

Мария Давыдова
Арина Фурсова
Дмитрий Агеев
Иван Климов

**Центр управления благосостоянием
Московской школы управления СКОЛКОВО**

Инвестиции в общество

WTC СКОЛКОВО

Центр управления благосостоянием Московской школы управления СКОЛКОВО

Центр помогает владельцам капитала пройти через сложный период трансформации частной собственности и отношения к ней. Наши клиенты — владельцы частных капиталов, предприниматели разных поколений и члены их семей. Через профессионализацию, лучшее понимание интересов и потребностей владельцев капиталов и их семей сотрудники Центра стремятся снизить риски турбулентности как в управлении частным капиталом и преемственностью, так и при построении социальных проектов частных доноров.

Центр был основан в 2013 году по инициативе Рубена Варданяна и при участии Phoenix Advisors. С помощью исследований, аналитики и образовательных программ наша команда стремится распространять лучшие практики управления активами, построения family governance и реализации проектов в сфере благотворительности.

Партнеры исследования



Дисклеймер

Материалы исследования, текст, графические изображения, иллюстрации являются объектами исключительных прав авторов и Московской школы управления «СКОЛКОВО», все права на данные объекты исключительных прав защищены. При воспроизведении фрагментов текста, данных, графиков и иллюстраций из настоящей публикации просим соблюдать правила цитирования и приводить ссылки на первоисточник. Московская школа управления «СКОЛКОВО» уважает права третьих лиц на объекты интеллектуальной собственности и принимает все необходимые меры, чтобы не нарушать их.

БЛАГОДАРНОСТИ

Мы выражаем признательность основателям и постоянным партнерам Центра:

Рубену Варданяну, партнеру-учредителю, заместителю председателя Международного попечительского совета Московской школы управления СКОЛКОВО, председателю экспертного совета WTC Московской школы управления СКОЛКОВО

Андрею Шаронову, президенту Московской школы управления СКОЛКОВО

Алексею Станкевичу, управляющему директору Phoenix Advisors

Данная работа состоялась благодаря идеям, советам и критике коллег:

Алексей Анищенко, управляющий директор Phoenix Advisors

Жюльнар Асфари, создатель и руководитель Центра Содействия Инновациям в обществе «СОЛЬ»

Светлана Барина, Head of partnerships, NooDome

Андрей Добров, бизнесмен, частный инвестор, основатель компании «Белон»

Елена Дубовицкая, PwC Россия, директор практики по оказанию услуг в сфере корп.управления и устойчивого развития

Марина Карбан, заместитель проректора по академическим и образовательным вопросам МШУ Сколково

Андрей Комаров, председатель Совета директоров «ЧТПЗ»

Светлана Миронюк, проректор по операционной деятельности и цифровому развитию МШУ Сколково

Никита Мишин, учредитель фонда «Дар» (БФ содействия школьному образованию Новая школа)

Полина Левина, директор фонда «Дар»

Виктор Семёнов, председатель Наблюдательного совета группы компаний «Белая Дача»

Ксения Франк, председатель наблюдательного совета БФ Елены и Геннадия Тимченко и член наблюдательного совета благотворительного фонда «Нева»

Центр управления благосостоянием Московской школы управления СКОЛКОВО

2021

Авторы исследования

- Дмитрий Агеев** Исполнительный директор Центра управления благосостоянием и филантропии бизнес-школы СКОЛКОВО
- Мария Давыдова** ведущий исследователь Центра управления благосостоянием и филантропии бизнес-школы СКОЛКОВО
- Иван Климов** к.соц.н., директор по исследованиям Центра управления благосостоянием и филантропии бизнес-школы СКОЛКОВО; ст.н.сотр. Международной лаборатории прикладного сетевого анализа НИУ ВШЭ
- Арина Фурсова** исследователь Центра управления благосостоянием и филантропии бизнес-школы СКОЛКОВО

Рецензенты

- Роман Абрамов** д.соц.н., профессор, заместитель заведующего кафедрой Анализа социальных институтов Факультета социальных наук НИУ ВШЭ

01 ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

2020 год не оставляет сомнений в том, что мы живем в чрезвычайно сложное время. И дело не столько в пандемии как таковой, но и в том, как общество, бизнес, государство и мир в целом реагируют на нее – все вместе это кардинально меняет наш мир. Кризис подчеркнул давно назревшую необходимость развивать глобальное импакт-инвестирование, искать инструменты оказания помощи тем, кто в ней нуждается. Миру необходима мощная гибкая финансовая система для решения самых насущных глобальных социальных проблем.

Развитие идей импакт-инвестирования ставит под вопрос традиционную уверенность в том, что социальные и экологические задачи должны решаться только за счет филантропических пожертвований, а рыночные инвестиции должны быть сосредоточены лишь на получении дохода. Меняются как поведенческие модели, так и образ мышления инвесторов: они все чаще стремятся учитывать, какой социальный эффект будут иметь их решения о том, как заработать, сберечь, потратить и как инвестировать свои средства. Растет социальное давление на компании и инвесторов, вынуждающее их мыслить категориями «люди, планета, прибыль», а также искать комплексные решения проблем как в рамках своего бизнеса, так и за его пределами.

Традиционный двухмерный подход — риски vs доходность — дополняется третьим измерением. Оно отражает реальное воздействие, которое инвестиции могут оказать на



окружающую среду и общество. Нам предстоит изменить устаревшую парадигму, интегрировав в концепцию риска и доходности идеи социального воздействия.

Импакт-инвестированию уже посвящено множество публикаций. Это означает, что на этом долгом пути, который предстоит пройти, мы не одни. Идущее обсуждение затрагивает самые темы, и на этом фоне особенность нашего подхода – говорить на языке инвесторов, предложить им полезный практичный инструмент. Наш подход, описанию которого и посвящена эта публикация, ориентирован в первую очередь на инвесторов, на их требования, ожидания, возможности умения.

С точки зрения благополучателей или же других системных игроков (НКО, бизнес, государство), область импакт-инвестиций и актуальных задач выглядит иначе. Задача разобрать проанализировать их мотивы ожидания выходит за пределы этой работы. Но мы уверены, что именно финансовые рынки в конечном итоге будут центром поддержки решений по устранению основных угроз и вызовов для всего мира.



В 2021 году исполняется 30 лет российскому бизнесу. Это очень маленький срок. Мы живём в обществе, которое активно меняется. Советские институты разобраны, а множество новых до сих пор не стали зрелыми и эффективно работающими.

С этой точки зрения ответственная филантропия – это одна из областей, которая требует повышенного внимания участия самых разных людей и участников. Несмотря на большие достижения и развитие сектора НКО, благотворительных фондов и корпоративной социальной ответственности, разрушительное влияние 90-х отнюдь не преодолено.

В России по разным оценкам насчитывается больше 200 тысяч миллионеров, владельцев капитала. Растет доля тех, кто не просто занимается филантропией благотворительностью, но начинает на практике разрабатывать и развивать новые инструменты. Филантропическая деятельность не должна быть сиюминутной, реакцией на какой-то катаклизм или на убедительность просителя.

Мы связаны друг с другом не только сегодняшним днем, но и будущим.

Системная благотворительность требует осознания того, что ты делаешь, не в горизонтах «сегодня», а в длинной перспективе. В перспективе «семи поколений». Это не только эмоциональный порыв, но это ещё очень серьёзное намерение менять общество, убирать барьеры и неравенство между разными группами общества.

Между бизнесом, где зарабатываются деньги, и благотворительностью, где деньги отдаются безвозвратно, существует ещё очень много вариантов.

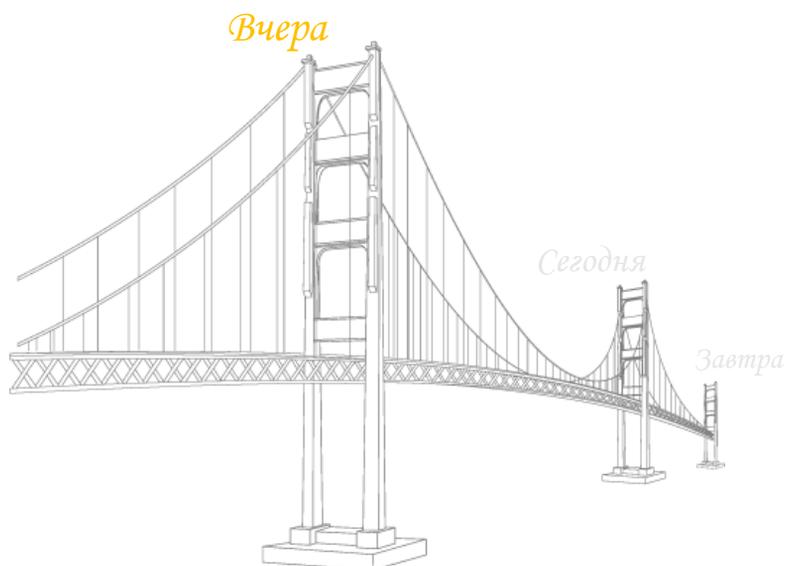
Это новое пространство, которое возникло в последние 20 лет. Оно еще толком не описано и не осмыслено. Поэтому очень важная задача – правильно формировать разговор о новых возможностях, развивать свое понимание стратегических задач, подходов к их решению, необходимых инструментов и эффективных бизнес-моделей. Мы приглашаем всех к этой работе.

