
- оценка устойчивости поддержанных проектов.

По итогам оценки грантового конкурса определяются лучшие практики. Они обсуждаются с заинтересованными сторонами и могут быть адаптированы и тиражированы в других регионах. Результаты оценки проходят обсуждение как внутри компании – на совещаниях топ-менеджмента, так и на общественных слушаниях в регионах реализации проектов. Мнения заинтересованных сторон учитываются при планировании программы социальных инвестиций на следующий

календарный год – поэтому можно сделать вывод о том, что управление грантовым конкурсом проводится в формате непрерывного проектного цикла.

Ключевыми критериями социальной эффективности являются:

- охват целевых аудиторий;
- устойчивость эффекта во времени;
- создание оснований для системных преобразований.

Компания стремится к тому, чтобы реализация проектов-победителей после окончания грантовой поддержки продолжалась в полном объеме или расширялась, поэтому регулярно анализирует их устойчивость и эффективность. В 2018 г. было инициировано исследование проектов, победивших в грантовых конкурсах 2013-2017 годов. Грантовые менеджеры провели серию телефонных интервью с руководителями проектов-победителей, во время которых задали вопросы по восьми критериям устойчивости, относящимся к разным аспектам: организационным, финансовым, коммуникационным, а именно:

1. Продолжается ли деятельность по проекту в настоящее время?
2. Была ли деятельность по проекту более активной, чем ожидалось? Стала ли деятельность более активной по окончании грантовой поддержки?
3. Достигнуты ли в ходе реализации проекта конкретные результаты? Можно ли назвать проект результативным?
4. Используются ли сейчас ресурсы (оборудование и пр.), полученные или разработанные при грантовой поддержке? Будут ли они использоваться в будущем?
5. Планируется ли дальнейшее взаимодействие с представителями целевых групп?
6. Что сейчас происходит в рамках проекта?
7. За счет каких средств сейчас реализуется проект? Удалось ли получить дополнительное финансирование?

8. Хотят ли заявители делиться своим опытом и узнавать о реализации других проектов, поддержанных в рамках грантовых конкурсов?

Данные восемь критериев являются неравнозначными, поэтому для них были определены разные весовые коэффициенты: критерии 3 и 8 имели коэффициент 1.0, а все остальные – 2.0.

Для последующего анализа в качестве источников информации использовались аудиозаписи интервью, их расшифровки, конкурсные заявки, сводная база грантовых проектов и другие материалы. Для каждого из проектов определялся его текущий статус из четырех возможных:

- 1) устойчивый проект, реализация которого продолжается в полном объеме (по сравнению с периодом грантовой поддержки), а факторы риска в настоящий момент минимальны;
- 2) смешанный проект, осуществление которого продолжается в полном объеме, однако признаков его развития нет, и могут присутствовать факторы риска;
- 3) стагнирующий проект, реализация которого продолжается в меньшем объеме, очевидна тенденция к сокращению деятельности по проекту, а также присутствуют ярко выраженные факторы риска;
- 4) завершенный проект, деятельность по которому была прекращена.

В результате такого многоступенчатого анализа каждому проекту присваивался итоговый балл. При этом максимально возможная сумма баллов составила 26.

Данное исследование устойчивости проектов – победителей грантовых конкурсов прошлых лет помогло понять, благодаря каким факторам их реализация продолжается и по окончании поддержки со стороны компании.

По другим проектам программы социальных инвестиций «Родные города» тоже проводится такая оценка. Ее результаты используются для формирования портфеля проектов на следующий календарный год, а также для принятия решений о замене/видоизменении проектов или их тиражировании на другие регионы. В частности, оценка эффективности позволяет корректировать

программу в соответствии с запросами региона и бизнеса для соблюдения долгосрочной концепции развития компании и территорий.

«Разработанная в компании система оценки социальных инвестиций дает нам возможность понять, насколько эффективен тот подход, который мы выбрали вместе с партнерами. Например, мы увидели, что грантовый конкурс вызывает большой интерес, люди активны, мы получаем много заявок, проекты развиваются и после окончания финансирования. Оценка этого инструмента уже на пилотной стадии показала, что

он гораздо эффективнее работы с поступающими обращениями. И мы сконцентрировались на его дальнейшем развитии.

Постоянный мониторинг, в свою очередь, помогает с «точечной настройкой». Так, в ситуации с грантовым конкурсом со временем стало понятно, что проекты готовы разрабатывать и вести не только организации, но и сами жители. Тогда мы добавили в условия конкурса возможность участия для инициативных групп». - Ольга Андреева, директор программы социальных инвестиций «Родные города»

3.5.3

КЕЙС: КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ВЫСТРОИТЬ ВНЕШНИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ВОЗДЕЙСТВИЯ ПОРТФЕЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ ПО ПЯТИ БЛОКАМ ВОПРОСОВ НА ПРИМЕРЕ ФОНДА СОЦИАЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ «ЭНЕРГИЯ»? КОМПАНИЯ «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ»*



Год основания: 1994

Индустрия: добыча нефти и газа

Количество сотрудников: 2 235

Международное присутствие: транспортировка продукции** в 47 портов в 7 странах мира, в основном в страны Азиатско-Тихоокеанского региона

Международные ESG-рейтинги и оценки: привлеченное финансирование от международных банков развития

Кейс компании «Сахалин Энерджи» описывает механику внешнего независимого аудита социальной политики и портфеля социальных инвестиций, который компания проводит с регулярностью один раз в два года. Компания проводит оценку социальных программ с привлечением внешних консультантов по пяти блокам вопросов: (1) актуальность, (2) результативность, (3) эффективность, (4) устойчивость и потенциал, и (5) влияние. В данном кейсе также особое внимание уделено вовлечению стейкхолдеров и заинтересованных сторон на различных этапах реализации как программ компании, так и проектов грантополучателей – от планирования до оценки.

В компании «Сахалин Энерджи» помимо ключевых специалистов отдела социальной деятельности грантополучатели активно взаимодействуют и получают методическую поддержку от сотрудников других бизнес-подразделений, которые принимают участие в этой социально значимой деятельности на добровольных началах.

1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Фонд социальных инициатив [«Энергия»](#) – преемник*** программы «Малые гранты – большие дела». Эта программа была инициирована компанией

* Компания-оператор проекта «Сахалин-2»

** А именно сжиженного природного газа

*** Программа была реформирована в фонд в 2013 году.

«Сахалин Энерджи» в 2003 году в рамках стратегии в области социальных инвестиций как конкурсная программа поддержки и развития местных инициатив на территории присутствия компании. Ключевой компонент программы – проведение конкурса на поддержку общественно значимых инициатив некоммерческих организаций. На этом конкурсе выявляются и получают финансирование лучшие местные инициативы. Фонд социальных инициатив «Энергия» – самая масштабная и разносторонняя социальная программа компании «Сахалин Энерджи».

Грантовый конкурс поддерживает местные инициативы, тем самым стимулируя качественные системные преобразования социальной сферы. Таким образом компания «Сахалин Энерджи» повышает качество жизни на территории присутствия, поддерживает инновационные практики в социальной среде, развивает потенциал некоммерческих организаций и учреждений. Конкурс укрепляет репутацию компании как социально ответственной, вносящей весомый вклад в устойчивое развитие региона присутствия.

Благополучатели:

- местные сообщества, представители различных социальных групп;
- некоммерческие организации, включая учреждения культуры, здравоохранения и образования, органы территориального общественного самоуправления.

2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ БЕНЕФИЦИАРОВ

В соответствии со Стандартом управления социальной деятельностью все социальные программы компании должны разрабатываться в режиме консультаций с представителями общественности и соответствовать выявленным потребностям сообществ, оказавшихся непосредственно в зоне деятельности компании.

В начале 2000-х годов, до начала работ по проекту «Сахалин-2», компания провела комплексную оценку воздействия ее деятельности: на окружающую среду, здоровье населения и социальную сферу. Оценка «в социальной сфере» включала вопросы

воздействия компании: на население, на объекты культурного наследия, инфраструктуру общего назначения, сферу отдыха и прочее. Анализ проводился в различных форматах, в том числе: фокус-группы, социологический опрос населения области, интервьюирование представителей стейкхолдеров. На основе оценки воздействия был разработан План действий в сфере охраны труда, здоровья, окружающей среды и социальной деятельности, часть которого – Стратегия социальных инвестиций. Эта стратегия регламентирует деятельность компании в сфере благотворительности. Проводимые исследования позволили выделить, исходя из потребностей местного населения, приоритетные направления для определения фокусных областей для финансирования (такие как здравоохранение, безопасность, образование, охрана окружающей среды*). Они и стали основой для разработки ключевых программ социальных инвестиций.

Один из примеров программ, созданных на основе оценки потребности, – Фонд социальных инициатив «Энергия». Фонд проводит грантовый конкурс, поддерживающий общественно значимые проекты по приоритетным направлениям. Сегодня компания продолжает развивать свои программы также на основе анализа потребностей бенефициаров.

Анализ потребностей – часть регулярного исследования общественного мнения, которое проводится с привлечением независимой социологической лаборатории.

Один из вопросов, включенных в исследование общественного мнения, – эффективность информирования широкого круга заинтересованных сторон обо всех социальных программах компании и определения «видимости» и «узнаваемости» их среди населения. Респондентам задаются следующие вопросы:

- оценка влияния компании на разные сферы деятельности в регионе, в том числе и в социальной сфере;
- ожидания и опасения местного населения в связи с деятельностью компании;
- выявление осведомленности населения о деятельности компании по различным вопросам, в том числе и по программам

* Культура и искусство были добавлены позднее.

социальных инвестиций компании в комплексе и по отдельности (включая Фонд социальных инвестиций «Энергия», а также динамики общественного мнения и факторов, влияющих на нее;

- определение осведомленности и уровня информированности населения о программах в сфере социальных инвестиций компании;
- выявление информационных потребностей, касающихся реализации программ и деятельности компании, а также определение наиболее предпочтительных форм и способов получения информации.

Также в настоящее время анализ потребностей местного населения – смысловой фокус консультаций компании с общественностью населенных пунктов, которые попадают в зону действия проекта «Сахалин 2». Во время этих консультаций обсуждаются планы компании. А также возможные способы управления «социальным воздействием», в том числе и в рамках программ социальных инвестиций. Кроме этого, оценка социального воздействия компании проводится в ходе консультаций с органами власти. Этой теме посвящен и анализ социальной ситуации, включая анализ доступности финансирования для некоммерческих организаций в различных социальных сферах. Анализ потребностей населения проводится посредством анкетирования/опроса заинтересованных сторон – в ходе мероприятий (семинаров и прочих), а также в рамках независимой внешней оценки социальных программ.

3. ДИЗАЙН / РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Традиционные направления финансирования в рамках грантового конкурса: (1) поддержка социальных программ и проектов, направленных на повышение социальной активности населения и развитие услуг, предоставляемых уязвимым слоям населения, (2) поддержка инициатив и проектов в области образования, культуры и искусства, (3) поддержка экологических инициатив и проектов, (4) поддержка спортивных проектов, (5) поддержка проектов, направленных на пропаганду здорового образа жизни.

В настоящее время программа имеет два конкурса: открытый, в котором могут принимать участие любые организации, и закрытый, только для тех, кого компания сама пригласила к участию. Предварительная оценка на соответствие формальным условиям всех заявок, поступивших на конкурс, включая анализ бюджета, проводится сотрудниками компании. В случае необходимости для оценки заявки могут привлекаться независимые эксперты. Для принятия решения о выборе победителей из заявок, прошедших предварительный отбор, в программе сформирован экспертный совет, в состав которого входят представители НКО*, органов власти и представители компании «Сахалин Энерджи». Наличие равноуровневого финансирования позволяет поддерживать различные по сложности и срокам реализации проекты, как продолжительностью до 12 месяцев, так и продолжительностью от 18 до 36 месяцев.

В целях развития потенциала и компетенций грантозаявителей, компания проводит серию обучающих мероприятий для всех потенциальных грантозаявителей: информационно-обучающие сессии по правилам участия в грантовых конкурсах, тренинги по социальному проектированию, семинары по оформлению заявки на грант. Проводится активная работа с грантополучателями, направленная на развитие потенциала организаций и учреждений: методическая поддержка со стороны сотрудников компании, тренинги и мастерские, разрабатываются методические материалы по различным аспектам управления проектами. Методическая поддержка грантополучателям оказывается комплексно: к ней привлекаются различные сотрудники компании на добровольных началах – участие принимают различные ключевые бизнес-подразделения, включающие отдел информационного обеспечения и работы со СМИ, директорат по правовым вопросам, финансовый директорат, сектор интеллектуальной собственности, департамент охраны труда и окружающей среды и другие отделы. Сотрудники помогают грантополучателям в разработке коммуникационных и медийных планов, медийном продвижении проектов, дают консультации по правовым и финансовым вопросам, а также помогают разрабатывать дизайн проектных материалов. Также компания уделяет большое внимание продвижению в СМИ проектов, показавших результаты, и

* Также представители более «опытных» НКО проводят консультации для потенциальных заявителей – новичков грантового конкурса.

организаций-грантополучателей (авторов таких проектов) как в регионе, так и на федеральном и международном уровнях.

4. МОНИТОРИНГ

Компания использует целый ряд инструментов и подходов, которые позволяют производить мониторинг программной деятельности. В первую очередь это непосредственное присутствие на мероприятиях, которые проводят грантополучатели. Не менее важна проверка предоставленных отчетов, включая финансовые отчеты об использовании средств и программные о реализации проектов, анализ СМИ. Также в процесс мониторинга активно вовлечены заинтересованные стороны, например представители правительства Сахалинской области и администраций муниципальных образований, где реализуются проекты грантополучателей. Эти представители принимают участие в выездных поездках на места, также осуществляя проектный мониторинг.

Постоянный и системный мониторинг выполняемых программ, анализ их результативности в процессе самооценки и внешних оценок – способ, позволяющий своевременно совершенствовать программы и оперативно их «сонастраивать» с политикой устойчивого развития с учетом изменяющихся внешних условий.

Результаты, полученные в ходе мониторинга, используются в компании для корректировки действующих программ. А именно: для пересмотра целей и содержания программ, каналов распространения информации о программе. Они используются для информирования заинтересованных сторон, включаются в отчетность и становятся существенным показателем для оценки работы специалистов отдела социальной деятельности.

5. ОЦЕНКА*

В соответствии с социальными обязательствами, взятыми компанией в отношении контроля социальной деятельности, а также с требованиями в

отношении внутреннего аудита, компания осуществляет как внутреннюю, так и внешнюю оценку благотворительных программ и эффективности благотворительной деятельности в целом. Внутренний контроль, который включает в себя консультации с общественностью, опросы и анкетирование грантополучателей, проводится уполномоченным персоналом – отделом социальной деятельности. Кроме этого оценку программ, в том числе и бюджетной эффективности, а также оценку соответствия программ политикам и процедурам компании проводят специалисты отдела внутреннего контроля компании. Внешняя оценка производится профессиональными экспертами, представителями кредиторов компании и их консультантами посредством взаимодействия с заинтересованными сторонами. Отлаженная и четко структурированная система рассмотрения жалоб также неотъемлемая часть процесса оценки. Для оценки результативности программы и эффективности системы управления используется внешняя независимая оценка, которая проводится один раз в два года**.

При внешнем аудите социальных инвестиций учитываются три аспекта:

- насколько конкретный проект достиг тех целей, которые предполагались при его планировании, и насколько полно выполнены те работы, которые по нему планировались первоначально (успешность проекта);
- влияние на репутацию компании;
- влияние на основную деятельность компании – оценивается вклад в оптимизацию нефинансовых рисков и в поддержку корпоративных ценностей.

Фокус оценки направлен на исследование нескольких программных компонентов, в том числе место и роль программ в структуре деятельности компании (значимость социальных программ для реализации социальных обязательств компании), успешность социальных корпоративных программ; практики и модели профинансированных проектов; систему управления и мониторинга программами, потенциал для дальнейшего развития/расширения программ.

Наиболее важные критерии, которых придерживается компания при оценке благотворительной деятельности, следующие:

* Отчеты по результатам внешней оценки опубликованы в публичном доступе на сайте компании.

** Первая оценка внешними экспертами была проведена в 2007 году. Последний внешний аудит был проведен в 2019 году.

ТАБЛ. 29. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ»

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ОБЩИЕ*)	• Объем социальных инвестиций (исполнение бюджета); • Количество проектов, реализованных при поддержке компании; • Объем привлеченных средств (встречный вклад/со-финансирование в рамках поддержанных проектов); • Количество районов/населенных пунктов, в которых были поддержаны проекты в рамках конкурсных программ; • Количество сотрудников, участвующих в различных благотворительных и волонтерских акциях/ инициативах/проектах (% от общего числа сотрудников); • Количество собственных благотворительных инициатив, реализованных сотрудниками; • Количество человеко-часов, отработанных волонтерами из числа сотрудников во время волонтерских акций и кампаний; • Количество упоминаний в СМИ.
КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ОБЩИЕ)	• Видимость и узнаваемость среди населения социальных программ компании (по результатам социологического опроса, проводимого на ежегодной основе); • Доля упоминаний о благотворительной деятельности компании от общего количества публикаций в СМИ; • Укрепление репутации (показателем является оценка мнения заинтересованных сторон о компании и их благоприятное/нейтральное впечатление, отношение к компании); • Рост доверия со стороны сотрудников, акционеров, кредиторов и других заинтересованных сторон.
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ГРАНТОВЫЙ КОНКУРС)	• Количество успешно завершенных проектов – достижение запланированных результатов по каждому отдельному проекту (%) (успешное завершение определяется и отслеживается по каждому проекту); • Продолжение инициатив вне рамок финансирования со стороны компании за счет собственных средств, средств партнеров, бюджета (%); • Количество новых социальных услуг, внедренных грантополучателями; • Укрепление финансовой стабильности организации (диверсификация ресурсов, объем дополнительно привлеченных ресурсов для реализации проекта); • Увеличение доверия к конкурсу (рост числа заявок, появление новых организаций-заявителей); • Увеличение числа положительных отзывов (по результатам обратной связи с грантополучателями, из ответа по результатам внешней оценки социальных программ компании).
КАЧЕСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ГРАНТОВЫЙ КОНКУРС)	• Расширение партнерских связей; • Награды и признания грантополучателей/проектов на федеральном уровне или в других регионах; • Тиражирование проектов в другие регионы (запросы на идеи и материалы, созданные в рамках проектов/программ).

Источник: внутренний документ, опубликован с разрешения компании

* Относящиеся к программам социальных инвестиций компании в целом, а также к программе развития корпоративного волонтерства и благотворительности сотрудников.

Для того чтобы обеспечить надежность, репрезентативность и объективность данных, которые собираются в ходе внешней независимой оценки, эксперт использует как качественные, так и количественные методы сбора и анализа информации:

- Изучение документов, включая внутренние документы компании по программам и проектам. Кроме того, по возможности изучаются местные и федеральные средства массовой информации, освещавшие ход проектной деятельности или описывающие результаты/воздействие проектов/программ на целевую группу.
- Индивидуальные интервью двух типов: структурированные и глубинные с ключевыми заинтересованными сторонами (включая сотрудников и лидеров мнений).
- Групповые или индивидуальные интервью с ключевыми благополучателями проектов, а также с теми, кто подавал заявку на грантовый конкурс, но не получил финансирование.
- Анкетирование благополучателей, вовлеченных в проектную деятельность в разной степени.
- Наблюдение по месту реализации проектов в населенных пунктах Сахалинской области.

