



Penilaian dan Pengelolaan Dampak Bisnis demi Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan

Integrasi ke dalam Operasional Investor – LANGKAH 1



LANGKAH 1: INTEGRASI Dampak ke dalam Siklus Investasi

Di dalam pembelajaran ini, Anda akan menentukan bagaimana cara memasukkan tujuan-tujuan SDG yang Anda artikulaskan di dalam kebijakan investasi Anda dan mengintegrasikannya ke dalam operasional bisnis harian dan proses pengambilan keputusan Anda di seluruh tahapan penting dari proses investasi. Hampir semua investor memiliki proses yang serupa: Mereka memutuskan untuk membeli sesuatu, menahan atau menyimpannya untuk beberapa waktu, dan kemudian menjualnya. Di dalam langkah-langkah sederhana ini, para investor memiliki kapasitas yang besar untuk mengintegrasikan pengelolaan dampak - Bagaimana Anda membuat keputusan tentang apa yang akan dan tidak akan Anda beli? Berapa lama Anda harus menahan apa yang Anda beli, dan pengaruh macam apa yang Anda miliki selama menahannya? Kapan harus menjual, dan dalam situasi semacam apa?

Sebagai investor, Anda memiliki kapasitas untuk menilai dan memengaruhi dampak bisnis di seluruh tahapan proses investasi. Bagan dari laporan Tideline berjudul [The Alpha of Impact](#) ini menunjukkan aspek pengaruh potensial yang dimiliki investor seperti Akhil yang menginginkan pengembalian atau imbal hasil komersial selain hasil dampak bisnis. Sebagaimana dapat Anda lihat, ada banyak di dalam setiap tahapan proses investasi untuk mengintegrasikan aktivitas yang dapat membantu mewujudkan Hasil SDG.

Contoh lainnya adalah pelatihan Investasi Berperspektif Gender yang kami selenggarakan di CASE di Duke. Di dalam pelatihan tersebut kami menjabarkan pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan oleh investor terkait SDG 5 tentang kesetaraan gender di seluruh delapan tahapan proses investasi.