Рубен Варданян, социальный предприниматель, импакт-инвестор и венчурный филантроп, сооснователь NoôDome

Игорь Лотаков, управляющий партнер PwC в России и странах Евразии

Юрий Левин, ректор Московской школы управления СКОЛКОВО

02 ВЧЕРА



В 1601 г. в Великобритании был принят «Статут о благотворительном пользовании», определивший дальнейшее развитие филантропии. В нем определялись благотворительные цели – от помощи бедным и выкупа военнопленных до починки мостов, дорог и храмов и финансирования университетов. В итоге сложилась культура и инфраструктура филантропии: удобные законы, стабильный порядок управления, устойчивые традиции жертвования, гибкие организационные формы и т.п. Однако уже к концу века, как пишет историк Д. Оуэн, наметился кризис: «Благотворители все более скептически смотрели на стоявшие перед ними задачи... Филантропы были настроены совсем мрачно, уже не мечтая легко и без особых затрат достигнуть поставленных целей, к тому же они сталкивались со все большими проблемами в финансировании своих проектов». В чем была проблема?

Одна из причин заключалась в том, что успешные предприниматели сначала зарабатывали капитал, руководствуясь исключительно коммерческими целями, и уже затем часть своих средств направляли на общественные нужды благотворительные проекты. Такая «дотационная» модель быстро показала свои ограничения.

Одно из самых серьезных препятствий на пути к совершенствованию человеческого рода — неразборчивая благотворительность. Ни отдельная личность, ни все человечество не становятся лучше от подаяний. В результате возникают те самые пороки, которые предполагается смягчить или излечить.

Эндрю Карнеги, предприниматель

За 30 лет развития бизнеса в России «элементарные формы» благотворительности изменились, стали более комплексными. И предприниматели, и руководители компаний быстро пришли к пониманию, что нужны инструменты системного производства социальных изменений.

Исследование установок владельцев капитала в отношении благотворительной деятельности, проведенное WTC Сколково в 2020 году*, показывает, что сегодня по-прежнему преобладает «импульсивность» ситуативность в подходах (55%).

Вместе с тем для большинства опрошенных важными показателями эффективной благотворительности являются устойчивость (76%) профессионализм (84%).

Получается, что традиционные подходы хотя и остаются распространенными, однако в дальнейшем стратегии все чаще будут строиться по образу бизнес-процессов требовать от участников бизнес-компетенций доказательного отношения к достигаемым результатам.

*Для того, чтобы использовать богатство для истинной пользы общества, нужны способности, не уступающие тем, которые понадобились для его накопления.
Эндрю Карнеги, предприниматель*

ФОРМА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

(возможно несколько вариантов ответа)

- 66%** | Пожертвования в НКО (в т.ч. религиозные и государственные)
- 47%** | Личная помощь нуждающимся
- 38%** | Благотв. программы/проекты через созданную для этих целей НКО, именную или с партнерами
- 11%** | Пожертвования и эндаументы НКО
- 8%** | Благотворительные программы и проекты через свой бизнес(ы)
- 2%** | Инвестирования в проекты, приносящие финанс. и оцениваемый социальный результаты
- 3%** | Другое

ОКАЗАНИЕ НЕФИНАНСОВОЙ ПОМОЩИ: ТОВАРАМИ, РАБОТАМИ, УСЛУГАМИ, ВКЛЮЧАЯ КОНСУЛЬТАЦИИ В МЕРОПРИЯТИЯХ, ЧЛЕНСТВО В ОРГАНАХ УПРАВЛЕНИЯ И ПР.

(один ответ, участвуют в благотворительности)



WTC Сколково. Онлайн-опрос 110 человек. Июнь 2020 года.

2018 ГОД
\$1,5трл.
Банк UBS

Расходы на благотворительность в мире

\$5,6млрд.
SKOLKOVO
Wealth
Transformation
Centre

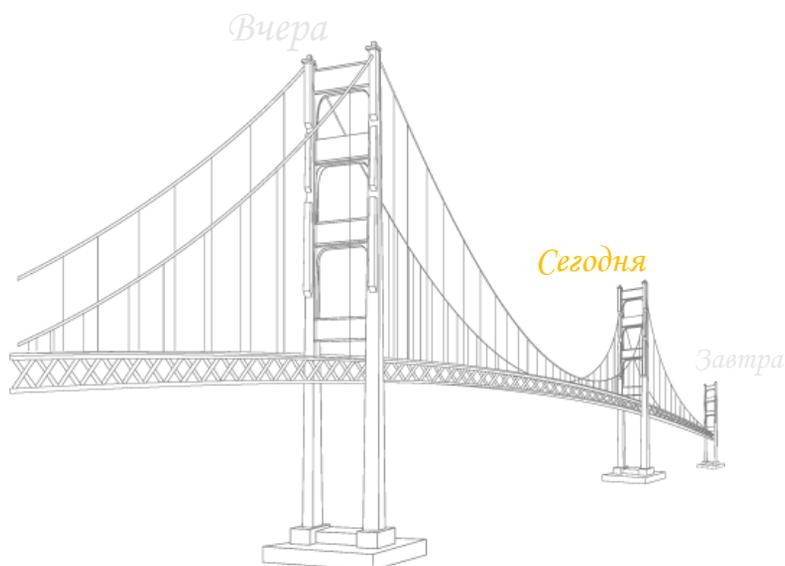
Расходы на благотворительность в России

* Благотворительность сегодня



WTC Сколково, 2020.

03 СЕГОДНЯ



После кризиса 2008 года многие российские компании стали осознавать, что необходимо развивать существующие модели КСО. Прежде они строились в первую очередь на финансовых отчислениях. Сейчас стало ясно, что любой кризис ставит под угрозу реализацию программ обязательств. Для достижения устойчивости компании стали разрабатывать более сложные модели своего участия в социальных программах. Главное – в них стали активнее включаться нефинансовые инструменты. Какие практики и формы участия (помимо благотворительности) сформировались развиваются в настоящее время?

Корпоративное волонтерство, которое включает в себя как традиционное (hands-on), так и «навыковое» (skills-based) волонтерство.

Про-боно услуги и про-боно волонтерство, основанные на использовании профессионального опыта и знаний для оказания помощи.

Партнерство с посредниками – компании выстраивают свои программы с опорой на компетентность партнеров, которыми,

как правило, становятся НКО. Одним из значимых эффектов оказывается развитие инфраструктуры третьего сектора.

Поддержка социального предпринимательства, которое выражается как в создании собственных акселерационных программ, так и в разноплановом партнерстве с существующими институтами развития (например, Центрами инновации социальной сферы).

Корпоративные фонды – создание аффилированных с компанией структур, основной задачей которых становится сбор имеющихся проектов и специализация на системной проработке корпоративных программ и политики в области КСО.

Разрабатывая новые инструменты в контексте устойчивого развития, развивая инфраструктуру благотворительности участвуя в разработке необходимых законов, компании создают условия для появления более сложных подходов. В частности – для развития импакт-инвестирования.

Тренды

Российский бизнес постепенно переходит от эпизодической благотворительности к системным социальным инвестициям.* Что влияет на этот процесс?

Сегодня происходит переосмысление приоритетов. И общество, и бизнес ищут новые идеи и готовы к переменам, которые не только отвечают на запросы и потребности бизнеса, но также влияют на общество в целом.

Игорь Лотаков, управляющий партнер PwC в России и странах Евразии

1. Международная повестка в области целей устойчивого развития в сфере социальной и экологической политики. Какие направления будут наиболее перспективными в ближайшие десять лет? Здравоохранение, переработка утилизация отходов, экологичность промышленности и энергетики, устойчивая инфраструктура городское строительство, питание производство продовольствия, устойчивое развитие территорий и сообществ.

2. Изменение роли государства и его обязательств в социальной сфере. Значимым стейкхолдером оказываются владельцы капитала – инвесторы и предприниматели, а также крупные российские компании. Открываются новые возможности для широкого партнерства между гражданами, владельцами капитала и государством практически по всем сегментам ЦУР.

3. Актуализация вопросов преимущества бизнеса и благосостояния в экономических элитах.

«Первое поколение» владельцев капитала постепенно выходит из операционной деятельности в бизнесе. Благотворительность и реализация социальных проектов становится важным направлением их активности.

4. В сферу благотворительности и филантропии приходят новые организационные, финансовые и цифровые возможности. IT-технологии и новые инструменты финансирования социальных проектов заметным образом изменяют социальные и экономические отношения, создают новые возможности для проектов в сфере импакт-инвестирования.

5. И в бизнесе, и в секторе НКО развивается практика измерения и оценки производимого эффекта, возникающего в результате реализации социальных проектов и программ КСО. Инвесторы не готовы «просто проститься» с деньгами, направляемыми на благотворительность. Им важна доказанная эффективность инвестиций в социально значимые проекты.