В 2019 году внешний аудит социальной политики и портфеля социальных инвестиций компании «Сахалин Энерджи» включал в себя:

- проведение углубленной промежуточной оценки шести социальных программ, включая грантовый конкурс Фонда социальных инициатив «Энергия», реализованных в период 2017 - 2019 годы с целью определения достижений и выявленных проблем;
- оценку выполненных мероприятий и выявления лучших практик;
- разработку выводов и предложений по дальнейшим мероприятиям и перспективам программ и проектов, удовлетворяющих потребности компании и Сахалинской области.

В ходе оценки необходимо было найти ответы на основные исследовательские вопросы:

Актуальность:

- Учитывают ли цели программы права и потребности целевой группы (групп) в региональном контексте?
- Решают ли мероприятия программы выявленные проблемы?
- Представляет ли собой дизайн программ эффективную структуру?

Результативность:

- Были ли достигнуты ожидаемые результаты?
- Каковы достигнутые результаты?
- Каковы причины достижения или недостижения?
- Какие ключевые достижения программ отмечены основными заинтересованными сторонами: исполнителями проектов, благополучателями и сотрудниками компании?
- В чем заключается совпадение/различие интересов и восприятия?
- Насколько устойчивы результаты программ?
- В какой степени достигнуты цели, насколько предусмотренная и непредусмотренная польза соответствует потребностям целевых групп?

Эффективность:

- Какие меры были приняты в ходе планирования и реализации с целью эффективного использования ресурсов?
- Своевременно ли выполнены поставленные задачи?
- Можно ли было бы провести мероприятия с меньшим количеством ресурсов без снижения их качества и количества?
- Какие модели и практики работы используют грантополучатели и партнеры?
- Какие из успешных моделей и практик, наработанных в рамках программ, целесообразно тиражировать в рамках других программ компании?

- Какие из успешных моделей и практик, наработанных в рамках программ, возможны для тиражирования другими компаниями/в других регионах?

Устойчивость и потенциал:

- Поддерживается ли программа государственными/ местными структурами, общественными структурами, иными заинтересованными сторонами?
- Демонстрируют ли эти структуры приверженность и имеют ли они технические ресурсы, чтобы продолжать работать с программой или воспроизводить ее?
- Какие адаптивные и управленческие компетенции партнеров и иных заинтересованных сторон (например, обучение, управление, реализация программ и управление процессами, развитие взаимодействия с партнерами) получили поддержку?
- Какие направления, подходы, принципы и формы работы можно было бы усовершенствовать или изменить для более эффективного решения поставленных задач и дальнейшего развития программ?

Влияние (impact):

- Каковы ожидаемые и незапланированные позитивные и негативные долгосрочные последствия/результаты программ?
- В какой степени те изменения, которые произошли в результате программ, могут быть определены и измерены?
- В какой степени выявленные изменения можно отнести к программам?
- Каковы положительные и отрицательные изменения, произошедшие прямо или

косвенно в результате программ, с точки зрения возможностей различных целевых групп?

Проведение оценки с привлечением внешних независимых экспертов позволяет оценить эффективность используемых методов, стратегии в целом, своевременно скорректировать приоритеты политики в области социальных инвестиций, планы и механизмы реализации отдельных социальных программ. При проведении оценки компания привлекает не только внешних независимых консультантов, но и партнеров, а порой и самих грантополучателей, то есть проводит не просто внешнюю оценку, а оценку с участием заинтересованных сторон (participatory evaluation). Рекомендации, разработанные при проведении внешних аудитов, учитываются при корректировке социальных программ. Один из примеров использования результатов оценки - внесение изменений в принципы финансирования проектов, поддерживаемых Фондом социальных инициатив «Энергия». В 2017 году фондом были введены три уровня финансирования, позволяющих участвовать в конкурсе как новичкам, так и опытным НКО.

«Оценка позволяет выявить наиболее эффективные способы решения локальных проблем, которые можно потом реплицировать на другие территории или на другие организации. Это позволяет в том числе более аргументированно обосновывать необходимость и эффективность благотворительных программ перед акционерами и внешними сторонами, потому что те инвестиции, которые вкладывает компания в развитие социальной сферы, действительно приносят дивиденды для региона, ну и в том числе для самой компании. Мониторинг и оценка позволяют своевременно и очень эффективно адаптировать программы к каким-то изменяющимся внешним условиям, которые постоянно подбрасывают те или иные вызовы». - Анна Лыгина, ведущий специалист отдела социальной деятельности компании «Сахалин Энерджи»

КЕЙС: КАК ПРОИЗВОДИТЬ ВНУТРЕННИЙ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКУ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОРПОРАТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ STEP-BACK (РЕТРОСПЕКТИВНОГО) АНАЛИЗА И ИНСТИТУТА КООРДИНАТОРОВ? КОМПАНИЯ «ЭКСОН НЕФТЕГАЗ ЛИМИТЕД»



ЭКСОН НЕФТЕГАЗ ЛИМИТЕД
Оператор проекта «Сахалин-1»

Год основания: 1995*

Индустрия: добыча и транспортировка нефти и природного газа

Количество сотрудников в российском офисе: 1 000 – 1 100

Международное присутствие: реализация продукции в 6 странах мира

Международные ESG-рейтинги и оценки: отсутствуют

Кейс компании «Эксон Нефтегаз Лимитед» – пример эффективного использования внутренних и внешних ресурсов для мониторинга и оценки благотворительной деятельности. Компанией собственными силами была разработана уникальная методология внутренней ежегодной оценки эффективности проектов методом Step-back (ретроспективного) анализа. Эта методология позволяет проводить мониторинг эффективности проекта в отдельно взятом году по отношению к другим проектам и оценивать эффективность проекта из года в год. Для выстраивания эффективного диалога с местными сообществами компания использует институт координаторов, за каждым из которых закреплена определенная территория. Кейс описывает также и механику применения внешней независимой оценки благотворительных проектов – в качестве внешних оценщиков компания привлекала экспертов из Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП).

1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Цель реализации всех благотворительных программ компании – улучшение качества жизни в регионах присутствия. Для этого компания стремится оказывать содействие обществу в решении актуальных социально-экономических

вопросов. Приоритетные направления корпоративной благотворительной деятельности:

- образование;
- здравоохранение;
- культура;
- спорт;
- охрана окружающей среды;
- поддержка коренных малочисленных народов Севера (КМНС).

Благополучатели:

- некоммерческие организации и объединения, общины коренных малочисленных народов Севера (КМНС), государственные и муниципальные учреждения культуры, образования, здравоохранения, спорта.

2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ БЕНЕФИЦИАРОВ

Все проекты, которые претендуют на финансирование, оцениваются на предмет

* С этого года компания является оператором проекта «Сахалин-1».

** В данный периметр не входит ряд проектов общесоциальной направленности, которые также считаются благотворительными, в том числе Фонд микрокредитования, в рамках которого компания финансирует некоммерческие организации для поддержки развития малого предпринимательства.

их актуальности и соответствия принципам социальных инвестиций компании. При принятии решения о финансировании предпочтение отдается:

- проектам, которые убедительно демонстрируют возможность дальнейшего развития по окончании финансирования;
- проектам, реализация которых будет проходить на ключевых территориях присутствия компании;
- проектам, вовлекающим большое количество людей;
- проектам, направления реализации которых соответствуют приоритетным направлениям поддержки компании.

При формировании благотворительной программы на календарный год проводятся консультации с представителями органов государственной власти и лидерами общественного мнения, чья экспертная позиция учитывается. Кроме того, проводятся встречи и консультации с органами местного самоуправления и местным населением, опросы общественного мнения, мониторинг СМИ, а также проверяется благонадежность грантополучателей (due diligence checklist).

Для получения более глубинного понимания операционной среды компания ежегодно проводит опрос общественного мнения, который направлен на изучение динамики по следующим основным вопросам: (1) внешнее восприятие деятельности и бренда компании, (2) анализ потребностей населения и (3) анализ текущей социально-экономической ситуации в регионах присутствия.

3. ДИЗАЙН/РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Компания реализует свою благотворительную деятельность путем предоставления целевых пожертвований. В корпоративной терминологии «пожертвование — это добровольное предоставление помощи денежными средствами, натуральной формой или услугами организациям (не физическим лицам), за которое донор взамен не получает никакой материальной выгоды». Компания использует два основных инструмента финансирования благотворительных проектов:

формат грантового конкурса и целевые программы, реализация которых осуществляется в рамках подписанных соглашений на уровне правительства региона. К участию в конкурсе приглашаются некоммерческие организации и объединения, государственные и муниципальные учреждения (в том числе учреждения культуры, образования и спорта). Проекты, поступившие на конкурс, оценивает экспертный совет, в состав которого входят как сотрудники компании, так и независимые эксперты. Оценка производится по утвержденным критериям. По итогам экспертной оценки формируется список проектов, рекомендованных к финансированию компанией.

Проекты, получающие финансирование, позволяют не просто улучшить материально-техническое положение организаций, но также повысить их устойчивость, внедрить новые услуги и повысить их качество, расширить целевые группы или количество благополучателей. Большинство организаций получают поддержку из года в год, что позволяет им ставить стратегические цели и приближаться к их достижению, решая социальные задачи. Практически все проекты, поддерживаемые компанией, носят долговременный характер, несмотря на то, что они должны быть реализованы в горизонте одного года.

4. МОНИТОРИНГ

При планировании и реализации благотворительной программы компания стремится повысить эффективность социальных проектов, используя следующие инструменты:

- Внутреннюю оценку эффективности проектов. В компании применяется собственная система оценки эффективности проектов на основе утвержденных переменных и показателей, позволяющих проводить комплексный анализ проектов как за отдельный год, так и за все время реализации проекта.
- Экспертную оценку. В компании используется практика проведения внешней независимой экспертной оценки.
- Опрос общественного мнения. Данный инструмент позволяет оценить результативность ряда реализованных проектов.

- Отчетность. Компания просит грантополучателей предоставить отчет по итогам реализации проекта, чтобы убедиться в целевом и эффективном расходовании средств.

При работе с общественностью на территориях присутствия компания использует институт координаторов. За каждым координатором закреплена определенная территория. Именно координаторы ведут два важнейших направления проектной работы: консультирование заявителей по вопросам подготовки проекта и текущий мониторинг поддерживаемых благотворительных проектов, а также выстраивание системы обратной связи с населением по вопросам производственной деятельности компании. Координаторы подают еженедельный отчет о проделанной работе и основных моментах текущей ситуации, который «проверяет» проектный лидер – сотрудник отдела по связям с общественностью.

5. ОЦЕНКА

Ежегодный процесс оценки результатов благотворительной деятельности компании осуществляется двумя методами: проведением внутренней оценки реализованных проектов, а также опроса общественного мнения в местах их реализации (на территории действия проекта «Сахалин-1»).

При проведении постпроектной оценки учитываются и оцениваются ряд показателей, включая:

- количество благополучателей, как прямых, так и косвенных;
- социальная значимость и актуальность проекта для определенной территории;
- соответствие проекта основным корпоративным направлениям благотворительной деятельности;
- участие волонтеров из числа сотрудников компании;
- устойчивость развития проекта;
- разработка уникальных материалов, методических пособий, передача опыта другим НКО в ходе реализации проекта;
- соблюдение календарного плана проекта и проведение запланированных мероприятий с участием общественности и представителями/руководством компании;
- освещение проекта в СМИ;
- направленность проектов на специальные группы общества – детей или представителей коренных малочисленных народов Севера.

Результаты данного постпроектного анализа используются при планировании благотворительной деятельности на предстоящий год.

Начиная с 2013 года компания проводит внутреннюю ежегодную оценку эффективности проектов методом Step-back (ретроспективного) анализа. В этом анализе эффективности проектов используются пять переменных:

- Направление/сфера благотворительного проекта: образование, здравоохранение, поддержка коренных малочисленных народов, культура, спорт. Дополнительный балл начисляется, если благополучателями являются дети.
- География проекта. Различные баллы начисляются в зависимости от социально-экономического и географического положения района реализации проекта.
- Освещение проекта. Наличие информационных сообщений о проекте в СМИ.
- Охват – количество человек, получающих прямые или косвенные выгоды от проекта.
- Лидерство – участие компании в реализации проекта.

Ретроспективный анализ позволяет проводить мониторинг эффективности проекта в отдельно взятом году по отношению к другим проектам и эффективность проекта из года в год.

Принимаемое значение эффективности любого проекта может быть выражено следующей формулой:

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \frac{\text{РЕЗУЛЬТАТ}}{\text{ЗАТРАТЫ}}$$

(Каковы наши цели/результаты? Каковы наши затраты?)

Другой подход к оценке эффективности – целевой и может быть отражен в следующей формуле:

$$\text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ} = \frac{\text{ДОСТИГНУТЫЙ РЕЗУЛЬТАТ}}{\text{ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ}}$$

(Чего мы достигли? Чего мы хотели достичь?)

Результаты анализа представлены в трех группах, в зависимости от значения параметра эффективности: 0-5; 5-10; 10+. По итогам проведения анализа эффективности каждый проект получает две оценки: общий балл и параметр эффективности. Более высокий общий балл, по умолчанию, не означает более высокий параметр эффективности. Общий балл проекта возможно сравнить со значениями за предыдущие годы – это позволяет выявить слабые и сильные стороны проекта. По результатам данной оценки принимается решение, в каком направлении стоит развивать проект, какие аспекты заслуживают большего внимания. В случае выявления негативной тенденции ставится вопрос о целесообразности реализации конкретного проекта. Параметр эффективности проекта позволяет увидеть, насколько эффективно реализован проект в сравнении с другими проектами конкретного года. По итогам анализа с применением параметра эффективности выявляются наиболее и наименее эффективно реализованные проекты данного года. Полученные результаты используются в процессе принятия решения относительно будущего финансирования проектов, а также для обратной связи с грантополучателями, позволяя тем самым улучшать качество работы грантополучателя.

Для проведения внешней независимой оценки благотворительных проектов компании привлекались эксперты из Ассоциации специалистов по оценке программ и политик (АСОПП). Они оценили весь портфель корпоративных благотворительных проектов в 2015 и 2017 гг.

В 2015 году в качестве основных задач было выделено:

- провести внешнюю оценку эффективности поддерживаемых проектов на территориях присутствия;
- разработать общие рекомендации по развитию культуры оценки и совершенствованию деятельности региональных координаторов при сопровождении проектов.

Данная оценка стала первым опытом такого рода для компании. Независимые эксперты должны были найти ответы на следующие исследовательские вопросы:

- Каков вклад реализуемых проектов в решение социальных задач территорий?
- Как влияют эти проекты на развитие организаций?
- Каковы технические процедуры проведения отбора и реализации проектов?
- В чем специфика поддержки компании?
- Как воспринимают эту поддержку получатели средств?

Для обеспечения надежности, репрезентативности и объективности данных командой оценщиков были использованы как качественные, так и количественные методы сбора информации, в частности:

- изучение документов, включая внутренние документы компании;
- индивидуальные и групповые полуструктурированные интервью с исполнителями проектов, руководителями организаций и руководителями проектов;
- индивидуальные интервью с представителями органов власти, вовлеченными в деятельность компании;
- интервью с координаторами программы;
- углубленные интервью с сотрудниками компании;
- структурированное наблюдение в момент сбора данных;
- изучение вторичных источников информации (видео, фотографии, буклеты, изданная литература);
- проведение SWOT-анализа с сотрудниками компании и координаторами во время проведения семинара.

На основе результатов первого проведения оценки 2015 года было принято решение о сужении исследовательского фокуса в следующий раз и проведении внешней оценки кластеров проектов в сфере образования и КМНС в 2017 году. В 2017 году перед внешними экспертами из АСОПП уже были поставлены другие задачи, чем в 2015 году:

- провести оценку кластеров проектов с определением специфики поддержки и сопровождения реализуемых проектов в регионе ведения производственной деятельности;
- провести предварительную оценку возможного влияния поддержанных проектов на изменение ситуации в регионе присутствия в направлениях КМНС и образование;
- разработать рекомендации по внедрению инструментов оценочной деятельности при отборе, реализации и сопровождении финансируемых проектов;
- разработать рекомендации по стратегии поддержки данных направлений.

Итоговыми исследовательскими вопросами стали следующие:

- Какова эффективность проектов, реализуемых в 2015-2016 годах (не менее 30 проектов)?
- Каков вклад данных проектов в решение социальных задач территорий?

- Как влияют данные проекты на развитие организаций?
- Каковы технические процедуры проведения отбора и реализации проектов?
- В чем специфика поддержки компании и как воспринимают данную поддержку получатели средств?

Методология оценки 2017 года была идентична той, которая применялась в 2015 году, за исключением SWOT-анализа, который на этот раз не проводился. Следует уточнить, что при проведении оценки в обоих случаях эксперты не использовали исследовательский метод анкетирования, который они посчитали недостаточно эффективным для поставленных целей.

«Анализ эффективности благотворительных проектов позволяет компании постоянно держать фокус на главной цели нашей благотворительной деятельности – помогать людям, улучшать качество их жизни, обеспечивать положительные изменения в социально-экономическом состоянии регионов. Выявляя слабые и сильные стороны каждого проекта, мы понимаем, какая помощь особенно востребована, в каком направлении стоит развивать проект, какие аспекты заслуживают большего внимания. Полученные результаты используются и для обратной связи с грантополучателями, позволяя тем самым улучшать качество их новых заявок, а также в процессе принятия решения по будущему финансированию проектов». - Алия Каюпова, вице-президент компании «Эксон Нефтегаз Лимитед»

КЕЙС: КАК ПРИМЕНЯТЬ МЕЖДУНАРОДНУЮ МЕТОДИКУ B4SI/LBG ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ РЕСУРСНЫХ ВЛОЖЕНИЙ, КРАТКОСРОЧНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И ДОЛГОСРОЧНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «АКТИВНОЕ ДОЛГОЛЕТИЕ»? КОМПАНИЯ JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL (JTI)

JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL (JTI)

Год основания: 1999

Индустрия: товары повседневного спроса

Количество сотрудников в российских офисах: 4 500

Международное присутствие: реализация продукции в более чем 130 странах

Международные ESG-рейтинги и оценки: Dow Jones Sustainability Indices, CDP

Кейс компании Japan Tobacco International иллюстрирует применение глобального стандарта Business for Societal Impact (B4SI) для оценки результатов проекта социальных инвестиций «Активное долголетие». Данный методологический подход учитывает не только различные типы ресурсных вложений, сделанных донором, но также и созданные долгосрочные социальные эффекты, которые измеряются изменениями в качестве жизни и благополучии людей старшего возраста.

Также в компании применяются уникальные корпоративные цифровые инструменты по внутреннему предпроектному согласованию и бенчмаркингу благотворительных инициатив на разных рынках. Эти инструменты позволяют выстроить эффективную коммуникацию между российским офисом и штаб-квартирой по стратегическому планированию, разработке проектного дизайна, мониторинга и оценки проектов.

1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Пример инициативы в области социальных инвестиций компании JTI – проект «Активное долголетие», который реализуется совместно с фондом «Добрый город Петербург» с 2015 года. В качестве социальных инвестиций в JTI рассматривают все инициативы, которые выходят за рамки основной деятельности компании и выполняются не в силу юридических или контрактных обязательств, а имеют ярко выраженную благотворительную цель.