GAMBAR 3: PROSES DASAR MENGELOLA INVESTASI DAMPAK



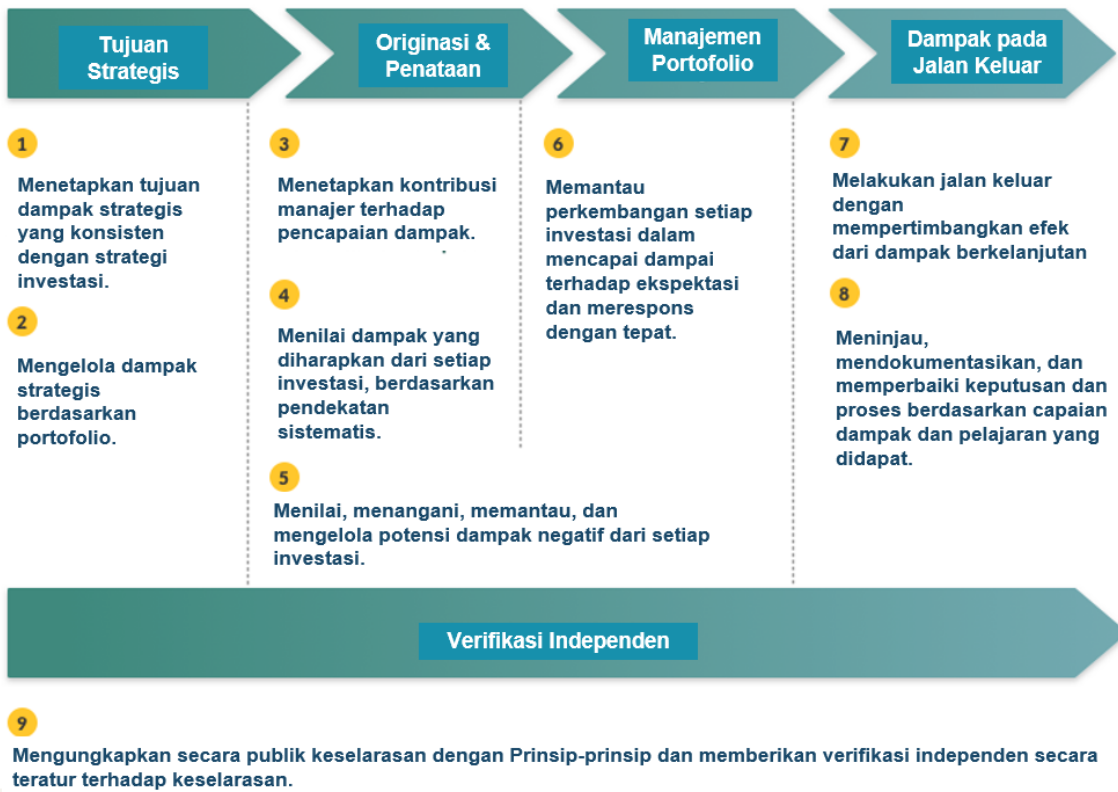
Tesis investasi	Sumber	Penyaringan	Uji Tuntas	Rekomendasi Akhir	Penutupan	Pemantauan	Jalan Keluar
Apakah tesis pendanaan berhubungan dengan wanita? Lensa gender apa yang direpresentasikan Siapa yang direpresentasikan dalam tim pendanaan ?	Di mana perempuan ditemukan di seluruh rantai nilai di sektor yang diminati? Apakah ukuran kesepakatan termasuk atau tidak termasuk wanita? Apakah jejaring dibuka untuk memasukkan perempuan?	Apakah perusahaan memiliki lensa gender? Adakah indikator minimum yang digunakan, mis. % wanita dalam staf/tim? Apakah indikator penyaringan dipantau dari waktu ke waktu?	Apakah perusahaan berkomitmen pada isu gender? Siapa yang direpresentasikan dalam proses DD dari sisi investor & perusahaan? Dinamika kekuatan apa yang ada, khususnya. baca: gender?	Apa yang dimaksud dengan keseimbangan gender komite investasi ? Apakah IC mendapatkan pelatihan tentang bias bawah sadar ? Apakah pengambilan keputusan inklusif?	Apa yang terjadi dalam perjanjian hukum ? Perwakilan/jaminan apa yang dapat diberikan GP? Dinamika kekuatan apa yang ada? Modal apa yang dapat dimanfaatkan menjadi kesepakatan?	Apakah KPI dipilah berdasarkan gender? Tujuan & tolok ukur apa yang ditetapkan di seluruh portfolio? Rencana aksi gender apa yang dapat dilakukan dengan perusahaan?	Apa saja risiko terhadap tujuan gender dalam opsi jalan keluar? Bagaimana memastikan kontinuitas/percepatan dampak melalui jalan keluar?

Adapted from CDC Group

© 2019 Center for the Advancement of Social Entrepreneurship at Duke University and Catalyst at Large

Getting **GENDERSMART**

[Prinsip-prinsip Operasional Bisnis IFC untuk Pengelolaan Dampak](#) menggunakan kerangka integrasi dampak ke dalam proses investasi yang sama, dari niat strategis, hingga titik keberangkatan dan pembuatan struktur, pengelolaan portofolio, dampak saat keluar dan verifikasi independen:



Dengan menggunakan kerangka kerja ini, dokumentasikan aspek-aspek pengaruh pada hasil SDG untuk proses investasi ANDA. Pikirkan cara bagaimana Anda dapat menilai dan mengelola dampak secara lebih baik terhadap hasil SDG Anda pada masing-masing tahapan kunci. Hal ini mencakup **menambahkan praktik-praktik positif yang dapat meningkatkan dampak**, serta **mengurangi praktik atau hambatan-hambatan negatif terhadap dampak**. Unduh *Templat untuk Mengintegrasikan Dampak ke dalam Siklus Investasi Anda* untuk membantu Anda dalam mengorganisir diskusi kelompok Anda. Berikut ini adalah beberapa pertanyaan yang dapat Anda ajukan di awal masing-masing tahapan:

Sumber Dana

- Apakah Anda memiliki relasi dengan jaringan di mana investasi yang berdampak besar dapat ditemukan atau dikembangkan?
- Apakah saat ini Anda memiliki ukuran kesepakatan bisnis atau kriteria lain yang tidak mencakup investasi berdampak besar?

- Apakah Anda punya peluang untuk melakukan investasi finansial campuran, di mana investor lain bersedia untuk mengambil risiko untuk dampak yang lebih besar?

Uji Kelayakan

- Apakah Anda sudah membuat narasi yang jelas tentang dampak potensial dari masing-masing investasi yang didukung oleh bukti-bukti?
- Apakah Anda telah mengintegrasikan kriteria dampak ke dalam proses uji kelayakan, melalui pertanyaan-pertanyaan tentang dampak di dalam survei uji kelayakan Anda atau dengan memberikan bobot untuk faktor-faktor dampak?
- Apakah Anda telah menghilangkan hambatan-hambatan yang dapat menghalangi investasi berdampak besar?

[Uji kelayakan merupakan tahapan penting untuk melakukan analisa dampak, jadi video berikutnya akan fokus pada strategi Pembuatan Dampak yang dapat Anda masukkan ke dalam proses Anda.]

Pengambilan Keputusan Investasi

- Bagaimana faktor-faktor dampak dan non-dampak dinilai oleh komite investasi Anda? Apakah ada ambang batas untuk potensi dampak yang menjadi pertimbangan Anda untuk TIDAK melakukan investasi?
- Apakah Anda memiliki anggota komite investasi yang merupakan pakar di bidang-bidang SDG yang menjadi sasaran Anda?

Finalisasi dan Struktur Kesepakatan Bisnis

- Syarat-syarat kesepakatan bisnis apa saja yang Anda masukkan terkait dengan pengelolaan dampak atau kinerja?
- Bersediakah Anda untuk mempertimbangkan syarat-syarat atau target imbal hasil yang lebih longgar untuk kesepakatan bisnis yang memiliki dampak yang lebih besar?

Pemantauan dan Pengelolaan

- Cara-cara apa saja yang bersedia Anda lakukan untuk menghasilkan dampak selama fase kepemilikan investasi? tinjau ulang tipe-tipe di dalam Kontribusi Investor dari Strategi Persiapan Langkah 4 – Apakah Anda memberikan sinyal, terlibat, mengembangkan pangsa pasar baru, bersifat fleksibel dalam hal imbal hasil, atau berkontribusi di dalam pengembangan bidang?

- Bagaimana Anda membandingkan kinerja dampak terhadap target secara rutin dan terlibat untuk menutup celah selama masa kepemilikan? Bagaimana Anda mengawasi garis dasar dan ambang batas untuk investasi C-level Anda?
- Bagaimana insentif staf, proses pengambilan keputusan, atau struktur finansial Anda dapat mempersulit Anda untuk memprioritaskan dampak dengan investee Anda? Apa saja yang dapat diubah atau dihilangkan?
- Bagaimana Anda akan berkolaborasi dengan rekan investor dalam pengelolaan dampak?

Strategi Keluar





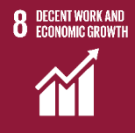
- Dapatkah Anda mendefinisikan kriteria kunci untuk strategi keluar investasi yang sesuai dengan dampak?
- Bagaimana Anda akan mempertimbangkan dampak dari penentuan waktu, struktur, dan proses dari keputusan Anda untuk keluar terhadap keberlanjutan dari dampak?
- Pemangku kepentingan mana saja yang harus dilibatkan terkait opsi-opsi strategi keluar dari investasi? Pemangku kepentingan mana saja yang paling rentan dan dapatkah Anda mengambil peran sebagai perwakilan bagi kepentingan-kepentingan mereka?
- Dapatkah Anda memengaruhi proses pengambilan keputusan untuk mempertahankan dampak yang sudah dihasilkan di luar dari peran dan keterlibatan Anda di dalamnya?

