

# Презентация результатов исследовательского проекта «‘Золотой стандарт’ импакта» (2019-2021)

13 октября 2021

Информационный партнер

---

# Исследовательский проект: «Золотой стандарт импакта. Лучшие практики и кейсы измерения социального воздействия бизнеса» (2019 – 2021 гг.)

## Цели проекта:

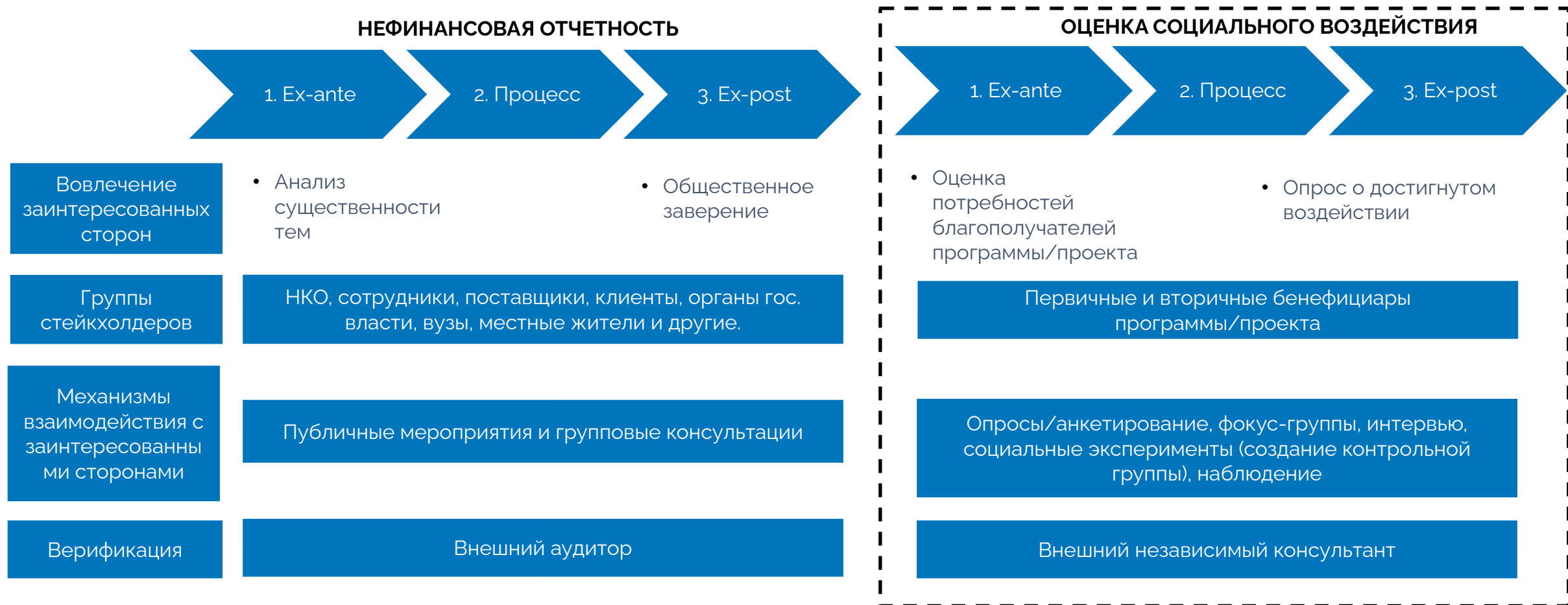
1. Систематизация предметного поля (включая глоссарий и теоретическую базу)
2. Анализ лучших международных практик, а также имеющихся российских кейсов по применяемым **процессам** и **системам индикаторов** для мониторинга и оценки социального воздействия в некоммерческом и бизнес секторах,
3. Выводы об использовании систем мониторинга и оценки социального воздействия в контексте корпоративных программ устойчивого развития, **рекомендации** по построению системы управления социальным воздействием, с фокусом на **инструментарий**

## Структура презентации:

1. Определение исследовательского фрейма и термина «оценка социального воздействия»;
2. Методология сбора первичных данных: российские лучшие практики и лучшие кейсы;
3. 3 инструмента SKOLKOVO IEMS для построения системы управления и оценки социального воздействия

# 1. Определение основного исследовательского фрейма (предметных рамок) и элементов концепции «оценка социального воздействия»