* Социальные инвестиции – лишь одно направление импакт-инвестирования. Последнее затрагивает значительно больший круг проблем, связанных с реализацией социальных, экономических и экологических изменений – от утилизации отходов и городского строительства до устойчивого развития территорий и сообществ.

Области роста

Формирование и эффективное развитие рынка социально-преобразующего инвестирования напрямую зависит от существующей поддерживающей среды. Создание благоприятных условий и эффективных инструментов – важное условие становления экосистемы инвестирования в социальные проекты.

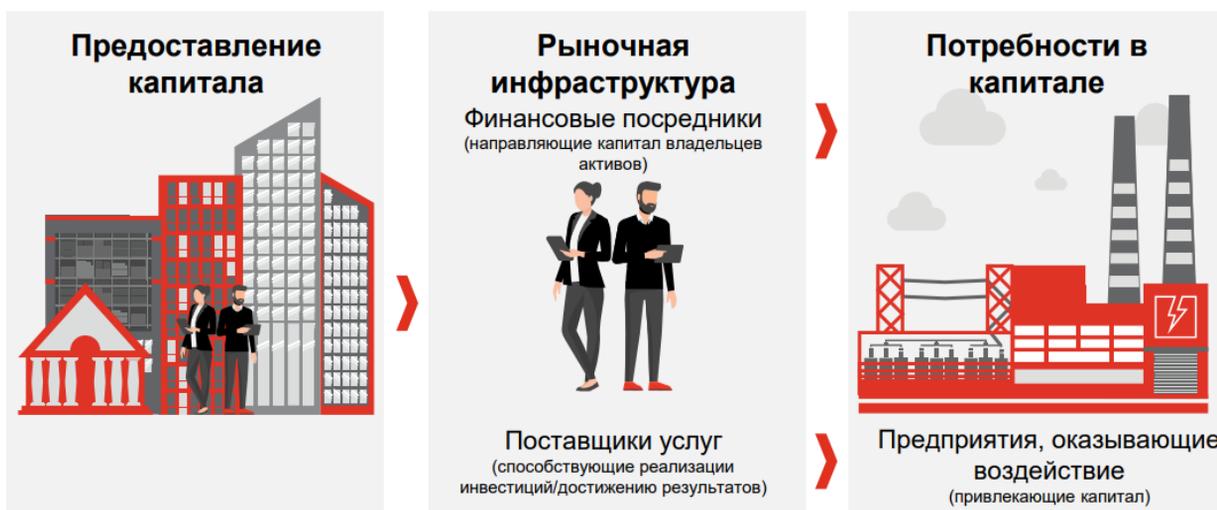
Ее основу составляют:

- государственное регулирование,
- образование и исследования,
- разработанная методология и метрики оценки воздействия, рейтинги, доступность данных, а также
- популяризация успешных кейсов импакт-инвестирования.

Области роста для социальных проектов и импакт-инвестиций

Социальные, экологические и экономические потребности

Бедность, неравенство, образование, занятость, здравоохранение, изменение климата, доступная и чистая энергия и т. п.



Области роста

Поддерживающая среда



Нетворкинг и ассоциации



Исследования и обучение



Общепринятые метрики



Регуляторная среда

04 ЗАВТРА



2019 ГОД

\$715млрд.
GIIN

Мировой рынок
импакт-
инвестирования

«Завтрашний день» безусловно связан с развитием импакт-инвестирования.

Импакт-инвестирование в общем виде – это инвестированные воздействия или сами инвестиции, направленные на *социальные изменения* (в широком смысле, включая экологические, экономические и собственно социальные задачи). Впервые такое определение предложил The Rockefeller Foundation в 2007 году.

Импакт-инвестирование и филантропия – не одно и то же. Основное отличие в том, что первое безусловно предполагает возврат инвестиций. Глобальная сеть импакт-инвесторов (Global Impact Investing Network, GIIN) определила четыре критерия импакт-инвестиций:

- *целеполагание* (бизнес-план содержит социальные цели),
- *возврат на инвестицию* (специфика - длительный период окупаемости),
- *спектр возврата* (взаимосвязь между социальным эффектом и экономической выгодой),
- *оценка социального воздействия* (доказательность результативности).

По оценкам GIIN*, мировой рынок импакт-инвестирования в 2019 году составил \$715 млрд, показывая активную динамику – рост в 14 раз за 10 лет. Этот объем аллоцировали 1700 организаций. Преимущественно речь идет о США Канаде (45%) и странах Западной Европы (26%).

Несмотря на то, что в России также наблюдаются положительные тренды, пока она остается на периферии мировой арены. Вместе со странами Восточной Европы ее доля составляет около 1%.

Целевыми направлениями инвестиций в 2019 году стали сектора, удовлетворяющие базовые человеческие потребности: сельское хозяйство и продовольствие (58%), энергетика (альтернативная) (47%), здравоохранение (42%), финансовые услуги (39%) и образование (41%).

* Annual Impact Investor Survey GIIN, 2020.

Опрос в феврале-апреле 2020 года: 294 респондента: инвесторы, управляющие активами Impact Investing на сумму \$404 млрд.



05 КЛАССИФИКАЦИЯ

Импакт-инвестирование – лишь один из подходов в ряду других инвестиционных стратегий. Их корректное описание отличий и аккуратное разграничение позволяет создать хороший **навигационный инструмент для инвестора**. Грамотно выстроенная классификация покажет не только разнообразие существующих форм воздействия, но также поможет увидеть сильные и слабые стороны каждой модели финансирования.

Предназначение такого инструмента – помочь всем заинтересованным участникам сформировать представление о рынке, определиться с собственной стратегией и выбрать проекты с оптимальным балансом финансового и социального импакта.

В 2020 году эксперты NooDome, Московской школы управления СКОЛКОВО, PwC РБК разработали подход к формированию экосистемы социальных инвестиций и проектов в России. В ходе совместной работы были проведены встречи и обсуждения с самыми разными людьми – инвесторами, благотворителями, руководителями компаний. Это позволило опереться на их экспертизу и в области импакт-инвестиций, и на их понимание бизнес-прагматики. Мы считаем, что результат нашей работы будет полезен как для планирования социальных инвестиций, так и для структуризации своего портфеля и оценке социального воздействия проектов.

Алексей Анищенко, управляющий директор Phoenix Advisors

Исследование 2018 года* показало, что российские филантропы чаще участвуют в проектах помощи детям (свыше 70%), малоимущим (около 50%), поддержки религии (30%). Образование и науку назвали 17%.

Если сравнивать с рынком филантропии США, видны структурные отличия.

Там лидируют инвестиции в предпринимательство, образование – как школьное, так и университетское, а также в религию. И очень развита практика эндаумент-фондов. У нас – прямая поддержка. На наш взгляд, такие отличия свидетельствуют, во-первых, о предпочтении «длинных», а не только сравнительно «коротких» стратегий поддержки. А во-вторых, использование таких бизнес-моделей, которые позволяют достигать долговременной устойчивости и одновременно – кумулятивного социального эффекта.

* Российский филантроп



WTC Сколково, 2018.

Проблемы и решения

Создание классификации – это не просто интеллектуальное упражнение. Это всегда разговор о природе специфике феномена, о его структуре действующих механизмах.

Развитие сферы импакт-инвестиций побуждает оценить отличия этого подхода от других – от разных форм

традиционной филантропии, с одной стороны, и от классических инвестиций – с другой.

Такой подход позволит не только изучить и систематизировать опыт мировых практик и наработок, но адаптировать их под социально-экономический ландшафт нашей страны.



Проблема

- Границы между видами социального инвестирования размыты, что осложняет владельцам капитала выбор вариантов инвестирования с фокусом на социальное воздействие.
- НКО не в полной мере используют инновационные подходы к решению социальных проблем, предполагающие активное взаимодействие между инвесторами и объектами инвестиций.
- Ожидание быстрых результатов может сдерживать финансирование долгосрочных социальных проектов, цель которых – решение сложных многоаспектных проблем.
- Недостаток прозрачности и сопоставимости в управлении и оценке воздействия.
- Нехватка общепризнанной передовой практики импакт-инвестирования.



Решение

- Четкая классификация форм инвестирования и социальных проектов для определения необходимых затрат и потенциального дохода.
- Свободный доступ к образовательным и обучающим программам, наставничеству и коучингу, платформам для совместной работы.
- Логически последовательная и всеобъемлющая база знаний и примеры лидерства могут способствовать более широкому распространению масштабируемых, социально ориентированных инвестиций.
- Четко сформулированные показатели, прозрачная отчетность для заинтересованных сторон.
- Популяризация темы.



Инструмент

Классификатор социальных проектов и инвестиций

Глоссарий на английском и русском языках

Структура

В основе подхода, предложенного экспертами, лежит идея, что между «полярными» формами инвестиций (филантропия vs бизнес) существуют еще несколько их разновидностей. Они различаются соотношением социального эффекта и финансового результата.

Классификация упорядочивает подходы к реализации социальных проектов описывает базовые элементы соответствующих бизнес-моделей. Она предназначена не только для тех, кто еще не знаком близко с понятиями социального инвестирования, но и для действующих инвесторов и экспертов рынка.