Tersedia referensi akademis yang banyak terkait investasi dampak berbasis bidang yang berbicara mengenai langkah-langkah ini. Beberapa di antaranya sudah kami lampirkan di dalam bagian sumber daya di dalam pembelajaran ini.

CONTOH AKHIL: Tim pendanaan VC Akhil telah menganalisis siklus investasi mereka dan memilih tindakan spesifik yang akan diambil untuk mengintegrasikan dampak ke dalam proses pengambilan keputusan di masing-masing tahapan. Mereka membedakan praktik-praktik yang mereka lakukan berdasarkan ABC Goal karena mereka merasa, meski investasi B mereka perlu diubah, investasi C mereka memerlukan perubahan operasional untuk memaksimalkan peluang untuk memberikan hasil yang lebih signifikan di dalam Hasil SDG yang mereka sasar. Sebagai contoh, praktik-praktik yang mereka tambahkan ke dalam hasil Inklusi Finansial mereka mencakup bekerja sama dengan akselerator lokal untuk mendapatkan sumber dana yang lebih baik, proses uji kelayakan yang mengintegrasikan informasi di seluruh 5 dimensi, sistem penilaian untuk memberikan bobot dan membandingkan hasil SDG yang sudah diperhitungkan di seluruh investasi yang potensial, meninjau ulang data dampak investee empat kali dalam setahun, membandingkan data investor lain secara rutin dua kali dalam setahun, dan

memperbarui kriteria dampak untuk strategi keluar investasi yang potensial sekali dalam setahun. Mereka juga memutuskan untuk menambahkan insentif di dalam kesepakatan bisnis bagi investee yang memenuhi atau melampaui target dampak SDG.




	Perubahan Iklim 	Kesehatan dan Pendidikan  	Inklusi Finansial  
Sumber Dana			Bekerja sama dengan akselerator lokal untuk melakukan kesepakatan bisnis lebih awal dan memperhatikan perkembangannya
Uji Kelayakan	Mempelajari secara lebih mendalam tentang potensi penghematan karbon dari masing-masing investasi	Mempelajari secara lebih mendalam tentang hasil APA/SIAPA dari masing-masing investasi	Mengembangkan kriteria baru untuk menganalisis investasi C yang potensial di seluruh 5 dimensi.
Pengambilan Keputusan Investasi	Membuat sistem pemeringkatan kesepakatan bisnis yang memprioritaskan potensi penghematan karbon	Membuat sistem pemeringkatan kesepakatan bisnis yang memprioritaskan potensi hasil SDG yang lebih besar	Membuat sistem pemeringkatan kesepakatan bisnis yang memprioritaskan investasi C
Finalisasi & Struktur Kesempatan Bisnis	Tambahkan 1 Pakar Iklim di dalam Komite Investasi kita	Tambahkan 2 pakar Kesehatan dan Pendidikan untuk target populasi SIAPA kita ke dalam Komite Investasi	Tambahkan 2 pakar di dalam bidang Inklusi Finansial ke dalam KI Tambahkan syarat-syarat insentif untuk investee yang berhasil mencapai tonggak pencapaian dampak
Pemantauan & Pengelolaan	Meninjau ulang semua penetapan tujuan data dampak secara triwulan untuk triwulan selanjutnya dengan investee	Meninjau ulang semua penetapan tujuan data dampak secara triwulan untuk triwulan selanjutnya dengan investee	Meninjau ulang semua penetapan tujuan data dampak secara triwulan untuk triwulan selanjutnya dengan investee

