Do We (Not) Need It?
Assessing the Impact of Social Enterprises in Russia

Impact assessment is not a vital task that directly determines the existence of a business. Therefore, evaluation is yet to become a mandatory element of social enterprise projects. However, according to many experts, as well as the experience of those who have already made a conscious choice of a professional “reflection” of the results of their work, it significantly increases development opportunities and prospects. In this article we are going to talk about the challenges faced by social entrepreneurs in the evaluation of their projects, and the benefits they can get in return.
НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
Российская сфера социального предпринимательства в настоящее время еще находится в стадии становления: по состоянию на август 2022 в нашей стране зарегистрировано всего 6921 социальное предприятие (СП). Лидирует среди регионов Московская область — 722 зарегистрированных СП. Далее идут Республика Башкортостан — 362 СП, Нижегородская область — 324, Ханты-Мансийский автономный округ — Югра и Приморский край. Самые популярные сферы деятельности такого бизнеса — образование, социальная работа, экология, информационные технологии, медицина и здоровье.
По данным исследования группы ЦИРКОН, социальные предприниматели, несмотря на свою немногочисленность, уже отмечают малое число инвестиций в социальную сферу, отсутствие импакт-инвесторов. Кроме этого, они говорят о неразвитости отношений между СП и государством, незаметности своей продукции в объеме производства товаров и услуг, отсутствии интереса к развитию социального предпринимательства у крупного и среднего бизнеса, сложностях с кредитованием.
В первый раз с большими сложностями СП столкнулись в 2020–2021 году во время пандемии COVID-19. По данным исследования, проведенного Impact Hub Moscow в партнерстве с экспертами из Высшей школы менеджмента СПбГУ и University of Massachusetts Boston, 10% опрошенных социальных предпринимателей столкнулись с сокращением объема внешнего финансирования. 82% инноваций в этой сфере были реализованы в основном за счет собственных финансовых вложений, работы сотрудников и внутренних разработок. Коммерческие и гибридные организации во время пандемии делали акцент на стратегиях, направленных на повышение эффективности — оптимизации структуры затрат и бизнес-процессов. Некоммерческие организации в свою очередь делали больший акцент на привлечение некоммерческого финансирования.
В 2022 году социальные предприниматели столкнулись с новыми вызовами: 11% из 518 опрошенных СП в марте 2022 года заявили, что ощущают влияние санкций на свой бизнес. 84% затруднились ответить, а 5% ответили, что не чувствуют влияния. Около 60% из них решили искать новые каналы продвижения своих товаров и услуг. Более трети опрошенных социальных предприятий (СП) заявили, что ощущают влияние санкций на свой бизнес. 84% затруднились ответить, а 5% ответили, что не чувствуют влияния.
Социальное предпринимательство в России: перспективы развития (2021). Анализитический отчет по результатам опроса экспертов.
1 Social entrepreneurship is still a relatively new sector in Russia: as of August 2022, only 6,921 social enterprises (SEs) had been registered in the country. Moscow region, with 722 SEs registered, is the leader among the regions. It is followed by the Republic of Bashkortostan with 362 social enterprises, Republic of Bashkortostan with 362 social enterprises, the Republic of Bashkortostan with 362 social enterprises, and Primorsky Krai. These businesses mostly operate in areas like education, social work, environment, information technology, medicine and health.
NEW CHALLENGES
Social entrepreneurship is still a relatively new sector in Russia: as of August 2022, only 6,921 social enterprises (SEs) had been registered in the country. Moscow region, with 722 SEs registered, is the leader among the regions. It is followed by the Republic of Bashkortostan with 362 social enterprises, Republic of Bashkortostan with 362 social enterprises, and Primorsky Krai. These businesses mostly operate in areas like education, social work, environment, information technology, medicine and health.
According to a study by the ZIRCON group, despite their small numbers, social entrepreneurs already note underwhelming investment in the social sector and the lack of impact investors. They also mention underdeveloped relationships between social entrepreneurs and the state, lack of visibility of their products in the production of goods and services, lack of large and medium-sized businesses interested in developing social entrepreneurship, and difficulties with obtaining loans.
The first time social enterprises faced great difficulties was in 2020-2021, during the COVID-19 pandemic. According to a study conducted by Impact Hub Moscow in partnership with experts from the Graduate School of Management at the St. Petersburg State University and the University of Massachusetts Boston, 10% of social entrepreneurs surveyed have experienced a reduction in external funding. 82% of innovations in this area were implemented mainly with their own funds, the efforts of their employees and internal developments. Commercial and hybrid organizations during the pandemic focused on strategies to improve efficiency — optimizing costs and business processes. Non-profit organizations, in turn, placed greater emphasis on attracting non-profit funding.
In 2022, social entrepreneurs face new challenges: 11% of the 518 SEs surveyed in March 2022 said they felt the impact of sanctions on their business. 84% found this question hard to answer, and 5% said they did not feel any effect of the sanctions. About 60% of the respondents decided to look for new channels to promote their goods and services. More than a third of the social entrepreneurs surveyed are in search of investment and affordable loans; about the same amount would...
The number of businessmen are quickly developing new marketing mechanisms, such as discounts, deferred payment programs, bonus programs for their businesses. Clearly, the teams and leaders of many social enterprises have been in a position of survival rather than rapid growth for many years. At the same time, according to the “Social Entrepreneurship in Russia: Prospects for Development” study, hopes for the further development of social entrepreneurship are pinned not only on external stakeholders — government, big business, private foundations, but also on the consumers of their services and social effect — also known as impact, or social impact.