Графически классификация содержит два уровня. На первом различаются подходы к инвестированию (от классического бизнес-инвестирования до традиционной филантропии), на втором – дифференцируются бизнес-модели типы организаций устанавливается их соответствие типам инвестиционных решений.

Необходимая часть предложенного инструмента – подробный глоссарий, предназначенный для вовлечения участников в общее понятийное информационное пространство.

Классификация социальных проектов

Подход к инвестированию*	Филантропия		Импакт-инвестирование (социальное воздействие первостепенно)		Импакт-инвестирование (финансовая выгода первостепенна)	Ответственное инвестирование	Инвестирование	
	Благотворительная организация	Социальная организация	Социально ориентированный бизнес	Бизнес	Социально ориентированный бизнес	Бизнес		
Бизнес-модель/тип организации**	Благотворительность	Устойчивая благотворительность	Дополнительная социальная организация	Самофинансируемая социальная организация	Социально ориентированный бизнес	Социально ответственный бизнес	Бизнес	
Критерии***	Финансовая устойчивость/ наличие распределенных прибыли	Низкая финансовая устойчивость, существенный коммерческий доход не предполагается (не более чем 20% от оборота)	Потенциально высокая финансовая устойчивость, в том числе за счет коммерческого дохода и (или) эндаумента	Частичная финансовая устойчивость (>75% дохода от коммерческой деятельности)	Самоокупаемость (за счет дохода от коммерческой деятельности), прибыль (при наличии) реинвестируется в развитие	Социально обусловленное распределение прибыли (прибыль/существенная часть прибыли направляется на решение социальных задач)	Коммерческий доход	Коммерческий доход
	Инструменты финансирования	Гранты, пожертвования	Эндаумент, гранты, пожертвования	Долговое финансирование, заемные средства, гибридные финансовые инструменты	Долговое финансирование, заемные средства, гибридные финансовые инструменты	Долговое финансирование, заемные средства, гибридные финансовые инструменты	N/A	N/A
	Ожидаемый возврат на инвестиции	Не ожидается	Не ожидается	Не ожидается	Не ожидается	Ниже рыночного уровня или на рыночном уровне	На рыночном уровне	На рыночном уровне
	Возможные формы поддержки со стороны инвестора	Привлечение финансирования и нетворкинг; поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг; поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг; поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг; поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг; поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Не предполагается	Не предполагается
	Социальное воздействие	Социальное воздействие первостепенно	Социальное воздействие первостепенно	Социальное воздействие первостепенно	Социальное воздействие первостепенно	Ориентация на финансовый результат, но с фокусом на социальное воздействие	Ориентация на финансовый результат с акцентом на снижение ESG-рисков, социальное воздействие акцентно в конкретных KPI-программах	Фокус на финансовый результат
	Механизм реализации социального воздействия	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через создание собственного фонда, с помощью третьей стороны, через многостороннее партнерство, через гибридную модель	N/A
	Использование институциональных систем оценки социального воздействия	Не предполагается	Предполагается	Предполагается	Предполагается	Предполагается	Предполагается	Не предполагается
	Создание рыночного продукта (наличие рынка для продаваемых COO-продуктов/услуг)	Не предполагается	Не предполагается	Рынок, как правило, ограничен	Предполагается	Предполагается	N/A	N/A
Брежитивный горизонт социальными инициативами	К/С, разовые инвестиции	Д/С, регулярные инвестиции	Д/С, регулярные инвестиции	Д/С, регулярные инвестиции	Д/С, регулярные инвестиции	Д/С, регулярные инвестиции	К/С, преимущественно разовые инвестиции	

Два уровня

Уровень первый. По соотношению показателей прибыли и социального воздействия здесь представлен весь спектр подходов и стратегий:

- Инвестирование: не заботится о социальном эффекте, возможны разовые благотворительные пожертвования, фокус на прибыль;
- Ответственное инвестирование: стремится к смягчению негативных последствий своей деятельности;
- Импакт-инвестирование с преобладанием финансовой выгоды;
- Импакт-инвестирование с преобладанием социального воздействия
- Филантропия: возврат инвестиций не предусмотрен.

Чтобы точнее разместить свой проект на этом континууме, важно определить, какую роль в нем занимает задача достижения определенного социального эффекта: определенных изменений, решения проблемы, создания условий и возможностей и т.д.

Уровень второй. Соответствие бизнес-моделей тем или иным стратегиям инвестирования устанавливается на основе ряда критериев:

- Финансовая устойчивость (целевое распределение прибыли)
- Инструменты финансирования
- Ожидаемый возврат инвестиций
- Возможные формы нефинансовой поддержки со стороны инвестора
- Социальное воздействие
- Модель реализации социального воздействия
- Использование комплексной системы оценки социального воздействия
- Создание рыночного продукта
- Временной горизонт социальных инвестиций.

Двухуровневая организация схемы работа с критериями позволяет ориентироваться в многообразии организационных решений и форм, оценивать их возможности и ограничения применительно к конкретной стратегии или подходу к инвестированию.

Никола Кроста, CEO Impact46

Что отличает «импульсивную» филантропию от импакт-филантропии?

Направленность на воздействие: доноры подходят к акту дарения стратегически.

Отбор: выбор для инвестиций правильного дела и наилучших из возможных организаций.

Инвестиционная модель: предпочтительный для инвестора или корпорации способ финансирования, обеспечивающий устойчивость и необходимую гибкость в его использовании.

Мониторинг и оценка: это критически важный параметр. Благодаря этому и доноры и, организации-исполнители становятся умнее, учась на своих успехах и неудачах.

Коммуникация и общение: помогают фондам доказательно рассказывать о социальном воздействии в профессиональной и этической манере.

Вовлеченность: доноры не просто активно участвуют, но стремятся понять, что же именно они поддерживают, стремятся "испытать" свою благотворительность умным, вдумчивым способом.

From Impulse



to Impact

Нетто-брутто эффект

Важно ли учитывать неизбежные негативные эффекты?

Сложность оценки многих проектов состоит именно в понимании того, достигаются ли намеченные «чистые» социальные или экологические цели с учетом всех негативных последствий? Оправдывает ли достигнутый положительный результат импакт-инвестиций то негативное воздействие, которое оказывает основная деятельность компании?

Пока мы не измеряем отрицательное вместе с положительным, мы не можем быть уверены, что достигаем наших целей.

Адам Бенделл, инвестор, Tonic

Например, Coca-Cola, PepsiCo и Nestlé были обвинены в «нулевом прогрессе» в сокращении пластиковых отходов после того, как третий год подряд были названы крупнейшими источниками загрязнения пластика в мире.

По результатам ежегодного аудита Break Free From Plastic, Coca-Cola была признана мировым «загрязнителем» пластика №1 после того, как ее бутылки для напитков чаще всего выбрасывались на пляжах, реках, парках и других мусорных площадках в 51 из 55 опрошенных стран.



Break Free From
Plastic, 2020



Short Circuit:
The High Cost of Electric
Vehicle Subsidies, 2018

При этом представители Coca-Cola заявляют, что компания занимается решением проблемы и к 2030 году обязует вернуть все бутылки, используя бутылки из 100% переработанного пластика.

Вместе с тем компания является одним из лидеров развития импакт-инвестирования в мире, ориентируется не только на собственные цели, но и на Цели устойчивого развития ООН (ЦУР). Так, в России был запущен ряд экологических проектов, социальных, образовательных проектов (например, Проект по переработке алюминиевой и пластиковой тары Reimagine).

Еще пример. Электромобили, с одной стороны, являются наиболее экологичным видом транспорта с нулевым содержанием вредных выбросов. Но с другой стороны, выбросы оксида азота и диоксида серы с электростанций, которые заряжают электромобили, превышают выбросы от новых автомобилей с двигателями внутреннего сгорания. Это заставляет сомневаться в безусловности такой инновации.

Новейшие автомобили с нулевым содержанием вредных выбросов впечатляют технологически. Но нет экономического основания для того, чтобы тратить миллиарды долларов на их субсидирование. Главный аргумент для субсидирования электромобилей и инфраструктуры, необходимой для их зарядки, — снижение загрязнения воздуха и снижения выбросов CO₂ — оказывается мифом.

Джонатан Лессер, экономист

06 ПРИМЕРЫ

Применение классификации на примере проектов Р.К. Варданяна

Чтобы продемонстрировать, как пользоваться классификацией, мы предлагаем рассмотреть проекты одного из ее авторов – Рубена Варданяна.