Проект направлен на повышение качества жизни людей старшего поколения, проживающих на

территории Красносельского и Ломоносовского районов Санкт-Петербурга, а также на активизацию местных сообществ на территориях, где присутствуют производственные мощности JTI. Цели проекта — (1) повышение качества жизни людей возраста 50+ за счет обеспечения качественной занятости, развития социальных связей и поддерживающей среды; (2) обеспечение возможности выбора разных стратегий старения в зависимости от уровня активности и потребностей жителей старшего возраста.

2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ БЕНЕФИЦИАРОВ

В консультациях с местными сообществами JTI выявляет инициативы, максимально релевантные потребностям населения данной территории и вместе с тем соответствующие ценностям компании и ее политикам. Затем эти инициативы оцениваются по специально разработанной методике, учитывающей качество проектного дизайна; репутацию НКО-партнера; возможность тиражирования проекта в других регионах или на других рынках; количественные и качественные показатели, которые компания стремится достичь при реализации проекта. Группа количественных показателей отражает выгоды для сообществ, которым оказывается помощь. Разработанный в штаб-квартире компании инструментарий предпроектной оценки программ в области социальных инвестиций используется региональными менеджерами по благотворительности, а результаты анализа, проведенного с его помощью, должны впоследствии заноситься в специальную систему одобрения проектов. Цель использования инструментария – обеспечить продуманный подход

к корпоративной благотворительности благодаря четкому анализу партнерских организаций и проектов.

В части работы, касающейся вовлечения внешних стейкхолдеров, перед запуском проекта «Активное долголетие» были проведены консультации с местными сообществами и органами местной власти, а также проанализированы потребности благополучателей. Именно результаты установочных сессий определили периметр проектных направлений, каждому из которых соответствует своя степень влияния на качество жизни людей в старшем возрасте (например, личностный потенциал, занятость, социальные связи, среда, создающая возможности, и другие). В процессе ежегодного опроса благополучателей собираются данные и предложения, которые позже используются для модификации проектных активностей. Одна из сильных сторон проекта «Активное долголетие» – привлечение самых разнообразных внешних партнеров: городских НКО и сообществ, местного малого бизнеса, муниципальных образований района, администрации района, инфраструктуры района, включая библиотечную сеть.

3. ДИЗАЙН/РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Процесс проектного дизайна начинается с этапа целеполагания в каждом конкретном проекте, включая «Активное долголетие». Все проектные цели и задачи формируются на основании консультаций с местными сообществами, группами благополучателей, экспертами, органами государственной власти, представителями общественных организаций и с учетом профессиональных компетенций и экспертизы со стороны соответствующих представителей компании. По окончании проекта происходит сопоставление достигнутых результатов с плановыми.

Таким образом, дизайн благотворительных программ разрабатывается коллегиально с участием внутренних и внешних стейкхолдеров, утверждение конкретных проектов происходит в специальной системе согласования, автоматически подбирающей руководителей, обладающих необходимыми полномочиями и компетенциями с учетом масштаба проекта и объема участия JTI. В одобрении проектов могут участвовать руководители самого высокого уровня, вплоть до CEO компании. У каждого руководителя есть возможность дать обратную связь по дизайну

проекта и внести свои комментарии. Только после полного одобрения всеми сторонами, участвующими в процессе, начинается реализация проекта.

В рамках проекта «Активное долголетие» были заданы следующие проектные задачи:

- Обеспечить возможности для обучения людей старшего возраста личным и/или профессиональным навыкам, расширить возможности профессиональной переподготовки, успешной адаптации к условиям современного мира (в том числе повысить навыки работы с информационными технологиями).
- Создать условия для возникновения и укрепления социальных связей через содействие самоорганизации, поддержку их инициатив, организацию мероприятий (в том числе с участием местных сообществ).
- Создать возможности для качественной занятости людей старшего возраста, в том числе через повышение степени их участия в жизни местных сообществ, содействие трудоустройству и самозанятости, развитие волонтерского движения и участие в социальных проектах.
- Развивать поддерживающую среду для реализации возможностей людей старшего возраста через организацию культурных событий и концертов в местных сообществах, проведение городских информационных кампаний и проектов, направленных на популяризацию различных (в том числе активных) образов жизни в старшем возрасте и стратегий старения.

Ниже указаны некоторые из основных проектных активностей, которые были реализованы с 2015 по 2020 гг.:

- Организация компьютерных классов и курсов для обучения цифровым технологиям, включая техническое обслуживание классов и обеспечение работы и повышения навыков преподавателей.
- Организация культурных и просветительских поездок, культурных и развивающих досуговых мероприятий, таких как кинолекции, соседские

встречи, вечера танцев и вечера встреч, посвященные памятным датам.

- Организация и проведение занятий для освоения личных и профессиональных навыков.
- Открытие коворкинга для старшего поколения в Красносельском районе в формате «Соседской мастерской» на базе библиотечного центра «Маяк» с целью выявления и поддержки низовых инициатив по преобразованию городской среды.
- Проведение конкурса микрогрантов для поддержки инициатив жителей старшего возраста; организация добровольческих акций с участием волонтеров старшего возраста.
- Организация городских событий, влияющих на формирование положительного образа старости и старшего поколения среди целевой группы и горожан.
- Проведение акции «Одобрено старшим поколением» для тестирования городской среды на предмет удобства для людей старшего возраста.

4. МОНИТОРИНГ

Для мониторинга всех проектов социальных инвестиций осуществляется регулярная проверка деятельности НКО – партнеров по реализации совместных программ, включающая в себя визиты на мероприятия, встречи с участием стейкхолдеров проектов для обсуждения промежуточных результатов и дальнейших планов. На любой стадии реализации проекта представители глобального и регионального менеджмента имеют возможность задавать вопросы о его результатах и дальнейших планах.

В JTI также существует система внутреннего бенчмаркинга инициатив в области социальных инвестиций с использованием следующих корпоративных инструментов:

- база данных, содержащая информацию о партнерах, программах сотрудничества и анализ результатов проектов, реализуемых во всех странах присутствия JTI;
- ежегодный глобальный конкурс проектов в области устойчивого развития.

5. ОЦЕНКА

В 2016 году для внедрения международной методики по оценке B4SI/LBG в российском офисе компании JTI было проведено несколько онлайн-семинаров и очных встреч с участием экспертов из секретариата London Benchmarking Group. Также был проведен обучающий семинар для партнеров компании в области социальных инвестиций.

Как на глобальном уровне, так и в России, компания JTI оценивает все свои социальные программы по методике B4SI/LBG. В российском портфеле проектов социальных инвестиций определение, стандарт, методология, оценка и отчетность всей благотворительной деятельности соответствуют модели B4SI/LBG.

Впервые проект «Активное долголетие» был оценен по методике B4SI/LBG в 2017 году, при участии внешних консультантов из НИУ ВШЭ и РГПУ им А. И. Герцена. В настоящий момент ежегодную B4SI/LBG-оценку проводят сотрудники фонда «Добрый город Петербург».

В процессе оценки проекта в 2017 году был проведен комплексный анализ результатов благотворительного проекта, который был нацелен на изучение следующих исследовательских вопросов:

- Блок «Социальные результаты». В каких группах проявляются социальные результаты проекта? В чем именно состоят социальные результаты проекта? Достигаются ли в должной степени программные цели проекта?
- Блок «Социальный эффект». Имеет ли программа долгосрочный социальный эффект, то есть, приводит ли она к изменениям в жизни людей и сообществ, в их благополучии и статусе? Являются ли результаты программы устойчивыми?
- Блок «Результативность и эффективность». Расчет производительности и эффективности программ проекта. Разработка методики сравнения программ проекта по их результативности и эффективности.
- Блок «Важность программы для донора». Оказывает ли программа положительное влияние на компанию-донора? Каково это положительное влияние? Каково влияние

программы на взаимоотношения с местной властью? Какие риски для компании создает реализация программы?

Со временем трансформировалась методология оценки. В итерации 2017 года было проведено развернутое анкетирование благополучателей, которое включало в себя вопросы, направленные на эмоциональное восприятие участия в программных активностях, доступность информации о них и удовлетворенность полученным качеством. Отдельные блоки вопросов опроса были посвящены измерению улучшения качества жизни благополучателей по категориям индекса международного рейтинга качества жизни пенсионеров Global AgeWatch Index, а также измерению улучшения имиджа и узнаваемости фонда. В более поздних итерациях был сужен исследовательский фокус оценки – и наиболее актуальную методологию отражает нижеуказанная методологическая матрица.

Начиная с 2017 года оценка по модели B4SI/LBG сфокусирована на доноре, поэтому в разделе «Ресурсы» рассматриваются только ресурсные вложения, сделанные донором. Ресурсные

вложения анализируются в трех группах:

- Денежные (финансовые) ресурсы, потраченные на проект донором, в том числе оплата времени сотрудников фонда, работающих в проекте, затраты на коммуникации и исследования, проводимые компанией-донором, а также софинансирование вложений сотрудников в проект.
- Стоимость времени сотрудников организации-донора, которые так или иначе работают с проектом, в том числе затраты на фандрайзинг, обучение и стажировки по тематике проекта.
- Себестоимость нефинансовых вложений в виде продуктов, имущества или услуг, вложенных компанией в проект. Основная задача – оценка нефинансовых вложений по их себестоимости (справедливой стоимости).

Затраты труда волонтеров, привлеченных фондом, а также ресурсные вклады других организаций и благополучателей проекта при оценке по модели B4SI/LBG отражаются в блоке «Краткосрочные социальные результаты».

ТАБЛ. 30. МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА B4SI/LBG, ПРИМЕНЯЕМАЯ КОМПАНИЕЙ JTI ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОЕКТА «АКТИВНОЕ ПОКОЛЕНИЕ»

ПРОГРАММНЫЙ БЛОК	РЕСУРСЫ*	КРАТКОСРОЧНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ДОЛГОСРОЧНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ
ОБУЧЕНИЕ ЦИФРОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ	• Денежные ресурсы (прямые расходы в рублях); • Количество оказанных услуг (в человеко-часах)	Охват аудитории (количество человек)**	Развитие новых навыков или повышение личной эффективности (например, улучшение трудовых, социальных навыков, приобретение новых знаний)
ОБУЧАЮЩИЕ КУРСЫ	• Денежные ресурсы (прямые расходы в рублях); • Количество оказанных услуг (в человеко-часах)	Охват аудитории (количество человек)	Развитие новых навыков или повышение личной эффективности (например, улучшение трудовых, социальных навыков, приобретение новых знаний)

* Дополнительно рассчитываются два показателя на основании ресурсных данных: количество часов на 1 человека и количество рублей на 1 человека.

** Охват аудитории – это группа результатов, которая описывает количество физических или юридических лиц, которым непосредственно была оказана поддержка, а также количество проектов, которые удалось поддержать.

ПРОГРАММНЫЙ БЛОК	РЕСУРСЫ	КРАТКОСРОЧНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ДОЛГОСРОЧНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПОЕЗДКИ	• Денежные ресурсы (прямые расходы в рублях); • Количество оказанных услуг (в человеко-часах)	Охват аудитории (количество человек)	Положительные изменения в поведении или образе мышления (например, более позитивный взгляд на будущее или повышение качества принимаемых решений)
ПРОВЕДЕНИЕ СОСЕДСКИХ ПРАЗДНИКОВ В МУНИЦИПАЛИТЕТАХ С УЧАСТИЕМ САМИХ ЖИТЕЛЕЙ «Соседская мастерская»	• Денежные ресурсы (прямые расходы в рублях); • Количество оказанных услуг (в человеко-часах)	Охват аудитории (количество человек)	Улучшение качества жизни (например, улучшение эмоционального или физического состояния, либо увеличение социальных возможностей, включая реализацию собственного социального проекта)
ВЕЧЕРА ВСТРЕЧ, ПОСВЯЩЕННЫЕ ПАМЯТНЫМ ДАТАМ/ТАНЦЕВАЛЬНЫЕ ВЕЧЕРА, КИНОЛЕКЦИИ	• Денежные ресурсы (прямые расходы в рублях); • Количество оказанных услуг (в человеко-часах)	Охват аудитории (количество человек)	Развитие новых навыков или повышение личной эффективности (например, улучшение трудовых, социальных навыков, приобретение новых знаний)

КАЧЕСТВЕННЫЕ ВОПРОСЫ МЕТОДИКИ

B1. Каково общее количество прямых индивидуальных благополучателей проекта, реализуемого на пожертвования компании JTI?

B2. Указать, сколько людей из общего количества благополучателей попадают в следующие категории:

- положительные изменения в поведении или образе мышления;
- развитие новых навыков или повышение личной эффективности;
- улучшение качества жизни.

B3. Удалось ли вашей организации благодаря пожертвованию компании JTI решить задачи, перечисленные ниже?

- Улучшить существующие либо предложить новые услуги/ продукты;
- Усовершенствовать систему управления организацией (например, в службе ИТ, службе управления персоналом, финансовой службе);

- Увеличить количество благополучателей или количество времени на работу с ними;
- Увеличить количество персонала или привлечь волонтеров;
- Расширить сферу деятельности организации

B4. Какую пользу принесло пожертвование компании JTI отдельным лицам и обществу в целом?

- В краткосрочной перспективе;
- В долгосрочной перспективе

B5. Способствовало ли пожертвование компании JTI каким-либо изменениям в местном сообществе в более широком масштабе? Ожидаете ли вы, что произойдут какие-либо изменения в будущем?

B6. Какую дополнительную информацию касательно изменений в результате пожертвования вы хотели бы сообщить? Можете ли вы привести конкретный практический пример?

Источник: Итоговый отчет по оценке проекта «Активное долголетие» 2019 года

Ежегодно, благодаря регулярной оценке результатов проекта, повышению квалификации и системной работе проект «Активное долголетие» выходит на новый уровень развития. Изначально целью программы было улучшение качества жизни старшего поколения. В 2018 году партнером фонда «Добрый город Петербург» были проведены два исследования (одно по мировым и российским стратегиям в отношении граждан старшего возраста и политик активного долголетия экспертом из Европейского университета, второе – по программам и услугам для людей старшего возраста «Мастерской прикладной социологии для НКО») и стратегическая сессия. На основе полученных результатов, а также оценки по модели B4SI/LBG программы «Активное долголетие» в 2018 году фонд «Добрый город Петербург» прописал принципы работы и стратегию («Теорию изменений») по работе со старшим поколением до 2030 года. Фонд описал модель работы программы и ведет переговоры с партнерами, чтобы распространить ее на другие районы города.

За 5 лет реализации проекта команде также удалось осознать ее экономическую эффективность и выделить уникальные черты, сформировать практику, которую можно тиражировать в других районах города и в других регионах.

«Оценка социальных эффектов — неотъемлемый элемент реализации благотворительных программ в JTİ. Для нас все программы – не импульсивные решения, а продуманные инициативы, у которых есть цели и ожидаемые результаты. Оценка помогает планировать нашу работу, управлять инвестициями и быть уверенными в том, что поддержка, которую оказывает компания, своевременна и эффективна. Оценка позволяет вывести наши программы на качественно иной уровень, работая на долгосрочную перспективу: при необходимости скорректировать, улучшить их, опираясь на опыт и учитывая обратную связь, разработать новые форматы, развить компетенции партнера». - Доната Королецкая, менеджер по устойчивому развитию компании JTİ Россия.

3.5.6.

КЕЙС: КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ВЫСТРОИТЬ ТРЕХУРОВНЕВУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (OUTPUTS, OUTCOMES И IMPACT), С УПОРОМ НА КАЧЕСТВЕННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ «АЛЬФА-ЭНДО»? КОМПАНИЯ «АЛЬФА-ГРУПП»*



Год основания: 1989

Индустрия: финансы и инвестиции

Количество сотрудников в российских офисах: 370 000

Международное присутствие: активы и операционная деятельность на Кипре, в Нидерландах, Великобритании, Люксембурге, Украине, Грузии, странах СНГ и Прибалтики

Международные ESG-рейтинги и оценки: отсутствуют

В кейсе компании «Альфа-Групп» представлены различные подходы, которые используются для оценки всех направлений национальной благотворительной программы «Альфа-Эндо», оператором которой является фонд «КАФ». Данный кейс иллюстрирует подходы, которые применяются в основном организациями некоммерческого сектора, а не корпоративным бизнесом – например,

базовая «Теория изменений». Для каждого отдельного направления и поднаправления программы сформулирована своя собственная система показателей эффективности, а также методология внутреннего мониторинга и оценки. Каждая из выстроенных систем программных индикаторов основывается в основном на количественных показателях достижения долгосрочных

* «Альфа-Групп» не является юридическим лицом.

итогах (impact) и среднесрочных целей (outcomes), а не краткосрочных задач (outputs). Также разработанная методология внутренней оценки учитывает и негативное воздействие программы на некоторые группы благополучателей.

1. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Национальная благотворительная программа помощи детям с заболеваниями эндокринной системы «Альфа-Эндо» реализуется с 2014 года

консорциумом «Альфа-Групп», Благотворительным фондом развития филантропии «КАФ», который выступает оператором программы, и основным партнером программы — Федеральным государственным бюджетным учреждением «Эндокринологический научный центр» (ЭНЦ) Минздрава России.

Цель программы — способствовать повышению качества и доступности медицинской помощи детям с эндокринными заболеваниями.

ТАБЛ. 31. НАПРАВЛЕНИЯ И ПОДНАПРАВЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОМОЩИ ДЕТЯМ С ЗАБОЛЕВАНИЯМИ ЭНДОКРИННОЙ СИСТЕМЫ «АЛЬФА-ЭНДО»

НАПРАВЛЕНИЯ И ПОДНАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ		
Молекулярно-генетическая и иммунологическая диагностика детских наследственных эндокринопатий (2014-2021)	Повышение качества медицинской и социальной помощи детям с эндокринными заболеваниями (2014-2021)	Профилактика диабета и ожирения среди детей (2020-2021)
• Организация транспортировки крови детей из регионов для обследования в Москве и Санкт-Петербурге; • Проведение региональных консилиумов	• Исследование качества эндокринологической помощи; • Создание протоколов лечения/клинических рекомендаций; • Разработка и тиражирование методических и информационных пособий; • Обучение медицинских работников, психологов и социальных работников; • Образовательные программы для пациентов; • Медико-социальная помощь детям с сахарным диабетом в трудной жизненной ситуации • Поддержка морального состояния и информированности семей детей с сахарным диабетом о контроле заболевания и доступной помощи	• Внедрение среды в школах и семьях, способствующей формированию рациональных подходов к питанию и расширению физической активности

Источник: внутренние материалы, публикуются с разрешения организации

Благополучатели:

- региональные органы управления здравоохранением;
- медицинские организации и учреждения в Москве и регионах;
- руководители здравоохранения, медицинские работники, психологи;
- дети с заболеваниями эндокринной системы;
- семьи детей с заболеваниями эндокринной системы, которые находятся в трудной жизненной ситуации.