For the consumer, of course, it is of primary importance that the consumer’s problem is solved in the quickest and most efficient way possible. And identifying this way, among other things, includes the need to evaluate one’s activities: the emergence of in-demand goods and services is based on the needs of the target audience. Actively working with consumers to identify their “pains” and requests and creating new goods and services based on them is the driving force of social entrepreneurship development.

Large businesses and the non-profit sector are actively using assessment and have had notable success in doing so. This is dictated primarily by the need to publish regular public reports and meet performance standards. The published reports on the impact of business and NGOs are of sufficient volume already to allow numerous studies and competitions. For example, the best NGO annual reports are selected annually as part of the “Point of Reference” competition of the Donors Forum, and the Institute for Emerging Market Studies at the Skolkovo Business School released the

2 TASS (2022) About 40% of social entrepreneurs surveyed are busy looking for investment during the crisis. Retrieved from: https://tass.ru/ekonomika/14592497 (accessed: 23.09.2022) (in Russian).
There are a large number of methodological approaches that can be used to assess various aspects of the social impact of business.

Gold Standard" of impact assessment in 2021 — a collection of cases and practices for measuring the social and environmental impact of business.

When it comes to business, there are a large number of methodological approaches that can be used to assess various aspects of its social impact. It is worth noting the four main methods that have the highest potential for application in the corporate context: “Theory of Change,” the Business for Societal Impact (B4SI) model, formerly known as the London Benchmarking Group, the Social Return on Investment (SROI) model, and the Impact Management Project.

The situation is different in the sector of social entrepreneurship: only a small proportion of entrepreneurs are engaged in assessing the social effect of their activities. First, because existing approaches to impact assessment in the business community are too complex and resource-intensive for social entrepreneurs, and there is no universal assessment standard for their business. Second, few SE leaders see the point and benefit of this action. More often than not, social business grows from the enthusiasm of its founders, who build it up against all odds, using their own resources and blazing with the desire to “commit good.” The purpose of such a business is to address a specific social problem. This begs the question: Why measure anything at all? The business somehow works, the problem is somehow solved. The team is focused on addressing operational tasks, and has no time or resources for analysis and reflection.

Third, the resulting social effect will not necessarily be positive; it can as well be zero or negative. This factor can be a deterrent to the decision to conduct assessment. It can especially affect the decision-making in hybrid projects — nonprofit organizations that open commercial activities as part of their overall operations. Our hypothesis is that nonprofit organizations are obliged to follow their Articles of Association, which clearly set out the organization's goals and objectives of the organization, its target audiences and their problems, which the organization addresses. If, however, impact assessment shows that the
на совершенно иную целевую группу или вообще не решает заявленную проблему, кажется, что это ставит под сомнение всю деятельность НКО и может оказать негативное влияние на ее имидж.

Однако стоит отметить, что это ложная логическая связь. Никакая действующая и развивающаяся организация не может быть абсолютно постоянной в своих целях и задачах. И даже выявленный нулевой эффект — это, конечно, не повод для стыда или, тем более, закрытия проекта, а стимул к переосмыслению стратегии и поиску новых точек роста.

Публикация любых результатов оценки важна не только с целью того, чтобы поделиться своими результатами с благополучателями, партнерами и коллегами, но и для того, чтобы показать сектору риски, нерабочие решения и предостеречь от ошибок. Ведь когда бизнес, в том числе и социальный, начинает расти, у его команды появляется насущная потребность в эффективном управлении, принятии решений на основе данных, выработке коммуникационной стратегии. И в этих процессах важны не только такие стандартные бизнес-показатели, как, например, выручка и прибыль, но и показатели импакта, которые являются одним из основных результатов деятельности социального предприятия.