Бизнес-модель	Благотворительные организации		Социальные организации		Социально ориентированный бизнес	Коммерческий бизнес	
	Благотворительность	Устойчивая благотворительность	Дотационная социальная организация	Самофинансируемая соц. организация		Социально ответственный бизнес	Бизнес
Проекты	<ul style="list-style-type: none"> - FAST Foundation - Climate Uturn - UWC National Committees - SIEMS The SKOLKOVO Institute for Emerging Market Studies - Restoration of Upper Mosque in Shushi - Музей ГУЛАГа - Афонский монастырь 	<ul style="list-style-type: none"> - Aurora Humanitarian Initiative 2023 - Armenia 2041 - Surpass Dreams - SWTC SKOLKOVO Institute for Wealth Transformation Center - Gyumri - UWC Dilijan College 	<ul style="list-style-type: none"> - Tatev Revival 	<ul style="list-style-type: none"> - SKOLKOVO Business School 	<ul style="list-style-type: none"> - Philin & Philgood - Dilijan Development Foundation * развитие экосистемы города 	<ul style="list-style-type: none"> - NooDome - Roots & Wings - Just Dilijan It - Ameria Group Inc. - Mediacrat 	<ul style="list-style-type: none"> - AVICA / Pro FM - Phoenix Advisors - Quinta CP - VBP - Atlanty Group - Global Blue Russia - Innova Cosmetics - Iris - KAMAZ



Climate Uturn

Экологическая платформа, в приоритетах которой восстановление лесных массивов, сбережение энергии, предотвращение образования отходов, разработка экологических стандартов

Благотворительность

Финансовая устойчивость	Нет. Ежегодное финансирование. 1 донор
Инструменты	Пожертвования
Возвратность	Нет
Impact	Первостепенно
Оценка impact	Да



Aurora Humanitarian Initiative 2023

Гуманитарная инициатива «Аврора» (2015-2023 гг.), основанная в память о Геноциде армян, с целью поддержки продвижения проектов по спасению самых уязвимые членов общества

Устойчивая благотворительность

Финансовая устойчивость	Да, hard commitment учредителей
Инструменты	Пожертвования
Возвратность	Нет
Impact	Первостепенно
Оценка impact	Да



Tatev Revival

Долгосрочная инициатива государственно-частного партнерства, деятельность которой направлена на развитие региона, туризма, становление мелкого и среднего бизнеса.

Импакт-инвестирование (приоритет - социальное воздействие)

Финансовая устойчивость	Частичное покрытие расходов, выручка >75%
Инструменты	Долговое финансирование
Возвратность	Нет
Impact	Первостепенно
Оценка impact	Да



NoôDome

Международная платформа для диалога людей разных поколений, сфер бизнеса, культуры, науки, цель которой – выстраивание горизонтальных связей с людьми разных профессий и сообществ.

Ответственное инвестирование

Финансовая устойчивость	Да, есть значительная поддержка соц. инициатив
Инструменты	Участие в капитале
Возвратность	Да
Impact	Приоритет – фин. результат, impact не критичен
Оценка impact	Нет



Philin & Philgood

Проекты, оказывающие поддержку благотворительным фондам, НКО, помогая разрабатывать цифровые решения и стратегии развития, находить сотрудников и партнеров, предоставляя SMM и PR-сопровождение, организуя мероприятия.

Импакт-инвестирование (приоритет – финансовая выгода)

Финансовая устойчивость	Да, цели по прибыльности
Инструменты	Участие в капитале
Возвратность	Да
Impact	Приоритет – фин. результат, impact критичен
Оценка impact	Да



AVICA

Управляющая компания, в портфеле которой находится коммерческая недвижимость в Москве.

Ответственное инвестирование

Финансовая устойчивость	Да
Инструменты	Участие в капитале
Возвратность	Да
Impact	Приоритет – фин. результат
Оценка impact	Нет

Анализ известных социальных проектов

Ниже хотели бы привести и другие реализуемые проекты, которые можно соотнести с классификацией.

Бизнес-модель	Благотворительные организации		Социальные организации		Социально ориентированный бизнес	Коммерческий бизнес	
	Благотворительность	Устойчивая благотворительность	Дотационная социальная организация	Самофинансируемая соц. организация		Социально ответственный бизнес	Бизнес
Проекты	Национальные комитеты UWC Russia	Культурно-исторический фонд «Связь Времен» В.Вексельберга	«Картон Черноеземье» «Новая школа»	МШУ Сколково «Киберленинка» (Рыбаков-фонд) «ExploRussia» (Ханнес Чопра)	«Постнаука» «Мел» Благо.ру	«Британская школа дизайна» «Ешь деревенское»	Skyeng
	Акция ANTI COVID-19 FUND						

Благотворительная акция ANTI COVID-19 FUND

Благотворительность

В период пандемии благотворительная организация занимается поддержкой медицинского персонала и больных коронавирусом. Организация поддерживает людей, которые оказались в трудной ситуации: больных COVID-19, пенсионеров и медицинский персонал.



Фонд «Связь Времен» В. Вексельберга

Устойчивая благотворительность

Некоммерческая благотворительная организация. Осуществляет проекты, посвященные возвращению в Россию утраченных культурных и исторических ценностей, участвует в реализации культурных программ совместно с Министерством культуры РФ, Московской Патриархией Администрацией Президента РФ.



НАСИЛИЮ НЕТ Центр «Насилию.нет»

Устойчивая благотворительность

Одна из ведущих организаций в России, занимающаяся проблемой домашнего насилия. Оказывает комплексную поддержку как лицам, пострадавшим от насилия, так и агрессорам, решившим отказаться от насилия.

* внесена в реестр организаций, выполняющих функции иностранного агента

ДОБРОШРИФТ

Доброшрифт

Импакт-инвестирование (приоритет – социальный эффект)

Проект, направленный на привлечение внимания широкой аудитории к проблемам людей с ДЦП. Разработан фондом «Подарок Ангелу» и его партнерами. Каждый год предлагает людям и компаниям использовать особенный шрифт для помощи детям с реабилитацией учиться ходить, читать и писать.



CYBERLENINKA

Импакт-инвестирование (приоритет – социальный эффект)

Инвестирование в проект «КиберЛенинка». В конце августа 2017 года сооснователь «Технониколь» «Рыбаков Фонда» Игорь Рыбаков вложил 30 миллионов рублей в научный архив «КиберЛенинка». Инвестор получил 25% доли в компании. «КиберЛенинка» – это крупнейший открытый архив знаний в России и Европе. В базе размещено более миллиона научных работ и более тысячи научных журналов. В год ресурс посещают 22 миллиона пользователей. Инвестиции будут направлены на запуск новых платных сервисов для издателей, исследователей и государства. При этом контент библиотеки останется для пользователей бесплатным.



Импакт-инвестирование (приоритет – социальный эффект)

Немецкий бизнесмен Ханнес Чопра инвестировал в проект ExploRussia – российскую туристическую компанию, ориентированную на иностранных туристов. Создана с целью устранения негативные стереотипы о России. Агентство использует экологический подход к путешествиям (уборка мусора, использование общественного транспорта). Немецкий бизнесмен стал соучредителем компании. Для начала он вложил 350 000 рублей в поездку партнеров из России на международную выставку в Берлине, также он выступает консультантом.



LafargeHolcim

Социально-ответственный бизнес

Примером импакт-инвестирования с первостепенной финансовой выгодой, может быть группа LafargeHolcim – один из крупнейших в мире операторов по обращению с отходами. На его заводах разные виды отходов используют в качестве альтернативного топлива для производства полупродукта цемента. Применение такого вида топлива – один из основных способов снижения выбросов CO₂ в производстве цемента. В России и Европе данный способ утилизации признан наилучшей доступной технологией. С 2015 года LafargeHolcim применяет технологию утилизации отходов в производстве цемента на заводе в Калужской области.



Импакт-инвестирование (приоритет – социальный эффект)

В качестве примера импакт-инвестирования с социальной выгодой можно назвать совместный проект Билайн и ЛизаАлерт, с использованием SMS-информирования по привлечению волонтеров в локальную зону проведения поисковых мероприятий (подписано более 70000 человек из 57 регионов). С 2012 года организована Горячая линия по поиску пропавших людей.

07 ДРАЙВЕРЫ И БАРЬЕРЫ

Что является драйверами развития рынка импакт-инвестирования?

ДРАЙВЕРЫ

- Стремление эффективно инвестировать в территории присутствия
- Помощь государству в решении социально-значимых вопросов
- Развитие инновационных технологий
- Положительный репутационный эффект
- Привлекательность для потребителей и соискателей
- Повышение конкурентоспособности на международной арене; включение в мировые тенденции (ЦУР ООН)

Исследования ВЦИОМ показывают, что ориентация бизнеса на достижение социального позитивного эффекта делает их привлекательнее как в глазах сотрудников*, так и инвесторов. При прочих равных условиях именно это оказывает влияние на их предпочтения и выбор партнера для сотрудничества.

В сфере импакт-инвестирования и системной благотворительности работают не только и не столько эмоциональный порыв или моральные принципы. Тут важно продумать долгосрочное воздействие на общество, работать на предупреждение социальных проблем, на минимизацию разрывов между разными группами общества, устранение конфликтов между ними. Здесь выигрывают все – и те, кто даёт деньги, и те, кто их получает.

Рубен Варданян, предприниматель

Еще один драйвер — появление новых влиятельных сегментов потребителей. Прежде всего, речь идет о представителях новых поколений, для которых эти сюжеты приобретают все большую значимость.



* ВЦИОМ,
Ноябрь 2020 г.



** Environment+
Energy leader
January 14, 2020

По данным опроса, проведенного «First Insight, Inc.»** в начале 2020 года, оказалось, что поколение Z в сравнении с другими чаще готово переплачивать за экологически чистые продукты (73%) по сравнению с поколением миллениалов (68%), поколением X (55%) и бэби-бумерами (42%).