В 2016 году по итогам более чем двух лет реализации программы силами фонда «КАФ» была разработана «Теория изменений» – «карта результатов» программы для того, чтобы показывать предполагаемые промежуточные и итоговые социальные результаты программы по разным направлениям деятельности и причинно-следственные связи между ними. В качестве инструмента управления «Теория изменений» необходима для того, чтобы наглядно представлять логику программы, обосновывать выбранные направления деятельности и убеждаться в том, что они являются необходимыми и достаточными для достижения цели программы. «Теория изменений», представленная ниже, была построена на основании документов и отчетности по программе, а также по результатам интервью с сотрудниками программы «Альфа-Эндо». «Теория изменений» была согласована с координаторами проекта федерального и регионального уровней. Со временем она дополнилась деятельностью по улучшению помощи самой уязвимой целевой группе – детям с сахарным диабетом первого типа в трудной жизненной ситуации.

2. АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ БЕНЕФИЦИАРОВ И ИЗМЕРЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ (BASELINE)

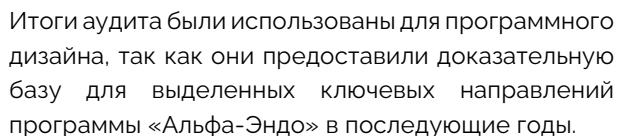
В 2014 году было проведено независимое «Исследование потребностей пациентов с сахарным диабетом первого типа и системы здравоохранения для улучшения качества медико-социальной помощи детям с эндокринными заболеваниями». Над данным исследованием работали профильные сотрудники государственных и негосударственных организаций – АНО

«Информационно-исследовательский институт здоровья семьи», ЭНЦ, ФГБУ «Первый Московский государственный медицинский университет им. И. М. Сеченова» и фонд «КАФ».

Данное исследование проводилось в формате аудита качества и доступности оказываемой медицинской помощи, в рамках которого изучались ресурсы, процессы и результаты системы здравоохранения для оказания помощи детям с различной эндокринной патологией в регионах – участниках программы. Ресурсы, которые подлежали оценке, включали: материальные ресурсы (оборудование, оснащение, медикаменты и другое); интеллектуальные ресурсы (профессиональные компетенции, систему подготовки специалистов, методическую базу, информационные системы и др.) и численный кадровый потенциал. Под «процессом» понималось оказание и получение медицинской помощи, например, используемые медицинские практики, частота обращений в медицинские учреждения и организационные аспекты. Оценка результата включала как основные показатели, такие как качество жизни, заболеваемость (в том числе развитие осложнений основного заболевания), инвалидность и смертность, так и промежуточные показатели (достижение определенных целевых клинических индикаторов, приверженность пациентов к выполнению медицинских рекомендаций и другое).

Методология аудита включала опрос родителей детей с эндокринными заболеваниями, анализ историй болезни, интервью с врачами и оценку региональных медицинских организаций по таким аспектам, как организация эндокринологической службы, наличие профессиональных кадров, оснащение кабинетов поликлиник, качество и доступность лабораторной и инструментальной диагностики, диспансерного наблюдения детей-пациентов, обеспечение лекарствами, средствами для контроля сахара крови/расходными материалами и школы диабета. Дополнительно в рамках аудита был проведен анализ потребностей пациентов и их семей, а также их социально-демографический портрет – в итоге было выявлено, что список потребностей немедицинского характера включал психологическую и правовую помощь. Как показали результаты аудита, у детей с тремя и более социальными проблемами в семье показатель контроля заболевания значительно хуже.

Источник: внутренние материалы, публикуются с разрешения организации



обратившиеся в фонд «КАФ» от имени руководителя органа управления здравоохранением с просьбой о включении в программу «Альфа-Эндо», а также представившие обоснованную заявку. В диагностическом направлении программы участвуют все регионы РФ. Степень активности регионов различна и зависит от потребностей конкретного региона, возможностей программы и активности регионального координатора – главного детского эндокринолога субъекта РФ.

Глава 3

Мероприятия программы проводятся как на федеральном, так и на региональном уровне. Приоритетные направления сотрудничества согласовываются с каждым регионом отдельно. При определении планов работы программы «Альфа-Эндо» учитывается обоснованность и доказательность проектов, направленных на повышение качества эндокринологической помощи детям. Выбор проектов и отдельных мероприятий осуществляется с учетом мнения партнеров и с учетом потенциала софинансирования программы.

За все годы ее реализации дизайн программы эволюционировал, и список программных поднаправлений расширился с появлением нового выделенного финансирования, а также новых ресурсов, возможностей и потребностей.

В рамках диагностического направления программы «Альфа-Эндо» поддерживается следующее:

- работа персонала ЭНЦ по консультированию эндокринологов по направлению пациентов на обследование, проведению аналитической фазы исследований, консультированию региональных специалистов по результатам исследований;
- приобретение оборудования и оснащения;
- доставка образцов крови детей из регионов;
- сопровождение детей в медицинские организации для осуществления диагностики;
- обработка и хранение биоинформатических данных молекулярно-генетических исследований;
- работа специалистов по ведению онлайн-реестра обследования детей.

В рамках образовательного направления программы предоставляется поддержка постдипломной подготовки специалистов, проводятся рабочие совещания, семинары, российские и международные конференции, стажировки, создание методических и информационных материалов. Основные целевые группы образовательных программ – сотрудники ЭНЦ и региональные специалисты (детские эндокринологи, педиатры, медицинские сестры, психологи и руководители здравоохранения). Также в рамках

образовательного направления с 2020 года стала проводиться программа обучения самоконтролю сахарного диабета у подростков с помощью Telegram-каналов.

Поднаправление поддержки семей детей с эндокринологическими заболеваниями было введено в 2018 году. Формат «равной поддержки» предполагает личные встречи семей наставников – родителей детей-пациентов с хорошим контролем заболевания и подопечных – родителей детей, которые заболели недавно, на мероприятиях диабетических ассоциаций и в неформальной обстановке, а также регулярное общение при помощи доступных средств коммуникации.

Также следует выделить отдельное программное поднаправление – «Дистанционное наблюдение детей с сахарным диабетом первого типа», целью которого является совершенствование контроля сахарного диабета у детей с помощью телекоммуникационных технологий.

В рамках программы также оказывается содействие развитию диабетических ассоциаций – общественных организаций, объединяющих детей-пациентов и их родителей.

4. МОНИТОРИНГ

После проведенного аудита качества и доступности оказываемой медицинской помощи в 2014 году фонд «КАФ» и программные стейкхолдеры проводили аудиты по схожей методологии (см. выше) на регулярной основе ориентировочно раз в два года. Данные аудитов эндокринологической помощи позволяют определить приоритетные проблемы детской эндокринологии, решение которых требует дополнительной организационной и финансовой поддержки со стороны государства и благотворительности. Начиная с 2016 года, методология аудита была расширена и включила оценку работы лабораторий в соответствии с протоколом оценки лабораторной практики по измерению гликированного гемоглобина – основного критерия контроля сахарного диабета.

5. ОЦЕНКА

Каждое из направлений программы имеет свой формат мониторинга и оценки, которые регулярно осуществляет программный оператор – фонд «КАФ».

Цель каждого элемента оценки – проследить влияние программы «Альфа-Эндо» на систему и качество медицинской помощи детям с эндокринными заболеваниями в регионах реализации программы, а также на качество жизни самих пациентов и их близких. Комплексная внутренняя оценка всей программы проводится раз в год*. Проводится также

оценка отдельных направлений и поднаправлений – с разной степенью регулярности и по разному набору показателей эффективности. Данная система индикаторов построена со значительным упором на количественные показатели достижения долгосрочных итогов (impact) и среднесрочных целей (outcomes), а не краткосрочных задач (outputs).

ТАБЛ. 32. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА НАПРАВЛЕНИЙ ПРОГРАММЫ «АЛЬФА-ЭНДО»

ЗАДАЧИ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ПО КОТОРЫМ ПРОИСХОДИТ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ
1 Способствовать своевременной диагностике эндокринных заболеваний и заболеваний обмена веществ у детей	• Целевой показатель: не менее 1000 детей в год получили уточнение диагноза через лабораторно-инструментальные исследования
2 Улучшить знания и навыки специалистов, оказывающих помощь детям	• Удовлетворенность участников от проведенных мероприятий (выборочно); • Улучшение знаний. Целевой показатель: по результатам тренинга более 80% участников ответили правильно на не менее 80% вопросов теста; • Охват обучающими мероприятиями – количество медицинских специалистов и количество регионов-участников
3 Усовершенствовать систему наблюдения детей с сахарным диабетом с помощью телемедицинских технологий	Развитие телемедицинского наблюдения детей эндокринологами. Передача данных об уровне гликемии с глюкометров и инсулиновых помп с помощью специальных устройств через Интернет врачу. • Целевой показатель: средний показатель гликированного гемоглобина 7,5 и меньше; • Доля детей, достигших целевых показателей гликированного гемоглобина Проведение обучающей программы для подростков с помощью каналов в Telegram. • Целевой показатель: не менее 80% подростков ответили правильно на 80% вопросов анкеты по оценке знаний после программы; • Целевой показатель: число подростков, читающих сообщения о самоконтроле сахарного диабета не менее 80%; • Целевой показатель: не менее трети подростков подтвердили, что программа для них полезна и интересна; • Целевой показатель: удовлетворенность подростков от оказанной медицинской помощи (не менее 80%).

* В некоторые годы программные отчеты по внутренней оценке публиковались ежеквартально, а в некоторых случаях и раз в два месяца.

ЗАДАЧИ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ПО КОТОРЫМ ПРОИСХОДИТ МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ
4 Улучшить помощь детям с сахарным диабетом в трудной жизненной ситуации	• Целевой показатель: не менее 10% родителей детей с сахарным диабетом в 5 регионах опрошены по социальным проблемам в семье; • Целевой показатель: не менее 80% семей детей с сахарным диабетом в трудной жизненной ситуации получили медико-социальную помощь; • Целевой показатель: улучшены средние показатели гликированного гемоглобина не менее чем на 10%.
5 Улучшить моральное состояние и информированность семей детей с сахарным диабетом о контроле заболевания и доступной помощи	Процент респондентов, которые: • Стали более уверенными в себе, своих силах по контролю диабета; • Получили возможность перенять опыт повседневной жизни с сахарным диабетом; • Дали положительный ответ о том, что появилась актуальная и достоверная информация об эндокринологическом заболевании, его течении и способах контроля, разведались многие мифы; • Избежали опасных экспериментов со здоровьем; • Тратили меньше времени на поиск нужной информации; • Обрели понимание, что находятся не "один на один" с возникающими трудностями; • Стали более спокойными, так как знают, что могут спросить совета почти в любое время; • Увидели успешные примеры жизни с эндокринологическими заболеваниями, и это придает силы; • Дали положительный ответ о том, что им стало легче общаться с врачами, общение стало более продуктивным; • Дали положительный ответ о том, что им стало проще подбирать питание и рассчитывать необходимые показатели для контроля диабета; • Смогли улучшить показатели гликированного гемоглобина. Более детальное описание методологии оценки представлено ниже.

Источник: внутренние материалы, публикуются с разрешения организации

В 2019 году был опубликован отчет* об основных результатах одного из поднаправлений программы «Оказание равной поддержки семей детей с сахарным диабетом», который основывался на семи принципах анализа социальных ценностей, разработанных организацией Social Value International**:

1. Вовлекать стейкхолдеров;
2. Понимать, что меняется;
3. Оценивать то, что важно;
4. Анализировать только существенные изменения;
5. Не переоценивать свой вклад;
6. Действовать прозрачно;
7. Подтвердить результат.

В этой оценке методология сбора качественных данных включала метод групповых дискуссий и глубинные интервью. Сбор количественных данных у организаций, наставников и подопечных, принимавших участие в программе равной поддержки, проводился с использованием платформы для онлайн-опросов SurveyMonkey.

Респонденты давали ответ об изменениях по качественным аспектам, которые произошли с ними благодаря участию в программе, например, повышение самооценки/уровня спокойствия/уверенности в собственных силах, развитие полезных личных качеств, расширения круга поддержки, передача опыта повседневной жизни и так далее. Также было проанализировано и негативное воздействие программы на наставников и подопечных – для этого был задан вопрос о том, возникали ли у респондентов в ходе программы негативные ощущения, и с чем они были связаны.

«Наша задача - научить детских эндокринологов применять лучшие зарубежные практики, внедрить новые методики исследований, диагностики, которые бы способствовали выявлению эндокринных заболеваний на ранней стадии, отчего процесс лечения будет проходить легче. Для нас очень важно помогать медикам решать проблему детской эндокринологии в комплексе, а не только дать им деньги и успокоиться. Мы так не делаем ни в одном из наших бизнесов и ни в одном из наших проектов. Мы должны быть уверены, что это в конечном итоге повлияет на изменение системы в лучшую сторону». - Олег Сысуев, Президент, первый заместитель председателя Совета директоров Альфа-банка***.

* Годом позже по этой же методологии проводилась оценка реализации программы во всех округах Москвы.

** Данные принципы являются методической базой для международной метрики SROI.

*** Часть Альфа-Группы

Глава 4

Три инструмента для построения системы управления и оценки социального воздействия

Практика мониторинга и оценки социального воздействия пока еще только формируется. Мы, как представители академического сообщества, с интересом наблюдаем за этим процессом. Результаты опроса и интервью, проведенных с компаниями-лидерами, свидетельствуют о том, что российский бизнес в целом уже находится на достаточно высокой ступени развития корпоративных практик мониторинга и оценки воздействия. При этом у каждой компании наблюдаются свои сильные и слабые стороны в плане степени зрелости ее стратегических и методологических подходов.

Российский бизнес считает, что в настоящее время ключевые барьеры, мешающие более

широкому внедрению корпоративных практик оценки социального воздействия,* – это отсутствие универсальной методологии и четких промышленных бенчмарков.

В Главе 3 данного исследования уже были даны некоторые ответы на вопрос «как»: на примерах практического опыта российских компаний-лидеров, описанного в мини-кейсах. В Главе 4 представлены практические рекомендации более широкого характера – в отношении выстраивания системы управления социальным воздействием на уровне корпоративных стратегий, программ устойчивого развития и отдельно взятых проектов.

4.1 Стратегический контур управления социальным воздействием: элементы, этапы и инструменты

По результатам анализа российских бизнес-практик было сделано несколько основных выводов о степени зрелости стратегических подходов, применяющихся к управлению устойчивым развитием в России.

Во-первых, **российские компании-лидеры** в целом уже работают в **импакт-реальности**, которая требует от них применения именно стратегичес-

кого подхода к управлению устойчивым развитием относительно ключевых бизнес-направлений, а не только оценки социальных эффектов, созданных благотворительной деятельностью. Это означает, что степень развитости импакт-стратегирования среди наиболее прогрессивных компаний соответствует передовым международным практикам. Во многом это связано с тем, что, применяя долгосрочный стратегический подход

* Экспертный семинар «Потенциал применения систем мониторинга и оценки социального воздействия в рамках корпоративных программ устойчивого развития», МШУ Сколково, апрель 2020.

и количественные стратегические показатели, российские компании-лидеры опираются на релевантный опыт международных лидеров в своей индустрии.

Во-вторых, проведенный обзор публичных стратегий 76 российских и транснациональных компаний показывает, что долгосрочный горизонт стратегирования и использование количественных стратегических показателей пока **не стали традиционным подходом** для всего российского бизнеса. В большинстве рассмотренных нефинансовых отчетов корпоративные стратегии устойчивого развития основываются на нескольких качественных приоритетах, а их результативность измеряется в отношении вклада в достижение 17 Целей устойчивого развития, а также в сопоставлении с результатами, полученными в предыдущие временные периоды.

В-третьих, информация о прогрессе в достижении промежуточных результатов на пути реализации стратегии устойчивого развития часто **остается непубличной** даже среди компаний-лидеров. При этом в компаниях может быть выстроена корпоративная система управления устойчивым

развитием и социальным воздействием, а также ряд корпоративных управленческих инструментов.

В-четвертых, описанные **международные методы** оценки социального воздействия, такие как B4SI/LBG, обладают **высоким потенциалом применения** не только для управления благотворительными проектами, но также могут использоваться и как инструмент стратегического управления. Кейс компании Coca-Cola HBC иллюстрирует возможности применения метода B4SI/LBG для оценки показателей достижения краткосрочных задач и долгосрочных итогов для таких направлений операционной деятельности, как управление отходами и водными ресурсами.

В-пятых, как показывает опыт таких компаний как «СИБУР», Segezha Group и Coca-Cola HBC, для внедрения стратегического контура управления устойчивым развитием необходимо предварительно выстроить **многоуровневую корпоративную систему управления**, которая включает создание профильных комитетов и подразделений, разработку и построение соответствующих политик и процедур.

4.1.1 ИМПАКТ-НАВИГАТОР SKOLKOVO IEMS

В исследовательских кейсах была описана механика трех корпоративных стратегий устойчивого развития, а именно: стратегии «эволюции», «ускорения» и «локализации». Это свидетельствует о том, что единого подхода к стратегическому контуру управления устойчивым развитием среди компаний пока еще нет. Опрошенные респонденты сошлись во мнении о том, что существует запрос на управленческие инструменты, которые позволили бы компаниям различного уровня развития, размера и индустриального профиля внедрить ключевые элементы стратегического управления устойчивым развитием в свою деятельность. Особенно это актуально для компаний с менее прогрессивными практиками.

При работе с российскими бизнес-лидерами была разработана **модель самооценки**, которая имеет высокий потенциал применения для большинства компаний и позволяет им оценить свою позицию

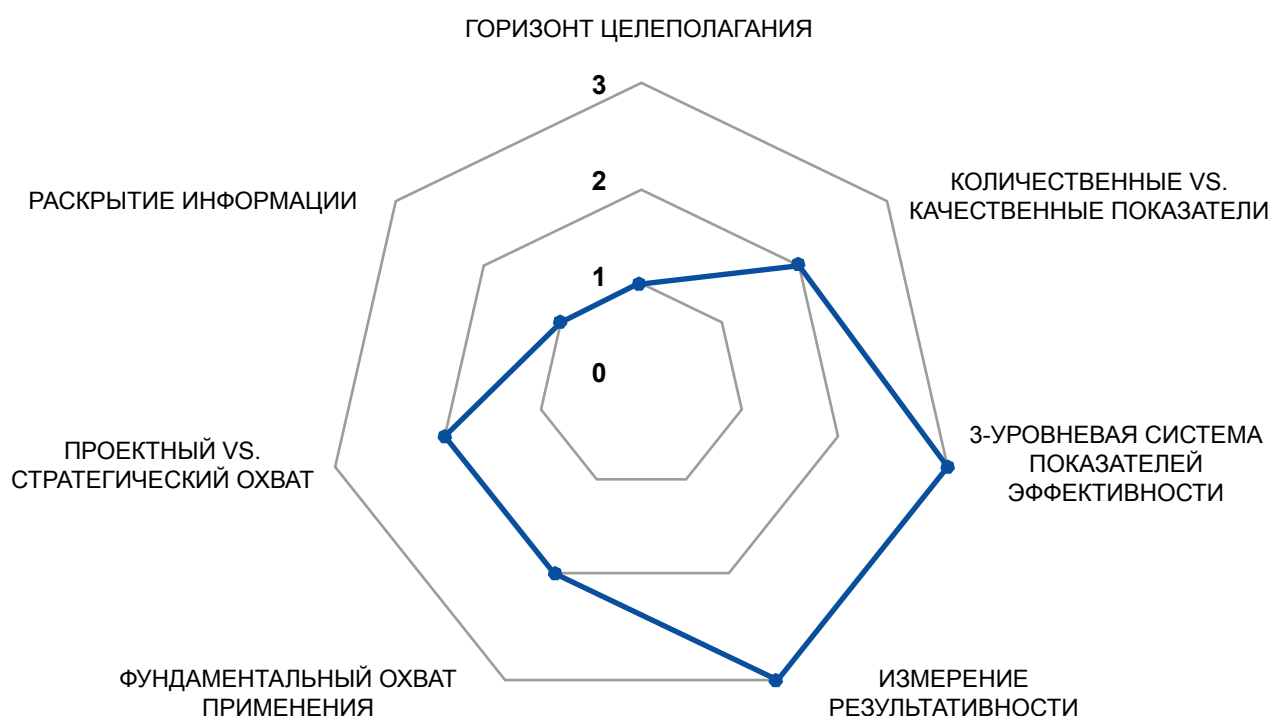
относительно **эталонной системы корпоративного управления устойчивым развитием**. Модель позволяет ответить на вопросы «где я сейчас?» и «в каком направлении мне стоит двигаться, чтобы встать на одну ступень организационной зрелости с лучшими практиками?» Данная модель самооценки – **«импакт-навигатор SKOLKOVO IEMS»** может использоваться как инструмент управления устойчивым развитием и социальным воздействием. Визуально инструмент представлен в виде диаграммы «паутинки», которая состоит из следующих семи осей:

1. Горизонт целеполагания.
2. Количественные vs. качественные показатели.
3. Трехуровневая система показателей эффективности.