Планирование, проведение и публикация оценки социального воздействия необходимы, прежде всего, самому бизнесу. Эти процессы позволяют лидеру и команде проекта убедиться в том, что проект им нужен, понять, насколько глубоко и масштабно решается заявленная социальная проблема, и найти новые коммуникационные задачи, векторы развития и пути для масштабирования.

Оценка импакта также напрямую влияет на возможность привлечения дополнительного финансирования: наглядное представление реального влияния проекта на жизнь людей и окружающую среду — лучшее доказательство привлекательности СП для инвестиций.

Кроме таких вполне очевидных эффектов есть и еще один — причина гордиться собой и командой. Об этом часто даже не думают, но мотивировать команду, показывая результат ее работы — важная задача каждого лидера.
HOW DO YOU APPROACH ASSESSMENT?

Social impact assessment must consider all types of effects: positive and negative, immediate and delayed, expected and unpredictable. In this case, the assessment can use both quantitative and qualitative indicators. Collection methods can vary accordingly.

A generalized plan of action that could be used by social entrepreneurs of all types and scales would look like this:

• Developing a theory of change;
• Identification of social impact indicators that will need to be worked on in order to get the desired results;
• Data collection and analysis;
• Presentation of assessment results;
• Use of assessment results for management decision making.

The first point in this plan and an important tool is a theory of change — that is, a clear description of the intended relationship between activities and the results we hope to achieve. The theory of change explains the reasons why certain approaches are used and how these approaches will lead to the desired changes.

Working on a theory of change helps understand what problem the project is solving and, therefore, what its team intends to change. Usually at this stage the team makes a problem tree and highlights the big goal. The next step is to identify the assumptions, or conditions necessary to achieve these goals. Then comes the process of reverse mapping, that is, comparing and combining the results and compiling a list of external conditions and internal processes that are also necessary to achieve the goal. The process is completed with the

3 Annie E. Casey Foundation (2022) Developing a theory of change practical theory of change guidance, templates and examples. Retrieved from: https://www.aecf.org/resources/theory-of-change (accessed: 23.09.2022).

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ДОЛЖНА УЧИТЫВАТЬ ВСЕ ТИПЫ ЭФФЕКТОВ: ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ, МГНОВЕННЫЕ И ОТЛОЖЕННЫЕ, ОЖИДАЕМЫЕ И НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ.

Первый пункт в данном плане и важный инструмент — теория изменений, то есть ясное описание предполагаемых взаимосвязей между действиями и результатами, которых мы надеемся достичь. Теория изменений объясняет причины того, почему используются те или иные подходы, а также каким образом эти подходы приведут к желаемым изменениям.

Работа над ней помогает понять, какую проблему решает проект и что, тем самым, его команда хочет изменить. Обычно на этом этапе команда составляет дерево проблем и выделяет большую цель. Далее следует этап выявления допущений — условий, которые необходимы, чтобы достичь этих целей. После этого наступает процесс обратного картирования, то есть сопоставления и объединения результатов и составления списка внешних условий и внутренних процессов, которые также обязательны для достижения цели.

3 Annie E. Casey Foundation (2022) Developing a theory of change practical theory of change guidance, templates and examples. Retrieved from: https://www.aecf.org/resources/theory-of-change (accessed: 23.09.2022).
Завершает процесс определение индикаторов успеха и действий, «вмешательств», которые помогут достичь задач и затем целей.

Прежде всего, теория изменений необходима на этапе планирования деятельности. Однако «сверяться» с ней стоит и на этапе роста, и даже после возможного закрытия бизнеса — это позволяет понять, насколько соответствует текущее положение дел заявленным целям и что пошло не так в случае, если проект закрылся.

Следующий этап — определение показателей социального воздействия. Здесь стоит отметить, что в России не существует какого-то единого стандарта и обязательного набора метрик, которые необходимо оценивать. Все зависит от специфики социального предприятия, его бизнес-модели и стадии развития. Для некоторых социальных бизнесов наличие 3–4 метрик, которые они собирают и оценивают, является достаточным, а для других, с более развитой структурой, может быть недостаточно 20 и даже 30 как количественных, так и качественных показателей.

На решение впервые провести оценку социального эффекта и на желание сделать этот процесс регулярным сильно влияют сложности со сбором данных для анализа. Часто у организаций попросту не хватает ресурсов — человеческих, временных и финансовых — для опроса благополучателей и клиентов, систематизации и анализа собранной информации. В этом случае можно посоветовать не пытаться уместить весь процесс оценки в один строгий ограниченный период времени, а сделать это ежедневной или хотя бы еженедельной частью обычного рабочего процесса. Регулярное выполнение небольших действий, например, составления и анализа опросников, позволит произвести оценку импакта без сильных потрясений для команды и бюджета.

Завершающий этап — это публикация и использование полученных данных. В результате проведения оценки не все результаты могут быть представлены публично — часть показателей может остаться для внутреннего пользования. Но, как правило, если организация провела такую работу, то захочет поделиться результатами.

Размещать или нет отчет в открытом доступе — вопрос, который должен решить команда проекта. Но вот то, чего точно не стоит делать, так это создавать отчет просто ради отчета. Эта практика

В России не существует единого стандарта и обязательного набора метрик, которые необходимо оценивать. Все зависит от специфики предприятия, его бизнес-модели и стадии развития.

В России не существует единого стандарта и обязательного набора метрик, которые необходимо оценивать. Все зависит от специфики предприятия, его бизнес-модели и стадии развития.

В России не существует единого стандарта и обязательного набора метрик, которые необходимо оценивать. Все зависит от специфики предприятия, его бизнес-модели и стадии развития.

Russia doesn't have a single standard or mandatory set of metrics to be assessed. Everything depends on the specifics of the enterprise, its business model and development stage.

Russia doesn't have a single standard or mandatory set of metrics to be assessed. Everything depends on the specifics of the enterprise, its business model and development stage.

Russia doesn't have a single standard or mandatory set of metrics to be assessed. Everything depends on the specifics of the enterprise, its business model and development stage.
If you decided a comparison is needed, it is better to analyze the reports of a particular organization in different periods of time and observe the activity in dynamics.

WHO TO LOOK UP TO
Social impact assessment can take a project to the next level and become a competitive advantage. So far few social entrepreneurs have taken this approach, but we already have someone to look up to.

A good example of an estimate is shown in Everland's 2021 report. It is unique in that it presents not only the achieved results, but also the goals for the next year. The company indicates that in 2022 it plans to employ more than 500 people with disabilities and provide more than 800 new registrations on the platform. If you decided a comparison is needed, it is better to analyze the reports of a particular organization in different periods of time and observe the activity in dynamics.

4 Everland (2022) Annual Report for 2021 on the work of Everland, an inclusive social entrepreneurial project. Retrieved from: http://evland.tilda.ws/evotchet21/report21#rec455768011 (accessed: 23.09.2022).

4 Everland (2022) Annual Report for 2021 on the work of Everland, an inclusive social entrepreneurial project. Retrieved from: http://evland.tilda.ws/evotchet21/report21#rec455768011 (accessed: 23.09.2022).
Social impact assessment can become a competitive advantage. So far few social entrepreneurs have taken this approach.

5 Bright City (2022) About Us. Retrieved from: https://svetlyjgorod.ru/o-nas/ (accessed: 23.09.2022).

5 Светлый город (2022) О нас. Режим доступа: https://svetlyjgorod.ru/o-nas/ (дата доступа: 23.09.2022).
Currently the network has three children’s centers, and the project has good potential for scaling up, which allows the social effect to spread to other regions.

Another example is BuySocial, a platform that brings together products from social enterprises. BuySocial producers give jobs to people with disabilities and the elderly in remote areas; they care for nature and preserve cultural heritage, and donate profits to charity. The project team proudly states right on their website’s front page that in 2021 the company provided jobs for 452 people from vulnerable groups, sold more than 32,600 units of products from 41 social enterprises from 11 regions of Russia.

According to Lubov Ermolaeva, the project founder, the team conducts social impact assessment primarily to make sure they are still on the right track as a social business. For BuySocial, this is expressed primarily as the number of social enterprises to which they gave orders and their production volumes, and the number of people who received gifts and thus became consumers of products with meaning, on the other. The company also identifies deeper social effects: how its orders affect not only social enterprises and their financial performance, but also those people from vulnerable groups, for which the platform was created.

Another link in the chain of recipients of the assessment are the company’s corporate clients. Big and small businesses buying gifts from BuySocial are also interested in getting data on how they affect their surroundings. This, too, is an important point: when many organizations are integrated into such a chain, a mini-ecosystem is formed, and the overall social effect becomes greater.

Impact Hub Moscow, of course, is also involved in the evaluation work. In 2021, we evaluated the results achieved by the Start Different 2018-2020 program participants. This work was done to determine future development of the program, identify growth points and expand the target

Regular, systemic impact assessment is a great tool for making management decisions, because as economist Peter Drucker said, you can't manage what you can't measure.

6 BuySocial.ru (2022) Retrieved from: https://buysocial.ru/ (дата доступа: 23.09.2022)
7 Start Different 2018-2020 Report. Analysis of the Program’s Social Impact. Retrieved from: https://rosbankcares.ru/research (дата доступа: 23.09.2022).
выявлении точек роста, расширении целевой аудитории. Основные индикаторы, на которые мы ориентировались, — количество трудоустроенных людей с ОВЗ, количество благополучателей и клиентов и доход. И это пример того, что можно оценивать социальный эффект не только всего бизнеса, но и отдельного проекта в рамках организации.

УПРАВЛЯТЬ ТЕМ, ЧТО МОЖНО ИЗМЕРИТЬ
Со своей стороны мы в Impact Hub Moscow стараемся увеличить процент организаций, публикующих такие отчеты, и активно прививаем культуру оценки социального воздействия как начинающим, так и действующим социальным предпринимателям. В первый раз они сталкиваются с этим еще на этапе отбора в наши обучающие программы: в конкурсной заявке предприниматель должен описать наряду с другими вопросами анкеты предлагаемые решения с точки зрения влияния на целевую аудиторию.

В следующий раз мы проводим диагностику и собираем индикаторы в начале и в конце программ, а также через 6–12 месяцев после их завершения. Это помогает не только оценить социальное воздействие проектов-участников, но и влияние нашей работы на их результаты. Кроме того, во всех программах Impact Hub Moscow присутствует модуль о социальном воздействии. Участники прорабатывают теорию изменений своих проектов, что помогает более четко сформулировать свою миссию и использовать теорию изменений для процесса мониторинга и оценки.

В ближайшем будущем одной из своих главных задач мы видим разработку алгоритма по включению процедур оценки социального воздействия в деятельность социальных предпринимателей. Он должен быть понятен и содержать в себе инструменты, которые СП смогут использовать без внешней экспертной поддержки, встраивая процедуры сбора информации и мониторинга в существующие бизнес-процессы.

Один из этапов работы — создание матрицы индикаторов в привязке к области работы проекта, стадии развития, целей оценки. Это должна быть именно матрица индикаторов, поскольку по мере развития бизнеса их набор может меняться, а количество как увеличиваться, так и уменьшаться.

Нам кажется, этот инструмент поможет социальным предпринимателям ввести оценку импакта в свою регулярную деятельность. Единоразовая оценка социальных предпринимателей социального эффекта — зона роста и дальнейшего развития. Оценка на системной основе — хороший инструмент для принятия управленческих решений, ведь как говорил экономист Питер Друкер: «Управлять можно только тем, что можно измерить».

MANAGE WHAT YOU CAN MEASURE
For our part, we at Impact Hub Moscow are trying to increase the percentage of organizations that publish such reports and are actively fostering a culture of social impact assessment for both aspiring and existing social entrepreneurs. The first time they encounter this is at the screening stage for our training programs: in the application form, the entrepreneur must describe, among other questions in the questionnaire, the proposed solutions in terms of their impact on the target audience.

Next, we diagnose and collect indicators before and after the programs, as well as 6–12 months after the end of the programs. This helps not only to assess the social impact of participating projects, but also the impact of our work on their performance. In addition, all Impact Hub Moscow programs include a module on social impact. Participants elaborate theories of change for their projects, which helps them articulate their mission more clearly and use the theory of change for the monitoring and evaluation process.

In the near future, one of our main tasks is to develop an algorithm for incorporating social impact assessment procedures into the social entrepreneurs’ operations. These should be transparent and include tools that social entrepreneurs can use without outside expert support, embedding information collection and monitoring procedures into existing business processes.

One of the stages of the work is to create a matrix of indicators in relation to the project’s work area, development stage, and evaluation goals. The matrix of indicators is the right form for this stage, because as the business develops, the indicator set may change, and the number of indicators can either go up or down.

We think this tool will help social entrepreneurs to make impact assessment part of their day-to-day activities. A one-time social impact assessment by social entrepreneurs covers the area of growth and further development. Regular, systemic impact assessment is a great tool for making management decisions, because as economist Peter Drucker said: “You can’t manage what you can’t measure.”