Большинство представителей поколения Z (54%) готовы тратить дополнительные 10% или более на экологически чистые продукты по сравнению с 50% представителей поколения миллениума, 34% представителей поколения X, 23% представителей поколения бэби-бумеров и 36% представителей молчаливого поколения.

Задача тех, кто контролирует капитал, стимулировать заинтересованность в положительном социальном воздействии. Надо менять традиционное представление, что основная цель рыночных инвестиций – только лишь получение дохода. Очевидно, что в концепцию риска и доходности инвестиций необходимо также включать эффект социального воздействия. Это общемировой тренд. Игорь Лотаков, управляющий партнер PwC в России и странах Евразии

Основной барьер в развитии импакт-инвестирования – отсутствие знаний, несформированные или неоправданные ожидания участников рынка, недостаток информации об успешных моделях реализации инвестиций в социальные изменения.

БАРЬЕРЫ

- Отсутствие четких границ между различными видами социально-ориентированного инвестирования
 - Ожидания инвесторов в отношении быстрого получения видимых результатов
 - Уровень доходности и высокие финансовые риски при выходе из проектов (не всегда удается закрыть проекты без риска финансовых потерь)
 - Сложности в оценке успешности работы проектов – нехватка существующей практики импакт-инвестирования
 - Недостаток прозрачности сопоставимости в управлении оценке воздействия
 - Неосведомленность относительно регулирования
 - Несовершенство регуляторной политики и законодательства
-

Социальные проекты не приносят быстрой финансовой отдачи, или же их доходность оказывается ниже «приемлемой». Это зачастую останавливает потенциальных участников рынка. Тем не менее, из опроса GIIN видно, что 41% импакт-инвесторов сознательно выбирают проекты с низкой прибыльностью, отдавая приоритет социальному эффекту.

Знакомство с международными практиками* может оказаться полезным. На примере других стран можно увидеть, как формируется поддерживающая среда и как ее специфика влияет на подходы и бизнес-модели импакт-инвестирования.

* Международные практики импакт-инвестирования



НИУ ВШЭ,
2013

Разрыв по времени между инвестицией и эффектом – это ключевой вызов для инвестора. Практически всем социальным проектам требуется не менее десяти, а то и лет двадцать пять, чтобы можно было увидеть реальный эффект. На это сильно влияет способность планировать «в долгую», иметь длинный горизонт планирования.

Рубен Варданян, предприниматель

08 МОТИВЫ И РОЛИ ИНВЕСТОРОВ

Из проведенных интервью и публичных обсуждений с владельцами крупного капитала мы делаем несколько выводов, которые можно отобразить в виде framework'ов:

1. На отношение к своему портфелю инвестиционных и социальных проектов значительно влияет роль инвестора в деятельности организации-цели. Чем более активное вовлечение инвестора в процессы организации, тем менее значима для него внешняя оценка результата, напрямую не способствующая эффективности результативности деятельности.

2. Часто решение владельцев капитала об участии в социальной деятельности имеет глубокие эмоциональные мотивы. В связи с этим, оценка результативности происходит по двум параметрам:

- а) объективная оценка результативности проекта, и
- б) внутренняя удовлетворенность владельца капитала.

Часто второй параметр имеет больший вес, а в случае несоответствия внутренней и объективной оценок – возникает конфликт и объективная оценка уходит на второй план.

3. Владельцы капитала понимают, что могли бы создать более эффективные (долгосрочная устойчивость, коллегиальность, масштабирование и т.д.) организации, а также сделать свое участие более эффективным (другая роль, бизнес подход и т.д.), однако считают, что это навредит их личной вовлеченности как результат, скажется на качестве проектов.

4. При этом в риторике мы стали чаще слышать запрос на импакт-инвестирование как часть сквозного целеполагания семьи: владельцы капитала реже разделяют деятельность на «здесь мы зарабатывает», а «здесь делаем добро».

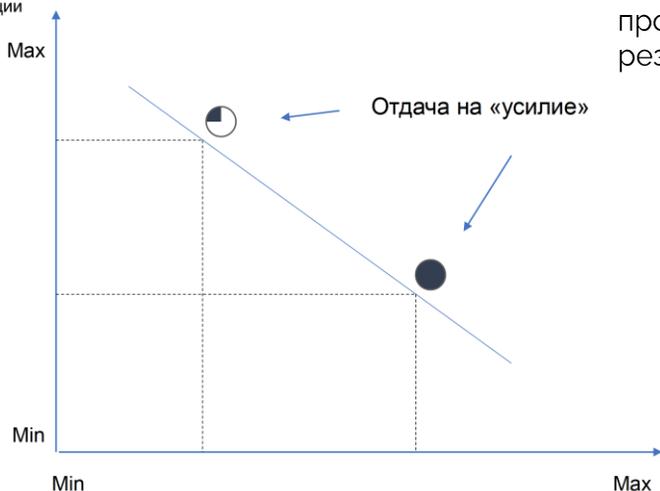
5. На подход к участию в импакт-инвестициях заметно влияют два параметра:

- а) степень вовлеченности владельца капитала в операционную деятельность организации
- б) возможность масштабирования деятельности организации за счет привлечения внешних ресурсов.

Если баланс вовлечения сильно смещен в сторону операционной деятельности, стратегическим функциям не уделяется достаточное внимание (фандрейзинг, эффективность, команда, планирование).

Если баланс вовлечения сильно смещен в сторону стратегической деятельности, снижается эффект эмоциональной вовлеченности в проект, заинтересованность в конечном результате проекта.

Степень вовлеченности владельца капитала в операционную деятельность организации



Возможность масштабирования деятельности организации за счет привлечения внешних ресурсов

09 ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТА

Принципиально важным элементом управления импакт-инвестициями является измерение эффекта, результата воздействия. Необходимо иметь инструментарий, чтобы оценивать значимые результаты – изменения, выгоды, приобретенные знания или другие эффекты (положительные или отрицательные, как долгосрочные, так краткосрочные), возникающие в результате практической реализации выбранной бизнес-модели. Цель мониторинга и оценки состоит в том, чтобы адаптировать стратегию к ситуации и повышать эффективность управления социальным проектом.

Если использовать академические термины, для точного расчета результатов социального воздействия следует учитывать:

- (i) то, что произошло бы в любом случае (deadweight);
- (ii) действия других (attribution);
- (iii) насколько результат первоначального воздействия, вероятно, уменьшится с течением времени (drop off);
- (iv) степень, в которой исходная ситуация переместилась на другой уровень или полученные результаты вытеснили другие потенциальные положительные результаты (displacement); а также непреднамеренные положительные и отрицательные последствия.

Измерение эффекта является непростой задачей. Довольно часто этот вопрос возникает на этапе, когда уже есть определенные результаты, требуется оценить эффективность действий и затраченных усилий. Именно поэтому теорию изменений и модель оценки стоит разработать на начальном этапе запускаемого социального проекта.

Оценка социального воздействия включает процессы анализа, мониторинга, управления намеренными или непреднамеренными последствиями (положительными, негативными), планируемыми действиями (политиками, программами, планами, проектами) и любыми изменениями в социальных процессах, возникающими в результате этих действий. Методологические подходы могут значительно отличаться в зависимости от объекта оценки от аспектов влияния на общество, которые включаются в анализ.

В качестве примеров различных инструментов, которые можно использовать для оценки, можно назвать:

- оценка социально-экономического воздействия (SEIA),
- оценка социальной эффективности инвестиций (SROI),
- оценка по модели Лондонской группы бенчмаркинга (LBG),
- оценка жизненного цикла (LCA).

10 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что публикаций об импакт-инвестировании много, а о проблемах филантропии – просто море, мы все еще находимся в начале пути. Важно, чтобы участников этого разговора становилось больше и каждый из них участвовал не только своими идеями и делился опытом, но и сохраняли критический подход к делу.

Мы вместе создаем такой механизм, который позволит всем лучше понять, где каждый в этой картинке, как возможно анализировать и оценивать результат и как мы можем быть уверены в эффективности своей стратегии. Благодаря этому и бизнес-модели, и механизмы оценки станут другими, потому что где-то – это чистая прибыль в бизнесе, где-то – спасённые благодаря операции дети, а где-то – созданный механизм, который позволит в принципе избежать этих операций. И очень важно, чтобы и общий подход был прозрачным и практически применимым, и чтобы была понятна методика оценки – чтобы люди могли увидеть прозрачный, профессиональный и системный подход. И здесь есть несколько сложностей.

1. В сфере филантропии и импакт-инвестирования очень важна репутация. Время от времени приходится сталкиваться с «нечестными» импакт-проектами, когда маркер «социальной ответственности» или «социального предпринимательства» служит лишь удобной вывеской для совершенно коммерческого подхода к инвестициям. Такие примеры нужно аккуратно разбирать и анализировать. Как раз для этого и нужен классификатор подходов и четкий тезаурус. Благодаря им создается общее понятийное пространство.