4. Измерение результативности.
5. Функциональный охват применения.
6. Проектный vs. стратегический охват.
7. Раскрытие информации.

Шкала, по каждой из осей, предусматривает три уровня развития процессов управления: «высокий», «средний» и «начальный». На основании наиболее часто повторяемых ответов опрошенных компаний-лидеров были выявлены элементы «эталонной» системы управления устойчивым развитием и социальным воздействием. Эти элементы, как правило, соответствуют максимальным значениям на каждой из семи осей.

РИС. 20. ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ «ИМПАКТ-НАВИГАТОРА» SKOLKOVO IEMS



Источник: SKOLKOVO IEMS

Согласно результатам опроса компаний-лидеров, эталонной (или максимально зрелой) системе управления устойчивым развитием присущи семь характеристик, а именно:

1. Долгосрочный горизонт целеполагания (5+ лет).
2. Сформулированные количественные стратегические показатели.
3. В компании заданы и измеряются количественные показатели достижения долгосрочных итогов (impact).
4. Результативность измеряется относительно выполнения долгосрочных количественных стратегических показателей.
5. Производится оценка социальных и экологических эффектов всей деятельности компании.
6. Оценка происходит на уровне стратегии.
7. Информация о результативности деятельности по устойчивому развитию публична.

ТАБЛ. 33. ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ СОГЛАСНО ИХ СТЕПЕНИ ЗРЕЛОСТИ

КАТЕГОРИЯ	ОСЬ / ЭЛЕМЕНТ	ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭТАЛОННОЙ СИСТЕМЫ	ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ СРЕДНЕЙ СТЕПЕНИ ЗРЕЛОСТИ	ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ НАЧАЛЬНОЙ СТЕПЕНИ ЗРЕЛОСТИ
ГОРИЗОНТ	• Горизонт целеполагания	• Долгосрочный горизонт целеполагания (5+ лет)	• Среднесрочный горизонт целеполагания (2-3 года)	• Компания оперирует в краткосрочном горизонте целеполагания длительностью 1 год или менее
СТРАТЕГИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	• Количественные vs. качественные показатели	• Сформулированные количественные стратегические показатели	• Сформулированные качественные стратегические показатели	• Сформулированные качественные направления и приоритеты
	• Трехуровневая система показателей эффективности (outputs, outcomes, impact)	• В компании заданы и измеряются количественные показатели достижения долгосрочных итогов (impact)	• В компании заданы и измеряются количественные показатели достижения среднесрочных целей (outcomes); • В компании заданы и измеряются количественные показатели достижения краткосрочных задач (outputs)	• В компании заданы и измеряются показатели достижения качественных приоритетов
	• Измерение результативности	• Результативность измеряется относительно выполнения долгосрочных количественных стратегических показателей	• Результативность измеряется относительно вклада в достижение 17 Целей устойчивого развития	• Результативность измеряется относительно результатов за предыдущие временные периоды
ОХВАТ ПРИМЕНЕНИЯ	• Функциональный охват применения	• Производится оценка социальных и экологических эффектов всей деятельности компании	• Производится оценка социальных и экологических эффектов по направлению операционная деятельность; • Производится оценка социальных и экологических эффектов по направлению расширение возможностей поставщиков; • Производится оценка социальных и экологических эффектов по направлению расширение возможностей местных сообществ	• Производится оценка социальных и экологических эффектов по направлению благотворительность; • Производится оценка социальных и экологических эффектов по направлению социальные инвестиции; • Производится оценка социальных и экологических эффектов по направлению волонтерство

КАТЕГОРИЯ	ОСЬ / ЭЛЕМЕНТ	ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭТАЛОННОЙ СИСТЕМЫ	ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ СРЕДНЕЙ СТЕПЕНИ ЗРЕЛОСТИ	ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ НАЧАЛЬНОЙ СТЕПЕНИ ЗРЕЛОСТИ
ОХВАТ ПРИМЕНЕНИЯ	Проектный vs. стратегический охват	Оценка происходит на уровне стратегии	- Оценка происходит на уровне политики; - Оценивается деятельность выделенного подразделения /структуры/фонда	- Оцениваются отдельные проекты; - Оцениваются программы
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ	Раскрытие информации	Информация о результативности деятельности по устойчивому развитию публична	Производится внутренний мониторинг результативности деятельности по устойчивому развитию, результаты которого не раскрываются публично	

Источник: SKOLKOVO IEMS

При этом в стратегиях опрошенных компаний уровень развития каждого из основных семи стратегических элементов варьируется. Не все российские компании-лидеры демонстрируют эталонную систему управления устойчивым развитием одновременно по всем аспектам: некоторые элементы в «наборе» могут быть средней или начальной степени зрелости.

У большинства респондентов в их стратегиях управления устойчивым развитием присутствуют, в среднем, 5-7 характеристик эталонной системы, что обозначает высокую ступень, но не «эталонную» по всем аспектам. Категория системы управления устойчивым развитием, в наибольшей степени свидетельствующая о ее зрелости - «стратегирование и результативность», в наименьшей – «охват применения». Это означает, что российские компании-лидеры задают долгосрочные количественные стратегические показатели, которые являются ориентирами для достигаемых результатов.

Наиболее прогрессивные компании проводят оценку социальных и экологических эффектов на уровне всей деятельности компании, но

абсолютное большинство оценивает только отдельные программы и проекты.

Абсолютное большинство опрошенных бизнес-лидеров отмечают, что оценка социальных и экологических эффектов деятельности компании проводится уже по всем направлениям. Эти направления включают: благотворительность, социальные инвестиции и волонтерство – те корпоративные функции, с которых «неофиты» традиционно начинают внедрять процедуры регулярного мониторинга и оценки, позже расширяя эту практику на бизнес-операции.

В плане оценки результативности корпоративной деятельности по устойчивому развитию опрошенные российские бизнес-лидеры утверждают, что они уже успешно внедрили и применяют максимально прогрессивную трехуровневую практику оценки социальных и экологических результатов: (1) выполнение краткосрочных задач (outputs), (2) достижение среднесрочных целей (outcomes) и (3) обеспечение долгосрочного воздействия (impact). При этом стоит сделать уточнение, что обзор лучших корпоративных практик, описанных в исследовательских мини-

кейсах показал, что в классической интерпретации метод «Теории изменений» почти не применяется в российском бизнес-контексте.

Другие инструменты, вспомогательные к импакт-навигатору, которые позволяют выстроить ме-

ханику стратегических процессов, таких как интерполяция KPI, дорожная карта или онлайн-платформа для мониторинга реализации стратегии, детально описаны в кейсах компаний «СИБУР», Segezha Group и Coca-Cola HBC в Главе 3.

4.2 Проектный контур управления социальным воздействием: элементы, этапы и инструменты

НА ОСНОВАНИИ ОБЗОРА ОСНОВНЫХ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ВОЗДЕЙСТВИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КОМАНДА СДЕЛАЛА ВЫВОД О ТОМ, ЧТО ПЕРЕНОС НЕКОТОРЫХ ПОДХОДОВ ИЗ ПРАКТИКИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА В БИЗНЕС-КОНТЕКСТ ОБЛАДАЕТ СУЩЕСТВЕННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ.

Максимально релевантными для бизнеса нам представляются несколько подходов, хорошо освоенных НКО. Именно они имеют высокий потенциал применения в рамках корпоративных программ устойчивого развития и отдельно взятых проектов:

1. **трехуровневая система индикаторов достижения краткосрочных задач, среднесрочных целей и долгосрочных итогов**

(outputs, outcomes, impact),

2. **проектный менеджмент,**
3. **этапность в управлении социальным воздействием (целеполагание, анализ потребностей бенефициаров, измерение исходного состояния, дизайн/реализация, мониторинг и оценка).**

4.2.1 Трехуровневая система индикаторов SKOLKOVO IEMS

Как было сказано в обзоре международных подходов к оценке социального воздействия в Главе 2, наиболее распространенная и применимая методика оценки социального воздействия – это «Теория изменений». Несмотря на то, что только один из представленных мини-кейсов (а именно проектный кейс программы «Альфа-Эндо») описывает механику применения этого подхода в корпоративном контексте, многие из элементов данной модели обратного проектирования имеют высокий потенциал для переноса из НКО-практики

в процессы организационного стратегирования на уровне отдельно взятой программы или проекта компании.

Одна из самых сильных сторон «Теории изменений» — комплексная система целеполагания, которая предусматривает определение показателей достижения запланированных изменений на трех различных уровнях: краткосрочных задач (outputs), промежуточных / среднесрочных целей (outcomes) и долгосрочных итогов (impact) до

запуска программы или проекта. Такая система индикаторов позволяет оценить результативность проекта по показателям достижения социального воздействия в самом «строгом» определении этого термина. «Теория изменений» — одна из немногих методик, которая предлагает оценивать полученное социальное и экологическое воздействие через количественные и качественные индикаторы, измеряющие степень решения проблемы и изменения в благополучии бенефициаров.

Для того чтобы сделать «Теорию изменений» более применимой для практического использования, исследовательская команда в «сотворчестве» с опрошенными респондентами из компаний-лидеров собрала развернутый перечень наиболее часто используемых индикаторов, которые российский бизнес уже применяет для оценки своего социального воздействия по различным функциональным направлениям. Полученные в рамках данного анализа индикаторы были сгруппированы по шести группам стейкхолдеров, на которые бизнес оказывает воздействие посредством своей операционной и социальной деятельности**.

Трехуровневая система индикаторов, выстроенная в логике «Теории изменений», позволяет компаниям разработать дизайн различных социальных инициатив, направленных на достижение долгосрочных итогов или «импакта», задавая линейную структуру промежуточных активностей и результатов, а именно индикаторов достижения краткосрочных задач и среднесрочных целей.

Таблица показателей, представленная ниже (табл. 34), иллюстрирует преобладание первой группы индикаторов достижения краткосрочных задач относительно двух других, особенно в категориях «потребители», «поставщики» и «планета». Данное наблюдение отражает «реальную картину мира», в которой у компаний пока отсутствуют четкие методологические подходы и инструменты для того, чтобы оценить их социальное и экологическое воздействие на эти группы стейкхолдеров. Поэтому в настоящий момент бизнес только ведет некоторый учет показателей, связанных с деятельностью в этих

сферах, и сравнивает динамику этих показателей с предыдущими периодами в нефинансовых отчетах, без какой-либо попытки выйти на уровень оценки воздействия.

Наиболее развернутая система индикаторов оценки социального воздействия используется в отношении «местных сообществ» и «благополучателей социально ориентированных инициатив». Это связано в основном с типом объектов воздействия «местные жители, уязвимые группы населения и другие». На них направлены проекты как бизнес-структур, так и некоммерческого сектора, и именно последний привносит свои методологические подходы в работу с данными группами бенефициаров. Практическая работа по разработке индикаторов для оценки социального воздействия по более «бизнесовым» категориям, таким как «потребители», «поставщики», «планета», и в чуть меньшей мере «сотрудники», пока предстоит. И в случае успеха это позволит заполнить существующие пробелы во «вселенной» индикаторов, обозначенных в таблице ниже.

Еще одна рекомендация по выстраиванию эффективной системы индикаторов основывается на практическом опыте компании «Альфа-Групп» и других организаций некоммерческого сектора. Лучшей практикой в определении количественных стратегических показателей на всех трех уровнях считается целеполагание не на языке точных стратегических показателей (например, 1 500 участников примут участие в образовательном семинаре, или 80% всех участников семинара должны быть женщины), а на языке нижней границы плановых показателей (например, не менее 1 200 участников примут участие в образовательном семинаре, или не менее 60% всех участников семинара должны быть женщины). В этом случае у компании, реализующей социальный проект, остается больше пространства для маневра в непредсказуемых условиях работы, так как основной задачей становится достижение нижней границы плановых показателей - без уточнения, насколько данный показатель может быть перевыполнен.

* В дополнение к результатам опроса была проанализирована открытая база бизнес-индикаторов ЦУР - компас (SDG Compass), а также заявки компаний - участников исследования, поданных на конкурс Ассоциации Форум Доноров «Лидеры корпоративной благотворительности».

** Данная классификация стейкхолдеров с их разделением на шесть групп была введена ранее в исследовании.

ТАБЛ. 34. ТРЕХУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ИНДИКАТОРОВ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ, СГРУППИРОВАННАЯ ПО ШЕСТИ ГРУППАМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

ОБЪЕКТ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИТОГОВ
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА	• Количество налогов, оплаченных в региональный бюджет; • Количество местных поставщиков; • Количество средств, профинансированных на поддержку местных сообществ; • Количество локальных сообществ/организаций-партнёров, вовлеченных в проект (охват в динамике); • Количество профинансированных инфраструктурных проектов в регионе; • Количество местных организаций и НКО, получивших финансовую поддержку; • Количество поддержанных проектов по районам/населённым пунктам (в динамике)	• Количество местных жителей, на которых оказывает воздействие присутствие компании на территории (включая семьи сотрудников и поставщиков); • Улучшение осведомленности местных жителей; • Готовность благополучателей вкладывать собственные ресурсы в социальную сферу; • Количество продолжающихся инициатив вне рамок финансирования со стороны компании за счет собственных средств, средств партнёров, бюджета; • Отношение местных сообществ к благотворительной деятельности компании (в динамике)	• Количество жителей, качество жизни которых улучшилось; • Количество жителей, которые считают, что привлекательность региона для жизни повысилась; • Количество жителей, которые положительно оценивают повышение качества городской среды, социальных сервисов и уровня креативной среды в регионе; • Уровень социального оптимизма; • Уровень социальной активности; • Количество жителей, принадлежащих к уязвимым группам, возможности которых были расширены; • Гарантия прав местного населения через сертификацию цепочки поставок
БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ИНИЦИАТИВ	• Количество прямых/вторичных благополучателей; • Количество распределенных /перечисленных денежных средств; • Количество проведенных благотворительных акций; • Количество благотворительных мероприятий, проводимых в регионах присутствия компании; • Количество продуктовых пожертвований	• Количество продолжающихся инициатив вне рамок финансирования со стороны компании за счет собственных средств, средств партнёров, бюджета; • Количество созданных партнерств; • Количество успешно завершенных проектов – достижение запланированных результатов по каждому отдельному проекту (%); • Уровень осведомленности населения о различных направлениях социально значимой деятельности	• Индикаторы, связанные со степенью решения той или иной социальной/экологической проблемы

ОБЪЕКТ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИТОГОВ
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА/ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ИНИЦИАТИВ (ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛИ)	• Количество заявок, поступивших на конкурс; • Количество поддержанных проектов/организаций; • Количество участников конкурса; • Количество проведенных мероприятий; • Количество участников мероприятий; • Количество привлеченных средств (руб.) на проведение мероприятий грантового конкурса (считается автоматически: рго bono, деньги, бесплатные ресурсы); • Партнерские средства (деньги); • Партнерские средства (рго bono) в рублях; • Партнерские средства (бесплатные ресурсы) в рублях • % новых организаций в конкурсе; • Объем софинансирования проектов	• Количество благополучателей реализованных проектов; • Количество привлеченных экспертов; • Количество партнеров-организаций; • Количество созданных новых объектов инфраструктуры; • Количество созданных сервисов и услуг; • Количество привлеченных средств (руб.) со-финансирование по грантам; • Снижение количества индивидуальных обращений за адресной поддержкой спонсорского характера	• Количество новых социальных услуг, внедренных грантополучателями; • Количество рабочих мест, созданных при реализации проектов; • Количество созданных и действующих проектов после окончания конкурса/программы (% устойчивости)
СОТРУДНИКИ	• Количество волонтеров/участников; благотворительных мероприятий и проектов; • Количество волонтерских мероприятий, проводимых в регионах присутствия компании; • % сотрудников, которые хотя бы раз поучаствовали в волонтерских проектах компании; • Количество волонтерочасов на каждого сотрудника; • Количество донорских акций;	• Объем собранной и переданной крови/мусора во время донорской акции/фандрайзинговых мероприятий; • Общая сумма личных финансовых пожертвований; • Финансовый результат мобилизованных на акциях средств и переданных на благотворительные цели; • Количество благополучателей, компаний-партнёров, представленных корпоративными волонтерами на совместных акциях;	• Индикаторы, связанные со степенью решения той или иной социальной/экологической проблемы благодаря волонтерской деятельности; • Индекс вовлеченности сотрудников; • Динамика «текучести» кадров; • Рост чувства гордости сотрудников за благотворительную деятельность компании (обсуждения и посты в корпоративной соцсети)/показатели лояльности сотрудников

ОБЪЕКТ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИТОГОВ
СОТРУДНИКИ	- Общее количество волонтерских часов и количество волонтеров (в нерабочее время); - Общее количество волонтерских часов и количество волонтеров (в рабочее время); - Количество сотрудников, совершивших личное финансовое пожертвование; - Количество тренингов по тематике устойчивого развития для сотрудников	- Динамика иницилируемых сотрудниками волонтерских проектов; % женщин на руководящих должностях; % местных кадров vs. экспаты/иностранцы на руководящих должностях	
ПОТРЕБИТЕЛИ	- Количество обращений/жалоб на горячую линию; - Медийные KPI	Показатель удовлетворённости потребителей и снижения рекламаций в динамике	% потребителей, повысивших уровень осведомленности/изменивших поведение/привычки, в результате социально значимых коммуникационных проектов компании; - Показатели лояльности к бренду; - Восприятие бренда как социально ответственного
ПОСТАВЩИКИ	% сертификации поставщиков; - Количество тренингов по тематике устойчивого развития для поставщиков; - Количество проведённых аудитов на выполнение требований Кодекса делового партнера компании	Количество поставщиков, присоединившихся к действию Кодекса делового партнёра компании	
ПЛАНЕТА	- Абсолютное количество и динамика выбросов парниковых газов; - Абсолютное количество и динамика по использованию воды/энергопотреблению; - Динамика по отходам/переработанному пластику;		

ОБЪЕКТ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ	ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИТОГОВ
ПЛАНЕТА	• Количество собранных отходов/переработанного белья и так далее (в зависимости от цели проекта); • Динамика размещаемых отходов; • Количество и динамика сокращения вредных выбросов в атмосферу и сброса сточных вод; • Количество посаженных/восстановленных деревьев; • Количество собранного мусора; • Площадь рекультивированных земель		

Источник: результаты опроса российских компаний-респондентов, SKOLKOVO IEMS

Дополнительно к вышеупомянутым индикаторам, которые являются индивидуальными для каждой отдельно выбранной программы или проекта, рекомендуется учитывать более единообразные/универсальные индикаторы для оценки социального воздействия, которые применимы к любому типу проекта из любой индустрии. Пример подобного универсального индикатора – «общее количество первичных (и вторичных)

бенефициаров, с разбивкой по гендеру и возрасту, уязвимым группам населения», которых затронула проектная деятельность. Именно эта социальная метрика (иногда в формате дроби, знаменателем в которой выступает общая сумма социальных инвестиций), дающая охват проекта в целом, чаще всего используется импакт-инвесторами при сравнении различных проектов для последующего инвестирования.