# Определение предметных рамок: где проходят границы «импакта» или социального воздействия?



---

## Определение предметных рамок: где проходят границы «импакта» или социального воздействия? (2)

Определение «импакта»  
и процедура оценки  
социального  
воздействия в  
некоммерческом  
секторе

**Сфера применения:**  
программы и проекты



## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

### 1. Ex-ante

Целеполагание в рамках разработки стратегии устойчивого развития (определение ключевых показателей эффективности (KPI) по достижению Целей устойчивого развития (ЦУР) к определённому горизонту)

### 2. Процесс

Мониторинг выполнения стратегических KPI

### 3. Ex-post

Измерение выполнения стратегических KPI

- Запрос на измерение социально-экологического воздействия всей деятельности компании на 360 градусов

## ПРОЕКТНЫЙ КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМ ВОЗДЕЙСТВИЕМ

### 1. Ex-ante

ОВОС/Стандарты деятельности ЕБРР/МФК (сокращение и смягчение будущих рисков), «Теория изменений» (создание системы индикаторов для мониторинга, измерение исходного состояния - baseline)

### 2. Процесс

Мониторинг показателей результативности проекта

### 3. Ex-post

Измерение индикаторов по итоговому состоянию относительно исходного состояния (baseline)

# Что такое социальное воздействие или «импакт»?

Основные элементы «концепции социального воздействия»

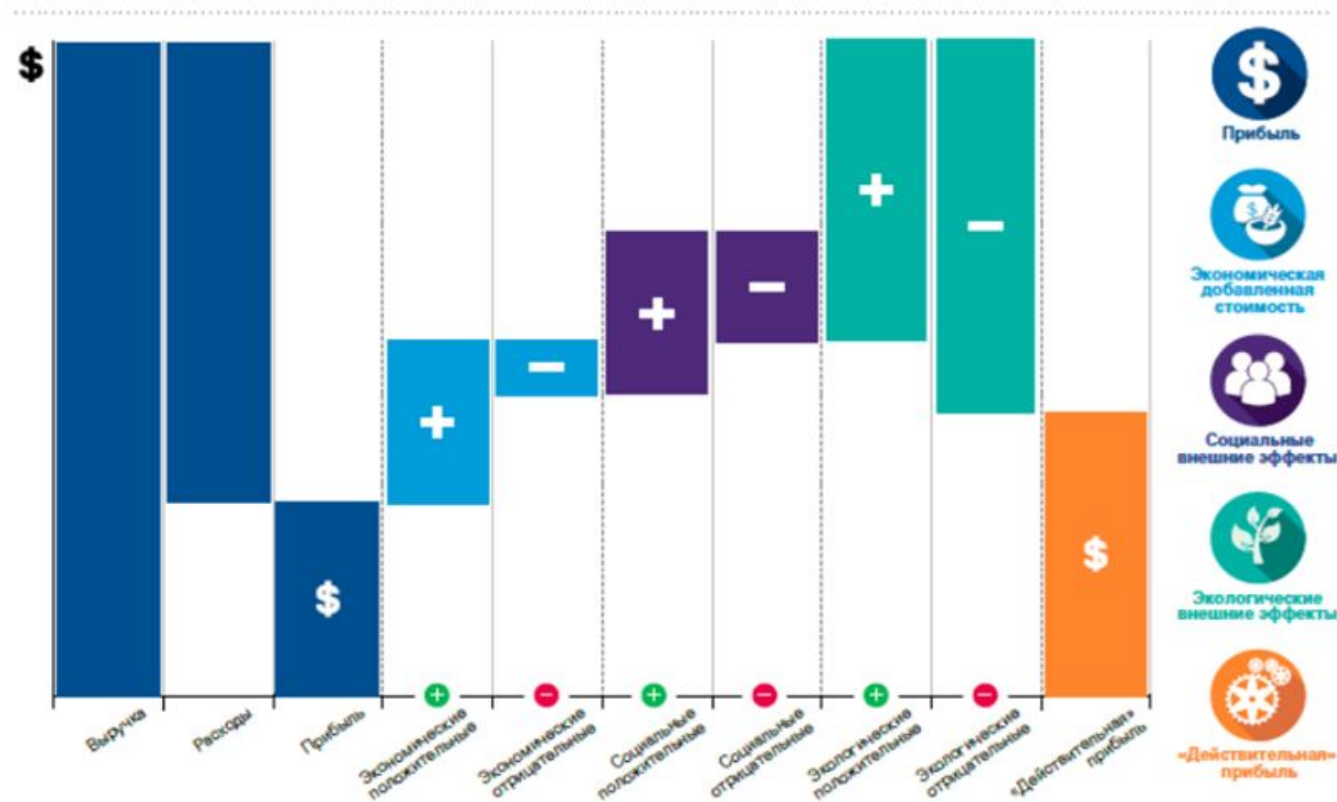
## ОПРЕДЕЛЕНИЕ SKOLKOVO IEMS:

**Социальное воздействие** – это «изменение качества жизни и благополучия одной или нескольких из следующих 6 групп стейкхолдеров: потребителей, сотрудников, местных сообществ, поставщиков, благополучателей социально-ориентированных инициатив и планеты».

## ТИПОЛОГИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ:

- Положительные и **отрицательные** эффекты;
- Мгновенные и отложенные эффекты;
- Ожидаемые и **непредусмотренные** эффекты

## Методология KPMG «Истинная ценность» (True Value)



В некоммерческом секторе существует практика раскрытия информации об ошибках и созданном негативном воздействии в публичных документах – в бизнесе такой практики нет

## 2. Методология исследования



---

# Методология анализа международных стандартов, методов и систем индикаторов в области измерения социального воздействия

МЕТОДОЛОГИЯ «ТЕОРИЯ  
ИЗМЕНЕНИЙ»/  
ЛИНЕЙНЫЕ ЛОГИЧЕСКИЕ  
МОДЕЛИ

МЕТОДОЛОГИЯ BUSINESS  
FOR SOCIETAL IMPACT (B4SI)

МЕТОДОЛОГИЯ  
СОЦИАЛЬНОГО ВОЗВРАТА  
НА ИНВЕСТИЦИИ (SROI)

МЕТОДОЛОГИЯ IMPACT  
MANAGEMENT PROJECT

FUTURE -FIT BUSINESS  
BENCHMARK

ОЦЕНКА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО  
ВОЗДЕЙСТВИЯ  
(TERRITORIAL IMPACT  
ASSESSMENT ИЛИ TIA)

SUSTAINABLE  
LIVELIHOODS  
FRAMEWORK

GRI

B-Analytics

CDP

IRIS+

Business-  
Call-to-Action

---

# Методология анализа уровня развития практик в российской бизнес среде

## Исследовательский вопрос:

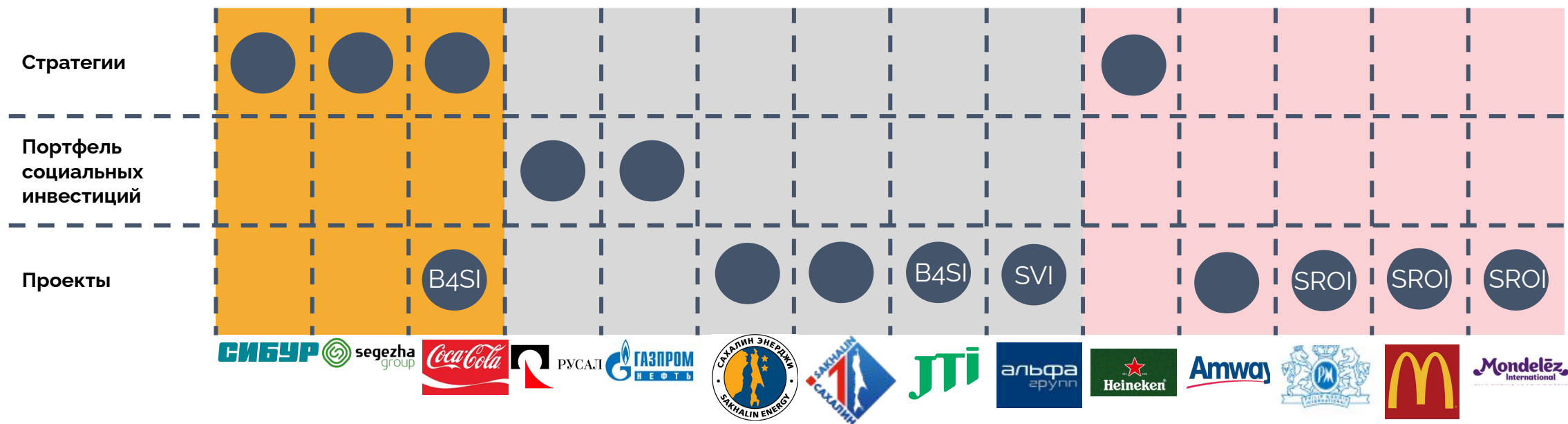
Изучение и описание «золотого стандарта» применения практик мониторинга и оценки российскими бизнес-лидерами. Целью исследования не был анализ «средней температуры по больнице».