2. Подход к оценке эффекта должен быть комплексным. В частности, нужно учитывать «нетто-брутто эффект». Зачастую негативный эффект от основной деятельности компании, оказывается несоизмеримым с той пользой, которую получает страна общество в результате усилий в области благотворительности, КСО социальных инвестиций. Если газировка создает риск развития целого ряда заболеваний, то ценность программ КСО в глазах людей становится сомнительной. Если компания «выжимает все соки» из своих сотрудников, не заботится о создании благоприятной корпоративной культуры, жестко пресекает любые конфликтные ситуации – вместо того, чтобы предотвращать их с помощью инструментов «обратной связи», то заявления о позитивном эффекте собственных программ будут вызывать отторжение. Да и сами программы будут буксовать: сотрудники считают, что ими манипулируют, или что за их счет компания решает какие-то свои задачи и реализует «теневые» интересы.

Наверное самое сложное – это самому себе ответить на вопрос, зачем ты делаешь тот или иной проект? Именно от этого зависит и подход, и то, как ты будешь измерять его успех или неудачу – как для себя, так и для общества.

Рубен Варданян, предприниматель

Готовность к социально-преобразующему инвестированию – показатель зрелости бизнеса, общества и государства. В России уже есть огромное число успешных проектов. Это – наше будущее.

Игорь Лотаков, управляющий партнер PwC в России и странах Евразии

3. Часто социальные программы компаний и бизнесменов возникают как «заказ» от различных государственных структур. У этой практики есть свои недостатки, но также есть плюсы. Здесь важно уходить от стилистики «закулисных договоренностей» и делать их открытыми. Принципиально нет ничего плохого в том, что бизнес и государство выстраивают партнерство для решения социальных проблем. Ради устойчивого развития стоит расширить круг стейкхолдеров. За счет граждан нашей страны.

Мы, команда этого проекта, глубоко убеждены, что только в дискуссии, берясь обсуждать очень непростые темы, можно получить ответы на сложные и иногда очень личные вопросы, которые нас тревожат. Бизнес – это не только деньги. Это смыслы. А смыслы рождаются в разговоре.

Услышимся!

Заметки на полях. Что почитать:

- Ландшафт мировой филантропии. WINGS, 2018.
- Мировой опыт развития импакт-инвестиций. Фонд «Наше Будущее», НИУ ВШЭ. М.: 2020.
- Сетевое взаимодействие в филантропии: создание ценности, усиление голоса сектора и объединение усилий. Благотворительный фонд В.Потанина, WINGS. М.: 2020.
- Impact Investor. Annual Survey – 2020. The tenth edition. GIIN, 2020.
- Impact Investing Handbook. An Implementation Guide for Practitioners. Rockefeller Philanthropy Advisors. 2020.

11 Партнеры

Noödomе

Noödomе
Membership Club & Space

Сообщество, клуб-интегратор прорывных идей, людей и проектов, позитивно влияющих на планету человеческие жизни. Клуб, основанный по инициативе Рубена Варданяна Вероники Зонабенд, – это платформа для установления диалога людей из сферы бизнеса, культуры, образования, науки технологий – тех, кто готов менять и улучшать среду на локальном и глобальном уровнях.

PwC в России



Предоставляет аудиторские, консультационные, юридические услуги, а также услуги в области налогообложения публичным и частным компаниям разных отраслей. Благодаря опыту, накопленному сотрудниками компании, объединенному с обширными знаниями специалистов международной сети, PwC оказывает содействие в развитии бизнеса в России и за рубежом. Клиентами компании в России являются более 3 500 компаний, около 280 из которых входят в рейтинг крупнейших компаний России по объему реализации продукции.

Московская школа управления СКОЛКОВО



Ведущая бизнес-школа постсоветского пространства (2006г.) и Восточной Европы (№1 в Восточной Европе по качеству корпоративных программ в рейтинге Financial Times 2020), центр экспертизы и притяжения для тех, кто делает ставку на Россию работу на рынках с быстро меняющейся экономикой. Имеет аккредитацию EQUIS, со школой работают более 150 профессоров международного уровня, опубликовано более 200 исследований.

Подход к инвестированию*	Филантропия		Импакт-инвестирование (социальное воздействие первостепенно)		Импакт-инвестирование (финансовая выгода первостепенна)		Ответственное инвестирование	Инвестирование	
	Благотворительные организации	Устойчивая благотворительность	Социальные организации	Дополнительная социальная организация	Социально ориентированный бизнес	Коммерческий бизнес			
Бизнес-модель/ тип организации**	Благотворительность	Устойчивая благотворительность	Социальные организации	Дополнительная социальная организация	Социально ориентированный бизнес	Коммерческий бизнес	Бизнес		
Критерии***	Финансовая устойчивость/целевое распределение прибыли	Нынешняя финансовая устойчивость/существенный коммерческий доход не предполагается (не более чем 20% от оборота)	Потенциально высокая финансовая устойчивость, в том числе за счет коммерческого дохода и (или) экондумента	Частичная финансовая устойчивость (>75% дохода от коммерческой деятельности)	Самостоятельность (за счет дохода от коммерческой деятельности), прибыль (при наличии) реинвестируется в развитие социальных задач	Социальное обеспечение/распределение прибыли (при наличии) прибыль направляется на решение социальных задач	Коммерческий доход/регулярные социальные инвестиции со стороны компании	Коммерческий доход/разовые отчисления на благотворительность	
	Инструменты инвестирования	Гранты, пожертвования	Эндаумент, гранты, пожертвования	Долговое финансирование, заемные средства, прямые финансовые инструменты	Долговое финансирование, заемные средства, прямые финансовые инструменты	Долговое финансирование, заемные средства, прямые финансовые инструменты	N/A	N/A	
	Ожидаемый возврат на инвестиции	Не ожидается	Не ожидается	Не ожидается	Не ожидается	Низкое рыночного уровня или на рыночном уровне	На рыночном уровне	На рыночном уровне	
	Возможные формы поддержки со стороны инвестора	Привлечение финансирования и нетворкинг, поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг, поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг, поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг, поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Привлечение финансирования и нетворкинг, поддержка по стратегическим, финансовым и операционным вопросам, развитие компетенций	Не предполагается	Не предполагается	
	Социальное воздействие	Социальное воздействие первостепенно	Социальное воздействие первостепенно	Социальное воздействие первостепенно	Социальное воздействие первостепенно	Ориентация на финансовый результат, но с фокусом на социальное воздействие	Ориентация на финансовый результат с акцентом на социальное воздействие в конкретных КСО-программах	Фокус на финансовый результат	
Модель реализации социального воздействия	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами, через многостороннее партнерство, гибридная модель	Реализация собственными силами/через создание собственного фонда, с помощью третьей стороны, через многостороннее партнерство, через гибридную модель	N/A		
Использование комплексной системы оценки социального воздействия	Не предполагается	Предполагается	Предполагается	Предполагается	Предполагается	Предполагается	Не предполагается		
Создание рыночного продукта (включая производимых СОО/продуктов/услуг)	Не предполагается	Не предполагается	Рынок, как правило, ограничен	Предполагается	Предполагается	N/A	N/A		
Временной горизонт социальных инвестиций	к/с, разовые инвестиции	д/с, регулярные инвестиции	д/с, регулярные инвестиции	д/с, регулярные инвестиции	д/с, регулярные инвестиции	д/с, регулярные инвестиции	к/с, преимущественно разовые инвестиции		

13 Приложение 2. Глоссарий

Термин	Определение
Импакт-инвестирование (социально-преобразующее инвестирование)	
Импакт-инвестирование (социально-преобразующее инвестирование)	Инвестирование с целью создания положительного измеримого социального и экологического воздействия и предполагающее извлечение прибыли.
* Подход к инвестированию	
Филантропия	Деятельность, традиционно реализуемая филантропическими организациями и направленная на оказание положительного социального воздействия путем предоставления грантов.
Импакт-инвестирование (социальное воздействие первостепенно)	Инвестиционная стратегия, основанная на принципах венчурной филантропии и осуществляемая с целью содействия социально ориентированным организациям в максимизации их социального влияния. Импакт-инвестирование (с первостепенным социальным воздействием) способствует инновационному решению насущных социальных проблем путем оказания всесторонней нефинансовой поддержки и принятия на себя рисков, которые большинство других участников рынка не могут или не хотят принимать. В рамках экосистемы социального воздействия инвесторы, действующие по модели импакт-инвестирования (с первостепенным социальным воздействием), (i) тестируют и широко применяют новые решения, (ii) поддерживают различные типы социально ориентированных организаций, в том числе те, которые не имеют рынков сбыта, и (iii) строят социальную инфраструктуру

Термин	Определение
* Подход к инвестированию	
Импакт-инвестирование (финансовая выгода первостепенна)	Инвестиционная стратегия, используемая инвесторами, имеющими больший доступ к ресурсам, которым необходимо иметь некоторые гарантии возвратности инвестиций наряду со значительным социальным воздействием своих инвестиций. Такие инвесторы вкладывают средства в проверенные решения и (или) организации с жизнеспособными бизнес-моделями, помогая им масштабировать бизнес, при этом обязательным условием всех инвестиционных решений должно быть социальное воздействие.
Ответственное инвестирование	Долгосрочно ориентированный инвестиционный подход, который включает факторы ESG (экологические, социальные и управленческие) в процесс исследования, анализа и отбора ценных бумаг в рамках инвестиционного портфеля (источник: Eurosif (2018), "European SRI Study 2018").
Инвестирование	Вложение финансовых средств, предполагающее получение прибыли от инвестиций в будущем.

Термин	Определение
** Бизнес-модель	
Бизнес-модель	Описывает понимание того, как организация создает, определяет и передает ценность в экономическом, социальном, культурном и других контекстах.
Благотворительная организация	Некоммерческая организация, целью деятельности которой являются благотворительность и социальное благополучие.
Благотворительность	Благотворительная деятельность, которая не претендует на финансовую устойчивость и существенно зависит от пожертвований/дотаций.
Устойчивая благотворительность	Благотворительная деятельность, которая является потенциально финансово устойчивой благодаря коммерческой деятельности и (или) целевому капиталу.
Социальная организация	Оператор в социальной экономике, основная цель которого – оказывать социальное воздействие, а не получать прибыль. Подобные организации осуществляют свою деятельность путем предоставления товаров и услуг для рынка в предпринимательской и другой инновационной форме, при этом свою прибыль в первую очередь используют для достижения социальных целей. Такие компании обладают открытой менеджерской структурой, привлекая к управлению сотрудников, потребителей и другие заинтересованные стороны.
Дотационная социальная организация	Частично финансово устойчивая социальная организация.
Самофинансируемая социальная организация	Потенциально прибыльная социальная организация с устойчивой самостоятельной бизнес-моделью.

Термин	Определение
** Бизнес-модель	
Социально ориентированный бизнес	Бизнес, который вносит положительный вклад в общество путем решения социальной проблемы/задачи. При этом решение о создании такого бизнеса может быть или не быть обусловлено желанием решить социальную проблему/задачу. Такой бизнес ориентирован на прибыль и приносит доход как традиционный бизнес, но в то же время он обладает способностью решать проблемы окружающей среды, экономические или социальные проблемы (Источник: Rakhshanda Khan «The Contribution of Socially Driven Businesses and Innovations to Social Sustainability»).
Коммерческий бизнес	Коммерческая организация, ориентированная прежде всего на финансовый результат.
Социально ответственный бизнес	Коммерческая организация, которая включает принципы устойчивого развития в свою бизнес-модель. Ее деятельность оказывает положительное влияние на социальные, экономические и экологические факторы.
Бизнес	Коммерческая организация, основной движущей силой которой является получение прибыли.
*** Критерии	
Финансовая устойчивость	Способность социального предприятия покрывать свои расходы за счет доходов от коммерческой деятельности (достаточность таких доходов). Для благотворительных организаций это предполагает получение адекватных и надежных финансовых ресурсов, как правило, за счет сочетания нескольких видов финансовых поступлений.

Термин	Определение
Инструменты финансирования	
Инструменты финансирования	Инструменты, включающие денежные переводы, посредством которых инвесторы оказывают финансовую поддержку социально ориентированным организациям.
Эндаумент	Пожертвование в денежной или имущественной форме в пользу некоммерческой организации, которая использует полученный инвестиционный доход для определенной цели. Эндаумент может также относиться к общей сумме инвестируемых активов некоммерческого учреждения, также известной как «основной капитал», которая предназначена для использования в операциях или программах, которые соответствуют пожеланиям донора.
Гранты	Тип финансирования в форме направления денежных средств, которые импакт-инвесторы (с первостепенным социальным воздействием) могут предложить социально ориентированной организации. С точки зрения СОО, гранты не предусматривают возврата со стороны организации или какого-либо финансового дохода для инвестора. С точки зрения инвесторов, гранты не устанавливают никаких прав собственности.
Гибридные инструменты финансирования	Денежные контракты, которые представляют собой модификацию или сочетание традиционных финансовых инструментов (гранты, долговые инструменты и долевые инструменты) для достижения наилучшего возможного сочетания риска и социального воздействия/ доходности инвестиций.
Возврат на инвестиции	
Возврат на инвестиции	Деньги, заработанные или потерянные на инвестициях по истечении некоторого периода времени.

Термин	Определение
Нефинансовая поддержка	
Нефинансовая поддержка	Предоставление поддержки СОО с целью максимизации ее социального воздействия, повышения ее финансовой и организационной устойчивости.
Привлечение финансирования и нетворкинг	Помощь в привлечении финансирования из третьих источников, использование для этих целей репутации инвестора, практическая поддержка в вопросах фандрайзинга, консультации по фандрайзингу или разработка стратегии привлечения средств, помощь в обеспечении последующего финансирования.
Финансовое управление и поддержка доходной стратегии	Устойчивое финансовое управление, возможности и инструменты финансового менеджмента, разработка финансовых систем, консультации по финансовому менеджменту, финансовое планирование/ бухгалтерский учет, поддержка в создании новых финансовых систем, бизнес-планирование, разработка бизнес-модели (шаблона бизнес-модели).
Поддержка в управлении и развитии компетенций	Поддержка в вопросах создания совета директоров, консультации или помощь в укреплении системы управления/ совета директоров, помощь в развитии совета директоров/ управлении, помощь в наборе новых членов совета директоров, укрепление команды CEO + менеджмента (через коучинг/ наставничество), подбор персонала/ привлечение ценных кадров.
Поддержка в области стратегии	Стратегический консалтинг, общие управленческие консультации, консультации по стратегическому планированию, поддержка в разработке бизнес-стратегии, поддержка в разработке новых продуктов или услуг, поддержка в разработке новых бизнес-систем или процедур, консультации по управлению изменениями.
Поддержка по операционным вопросам	Маркетинг, операционное управление, техническая помощь в специализированных областях, поддержка в области закупок, управление недвижимостью/ доступом к помещениям, юридические консультации.

Термин	Определение
Социальное воздействие	
Социальное воздействие	<p>Отнесение деятельности организации к более значимым долгосрочным результатам, которые, в свою очередь, определяются как изменения, выгоды, приобретенные знания или другие эффекты (положительные или отрицательные, как долгосрочные, так и краткосрочные), возникающие в результате деятельности этой организации. В академических терминах для точного расчета результатов социального воздействия следует учитывать: (i) то, что произошло бы в любом случае (deadweight); (ii) действия других (attribution); (iii) насколько результат первоначального воздействия, вероятно, уменьшится с течением времени (drop off); iv) степень, в которой исходная ситуация переместилась на другой уровень или полученные результаты вытеснили другие потенциальные положительные результаты (displacement); а также непреднамеренные положительные и отрицательные последствия.</p>

Термин	Определение
Модель реализации	
Модель реализации	Организационная структура, с помощью которой компания осуществляет свою программу социальных инвестиций или поддерживает других в этом процессе. На практике многие компании используют «гибридные» подходы – сочетание различных механизмов реализации своих программ (источник: ifc.org)
Реализация собственными силами	Организация создает внутреннее подразделение, которое напрямую работает с сообществами для разработки и реализации инвестиционных проектов
Реализация через создание собственного фонда	Компания создает независимый фонд в качестве отдельного юридического лица для осуществления своей программы социального инвестирования. Фонды могут иметь полномочия по предоставлению грантов (т. е. финансировать программы социального инвестирования, реализуемые другими участниками) или выполнять функцию реализации (реализовывать свои собственные проекты и программы).
Реализация с помощью третьей стороны	Компания привлекает третью сторону, например локальную или международную неправительственную организацию, для работы с местными сообществами при разработке и реализации проектов социального инвестирования или поддерживает существующую инициативу, уже реализуемую другими организациями.
Реализация через многостороннее партнерство	Компания создает или вступает в добровольный или совместный альянс, сеть или партнерство. Это подразумевает сотрудничество между двумя или более субъектами таким образом, при котором происходит разделение рисков, обязанностей, ресурсов и компетенций и предполагается приверженность общим задачам и целям
Гибридная модель	Организация использует комбинацию двух или более моделей реализации в рамках социального инвестирования.
Оценка социального воздействия	Оценка социального воздействия включает процессы анализа, мониторинга, управления намеренными или непреднамеренными последствиями (позитивными и негативными), планируемыми действиями (политиками, программами, планами, проектами) и любыми изменениями в социальных процессах, возникающими в результате этих действий. Методологические подходы могут значительно отличаться в зависимости от объекта оценки и от аспектов влияния на общество, которые включаются в анализ. Примеры инструментов такой оценки: оценка социально-экономического воздействия (SEIA), оценка социальной эффективности инвестиций (SROI), оценка по модели Лондонской группы бизнес-маркетинга (LBC), оценка жизненного цикла

Термин	Определение
Использование комплексной системы оценки социального воздействия	Использование комплексного подхода к измерению и мониторингу тех изменений, который произошли в результате деятельности проекта/компании.
Создание рыночного продукта	Создание продукта или услуги, на которую может быть спрос среди потенциальных покупателей.
Временной горизонт социальных инвестиций	Срок от начала инвестирования до момента получения ожидаемого результата (финансового и/или социального).