4.2.2 12 РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ 6-ЭТАПНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ НА ПРОЕКТНОМ УРОВНЕ

Деятельность компаний в сфере устойчивого развития, корпоративной благотворительности и социальных инвестиций может быть оформлена в логике проектного цикла, которая широко применяется организациями некоммерческого сектора. Даже если изначально компании не следовали этому подходу при реализации своих проектов, методом обратного проектирования можно разложить проектную деятельность именно на эти шесть этапов: целеполагание,

анализ потребностей бенефициаров, измерение исходного состояния, дизайн/реализация, мониторинг и оценка, что проиллюстрировала структура мини-кейсов в Главе 3.

Ниже представлены 12 рекомендаций для построения 6-этапной проектной системы управления социальным воздействием, которые основываются на практическом опыте исследовательской команды, а также учитывают

результаты анализа лучших практик российских компаний-лидеров. Данные рекомендации иллюстрируют циклическую природу проектного цикла. Несмотря на то, что они организованы согласно логике выделенных 6 этапов проектного цикла, рекомендуется переходить от одной рекомендации к другой именно в порядке их

очередности, иногда перепрыгивая этапы или возвращаясь на несколько шагов назад. Выполнение данных рекомендаций позволит компаниям разработать социальную программу или проект, которые будут исходно «заточены» на проведение последующей оценки социального воздействия.

РИС.21. ЦИКЛИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА 12 РЕКОМЕНДАЦИЙ, КЛАССИФИЦИРОВАННЫХ ПО 6 ЭТАПАМ ПРОЕКТНОГО ЦИКЛА



Источник: SKOLKOVO IEMS

1. ПРИМЕНИТЬ ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ К СТРУКТУРИРОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Представленная 6-этапная система управления социальным воздействием применима только к программам и проектам устойчивого развития, поэтому структурирование деятельности в логике проектного цикла является предварительным условием для внедрения всей этой системы. Как показал опыт Segezha Group по созданию дорожной карты, всю операционную деятельность компании,

связанную со сферой устойчивого развития, можно оформить в отдельно выделенные стратегические проекты, к которым применим проектный цикл управления. Именно четко оформленные временные и пространственные границы проекта позволяют применять утвержденную систему индикаторов, а также производить мониторинг и оценку проектной деятельности. Также следует напомнить, что все проанализированные международные методы оценки воздействия применимы только к проектному контуру управления.

2. ОПРЕДЕЛИТЬ БЕНЕФИЦИАРОВ

Первый шаг в дизайне проекта – определение объектов социального воздействия, на которых будет направлена социально значимая деятельность компании. Согласно предложенной классификации, первичные бенефициары могут принадлежать к одной из шести групп стейкхолдеров: потребители, сотрудники, местные сообщества, поставщики, благополучатели социально ориентированных инициатив и планета. Также следует учесть любое косвенное воздействие, которое может создавать проект на вторичных бенефициаров.

3. ПРОИЗВЕСТИ ПРЕДПРОЕКТНЫЙ АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ БЕНЕФИЦИАРОВ

Для некоммерческого сектора любой дизайн социального проекта основывается на запросах опрошенных бенефициаров, и это позволяет организациям реализовывать проекты, которые максимально релевантны локальному контексту и обладают высоким потенциалом для решения обозначенной проблемы. Для бизнес-структур проведение анализа потребностей бенефициаров не является необходимым условием, и очень часто проектный вектор задается приоритетами самой компании, экспертным суждением привлеченных НКО или запросами органов власти. С точки зрения управленческой эффективности анализ потребностей бенефициаров, несомненно, рекомендуемая практика.

Российские компании проводят предпроектный анализ потребностей бенефициаров часто в формате комплексного социологического исследования, который включает опрос населения для определения ключевых социальных проблем на территориях присутствия или внешнего восприятия деятельности компании. Основное отличие данной практики в бизнес-контексте от некоммерческого сектора – это отсутствие целевого подхода к выбору респондентов в опросах, которые проводятся по заказу компаний. В некоммерческом секторе предпроектный анализ потребностей всегда ориентирован именно на будущих бенефициаров проекта.

Практики опрошенных компаний показывают, что анализ потребностей бенефициаров чаще всего проводится ежегодно, а не как часть какого-либо проектного цикла («Эксон Нефтегаз Лимитед», «Газпром нефть»). Для проведения подобных

социально-экономических исследований в регионах присутствия компаниями привлекаются внешние эксперты, которые владеют необходимым инструментарием для проведения массовых опросов населения (РУСАЛ).

4. ПРОИЗВЕСТИ ИЗМЕРЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ (BASELINE) ДО ЗАПУСКА ПРОЕКТА

Данная ресурсоемкая практика также является частью подхода организаций-доноров и НКО и пока применяется компаниями достаточно редко. Именно неудовлетворительные показатели во внешней среде или состоянии бенефициаров обуславливают необходимость запуска самого проекта, а также указывают «стартовую точку», с которой будут сравниваться итоговые результаты.

5. НАМЕТИТЬ ОБЩУЮ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННУЮ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА И ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ИТОГОВ

После определения первичных бенефициаров и измерения исходного состояния необходимо задать основную цель, на достижение которой направлен проект. Уже на данном этапе можно начать разрабатывать трехуровневую систему индикаторов, начиная с индикаторов достижения долгосрочных итогов. В логике проектного управления показатели достижения цели проекта совпадают с индикаторами достижения долгосрочных итогов. Иначе говоря, индикаторы достижения долгосрочных итогов позволяют сделать выводы о том, насколько была достигнута основная цель проекта.

6. ОПРЕДЕЛИТЬ ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Цель проекта может быть поставлена только одновременно с определением его временного горизонта. Годовые проекты проще с точки зрения их управления, так как можно синхронизировать их с бюджетным циклом компании или с процессом выпуска нефинансового отчета. Следует учесть, что для создания системных преобразований и общественных изменений в поведении, сознании или качестве жизни бенефициаров требуется не один год. В то же время инициативы длительностью более пяти лет лучше оформлять в формате «зонтичных» программ, которые состоят из

нескольких комплементарных краткосрочных и среднесрочных проектов. Такой подход мы видим на примере компаний «РУСАЛ» (программа «Территория РУСАЛа»), «Газпром нефть» (программа «Родные города») и других компаний. В компании «РУСАЛ» по каждой из многолетних программ социальных инвестиций составляется ежегодный паспорт, в котором определяются бизнес и социальные задачи на будущий год, ожидаемые результаты следующего периода, финансовые и программные риски, календарь, бюджет, зоны ответственности и исполнители программы.

7. НАМЕТИТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Во время данного этапа происходит дизайн всех проектных задач и активностей на предстоящий период. План действий должен также включать дорожную карту с промежуточными активностями на каждый год реализации проекта. Существует возможность протестировать некоторые гипотезы во время пилотной фазы, по окончании которой будет проведена оценка результативности, эффективности и воздействия проекта. На основании данной промежуточной оценки дизайн проекта может быть модифицирован. После определения набора ключевых активностей появляется понимание о приблизительном бюджете проекта, а также о возможных внешних и внутренних ресурсах, которые необходимо будет привлечь для успешной реализации намеченного плана действий.

8. ЗАДАТЬ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ КРАТКОСРОЧНЫХ ЗАДАЧ И СРЕДНСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ВРЕМЕННОГО ГОРИЗОНТА

На этом этапе уже можно дозаполнить оставшиеся два уровня в трехуровневой системе индикаторов. Индикаторы достижения краткосрочных задач будут в большинстве случаев соответствовать индикаторам результативности отдельных проектных активностей, например проведенного мероприятия или разовой коммуникационной акции в социальных сетях. Так как трехуровневая система индикаторов основывается на логике линейной логической модели, показатели достижения среднесрочных целей являются отложенными эффектами, которые возникают только в результате достижения краткосрочных

задач и реализации всей проектной деятельности. Благодаря кумулятивному эффекту, созданному в результате достижения среднесрочных целей, возможно достижение долгосрочных итогов или проектной цели в целом.

9. РАЗРАБОТАТЬ И ВНЕДРИТЬ СИСТЕМУ МОНИТОРИНГА ПРОЕКТА

Индикаторы, по которым производилось измерение исходного состояния до запуска проекта, а также все индикаторы, заданные в вышеупомянутой трехуровневой системе, – база, которая позволяет производить регулярный мониторинг проекта. Измерение этих заданных индикаторов должно происходить с одинаковой регулярностью – по опыту рассмотренных компаний такие замеры проводятся ежемесячно, ежеквартально или ежегодно, но не реже одного раза в год.

Данные каждого измерения должны заноситься в единую базу для последующих сравнений. Измерение некоторых показателей может предусматривать сбор первичных данных у стейкхолдеров или бенефициаров на местах, что предполагает создание соответствующей цифровой платформы для внесения данных или, как в случае компании «Эксон Нефтегаз Лимитед», института региональных координаторов, которые в том числе осуществляют функцию мониторинга. В контексте грантовых конкурсов мониторинг чаще всего включает контроль и анализ ежемесячных, полугодовых и годовых отчетов, предоставляемых грантополучателями. Также рекомендуется проводить и выездной мониторинг, включая посещение объектов инфраструктуры или публичных мероприятий, организованных в рамках данного проекта. Наличие комплексной системы индикаторов позволяет максимально эффективно производить мониторинг прогресса в достижении основной цели проекта.

10. ОБЕСПЕЧИТЬ ФАЗУ РЕАЛИЗАЦИИ

В зависимости от дизайна проекта реализация ее активностей и операционный менеджмент могут осуществляться самой внутренней командой компании, внешним оператором (фонд «КАФ» в кейсе компании «Альфа-Групп») или в партнерстве с организацией – носителем тематической экспертизы (фонд «Добрый город Петербург» в кейсе компании JTI). В некоторых

случаях необходимые человеческие ресурсы и соответствующая предметная экспертиза сконцентрированы в отдельно выделенной структуре внутри компании, которой передано управление всем портфелем социальных инвестиций (благотворительный фонд «Центр социальных программ» в компании «РУСАЛ»). Во всех этих организационных конфигурациях степень вовлеченности сотрудников компании в операционное управление варьируется от формального спонсора проекта, который анализирует отчеты, полученные в рамках мониторинга, до основного оператора проекта.

В рамках обзора лучших практик российских компаний-лидеров было выявлено, что наиболее зрелые системы управления социальным воздействием и системы индикаторов оценки наблюдаются в сегменте грантовых конкурсов, направленных на поддержку социальных программ и проектов на территориях присутствия. Детальная механика построения системы управления грантовыми конкурсами описана в кейсах компаний «РУСАЛ», «Газпром нефть», «Сахалин Энерджи» и «Эксон Нефтегаз Лимитед». Именно в рамках организации грантового конкурса была выявлена лучшая практика по привлечению сотрудников на добровольных началах – из различных ключевых бизнес-подразделений, таких как отдел информационного и организационного сопровождения, директорат по правовым вопросам, финансовый директорат, сектор интеллектуальной собственности, отдел охраны окружающей среды и другие отделы, которые оказывали поддержку грантозаявителям конкурса («Сахалин Энерджи»). Данная практика иллюстрирует возможности для вовлечения сотрудников из других подразделений, помимо ключевого департамента по устойчивому развитию или социальным инвестициям, в корпоративные проекты социальной направленности.

11. РАЗРАБОТАТЬ МЕТОДОЛОГИЮ И ПРОВЕСТИ ИТОГОВУЮ ОЦЕНКУ ПРОЕКТА

На основании анализа практического опыта российских компаний-лидеров, а также – теоретической базы, можно сделать вывод о том, что процедура оценки может быть направлена на поиск ответов на самые различные исследовательские вопросы.

Почти все исследовательские вопросы можно позиционировать внутри ОЭСР классификации,

которая позволяет оценить проект с точки зрения его актуальности, согласованности, результативности, эффективности, воздействия или устойчивости. По опыту российских компаний в бизнес-контексте учитываются параметры актуальности (востребованности), эффективности, воздействия и устойчивости действующих проектов во время проведения оценки (РУСАЛ, «Сахалин Энерджи»). И в этом состоит основное отличие оценочных методик, которые применяют бизнес-структуры, от практик некоммерческого сектора. В случае первых проводится в основном промежуточная оценка относительно действующих проектов, последние же проводят оценку чаще относительно завершенных и реже – относительно действующих проектов. Исключение составляет сегмент грантовых конкурсов, где оценка направлена на анализ устойчивости как раз завершенных проектов – победителей прошлых лет («Газпром нефть», РУСАЛ). В этом контексте устойчивыми признаются проекты, реализация которых после окончания грантовой поддержки продолжается в полном объеме или расширяется.

Методология оценки зависит от содержания каждого отдельно взятого проекта, поэтому невозможно применить какой-либо универсальный подход. Оценка проектов в сфере устойчивого развития может выходить за периметр вышеупомянутой классификации ОЭСР. Компании могут опираться на существующие методологии (B4SI/LBG в кейсе компании JTI) или разработать собственный подход, как это сделала компания «Эксон Нефтегаз Лимитед», внедрив ежегодную оценку эффективности проектов методом Step-back (ретроспективного) анализа, а также компания «Альфа-Групп». В плане территориальных границ, детально описанных в Главе 1, в настоящий момент российские компании оценивают свое воздействие в основном на прямых благополучателей проекта, но у них все больше появляется интерес к оценке воздействия своего территориального присутствия. Примером оценки макроэффектов от деятельности компании является анализ вклада компании в социально-экономическое развитие страны, который провела Coca-Cola HBC Россия.

Согласно принципам ОЭСР, представленным в Приложении Б, для проведения любого вида оценки рекомендуется привлекать внешних оценщиков, которые никак не зависят от сотрудников компании, участвующих в оперативном управлении проекта и которые могут рассматривать проектные результаты максимально объективно. Опыт

опрошенных компаний также подтверждает эту рекомендацию: в проведении оценки проектов и программ многие из них опирались на экспертные знания внешних подрядчиков, таких как Ассоциация специалистов по оценке программ и политик («Эксон Нефтегаз Лимитед») или Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Coca-Cola HBC Россия). В некоторых случаях необходимой экспертизой для проведения такой оценки обладали партнеры программы (фонд «Добрый город Петербург» в кейсе JTI или фонд «КАФ» в кейсе «Альфа-Групп»). В Приложении В данного отчета представлен дополнительный вспомогательный инструмент для работы с внешними независимыми консультантами в рамках проведения оценки – карта проверки качества технических заданий на проведение оценки и первичных отчетов, разработанная Группой по оценке ООН.

Основной аналитический продукт проведенной оценки – отчет с выводами и рекомендациями авторов на основе проанализированных первичных и вторичных данных. Ключевая аудитория отчетов об оценке включает как внутренних, так и внешних стейкхолдеров. Так как отчеты об оценке являются управленческим инструментом, в большинстве случаев или весь отчет, или его часть с рекомендациями и выводами – непубличные документы. Примеров использования инструмента отчета об оценке в качестве эффективного инструмента для взаимодействия именно с внешними стейкхолдерами (органами государственной власти, кредиторами, местными сообществами и другими), а не только как внутреннего инструмента, используемый командой, ответственной за операционное управление проектом, немного и в глобальной, и в российской практике*.

КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: СОЗДАНИЕ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЙ ФУНКЦИИ ОЦЕНКИ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

Несмотря на вышеуказанные рекомендации по делегированию функции оценки внешним подрядчикам и консультантам для обеспечения независимого подхода к оценке результатов, любая организация также может создать централизованное подразделение по оценке, которое по структуре и функционалу будет схоже с надзорным органом или отделом по внутреннему аудиту, внутри организации. Подобное организационное подразделение должно отвечать следующим трем требованиям:

- (1) обеспечение **независимого и беспристрастного подхода**, который необходим для повышения уровня доверия к результатам оценки. Данный критерий может быть применим при условии выстраивания вертикали подотчетности непосредственно первым лицам организации, например, генеральному директору или Совету директоров. В ином случае, руководители департаментов, чья работа подлежит внутренней оценке, могут попробовать влиять на ее результаты;
- (2) обеспечение необходимого **качества** оценки деятельности через применение разумного критического мышления, которое также необходимо для повышения уровня доверия к результатам оценки, и
- (3) демонстрация **полезности** функции оценки в плане использования результатов оценки и рекомендаций, актуальности и адаптируемости результатов оценки к требованиям организации, а также готовность реагировать на любые возникшие изменения и проблемы.

* Одним из примеров прозрачного раскрытия информации об оценке является публикация всех отчетов о проведении независимого мониторинга Плана содействия КМНС Сахалина компании «Сахалин Энерджи» на сайте проекта.

ФУНКЦИОНАЛ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО ОЦЕНКЕ МОЖЕТ СОСТОЯТЬ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ:

- Составление ежегодного плана по проведению оценки и выбор отдельных участков работы, программ и проектов для проведения оценки. Вся деятельность организации не подлежит ежегодной оценке. Обычно оценка проводится по выборочным программам и проектам или в середине проектного цикла, и/или после их завершения.
- Разработка технического задания для внешних консультантов, в случае, если таковые привлекаются к работе, и последующая координация всего процесса оценки.
- Составление рекомендаций по повышению качества управления проектной деятельностью по результатам оценки. Итоговый отчет по оценке должен быть заверен руководителем подразделения, в котором проводилась оценка, а также он или она должен дать письменное согласие на предложенные рекомендации. Без получения письменного согласия и заверения итоговый отчет не может быть представлен на рассмотрение руководства организации.
- Проведение тренингов для релевантных сотрудников организации, ответственных за реализацию программ и проектов, по эффективному социальному проектированию, дизайну и мониторингу проектов таким образом, чтобы программы и проекты, а также вся соответствующая документация были подготовлены для проведения итоговой оценки.

12. ПЕРЕСМОТР ДИЗАЙНА ПРОЕКТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИТОГОВОЙ ОЦЕНКИ

Согласно представленной 6-этапной проектной системе управления социальным воздействием, процедура оценки является адаптированной версией такого бизнес-инструмента, как Цикл Деминга или PDCA (Plan-Do-Check-Act), который также направлен на постоянное улучшение качества. Также и процедура оценки, основанная на учете результатов обратной связи на разных этапах цикла, направлена именно на улучшение качества проектного менеджмента. Согласно результатам опроса, российские компании-лидеры проводят оценку социального воздействия в основном для повышения эффективности своей проектной деятельности, принятия решения о продолжении или масштабировании проекта, а также для

пересмотра содержания и дизайна проекта. Следует уточнить, что оценка – это инструмент именно проектного менеджмента, а не инструмент антикризисного управления.

Несмотря на то, что данное исследование в основном направлено на изучение механики процедуры итоговой оценки, которая проводится уже после завершения проекта, методология оценки также позволяет проведение промежуточных итераций по оценке во время реализации проекта. Промежуточная оценка является некой альтернативой пилотной фазы проекта, так как она позволяет «настроить» и «отрегулировать» некоторые операционные аспекты уже в процессе реализации проекта для более эффективного достижения поставленных целей.

ТАБЛ. 35. ЦЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОПРОСА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ-ЛИДЕРОВ

ЦЕЛИ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ	ТИП КОНТУРА	КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ПО ГРУППАМ (КРИТЕРИЙ – ЧАСТОТА ПРИМЕНЕНИЯ)
для повышения эффективности программной деятельности	ПРОЕКТНЫЙ	ГРУППА 1
для включения в отчетность	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	ГРУППА 2
для принятия решения о продолжении программы/проекта	ПРОЕКТНЫЙ	ГРУППА 3
для позиционирования компании	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	ГРУППА 3
для планирования бюджета	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ/ ПРОЕКТНЫЙ	ГРУППА 3
для информирования заинтересованных сторон	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	ГРУППА 4
для пересмотра содержания программы	ПРОЕКТНЫЙ	ГРУППА 5
для пересмотра распространения информации о программе	ПРОЕКТНЫЙ	ГРУППА 6
для уточнения стратегических приоритетов благотворительной деятельности/социальных инвестиций	ПРОЕКТНЫЙ	ГРУППА 7
для пересмотра целей программы	ПРОЕКТНЫЙ	ГРУППА 8
для оценки работы менеджмента	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	ГРУППА 8
для регулярных отчетов перед кредиторами	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ	ГРУППА 9

Источник: результаты опроса российских компаний-респондентов, SKOLKOVO IEMS

Как провести оценку социального воздействия, если отсутствовала какая-либо система управления во время реализации социально значимой инициативы?

Вышеупомянутая 10-этапная система управления социальным воздействием позволяет компаниям реализовать социально значимый проект, оценка которого заложена в проектный дизайн с самого начала. Но данный подход недоступен для компаний, которые уже или начали реализовывать деятельность в сфере устойчивого развития или завершили какую-либо социальную инициативу, при этом не разработав данную комплексную систему управления до ее запуска. Так возможно ли применить подход обратного проектирования для оценки социального воздействия в этом случае?

Ответ на данный вопрос – «нет – полноценная оценка социального воздействия невозможна», но возможно провести некоторое аналитическое обобщение о характере созданных социальных эффектов данной инициативы.

Условием проведения любого аналитического обобщения такого рода является наличие оформленной проектной деятельности, минимум временных границ.

1. Первый шаг в этом процессе – рефлексия об изначальной цели данной инициативы и ожидаемых результатах, которые должны были быть достигнуты и которые бы являлись индикатором успеха инициативы. Так как система индикаторов эффективности не была задана с самого начала, можно задать следующий вопрос: «Что позволило бы Вам сделать вывод о том, что проект стал успешным и результативным с точки зрения его социальной или экологической эффективности?»
2. На втором этапе следует выявить положительные и отрицательные эффекты, которые были получены в результате деятельности компании. Запланированные результаты, о которых шла речь на предыдущем этапе, позволяют сделать выводы об ожидаемых эффектах, и сейчас следует проанализировать, были ли эти эффекты получены. Самое сложное – это применить честный самоанализ для выявления полученных непредусмотренных отрицательных эффектов. Также необходимо учесть наличие любых непредусмотренных положительных эффектов, которые, если они имеют систематический характер, должны в будущем перейти из категории «непредусмотренных» в «ожидаемые».
3. Итоговым шагом процесса обратного проектирования является атрибуция или выделение существующих причинно-следственных связей между полученными эффектами и произведенной деятельностью в рамках отдельно взятой инициативы. Это означает, что на данном этапе происходит разработка линейной логической модели постфактум. В большинстве случаев набор проектных активностей не был задан изначально, и вся произведенная деятельность имела несистемный характер. Для того чтобы «отфильтровать» именно релевантные активности, можно применить критерий целеполагания – то есть релевантными активностями являются те, которые внесли вклад в достижение заданной цели и которые вписываются в заданный временной горизонт.

Итогом данного аналитического обобщения станет более глубинное понимание всего спектра полученных эффектов, а также логической взаимосвязи между эффектами и проектной деятельностью. В результате этих выводов могут быть найдены ответы на два вопроса: «Что изменилось?» и «Что именно привело к этим изменениям?»

Заключительное слово авторов

Данный исследовательский проект был запущен осенью 2019 года за некоторое время до того, как человечество столкнулось с пандемией коронавируса, которая подорвала существующий мировой порядок. Последствия текущей эпидемиологической ситуации все еще остро ощущаются во всех сферах, относящихся к глобальной повестке устойчивого развития. Почти вся проанализированная теоретическая база знаний и описанные лучшие практики (в формате исследовательских мини-кейсов) описывают состояние дисциплины оценки до возникновения худшего кризиса со времен Второй мировой войны, который выступает своего рода **стресс-тестом** для эволюции данной дисциплины. В настоящий момент будет необоснованно смело делать какие-либо оптимистические или пессимистические прогнозы об обозримом будущем глобальных и локальных процессов, связанных с устойчивым развитием, но мы предлагаем сопоставить некоторые из выводов и рекомендаций, которые были сделаны в рамках данного исследования, с «новой реальностью».

ВОСХОДЯЩИЙ ТРЕНД

Текущая эпидемиологическая ситуация и возникшие социально-экономические последствия выступают ускоряющим «триггером» для дальнейшего развития процедуры оценки социального

воздействия в России. Как проиллюстрировали наиболее передовые практики опрошенных российских компаний-лидеров, многие из них уже оперируют в импакт-реальности, которая требует создания комплексных систем управления на стратегическом уровне. Данные компании осознают всю глубину и интенсивность своего воздействия вовне и в ответ на это создают управленческие системы для контроля и управления положительных и отрицательных эффектов, возникающих в результате их деятельности. На основании анализа практик 16 российских компаний, которые демонстрируют признаки успешного применения наиболее зрелых корпоративных систем мониторинга и оценки социального воздействия, можно сделать вывод о том, что в России практика оценки наиболее распространена среди компаний добывающего сектора экономики и некоторых отраслей промышленности, таких как химическая или табачная промышленность. Это связано, во-многом, с характером деятельности данных компаний и с их статусом градообразующих предприятий, которые создают значительное экологическое воздействие на территориях присутствия. Похожие выводы о том, что «крупнейшие отечественные компании – промышленные гиганты, и они обречены быть неэкологичными в соответствии с новой зеленой этикой», были получены при составлении [рейтинга Forbes 30 самых экологических компаний России](#). Авторы Forbes приняли как данность, что две

* Данный подход учитывает только положительное экологическое воздействие, а не отрицательное, и не позволяет рассчитать кумулятивную «истинную» ценность компании, согласно которому отрицательное воздействие добывающих компаний на окружающую среду всегда имело бы намного больший вес, чем любая положительная деятельность по компенсации и нейтрализации вреда.

трети компаний рейтинга занимаются в разной степени неэкологичным производством — и сосредоточились на том, чтобы показать, кто из них тратит больше усилий на компенсацию вреда природе*. В связи с высокими экологическими рисками, многие компании из ресурсоемких отраслей применяют специальный инструментарий для учета и управления экологическим воздействием, например Индекс воздействия на окружающую среду компании «СИБУР». Другими внешними драйверами развития корпоративной практики оценки являются зарубежные финансовые банки развития, выступающие кредиторами; международные ESG-рейтинги, на позиционирование в которых положительно влияет наличие стратегических подходов к управлению устойчивым развитием и социальным воздействием; а также продвижение практики оценки на уровне штаб-квартиры транснациональной корпорации и всей глобальной группы в целом. В связи с текущим ухудшением экономической ситуации, существует риск того, что может увеличиться конкурентная борьба за ограниченное финансирование между различными организациями. У операционных менеджеров по устойчивому развитию появится новый вызов – еще подробнее демонстрировать топ-менеджерам компании и внешним инвесторам достижение качественных социальных изменений и эффективное использование предоставленного финансирования. Это создает предпосылки для дальнейшей эволюции дисциплины оценки в России и развития управленческого инструментария «нового поколения», который позволит проводить сравнение между программными портфелями и стратегиями любых двух компаний различного индустриального профиля.

ОЦЕНКА С ВОВЛЕЧЕНИЕМ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН И СОЦИАЛЬНОЕ ДИСТАНЦИРОВАНИЕ

Даже несмотря на то, что строгий режим карантина начинает повсеместно ослабевать, вполне вероятно, что некоторые аспекты социального дистанцирования сохранятся в течение некоторого времени, что может осложнить сбор первичных данных «лицом к лицу». Представленные 12 рекомендаций для построения 6-этапной проектной системы управления социальным воздействием,

основные принципы оценки ОЭСР* и другие теоретические методологии проведения оценки основываются на подходах, требующих регулярного взаимодействия с заинтересованными сторонами лицом к лицу, а также личного контакта для сбора первичных данных, включая опросы различных стейкхолдеров на стадии анализа потребностей бенефициаров и на всех последующих этапах. Например, представители органов региональной власти регулярно принимают участие в выездных поездках на места с целью мониторинга социальных проектов компании «Сахалин Энерджи». В новой COVID-19-реальности именно с **переводом сбора данных в дистанционно-цифровой формат** связаны основные механизмы по адаптации оценочных методологий. Например, сбор данных в удаленном формате, с использованием цифровых инструментов и средств телефонной связи, является более безопасным методом в свете текущей эпидемиологической ситуации. Организации некоммерческого сектора уже предлагают широкий спектр инструментов и руководств, которые могут обеспечить сбор количественных и качественных данных в удаленном формате. Например, организация J-PAL недавно опубликовала руководство²⁰ по передовым методам проведения телефонных опросов, которое она продолжает обновлять по мере появления новых советов и инструментов. Другая организация 60 Decibels предлагает инструментарий²¹ для разработки высококачественных мобильных систем сбора данных.

АДАПТАЦИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

Хотя большинство из существующих корпоративных систем управления социальным воздействием все еще могут быть применимы, многим компаниям, возможно, придется рассмотреть вопрос об их адаптации или добавлении новых метрик, связанных конкретно с последствиями пандемии COVID-19. Некоторые организации уже начали успешно двигаться в этом направлении. Например, технологическая платформа, предназначенная для помощи организациям в проведении эффективного управления и оценки воздействия – SocialSuite, уже разработала бесплатный инструмент²² по

* См. Приложение Б.

«Только наличие доказательной базы, являющейся обязательным условием любой оценки социального воздействия, позволяет адресоваться к проблеме «отмывания» в контексте устойчивого развития, а именно гринвошинга, импактвошинга и ЦУР-вошинга, при которых декларации о достигнутых результатах не являются обоснованными».

оценке социального воздействия коронавируса, чтобы помочь организациям отслеживать, как кризис влияет на их сотрудников, бенефициаров и проектные инициативы. В проектном контуре управления в условиях высокой неопределённости традиционные линейные логические подходы, предполагающие предсказуемую структуру причинно-следственных взаимосвязей, вероятно, будут менее применимы, так как увеличивается количество непредусмотренных эффектов.

Подводя итоги, хочется еще раз вернуться к утверждению, сделанному в Главе 1 о том, что один из основных барьеров для компаний, которые реализуют прогрессивные социально ответственные проекты в различных сферах, – это отсутствие доверия со стороны многих ключевых групп стейкхолдеров, таких как потребители и импакт-инвесторы. Согласно результатам совместного исследования Московской школы управления «СКОЛКОВО», "Ромир" и "План Б" 2019 года, 53% опрошенных респондентов считают, что бизнес инвестирует в устойчивое развитие ради прибыли, и только 25% связывают социально ответственную деятельность компаний с мотивацией изменить мир «к лучшему» и решить острые социальные и экологические проблемы.

Так как в данной главе представлен практический импакт-инструментарий, то необходимо упомянуть концепцию **импакт-верификации**, которая как раз и позволяет различать «истинное» социальное воздействие от импактвошинга, при котором компании безосновательно позиционируют себя в качестве социально ответственных, используя устойчивое развитие исключительно в качестве PR-инструмента.

Запрос на проведение внешней и независимой импакт-верификации изначально был сформирован в индустрии импакт-инвестиций, и в 2020 году

первым провайдером такой услуги стала компания [BlueMark](#). Импакт-верификация – это оценка методов управления социальным воздействием и нефинансовой отчетности о созданном воздействии, которую проводит компания или импакт-инвестор. Оценка проводится в отношении соответствия методов определенным отраслевым стандартам, таким как [Принципы работы по управлению воздействием \(OPIM\)](#), GRI, IMP, IRIS+, [Принципы ответственного инвестирования \(PRI\)](#), [Принципы социальных облигаций](#) и др.

Так же как и при проведении оценки социального воздействия, предполагается, что только внешняя и независимая импакт-верификация позволяет получить стороннюю точку зрения на качество организационных практик управления воздействием, что может повысить степень доверия к «импакт-лейблу» данной компании. В отличие от оценки социального воздействия, фокус которой в основном – на полученные результаты в рамках программной или проектной деятельности, импакт-верификация анализирует соответствие качества корпоративных систем и процессов управления социальным воздействием на уровне всей организации. В настоящий момент инструмент импакт-верификации только начинает использоваться импакт-инвесторами, но можно предположить, что и организации из других индустрий, которым также необходимо демонстрировать положительные результаты созданного социального воздействия, все чаще будут использовать инструменты независимой оценки социального воздействия и импакт-верификации.

Следует еще раз напомнить, что социальное и экологическое воздействие – это продукт деятельности любой организации, который будет возникать в любом случае. В текущих условиях высокой неопределенности компаниям следует

* Принципы работы по управлению воздействием (OPIM), запущенные Международной финансовой корпорацией (IFC) и группой из 60 подписавшихся сторон, были приняты в апреле 2019 года.

переводить как можно больше организационных процессов из неконтролируемых в управляемые, все больше отказываясь от стратегий реагирования и антикризисного управления. Только наличие системы управления социальным воздействием, внедренной на всех стратегических уровнях, позволит компании не просто предотвращать или существенно снижать ее отрицательное

воздействие на общество и планету, но также и создавать положительную социальную ценность для потребителей, местных сообществ и других групп стейкхолдеров.

Всегда лучше начать управлять «импактом» до того, как «импакт» начнет управлять вами. А также всегда лучше «быть», а не «казаться».

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ-ЛИДЕРОВ

«Коронавирус, как и любой кризис, это хорошая проверка на истинную приверженность принципам устойчивого развития. Легко отчитываться об устойчивом развитии, когда все показатели идут вверх или когда чувствуется небольшая, привычная для рынка турбулентность. Но только форс-мажорная ситуация, как лакмусовая бумажка, выявляет степень устойчивости и самих компаний, и их отношений с заинтересованными сторонами в самых разных сферах».

Екатерина Верещагина,
генеральный директор агентства «Стратегические коммуникации»

«Российские компании в целом достаточно быстро и гибко реагируют на те изменения, которые происходят – и макроэкономические, и микроэкономические, мы научились работать в кризисных ситуациях. COVID является достаточно серьезным вызовом, к которому нам придется адаптироваться, адаптировать наши программы социальных инвестиций. Я думаю, что к моменту выхода из острой фазы пандемии, в любом случае, многими компаниями будет сформулирована некая новая модель работы в текущих условиях. Для наших регионов присутствия мы постараемся максимально снизить те последствия, которые ситуация с коронавирусом сегодня несёт».

Рустам Закиев,
директор департамента коммуникационных и социальных проектов компании «РУСАЛ»

Приложение А

Методология сбора первичных данных

В рамках данного исследования сбор первичных данных производился на двух уровнях:

- 1. Лучшие практики:** опрос российских бизнес-лидеров (который включал вопросы с многовариантными ответами) для выявления элементов эталонной корпоративной системы мониторинга и оценки социального воздействия.
- 2. Лучшие кейсы:** глубинные интервью с представителями компаний-российских бизнес-лидеров по применению стратегического и проектного контура управления социальным воздействием на практике*.

На обоих уровнях объектами исследования были российские компании: как представительства транснациональных корпораций, так и российский крупный бизнес, которые применяют наиболее прогрессивные практики мониторинга и оценки воздействия и которые могут предоставить и раскрыть доказательную базу применения тех или иных управленческих подходов и их механики. Выбор компаний-респондентов в двух частях исследования осуществлялся по-разному:

- 1. Лучшие практики.** Опрос производился исключительно в компаниях - лидерах своей индустрии**. Итоговая выборка респондентов репрезентативна – в отношении различных секторов экономики, включая нефтегазовую, табачную, энергетическую, автомобильную и лесную промышленность, FMCG-сектор и розничную торговлю. Лучшие практики показаны в основном на примерах компаний частного бизнеса, включая пять транснациональных корпораций - участников рейтинга Топ-50 иностранных компаний Forbes Russia за 2019 год²³. За исключением двух российских компаний-респондентов, все остальные участники выборки входят в рейтинг РБК 500 крупнейших по выручке компаний России за 2019 год²⁴. Кумулятивная годовая выручка всех респондентов – участников опроса – составила более 5,5 триллионов рублей в 2018 году, а кумулятивное количество сотрудников превысило 800 000 человек. Все характеристики данной выборки позволяют сделать вывод об элементах «эталонной системы мониторинга и оценки», которую применяют российские бизнес-лидеры***.

* Данный этап также включает анализ вторичных источников информации, которые предоставляют респонденты для написания мини-кейсов.

** Одним из критериев для выбора компаний являлся размер годовой выручки за 2018 год – для данного исследования применялась нижняя граница данного критерия в размере 30 миллиардов рублей.

*** Следует отметить, что на размер выборки респондентов большое влияние оказала тяжелая эпидемиологическая ситуация COVID-19, так как опрос проводился в марте-апреле 2020 года, когда человеческие и временные ресурсы российских компаний были направлены на задачи экстренного реагирования.

2. Лучшие кейсы. Список компаний, которые потенциально могут применять прогрессивные практики мониторинга и оценки социального воздействия, составлялся на основе обзора следующих рейтингов: (1) Топ-25 российских директоров по корпоративной социальной ответственности в рамках Ежегодной премии АМР «ТОП-1000 Российских менеджеров» 2019 года, (2) 34 компаний из Лидеров индекса РСПП «Ответственность и открытость» и 30 компаний из Лидеров индекса РСПП «Вектор устойчивого развития» 2019 года (3) 5 компаний из числа корпоративных победителей и призеров конкурса Effie Positive Change 2019 года, (4) 30 ТНК - «корпоративных визионеров» и лидеров в области устойчивого развития корпораций из отчета SKOLKOVO IEMS «Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных корпораций»²⁵.

В базовый список организаций – потенциальных объектов исследовательских мини-кейсов вошли 76 уникальных российских (B2B и B2C) и транснациональных компаний.

Второй шаг выбора компаний, которые приме-

няют наиболее прогрессивные подходы к **стратегическому контуру управления социальным воздействием**, включал обзор публичной информации (корпоративный сайт и нефинансовая отчетность) о наличии стратегии и стратегических показателей в сфере устойчивого развития.

На третьем шаге осуществлялся выбор компаний, которые применяют лучшие практики **проектного контура управления социальным воздействием**. Выбор объектов «проектных» мини-кейсов осуществлялся по следующим критериям:

- призеры конкурса «Лидеры корпоративной благотворительности» в номинации «За подход к оценке социальных результатов благотворительных проектов и программ» за 2017-2019 гг.;
- наличие публичной информации, включая отчеты о применении международных подходов по оценке воздействия – SROI и B4SI/LBG;
- суждения и рекомендации экспертов из Ассоциации «Форум доноров» и фонда «КАФ».

Приложение Б

Принципы оценки ОЭСР

Любая методология оценки должна основываться на следующих принципах ОЭСР (интерпретация данных принципов была немного расширена и адаптирована, с учетом особенностей читательской аудитории данного исследования):

- **Объективность.** В своей концепции и реализации каждая оценка должна стремиться к максимальному уровню объективности и беспристрастности. Изложение фактов необходимо методически четко отличать от оценки и выводов. Важно, чтобы учитывались разные точки зрения, а также сильные и слабые стороны проектного дизайна. Результаты, выводы и рекомендации должны быть подтверждены доказательствами и быть понятными для аудитории отчета.
- **Независимость оценщиков.** Привлеченные оценщики должны обладать экспертными знаниями. Достоверность оценки также обеспечивается привлечением внешних экспертов, которые никак не зависят от сотрудников, участвующих в оперативном управлении проекта, и которые могут рассматривать проектные результаты максимально объективно.
- **Участие заинтересованных сторон.** В процесс оценки рекомендуется вовлекать стейкхолдеров и партнеров проекта, особенно его бенефициаров. Желательно, чтобы их вовлечение было максимальным: например, их можно привлекать для совместной разработки технического задания для оценщиков, предоставить им возможность давать комментарии к итоговому отчету по оценке.
- **Прозрачность и фокус.** Техническое задание в отношении оценки должно быть четко сформулировано и сфокусировано. Задание может включать описание исходной ситуации до запуска проекта, цели оценки, ключевые вопросы, требования по дизайну методологии, необходимые квалификации оценщиков и требования к итоговому отчету. В большинстве случаев оценка не может охватывать все вышеупомянутые критерии ОЭСР в одинаковой степени, поэтому необходимо четко обозначить исследовательские вопросы.
- **Надежность.** Необходима работа с доказательной базой и часто с первичными данными для того, чтобы достоверно подтвердить ключевые выводы. Результаты оценки, указанные в отчете, должны быть понятными для аудитории читателей.
- **Полнота и ясность отчетов.** Отчет должен быть структурирован в соответствии с критериями ОЭСР и заданными исследовательскими вопросами. В отчете должны быть даны ответы на все поставленные вопросы.
- **Справедливость и защита интересов вовлеченных сторон.** Безопасность, достоинство и права лиц, участвующих в оценке, должны быть защищены. Также на всех стадиях оценки должен применяться этический подход для проведения научных исследований.
- **Полезность.** Итоговые рекомендации по оценке используются для повышения качества и эффективности проектов или программ. Необходимо разработать механизмы получения обратной связи от лиц, отвечающих за операционное управление проекта, особенно на стадии прочтения итогового отчета и рекомендаций оценщиков.

Приложение В

Карта проверки качества технических заданий на проведение оценки и первичных отчетов, разработанная группой по оценке ООН для найма внешних независимых консультантов

В некоммерческом секторе привлечение внешних независимых консультантов для проведения оценки происходит в основном посредством процедуры открытых тендеров. Консультант, выбранный в результате тендерной процедуры, получает техническое задание (ТЗ) от заказчика, которое включает обязательные требования как к проведению оценки, так и к содержанию и

структуре итогового отчета. Приведенная ниже карта, составленная с учетом норм и стандартов оценки Группы по оценке ООН (UNEG), отражает ключевые параметры и структуру технических заданий и первоначальных отчетов, которые также применимы к бизнес-контексту.

1	ЦЕЛЬ ОЦЕНКИ
1.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (ТЗ) ОПРЕДЕЛЯЕТ ЦЕЛЬ ОЦЕНКИ И ОБЪЯСНЯЕТ, КАКИМ ОБРАЗОМ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПОЛУЧЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.
1.1	ТЗ разработано с учетом регламентов, определяющих порядок проведения оценки.
1.2	Обозначенная в ТЗ цель оценки содержит точное указание на причины проведения оценки и в том числе объясняет, почему она проводится в данное время.
1.3	ТЗ определяет первичную и вторичную аудитории оценки, а также поясняет, в чем будет заключаться польза от оценки.

2 ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ*	
2.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ СОДЕРЖИТ ЧЕТКО СФОРМУЛИРОВАННЫЕ, АКТУАЛЬНЫЕ И РЕАЛИСТИЧНЫЕ ЗАДАЧИ.
2.1	Задачи (либо задача) оценки проистекают из общей цели оценки.
2.2	Указанные в ТЗ задачи реалистичны и достижимы – исходя из той информации, которую можно собрать / получить в контексте данного мероприятия.
3 КОНТЕКСТ ОЦЕНКИ	
3.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ВКЛЮЧАЕТ СУЩЕСТВЕННУЮ И АКТУАЛЬНУЮ КОНТЕКСТУАЛЬНУЮ ИНФОРМАЦИЮ.
3.1	ТЗ содержит реалистичное описание конкретного политического, программного и управленческого / властного окружения, в котором будет проводиться оценка. Например, сведения о самых актуальных аспектах экономического, социального и политического контекста.
3.2	ТЗ содержит реалистичное описание наиболее актуальных программных и/или содержательных аспектов, имеющих отношение к данной оценке.
4 МАСШТАБЫ / ГРАНИЦЫ ОЦЕНКИ	
4.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ВКЛЮЧАЕТ ОПИСАНИЕ МАСШТАБОВ / ГРАНИЦ ОЦЕНКИ.
4.1	ТЗ четко определяет, что именно попадает и что не попадает в радиус действия оценки, охватывая в том числе вопросы, касающиеся сроков, этапов проекта и/или географических территорий.
4.2	Масштабы / границы оценки соизмеримы с задачами (или задачей) оценки.
4.3	Масштабы / границы оценки реалистичны, если рассматривать их с позиции ресурсного обеспечения и установленных сроков.
5 КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	
5.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ КРИТЕРИИ, КОТОРЫЕ БУДУТ ЗАДАВАТЬ НАПРАВЛЕНИЕ ОЦЕНОЧНОЙ РАБОТЕ.
5.1	ТЗ определяет критерии, по которым будет оцениваться изучаемый предмет, включая, например, такие параметры, как актуальность, результативность, эффективность, степень воздействия на общество и/или устойчивость социального эффекта.
5.2	ТЗ озвучивает дополнительные критерии, имеющие значение для особых типов оценки, таких как оценка гуманитарного отклика, процессов развития или программ, предусматривающих разработку законодательства.
6 СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ	
6.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ СОДЕРЖИТ СЕРИЮ ИСЧЕРПЫВАЮЩИХ СПЕЦИАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ, СОГЛАСУЮЩИХСЯ С КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ.
6.1	ТЗ включает серию вопросов оценки, имеющих прямое отношение как к задачам оценки, так и к критериям, которые будут использоваться для изучения предмета оценки.
6.2	Серия вопросов оценки подробно раскрывает суть задач и более точно определяет масштабы / границы оценки**.

* Объектом оценки, определяющим суть ее задач, является социальное преобразование (изменение в обществе, тематическая область, нематериальная помощь, программа, группа проектов, проект), на изучении которого сфокусирована оценка и представленные в отчете результаты оценки.

** Стандарты Группы по оценке ООН: «оценка должна опираться на достоверные и актуальные данные, проверенные эмпирическим путем».

6.3	Серия вопросов оценки достаточно многогранна, чтобы охватить самые актуальные вопросы, и вместе с тем является в меру лаконичной, чтобы обеспечить пользователей кратким и точным описанием задач оценки.
6.4	Проведение факторного анализа поступающей информации и контекста оценки, а также получение ответов на серию вопросов оценки с опорой на доказательства являются выполнимыми задачами.
7	МЕТОДОЛОГИЯ
7.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ МЕТОДЫ СБОРА И АНАЛИЗА ДАННЫХ И В ТОМ ЧИСЛЕ ВКЛЮЧАЕТ ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ.
7.1	ТЗ включает хорошо продуманный и реалистичный методологический план. Желательно, чтобы в документе был предусмотрен специальный раздел, позволяющий отделить описание методологии от другой информации технического задания.
7.2	ТЗ определяет общий методологический подход и дизайн оценки. Примерами являются подходы, которые основаны на широком участии (стейкхолдеров), ориентируются на практическое использование информации, опираются на «Теорию изменений» и учитывают принципы соблюдения прав человека и обеспечения гендерного равенства. Примеры базовых дизайнов оценки включают неэкспериментальные, квазиэкспериментальные и экспериментальные планы.
7.3	Указанные в ТЗ методы сбора и анализа данных в полной мере подходят для изучения предмета оценки и гарантируют получение исчерпывающих, справедливых и объективных выводов. В частности, речь идет о получении сведений, которых должно быть достаточно для получения ответов на все вопросы оценки.
7.4	Методология оценки включает совокупность различных методов (триангуляция). Желательно предусмотреть анализ информации как количественного, так и качественного характера, а также способы сбора данных, позволяющие охватить определенный круг стейкхолдеров.
7.5	Между источниками информации и методами сбора и анализа данных прослеживаются ярко выраженные логические связи. Например, документ содержит планы формирования выборки.
7.6	Методология оценки разработана с учетом главной цели оценки, а также потребностей пользователей и других стейкхолдеров.
7.7	Методология оценки устанавливает для выбранных методов оценки четкие и понятные ограничения. ТЗ содержит специальное упоминание о том, что оценка проводится в соответствии с нормами и стандартами оценки UNEG и правилами этического поведения.
8	РАБОЧИЙ ПЛАН ОЦЕНКИ
8.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ВКЛЮЧАЕТ РАБОЧИЙ ПЛАН.
8.1	Рабочий план оценки, являющийся частью ТЗ, определяет краткосрочные результаты и продукты (outputs), которые будут созданы командой оценщиков, включая информацию о степени доступности отчета причастным сторонам и в том числе общественности.
8.2	Рабочий план оценки содержит описание основных этапов оценочного процесса и определяет сроки проекта.
8.3	Рабочий план оценки четко определяет роли и обязанности членов команды оценщиков, организации-заказчика и других стейкхолдеров оценочного процесса.
8.4	Рабочий план оценки содержит описание процесса, гарантирующего качество оценки.
8.5	Рабочий план оценки содержит описание процесса либо иной процедуры, обеспечивающей получение рабочей версии отчета о результатах оценки и корректировку документа с учетом комментариев.
8.6	Рабочий план оценки включает бюджет оценочного проекта.

9	ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА
9.0	ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ РАЗЪЯСНЯЕТ, КАКИМ ОБРАЗОМ ПЛАН ОЦЕНКИ УЧИТЫВАЕТ ТАКИЕ АСПЕКТЫ, КАК ПРАВА ЧЕЛОВЕКА И ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО.
9.1	В качестве основных потребителей результатов оценки ТЗ определяет как гарантов прав (держателей обязательств), так и правообладателей (прежде всего женщин и представителей других групп, которые подвергаются дискриминации), а также поясняет, каким образом они будут вовлечены в оценочный процесс.
9.2	ТЗ сообщает о соответствующих инструментах либо политиках, регулирующих вопросы гендерного равенства и прав человека, которые будут использоваться в качестве руководства в рамках оценочного процесса.
9.3	ТЗ поясняет, каким образом актуальные аспекты гендерного равенства и прав человека учитывались в процессе выбора критериев и вопросов оценки.
9.4	ТЗ указывает, какие подходы к оценке и методы сбора и анализа данных основаны на принципах соблюдения прав человека и учитывают особенности гендерного характера, а также поясняет, каким образом будет осуществляться разбивка данных, полученных в ходе оценки, по признакам пола, этнической принадлежности, возраста, наличия особых потребностей и т.д.
9.5	ТЗ определяет степень осведомленности членов команды оценщиков относительно вопросов гендерного равенства и прав человека, устанавливает соответствующие обязательства и содержит предписание о создании команды, сбалансированной по гендерному составу и иным признакам проявления индивидуальности и способной обеспечить использование национальных / региональных знаний в области оценки.

Источник: ["Руководство. Карта контроля качества технических заданий на проведение оценки и первоначальных отчетов". Группа по оценке ООН \(UNEG\) \(2010\)](#)

Список литературы

- 1 PWC SDG Challenge (2019). "Создавая стратегию для лучшего мира" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://thegiin.org/assets/GIIN_2019%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_webfile.pdf (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 2 ANNUAL IMPACT INVESTOR SURVEY, GIIN (2019). "Ежегодный опрос импакт-инвесторов" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://thegiin.org/assets/GIIN_2019%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_webfile.pdf (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 3 К. Триантафилис, М. Форти. SSIR (2013). "Значение имеет создаваемое социальное воздействие, а не накладные расходы" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://ssir.org/articles/entry/impact_not_overhead_is_what_counts (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 4 ООН (2021). Раздел Academic Impact [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.un.org/en/academicimpact> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 5 ПРООН (2021). Раздел SDG Impact [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://sdgimpact.undp.org/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 6 Impact Hub (2021). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://impacthub.net/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 7 Д. Радеке. SSIR (2016). "Оценка социального воздействия: корпоративное устойчивое развитие 2.0" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://ssir.org/articles/entry/impact_assessment_corporate_sustainability_2.0 (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 8 Т. Маккавен (2019). "Высшее образование для и шире, чем Цели устойчивого развития (ЦУР)" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://books.google.ru/books?id=iymsDwAAQBAJ&lpg=PA256&ots=Uqb0EXSoG5&dq=user%20community%20beneficiary%20upton&pg=PA255#v=onepage&q=user%20community%20beneficiary%20upton&f=false> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 9 Proposalsforngos (2021). Определение термина "бенефициары проекта" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://proposalsforngos.com/project-beneficiaries/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 10 Austrian Development Cooperation (2009). "Руководство для проведения оценки проектов и программ" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/47069197.pdf> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 11 Ben&Jerry's (2020). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 12 CSRHUB (2021). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.csrhub.com/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 13 Global Reporting Initiative (GRI) (2021). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.globalreporting.org/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 14 Online Journal for Workforce Education and Development, Р. Хоран (2007). "Историческое развитие оценки программ: изучение прошлого и настоящего" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Historical-Development-of-Program-Evaluation%3A-Hogan/ee2fdbbe116a30ab7a79b19e1033a7cab434feec?p2df> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)

- 15 United Nations Evaluation Group (2016). Нормы и стандарты для проведения оценки [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914> (на английском языке)
- 16 Wikipedia (2021). "Теория изменений"/Theory of change [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_change (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 17 Corporate Citizenship. "LBG фрейм и его измерение" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://corporate-citizenship.com/service/lbg/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 18 Center for Theory of Change (2021). "Разрабатывая индикаторы"/Developing Indicators [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/example/developing-indicators/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 19 Э. Медейрос. CEG (2014). "Оценка территориального воздействия (TIA). Процесс, методы, приемы" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://www.researchgate.net/publication/302580924_Territorial_Impact_Assessment_TIA_The_Process_Methods_Techniques (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 20 С. Коппер, А. Саутманн, J-PAL (2020). "Лучшие практики по проведению телефонных опросов" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.povertyactionlab.org/blog/3-20-20/best-practices-conducting-phone-surveys> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 21 60 decibels (2020). "Инструментарий по проведению удалённых опросов" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://60decibels.com/user/pages/03.Work/_remote_survey_toolkit/60_Decibels_Remote_Survey_Toolkit_March_2020.pdf (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 22 Social Suite (2021). Раздел "Оценка социального воздействия КОВИД-19" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://socialsuitehq.com/covid-19-assessment/> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на английском языке)
- 23 АО "АС Рус Медиа" (2020). Рейтинг Forbes 2019. "Топ-50 иностранных компаний" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.forbes.ru/rating/384135-50-krupneyshih-inostrannyh-kompaniy-v-rossii-2019-reyting-forbes> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на русском языке)
- 24 АО "Росбизнесконсалтинг" (2021). "Рейтинг РБК 500 крупнейших по выручке компаний России" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://pro.rbc.ru/rbc500> (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на русском языке)
- 25 SKOLKOVO IEMS (2016). "Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных корпораций" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Sustainable_Business_Lab_Research_2016-07-13_ru.pdf (дата посещения "02" июля 2021 г.) (на русском языке)

Институт исследований развивающихся рынков SKOLKOVO (IEMS) был основан в Московской школе управления SKOLKOVO в 2008 году с миссией развивать знания и представления о природе социально-экономических процессов, происходящих на развивающихся рынках, чтобы помочь бизнесменам и политикам реализовывать более успешные стратегии в новых экономиках по всему миру. Идея института была предложена социальным предпринимателем и филантропом Рубеном ВАРДАНЯНОМ, твердо верившим в огромную роль развивающихся рынков в глобальной экономике.

С момента создания IEMS поддерживался глобальной консалтинговой компанией EY.

Под стратегическим руководством Карла ДЖОХАНССОНА IEMS превратился в международную сеть, объединяющую исследовательские команды в Гонконгском университете науки и технологий (HKUST) и Индийской школы бизнеса в Хайдарабаде (ISB). Следуя своей миссии Институт исследований развивающихся рынков SKOLKOVO за 10 лет выпустил более 80 исследовательских отчетов, опубликовал книгу, получившую престижную премию и внес свой вклад в экспертные обсуждения на крупнейших международных экономических форумах. Успех IEMS был во многом определен сотрудничеством с такими партнёрами, как Unilever, RVVZ Foundation, Всемирный фонд дикой природы (WWF), Исследовательский институт «Диалог цивилизаций», BRICS Business Magazine и другими.

С опорой на команду ведущих исследователей и глобальную сеть экспертов из бизнеса, консалтинга и академической сферы IEMS продолжает развивать свои магистральные исследовательские направления: глобальная экономика, международные стратегии, устойчивое развитие и цифровая трансформация.



SKOLKOVO Institute for Emerging Market Studies (SKOLKOVO IEMS)

Moscow School of Management SKOLKOVO
100 Novaya Str, Skolkovo Village, Odintsovsky District,
Moscow Region 143025 Russia
+74955393003 | iems@skolkovo.ru | www.iems.skolkovo.ru



HKUST Institute for Emerging Market Studies (HKUST IEMS)

Lo Ka Chung Building, Lee Shau Kee Campus
The Hong Kong University of Science and Technology
Clear Water Bay, Kowloon, Hong Kong
+85234692215 | iems@ust.hk | www.iems.ust.hk



ISB Institute for Emerging Market Studies (ISB IEMS)

AC-3, Level 1, Indian School of Business Gachibowli,
Hyderabad 500 111 India
+914023187027 | iems@isb.edu | www.isb.edu/iems