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТУР	ПРОЕКТНЫЙ КОНТУР
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ/ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ
<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Лучшие практики</u>: опрос российских бизнес-лидеров (который включал вопросы с многовариантными ответами) для выявления элементов эталонной корпоративной системы мониторинга и оценки социального воздействия.</li><li>• <u>Лучшие кейсы</u>: глубинные интервью с представителями компаний - российских бизнес-лидеров по применению стратегического контура управления социальным воздействием на практике. Анализ вторичных материалов компаний.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Лучшие кейсы</u>: глубинные интервью с представителями компаний - российских бизнес-лидеров по применению проектного контура управления социальным воздействием на практике. Анализ вторичных материалов компаний.</li></ul>

# Методология анализа уровня развития практик в российской бизнес среде

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТУР	ПРОЕКТНЫЙ КОНТУР
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	КОРПОРАТИВНАЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ/ СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ
<p>76 уникальных названий компаний, работающих в России:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Топ-25 российских директоров по корпоративной социальной ответственности в рамках Ежегодной премии AMP «ТОП-1000 Российских менеджеров» 2019 года,</li> <li>(2) 34 компаний из Лидеров индекса РСПП "Ответственность и открытость" и 30 компаний из Лидеров индекса РСПП «Вектор устойчивого развития" 2019 года;</li> <li>(3) 5 компаний из числа корпоративных победителей и призеров конкурса Effie Positive Change 2019 года;</li> <li>(4) 30 ТНК - «корпоративных визионеров» и лидеров в области устойчивого развития корпораций из отчета SKOLKOVO IEMS "Sustainable Russia".</li> </ol> <div data-bbox="191 1099 343 1256"> </div> <p>ОБЗОР НЕФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТОВ И САЙТОВ КОМПАНИЙ КРИТЕРИЙ: НАЛИЧИЕ (1) ДОЛГОСРОЧНОГО ГОРИЗОНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, (2) КОЛИЧЕСТВЕННЫХ КРИТЕРИЕВ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ ИЗМЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ</p>	<p>11 уникальных названий российских компаний (есть пересечения со списком #1):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Призовое место в конкурсе «Лидеров корпоративной благотворительности» (в номинациях, связанных с оценкой социальных результатов) за 2017-2019 гг;</li> <li>2) Наличие публичных отчетов о проведенной оценке проекта;</li> <li>3) Доказательная база проведения оценки по международным методиках SROI и LBG в публичных источниках;</li> <li>4) Рекомендации экспертов</li> </ol>

# В короткий список вошли 14 российских компаний-лидеров по внедрению принципов оценки воздействия



Были предпосылки для включения в короткий список компаний



## В исследовательский отчет вошли 9 мини-кейсов

Стратегический контур управления социальным воздействием	Проектный контур управления социальным воздействием
<ul style="list-style-type: none"><li>Компания «СИБУР»: как выстраивать корпоративную стратегию «эволюции»?</li><li>Компания Segezha Group: как внедрять корпоративную стратегию «ускорения»?</li><li>Компания Coca-Cola HBC Россия: как транснациональным корпорациям внедрять корпоративную стратегию «локализации»?</li></ul>	<p><b>Системы мониторинга и оценки социальных инвестиций, благотворительной деятельности и грантовых конкурсов</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Компания «РУСАЛ»: двухфазная система оценки воздействия с комплексным предпроектным анализом потребностей и постпроектная оценка по пяти блокам критериев устойчивости проектов;</li><li>Компания «Газпром нефть»: система качественных показателей и восьми критериям устойчивости проектов;</li><li>Компания «Сахалин Энерджи»: внешний независимый аудит эффективности и воздействия портфеля социальных инвестиций по пяти блокам вопросов;</li><li>Компания «Эксон Нефтегаз Лимитед»: корпоративный инструмент Step-back (ретроспективного) анализа и института координаторов;</li></ul> <p><b>Применение международной методики B4SI/LBG</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Компания JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL (JTI): применение международной методики B4SI;</li></ul> <p><b>Применение принципов анализа социальных ценностей международной организации Social Value International</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Компания «Альфа-Групп»: трехуровневая система показателей эффективности (outputs, outcomes и impact)</li></ul>

## 3. Результаты и выводы



# Российские компании-лидеры коллективно уже оперируют в импакт-реальности



План содействия развитию коренных малочисленных народов Севера Сахалинской области

English

Учредители плана содействия

Поиск по сайту >>

[О Плане содействия](#) | [Мониторинг](#) | [Конкурсные программы](#) | [Библиотека](#) | [Вопросы и ответы](#) | [Контакты](#)

[Главная страница](#) » [Мониторинг](#) » [Независимый мониторинг - Отчеты](#)

## Независимый мониторинг - Отчеты

**В данном разделе представлены отчеты о проведении независимого мониторинга Плана содействия.**


Независимый мониторинг проводится регулярно в течение всего периода реализации Плана содействия и подготовлен международным экспертом по коренным народам, доктором антропологических наук Грегори Э. Гульдином. Он имеет многолетний опыт сотрудничества в сфере прикладной антропологии с государственными органами и коммерческими структурами США, России, Китая, Индонезии и Вьетнама.


[Отчет о финальной оценке, 2020 год](#)

[Четвертый отчет о проведении независимого мониторинга Третьего "Плана содействия", 2019 год](#)

[Отчет о промежуточной оценке третьего Плана содействия, 2018 год](#)

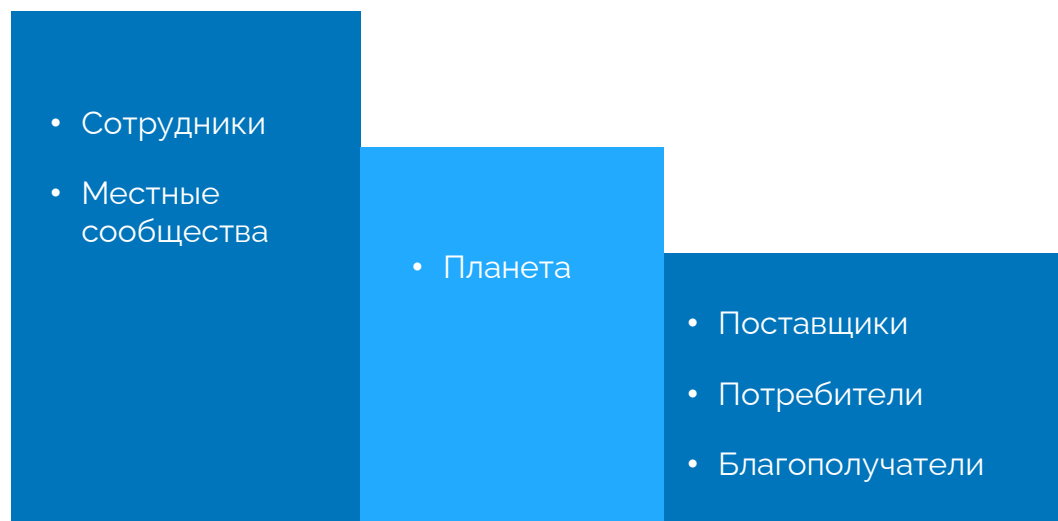
[/ Фотогалерея](#)

  
Рыбалка



# Российские компании-лидеры коллективно уже оперируют в импакт-реальности (2)

## Объекты воздействия по частоте упоминания в опросе



1. Степень развитости импакт-стратегирования среди наиболее прогрессивных компаний соответствует передовым международным практикам;
2. В большинстве рассмотренных нефинансовых отчетов корпоративные стратегии устойчивого развития основываются на нескольких качественных приоритетах, а их результативность измеряется в отношении вклада в достижение 17 ЦУР;
3. Информация о прогрессе в достижении промежуточных результатов на пути реализации стратегии устойчивого развития часто остается непубличной даже среди компаний-лидеров.
4. 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;
5. 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.



---

# Перенос некоторых подходов из практики некоммерческого сектора в бизнес-контекст обладает существенным потенциалом

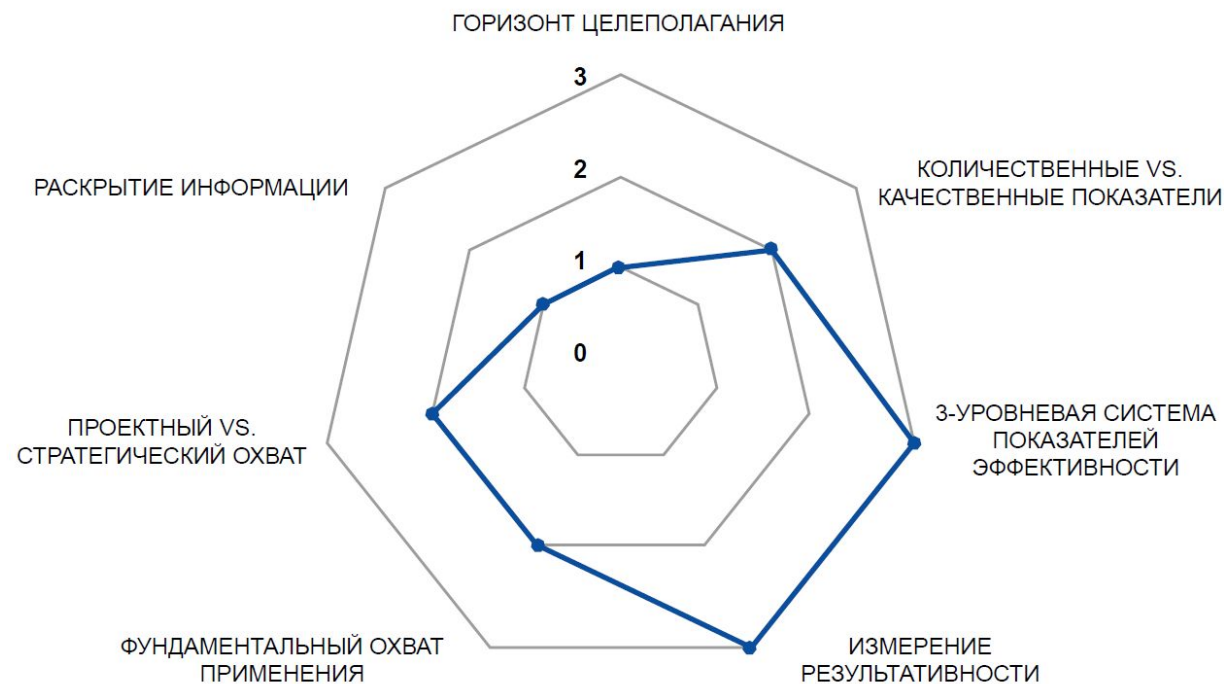
1. трехуровневая система индикаторов достижения краткосрочных задач, среднесрочных целей и долгосрочных итогов (outputs, outcomes, impact)

2. проектный менеджмент

3. этапность в управлении социальным воздействием (целеполагание, анализ потребностей бенефициаров, измерение исходного состояния, дизайн/реализация, мониторинг и оценка).

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.

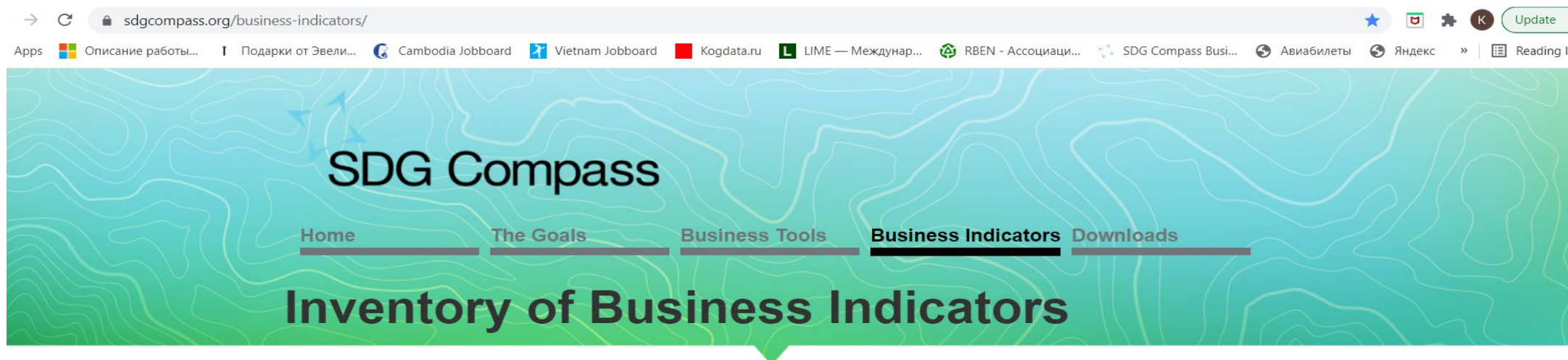
# Инструмент №1 – «импакт-навигатор SKOLKOVO IEMS»



**Эталонной (или максимально зрелой) системе управления устойчивым развитием присущи 7 характеристик:**

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.

# Инструмент №2 – Трехуровневая система 80+ индикаторов SKOLKOVO IEMS



## Inventory of Business Indicators

This inventory maps existing business indicators against the Sustainable Development Goals (SDGs). It allows you to explore commonly used indicators and other relevant indicators that may be useful when measuring and reporting your organization's contribution to the SDGs.

You can use the filters below to explore indicators related to a specific SDG Goal or Target or by Business theme. To continue working with the inventory in MS Excel, you can either download the full inventory or only indicators that match your search or filters.

[Read More](#)

Filter by SDG Goals	Filter by SDG Targets	Filter by Business Themes	Filter by Type	Filter by Source	Filter by Date
Select All	Select All	Select All	Select All	Select All	Select All

## Инструмент №2 – Трехуровневая система 80+ индикаторов SKOLKOVO IEMS (2)

Объект воздействия	Индикаторы достижения краткосрочных задач	Индикаторы достижения среднесрочных целей	Индикаторы достижения долгосрочных итогов
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА/ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ИНИЦИАТИВ (ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛИ)	11	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество новых социальных услуг, внедренных грантополучателями;</li> <li>• Количество рабочих мест, созданных при реализации проектов;</li> <li>• Количество созданных и действующих проектов после окончания конкурса/программы (% устойчивости)</li> </ul>
СОТРУДНИКИ	9	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индикаторы, связанные со степенью решения той или иной социальной/экологической проблемы благодаря волонтерской деятельности; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индекс вовлеченности сотрудников;</li> <li>• Динамика «текучести» кадров;</li> </ul> </li> <li>• Рост чувства гордости сотрудников за благотворительную деятельность компании (обсуждения и посты в корпоративной соцсети)/показатели лояльности сотрудников</li> </ul>
ПОТРЕБИТЕЛИ	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % потребителей, повысивших уровень осведомленности/изменивших поведение/привычки, в результате социально значимых коммуникационных проектов компании; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатели лояльности к бренду;</li> </ul> </li> <li>• Восприятие бренда как социально ответственного</li> </ul>
ПОСТАВЩИКИ	3	1	
ПЛАНЕТА	9		

# Инструмент №2 – Трехуровневая система 80+ индикаторов SKOLKOVO IEMS (2)

Объект воздействия	Индикаторы достижения краткосрочных задач	Индикаторы достижения среднесрочных целей	Индикаторы достижения долгосрочных итогов
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА/ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ ИНИЦИАТИВ (ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛИ)	11	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Количество новых социальных услуг, внедренных грантополучателями;</li> <li>• Количество рабочих мест, созданных при реализации проектов;</li> <li>• Количество созданных и действующих проектов после окончания )</li> </ul>
СОТРУДНИКИ	9	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Абсолютное количество и динамика выбросов парниковых газов;</li> <li>2. Абсолютное количество и динамика по использованию воды/энергопотреблению;</li> <li>3. Динамика по отходам/переработанному пластику;</li> <li>4. Количество собранных отходов/переработанного белья и так далее (в зависимости от цели проекта);</li> <li>5. Динамика размещаемых отходов;</li> <li>6. Количество и динамика сокращения вредных выбросов в атмосферу и сброса сточных вод;</li> <li>7. Количество посаженных/восстановленных деревьев;</li> <li>8. Количество собранного мусора;</li> <li>9. Площадь рекультивированных земель</li> </ol>
ПОТРЕБИТЕЛИ	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>и или иной рской деятельности;</li> <li>ную деятельность ети)/показатели</li> <li>сти/изменивших коммуникационных</li> <li>енного</li> </ul>
ПОСТАВЩИКИ	3	1	
ПЛАНЕТА	9		

# Инструмент №3 – 6-этапная система управления социальным воздействием на проектном уровне

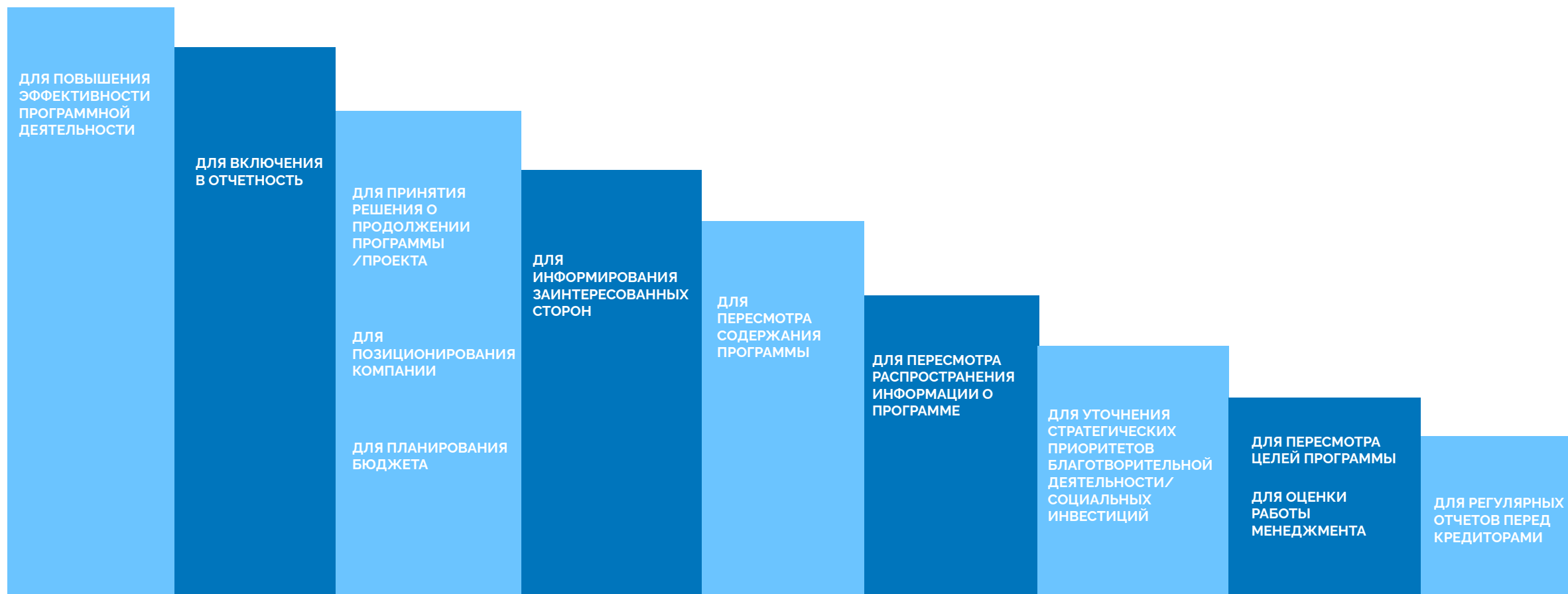


**Устойчивость проекта** – один из 6 критериев оценки (ОЭСП/DAC). Устойчивость: Насколько долго могут сохраняться достигнутые положительные результаты в долгосрочной перспективе? Критерий устойчивости проекта необходимо закладывать на стадии дизайна проекта.



# Как российские компании-лидеры используют системы мониторинга и оценки?

## Цели использования по частоте упоминания в опросе



---

### 3 ОСНОВНЫХ ВЫВОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Если российские представительства транснациональных корпораций (ТНК) проводят мониторинг своей деятельности, используя международные методологии, такие как описанный в отчете метод B4SI/LBG, то российские компании применяют собственные методологические подходы, разработанные или собственными силами, или с помощью привлеченных внешних консультантов.
2. В России практика оценки наиболее распространена среди компаний добывающего сектора экономики и некоторых отраслей промышленности, таких как химическая или табачная промышленность.
3. 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.

Не существует оформленной методики, которую можно использовать для оценки социального воздействия корпоративных программ устойчивого развития без проведения предварительной адаптации.



# Московская школа управления СКОЛКОВО

Россия, 143026, Московская  
область, г. Одинцово, деревня  
Сколково, ул. Новая, 100

Телефон: +7 495 539 30 03

E-mail: [info@skolkovo.ru](mailto:info@skolkovo.ru)

Web: [www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)

[www.facebook.com/skolkovo](https://www.facebook.com/skolkovo)

[instagram@skolkovoschool](https://www.instagram.com/skolkovoschool)

[twitter@skolkovo](https://twitter.com/skolkovo)

---