			Membandingkan kemajuan dengan investor lain dua kali dalam setahun untuk memverifikasi investasi C
Strategi Keluar	Definisikan kriteria kunci kesesuaian SDG untuk strategi keluar. Bagikan catatan strategi keluar dengan KI dan LP untuk mendapatkan masukan sebelum keluar dari investasi untuk semua investasi	Definisikan kriteria kunci kesesuaian SDG untuk strategi keluar. Bagikan catatan strategi keluar dengan KI dan LP untuk mendapatkan masukan sebelum keluar dari investasi untuk semua investasi	Definisikan kriteria kunci kesesuaian SDG untuk strategi keluar. Bagikan catatan strategi keluar dengan KI dan LP untuk mendapatkan masukan sebelum keluar dari investasi untuk semua investasi

Akhil dan timnya menyadari bahwa membuat perubahan operasional di seluruh siklus hidup investasi sangat efektif. Dengan melihatnya secara holistik, dapat dilihat bahwa perubahan di satu bidang, seperti kriteria pengupayaan terkait penghematan karbon, harus disesuaikan dengan bidang lain, seperti peninjauan ulang data karbon secara triwulan. Dia menambahkan, "Kami sempat mengira bahwa pengelolaan dampak hanya merupakan upaya untuk meminta data dari investee. Sekarang kami melihatnya secara lebih luas sebagai masalah pengelolaan yang dimulai sebelum kami memutuskan untuk berinvestasi. Kami memiliki banyak aspek pengaruh dan kami dengan senang hati menggunakan pengaruh tersebut untuk dampak yang lebih besar, mulai dari kriteria pipa saluran yang lebih detail, sampai menetapkan target dengan masing-masing investee, juga secara sadar mengelola dampak hingga kami keluar dari investasi."

CONTOH PAULA: Paula, manajer dana pensiun kami, menyadari bahwa dia memerlukan strategi khusus untuk mengintegrasikan tujuan-tujuan SDG ke dalam proses investasinya untuk Perubahan Iklim dan Inklusi Finansial. Pasar perubahan iklim sudah lebih berkembang dengan banyak investasi potensial dan lebih banyak peluncuran setiap harinya. Ada juga perantara yang dapat membantunya dalam menilai dampak karbon potensial dari investasi. Tim Paula mengembangkan kriteria pengupayaan yang lebih detail dan ketat untuk menilai penghematan karbon dari investasi potensial. Mereka melakukan peninjauan yang lebih sering untuk setiap keputusan membeli, menahan, dan menjual. Terakhir, mereka memberikan insentif kepada para staf untuk mendapatkan rekomendasi yang lebih cepat dan efisien.

A **B**

	Perubahan Iklim 	Kesetaraan dan Inklusi 
Sumber Dana		Mengurangi hambatan untuk masuk bagi pendanaan baru, melonggarkan syarat besaran dana, dan memprioritaskan dana yang dikelola oleh manajer dari kelompok minoritas
Uji Kelayakan	Mewajibkan semua investee potensial untuk menghitung dan mendokumentasikan potensi penghematan karbon	Bekerja dengan investee potensial untuk mengumpulkan data DEI
Pengambilan Keputusan Investasi	Membuat sistem pemeringkatan kesepakatan bisnis yang lebih memprioritaskan potensi penghematan karbon Menambahkan insentif staf bagi KI untuk mengundang investasi baru	Membuat sistem pemeringkatan kesepakatan bisnis yang mengintegrasikan kriteria DEI ke dalam proses pengambilan keputusan investasi Menambahkan insentif staf bagi KI untuk mengundang investasi baru
Finalisasi & Struktur Kesempatan Bisnis	Tambahkan 1 Pakar Iklim di dalam Komite Investasi kita	Tambahkan 2 pakar di dalam bidang DEI ke dalam KI Tambahkan syarat-syarat insentif untuk investee yang berhasil mencapai tonggak pencapaian dampak
Pemantauan & Pengelolaan	Meninjau data karbon secara triwulan Menggunakan metode pemungutan suara perwakilan untuk mempromosikan pengurangan karbon	Meninjau data DEI secara triwulan Menggunakan metode pemungutan suara perwakilan untuk mempromosikan DEI
Strategi Keluar	Integrasikan data dampak ke dalam keputusan untuk menahan/menjual	Integrasikan data dampak ke dalam keputusan untuk menahan/menjual

Mengingat pasar investasi kesetaraan dan inklusi masih belum terlalu berkembang, Paula ingin pendekatan yang lebih fleksibel di seluruh proses investasinya, mengurangi hambatan-

hambatan potensial terhadap peluang mendapatkan dampak yang lebih besar. Mayoritas manajer pendanaan dari kelompok minoritas yang diidentifikasi oleh Paula hanya mengelola dana dalam jumlah kecil dan rekam jejak yang lebih pendek dibandingkan dengan yang diwajibkan oleh pengelola dana pensiun. Paula mengadvokasi dan mendapatkan izin dari komite investasi untuk memperluas parameternya sehingga dia bisa memberikan lebih banyak dana untuk dikelola oleh manajer dari kelompok yang kurang mendapat representasi.

Paula menemukan bahwa hanya ada sedikit sumber data yang tersedia untuk membantu dalam pengambilan keputusan investasi dari perspektif kesetaraan dan inklusi. Tim Paula sangat terbantu oleh [Just Capital's Racial Equity Tracker](#). Dia mengizinkan timnya untuk bereksperimen dengan cara-cara yang berbeda untuk mengumpulkan data selama proses pengupayaan dan memeringkat dan memberikan bobot pada kriteria DEI. Terakhir dia mulai memprakarsai pemungutan suara melalui perwakilan di dalam investasi mereka untuk lebih menerapkan praktik-praktik DEI.

Paula mengatakan proses melihat siklus investasi secara keseluruhan telah membantunya untuk menyesuaikan praktik dengan tujuan, dan menyesuaikan kapasitas stafnya dengan kondisi pasar. "Sebelumnya kami tidak menyadari betapa kami sangat bergantung pada data pasar ketika kami mencoba untuk masuk ke dalam bidang SDG baru. Kami berhasil membujuk komite investasi untuk menyetujui perubahan besar terkait bagaimana kami melakukan investasi dan saya rasa kami dapat melakukannya dan belajar dengan cepat untuk tahun-tahun mendatang," kata dia.

Mewujudkan Semuanya:

- **Pertimbangkan praktik-praktik yang akan Anda tambahkan atau ubah untuk memperbesar dampak**, baik dengan mengurangi hambatan-hambatan yang mungkin ada di dalam proses investasi Anda yang sekarang dan dengan menambahkan praktik-praktik yang meningkatkan investasi yang sesuai dengan tujuan-tujuan dampak Anda.
- Membedakan **praktik-praktik Anda pada investasi level A, B, dan C**. Umumnya, investasi C menuntut Anda untuk meminta investee memberikan data di seluruh 5 dimensi, termasuk cara-cara untuk membandingkan garis dasar dan perbandingan dengan investor lain di sepanjang waktu.
- **Sesuaikan aktivitas internal Anda dengan komitmen eksternal terhadap kontribusi investor yang positif maupun negatif**, atau buat penyesuaian di dalam kontribusi yang Anda klaim.
- Selaraskan **aktivitas pengupayaan, pengelolaan, dan pelaporan**. Sistem pengelolaan dampak yang kuat dikoordinasikan untuk memperkuat dampak di seluruh siklus investasi.

Di akhir langkah ini, Anda akan memiliki: Seperangkat praktik yang didesain untuk menilai dan berkontribusi terhadap dampak di seluruh tahapan siklus investasi.

DITULIS & DIPRODUKSI OLEH:



CASE

CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© Program Pembangunan PBB

TERJEMAHAN BAHASA INDONESIA DISEDIAKAN OLEH:

