

# IMPACT MANAGEMENT PROJECT

## Краткий обзор Проекта «Управление социальной эффективностью» (The Impact Management Project)

Все, что мы делаем, тем или иным образом влияет на людей и планету.

Чтобы управлять создаваемыми эффектами, мы полагаемся на информацию, поступающую от тех, кто вовлечен в общее дело: начиная с тех, кто ощущает воздействие на себе; включая тех, кто занимается бизнесом, охватывающим этих людей; и заканчивая теми, кто предоставляет данному бизнесу капитал, различные виды поддержки и услуг, а также теми, кто влияет на ситуацию посредством нормотворческой, научной или оценочной деятельности.

### Но понимаем ли мы друг друга?

В сфере финансов мы разработали общие для всех фундаментальные понятия – финансовый возврат, волатильность, ликвидность и т.д. – а также определили классы активов, группирующие инвестиции с похожими характеристиками. Однако финансовые потоки возросли, а экосистема управления инвестициями укрепилась не только потому, что у нас имеются единые стандарты бухгалтерского учета, но, прежде всего, потому, что мы прошли общий путь к единому пониманию эффективности и, благодаря этому, можем обсуждать и согласовывать наши цели. Если бы мы этого не сделали, то выполнение каких-либо «фидуциарных обязательств» было бы невозможным.

Мы в состоянии работать вместе, создавая для людей и планеты лучшие эффекты, если все партнеры делятся информацией, которая понятна другим игрокам. Информация общего формата позволяет формулировать финансовые и социальные цели, на которые мы потом ориентируемся и получаем конкретные результаты, а также корректировать наши подходы по мере появления сведений об эффективных (или неэффективных) практиках.

### Единая конвенция о социальной эффективности

Сотни людей и организаций, действующих в разных контекстах и странах, собрались вместе, чтобы договориться о фундаментальных терминах, необходимых для толкования и трансляции сведений о целях и результатах. Такое сходство интересов не означает, что мы все пользуемся одинаковыми ресурсами, концепциями или инструментами. Мы хотим пользоваться ресурсами – как собственными, так и «готовыми к употреблению» - которые соответствуют именно нашему контексту. Некоторым нужна подробная информация, и довольно часто; а другим необходимы менее подробные сведения, и чуть реже. Тем не менее, мы должны следить за тем, какой информацией о целях и результатах/эффектах мы делимся друг с другом, и в каких базовых терминах ее излагаем.

### Что такое социальный эффект?

«Социальный эффект» или «воздействие на общество» (impact) отражает материальные эффекты в жизни людей или планеты – как положительные, так и отрицательные.

Эффекты материальны в том случае, если они:

- связаны с важными положительными или отрицательными социальными результатами/изменениями (outcomes) **«что»**]
- устойчивы и/или распространяются на многих людей и/или происходят на протяжении длительного периода времени **«в какой мере»**], и
- затрагивают людей (или условия на планете), которые считаются неохваченными при рассмотрении с позиции данных социальных результатов **«кто»**].

Принимая решение о том, стоит ли и каким образом управлять возникающими материальными эффектами, мы также принимаем в расчет, улучшаем (или ухудшаем) ли мы эти эффекты в сравнении с неизбежным воздействием рынка **«какой вклад»**], а также определяем, насколько полученные эффекты расходятся с нашими ожиданиями **«риск»**].

### Схема 1. Пять параметров социальной эффективности

ЧТО	В КАКОЙ МЕРЕ	КТО	ВКЛАД	РИСК
С какими социальными результатами (outcomes) связан данный эффект, и насколько они важны для планеты или людей, на которых эффект распространяется?	В какой мере эффект проявляется в течение определенного периода времени?	На кого распространяется данный эффект, и в какой мере аудитория не охвачена услугами с позиции конкретного социального результата?	Как выглядит эффект в сравнении со сценарием, который воплотился бы в любом случае; и каким образом данный эффект влияет на этот сценарий?	Какие факторы риска имеют значение, и какова вероятность того, что социальный результат будет отличаться от изначальных ожиданий?
Значимые отрицательные результаты   Нейтральные результаты   Значимые положительные результаты	Минимальный эффект   Глубокий эффект	Достаточный охват аудитории   Недостаточный охват аудитории	Намного хуже в сравнении с тем, что могло бы произойти в любом случае   Намного лучше в сравнении с тем, что могло бы произойти в любом случае	Низкие риски   Высокие риски
←→	←→ Для незначительного количества людей   Для многих людей ←→ Краткосрочный   Долгосрочный ←→ Медленный   Быстрый ←→	←→	←→	←→

### Каким образом эти характеристики помогают нам управлять социальной эффективностью?

Управление социальной эффективностью (impact management) – это процесс, в ходе которого выясняется, какое влияние на людей и планету является материальным, и, затем, предпринимаются попытки предотвратить отрицательное воздействие и преумножить положительный эффект.

Стремясь выяснить, какие эффекты материальны, мы анализируем и оцениваем сведения о нашем воздействии по разным параметрам социальной эффективности (см. Схему 2). Чтобы сравнивать эффективность надлежащим образом (точно так же, как мы это делаем с финансовыми результатами), мы пытаемся собирать данные в виде «комплекса», охватывающего разные аспекты «что», «в какой мере» и «кто».

Большинство бизнес-моделей генерируют как полезные, так и неблагоприятные эффекты. Например, вредные производства или добывающие предприятия могут предоставлять высококачественные рабочие места и пополнять местные бюджеты значительными налоговыми выплатами. И наоборот, бизнес-модели, предлагающие услуги по спасению жизней, могут существенно увеличивать объемы биологически неразлагаемых отходов, выбросов в атмосферу, либо включать проведение испытаний на подопытных животных.

В силу того что положительные и отрицательные эффекты не отменяют друг друга (за исключением эмиссии парниковых газов), управление социальной эффективностью может потребовать осознания того факта, что работа над получением какого-либо положительного эффекта в определенный момент времени начинает генерировать отрицательный эффект. Тем не менее, это также означает, что необходимо ставить цели по снижению отрицательного эффекта в расчете на конкретный период времени. Степень готовности бизнеса к постановке целей, касающихся предотвращения отрицательных и усиления положительных эффектов, зависит от намерений и ограничений.

В приложении к данному документу воплощение такого подхода проиллюстрировано опытом «управления социальной эффективностью на основе достоверных данных» (data-driven impact performance) и постановки целей на примере трех различных предприятий пищевой промышленности. Такой уровень детализации – это то, что использует бизнес, основанный на непосредственной работе с клиентами (или бизнес-подразделения; или инвесторы, вовлеченные в управление прямыми инвестициями) для управления своим воздействием на общество с применением разнообразных инструментов и концепций, соответствующих их контексту. Однако многие инвесторы нуждаются в инструментарию с более высоким уровнем обобщения (см. далее), но при этом все же хотят знать, что управление социальной эффективностью также осуществляется на этапе работы с клиентами.

**Таблица 2. Оценка эффективности на основе достоверных данных**

ДАнные		АНАЛИЗ		ОЦЕНКА		
<b>1</b>	Тип социального результата Значимость социального результата	<b>ЧТО</b>	С какими социальными результатами (outcomes) связан данный эффект, и насколько они важны для планеты или людей, на которых этот эффект распространяется?	Значимые отрицательные результаты	Нейтральные результаты	Значимые положительные результаты
<b>2</b>	Глубина эффекта за конкретный период времени Количество людей, на которых было оказано воздействие в определенный период времени Продолжительность периода, в течение которого проявляется эффект	<b>В КАКОЙ МЕРЕ</b>	В какой мере эффект проявляется в течение определенного периода времени?	Минимальный эффект	Глубокий эффект	
<b>3</b>	Демографические данные Экологические данные Географические данные	<b>КТО</b>	На кого распространяется данный эффект, и в какой мере аудитория не остается незатронутой социальными результатами?	Достаточный охват аудитории	Недостаточный охват аудитории	
<b>4</b>	Сравнение эффективности по параметрам «кто», «в какой мере», «что»	<b>ВКЛАД</b>	Как выглядит эффект в сравнении со сценарием, который воплотился бы в любом случае; и каким образом возникновение данного эффекта меняет этот сценарий?	Намного хуже в сравнении с тем, что могло бы произойти в любом случае	Намного лучше в сравнении с тем, что могло бы произойти в любом случае	
<b>5</b>	Факторы риска, например, риск недостаточной доказанности	<b>РИСК</b>	Какие факторы риска являются значительными, и какова вероятность того, что социальный результат будет отличаться от изначальных ожиданий?	Низкие риски	Высокие риски	

**Данные какого типа нужны бизнесу для измерения и управления социальной эффективностью?**

**Типы данных**, используемых в качестве свидетельств социальной эффективности, зависят от «уровня доказательности» (level of evidence), который бизнес считает наиболее приемлемым для толкования и улучшения воздействия на людей и планету. Эти разновидности данных - на которые мы опираемся - варьируются в следующем диапазоне:

- **сведения об активности или ее продуктах (outputs), содержащих указание на грядущие социальные изменения (outcomes), о чем свидетельствует существующая доказательная база** (например, количество больных диабетом, получающих инсулин)
- **непосредственное измерение происходящих изменений**, например, процент изменения Индекса массы тела
- **обратная связь от людей, находящихся под воздействием**, например, опрос, фиксирующий такие отзывы потребителей, как «качество моей жизни существенно улучшилось» или «ранее мне данные услуги были недоступны»
- **внешняя оценка, которая обеспечивает объективность, устанавливает связь между деятельностью организации и происходящими изменениями и/или выявляет другие/дополнительные социальные результаты**, которые возникли как следствие воздействия на общество.

**Какая информация нужна инвесторам для измерения и управления социальной эффективностью?**

Некоторые инвесторы (например, частные фонды прямых инвестиций) хотят видеть сведения об **эффективности своего бизнеса во всех подробностях** – чтобы можно было активно управлять социальной эффективностью портфельных компаний на постоянной основе.

Другим инвесторам (например, собственникам активов, инвестирующим свои ресурсы в компании с государственным участием, которые объединены в холдинги по сотням направлений бизнеса) необходима **информация в обобщенном виде**, которую можно использовать для анализа и принятия решений.

В настоящий момент попытки агрегировать данные представлены следующими практиками:

- обобщающими рейтингами, посвященными воздействию бизнеса на общество, которые могут фиксировать баллы на уровне портфеля или продукта и/или
- **подтверждающими сведениями** о корректной постановке процессов управления социальной эффективностью в посреднических компаниях
- суммарными сведениями об эффективности на основе конкретного набора показателей, демонстрирующих положительные или отрицательные эффекты

**Формирование представления о воздействии инвестиций на общество**

Инвесторы делают выбор в пользу инвестиций исходя из того, в какой мере социальные цели основного бизнеса или портфеля согласуются с их собственными целями. Намерения инвесторов ложатся в основу целей, и могут варьироваться в широких пределах - от масштабных обязательств («Я хочу избежать причинения вреда» или «Я хочу снизить риск») до более конкретных формулировок («Я хочу поддержать определенную группу людей/территорию, поспособствовать получению социального результата» или «Я хочу решить конкретную социальную или экологическую проблему»).

Социальные цели инвестиций – это функциональный компонент социальных целей основного бизнеса (или портфеля компаний), получающего инвестиционную поддержку, плюс вклад, сделанный инвестором с целью содействия достижению этих целей поддержанным бизнесом (или портфелем предприятий).

Чтобы усилить способность бизнеса к созданию социальных эффектов, инвесторы используют разнообразные стратегии. В частности, они могут отдать предпочтение одному или нескольким из нижеуказанных вариантов:

- **Сигнализировать о том, что социальный эффект имеет значение** = отказываться инвестировать или отдавать предпочтение конкретным инвестициям, которые (если все инвесторы действуют одинаково) могли бы в итоге более масштабно «обозначить цену» воздействию рынков капитала на людей и планету.
- **Активно участвовать** = предоставлять экспертные знания и сети для повышения эффективности бизнеса.

- **Культивировать новые рынки капитала или рынки с низким предложением** = акцентировать внимание или участвовать в освоении новых или ранее неучтенных возможностей, открывающих привлекательные перспективы для получения социального эффекта и финансовых результатов. Реализация такого сценария может потребовать построения более сложной инвестиционной схемы, дополнительных мер по предотвращению неликвидности или готовности к высоким рискам.
- **Предоставлять «гибкий» капитал** = признавать, что некоторые виды бизнеса могут создавать определенные социальные эффекты при условии согласия инвесторов с высокими рисками, которые могут повлиять на получение возврата. Например, создание нового рынка для ранее социально изолированных категорий населения может потребовать «очень терпеливых» (долгосрочных) капиталовложений, не способных предложить возврат по коммерческим ставкам.

Цели основного бизнеса (или портфеля компаний), касающиеся воздействия на общество, в совокупности со вкладом инвестора, формируют доступный для инвесторов спектр выборов, проиллюстрированных в нижеследующей таблице.

НАМЕРЕНИЯ		Не обращать внимания <i>«Я осведомлен о потенциальном отрицательном эффекте, но не пытаюсь его предотвратить»</i>	Избежать причинения вреда <i>«Существуют требования законодательства, которые я должен исполнять (например, мне необходимо снизить выбросы парниковых газов)»</i>  <i>«Я хочу снизить риски»</i>  <i>«Я хочу действовать ответственно»</i>	Принести пользу людям и планете <i>«Чтобы быть финансово эффективным на протяжении долгого времени, я хочу поддержать бизнес, который оказывает на окружающий мир положительное воздействие»</i>  <i>«Я хочу жить в таком мире, где каждый бизнес стремится оказать на общество положительное воздействие»</i>	Вклад в реализацию конкретных решений <i>«Я хочу поспособствовать предотвращению климатических изменений»</i>  <i>«Я хочу поспособствовать устранению пробелов в образовании»</i>
ЦЕЛИ БИЗНЕСА ПО 5 ПАРАМЕТРАМ СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	<b>ЧТО</b>	Значимые отрицательные социальные результаты	Значимые отрицательные социальные результаты	Значимые положительные социальные результаты	Конкретные значимые отрицательные социальные результаты И
	<b>В КАКОЙ МЕРЕ</b>	Возможны разные варианты	Эффект минимальный или охватывающий незначительное количество людей	Возможны разные варианты	Глубокие и/или охватывающие многих людей и/или долгосрочные эффекты И
	<b>КТО</b>	Недостаточный охват аудитории	Недостаточный охват аудитории	Возможны разные варианты	Недостаточный охват аудитории
	<b>ВКЛАД</b>	Вероятнее всего, все останется по-прежнему или ухудшится	Вероятнее всего, все останется по-прежнему или улучшится	Вероятнее всего, все останется по-прежнему или улучшится	Вероятны улучшения
	<b>РИСК</b>	Возможны разные варианты	Возможны разные варианты	Возможны разные варианты	Возможны разные варианты
ВКЛАД ИНВЕСТОРА	Сигнализировать о том, что социальный эффект имеет значение		Инвестиции в акции с достаточным спросом на публичное предложение, отобранные методом негативного/этического скрининга	Инвестиции в акции с достаточным спросом на публичное предложение, отобранные методом позитивного скрининга	Тематические инвестиции в акции с достаточным спросом на публичное предложение
	Сигнализировать о том, что социальный эффект имеет значение + Активно участвовать		Активное влияние на инвестиции в акции с достаточным спросом на публичное предложение, отобранные методом негативного/этического скрининга	Активное влияние на инвестиции в акции с достаточным спросом на публичное предложение, отобранные методом позитивного скрининга	Активное влияние на тематические инвестиции в акции с достаточным спросом на публичное предложение
	Сигнализировать о том, что социальный эффект имеет значение + Культивировать новые рынки капитала или рынки с низким предложением		Инвестиции в акции с низким спросом на публичное предложение, отобранные методом негативного/этического скрининга	Инвестиции в акции с низким спросом на публичное предложение, отобранные методом позитивного скрининга	Тематические инвестиции в акции с низким спросом на публичное предложение
	Сигнализировать о том, что социальный эффект имеет значение + Активно участвовать + Культивировать новые рынки капитала или рынки с низким предложением				Активное влияние на тематические инвестиции в акции с низким спросом на публичное предложение
	Сигнализировать о том, что социальный эффект имеет значение + Культивировать новые рынки капитала или рынки с низким предложением + Предоставлять «гибкий» капитал				Тематические инвестиции в акции с низким спросом на публичное предложение, требующие финансового возврата по ставкам ниже коммерческих
	Сигнализировать о том, что социальный эффект имеет значение + Активно участвовать + Культивировать новые рынки капитала или рынки с низким предложением + Предоставлять «гибкий» капитал				Активное влияние на тематические инвестиции в акции с низким спросом на публичное предложение, требующие финансового возврата по ставкам ниже коммерческих

**Приложение: Пример 1**

Упомянутый далее бизнес, представляющий пищевую отрасль, собрал и проанализировал сведения о своей текущей эффективности и пришел к выводу, что его предприятия генерируют определенные положительные (хотя и нематериальные) эффекты для потребителей и работников, но также вносят вклад в создание некоторых эффектов, которые отрицательно влияют на планету и фермеров с низкими доходами, входящих в цепочку поставок.

**Легенда:**

- Цель
- X Оценка текущей эффективности на основе достоверных данных

	Эффект 1	Эффект 2	Эффект 3	Эффект 4	Эффект 5 (и т.д...)
<b>ЧТО</b>	<b>Вредные выбросы</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты (outcomes) ←-----X-----> 1 ←-----X-----> Научные доказательства и консенсус международного уровня	<b>Биологически неразлагаемые отходы</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты ←-----X-----> 1 ←-----X----->	<b>Финансовая нестабильность</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты ←-----X-----> 1 ←-----X----->	<b>Достойная работа</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты ←-----X-----> 1 ←-----X----->	<b>Хорошее состояние здоровья</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты ←-----X-----> 1 ←-----X----->
<b>В КАКОЙ МЕРЕ</b>	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 1 ←-----X-----> 1 tonne CO2e 15 tonnes CO2e per 10,000 cups per 10,000 cups Для небольшого количества людей Для многих людей N/A Долгосрочный Краткосрочный Долгосрочный	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 1 ←-----X-----> 60% переработанной 20% переработанной упаковки Для небольшого количества людей Для многих людей N/A Долгосрочный Краткосрочный Долгосрочный	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 1 ←-----X-----> \$140 в мес. \$120 в мес. Для небольшого количества людей Для многих людей 5,000 чел. Краткосрочный Долгосрочный	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 1 ←-----X-----> 1000 чел. Краткосрочный Долгосрочный	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 1 ←-----X-----> 2 000 000 чел. Краткосрочный Долгосрочный
<b>КТО</b>	Планета Достаточный охват аудитории Недостаточный охват аудитории ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Планета Достаточный охват аудитории Недостаточный охват аудитории ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Поставщики в Латинской Америке Достаточный охват аудитории Недостаточный охват аудитории ←-----X-----> 1 ←-----X-----> Фермеры с низкими доходами	Работники со средним уровнем дохода, Европа Достаточный охват аудитории Недостаточный охват аудитории ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Потребители со средним уровнем дохода, Европа Достаточный охват аудитории Недостаточный охват аудитории ←-----X-----> 1 ←-----X----->
<b>ВКЛАД</b>	Намного хуже, чем могло произойти Намного лучше, чем могло бы быть ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть ←-----X-----> 1 ←-----X----->
<b>РИСК</b>	Риски, связанные с реализацией новых проектов или с выходом на новые рынки Низкий риск Высокий риск ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Риск недостаточной доказанности Низкий риск Высокий риск ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Внешний риск Низкий риск Высокий риск ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Риск, связанный с участием стейкхолдеров Низкий риск Высокий риск ←-----X-----> 1 ←-----X----->	Внешний риск Низкий риск Высокий риск ←-----X-----> 1 ←-----X----->

Попытайтесь вообще не генерировать отрицательные эффекты, либо допускать их возникновение в минимальных масштабах, затрагивающих, по-возможности, наименьшее количество людей (или планету).

## Приложение: Пример 2

Упомянутая далее компания, действующая в пищевой отрасли, собрала и проанализировала сведения о своей текущей эффективности. Ее отрицательное воздействие на планету не настолько материально, как в предыдущем примере, однако этому бизнесу еще предстоит сформулировать цели по снижению негативных эффектов. В данном случае бизнес вносит позитивный вклад в организацию работы своих поставщиков на достойном уровне. Помимо этого, будучи уверенной в том, что бизнес, положительно влияющий на людей и планету, со временем выходит на самый высокий уровень коммерческой эффективности, компания также поставила перед собой цели по усилению положительных эффектов.

### Легенда:

- Цель
- X Оценка текущей эффективности на основе достоверных данных

	Эффект 1	Эффект 2	Эффект 3	Эффект 4	Эффект 5 (и т.д...)
<b>ЧТО</b>	<b>Вредные выбросы</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты (outcomes)	<b>Биологически неразлагаемые отходы</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты	<b>Финансовая нестабильность</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты	<b>Достойная работа</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты	<b>Хорошее состояние здоровья</b> Значимые положительные социальные результаты Нейтральные социальные результаты Значимые отрицательные социальные результаты
	<-----X-----> Научные доказательства и консенсус международного уровня	<-----X----->	<-----X----->	<-----X----->	<-----X----->
	Минимальны эффект Глубокий эффект <-----X----->	Минимальны эффект Глубокий эффект <-----X----->	Минимальны эффект Глубокий эффект <-----X----->	Минимальны эффект Глубокий эффект <-----X----->	Минимальны эффект Глубокий эффект <-----X----->
<b>В КАКОЙ МЕРЕ</b>	1 тонна CO2e 10,000 cups Для небольшого количества людей	15 tonnes CO2e per 10,000 cups Для многих людей	\$160 в мес. Для небольшого количества людей	\$180 в мес. Для многих людей	Улучшенное потребление витаминов (продукт содержит 50% дневной нормы) Для небольшого количества людей
	N/A Краткосрочный	N/A Краткосрочный	5,000 чел. Краткосрочный	1000 чел. Краткосрочный	2 000 000 чел. Краткосрочный
	Медленно Быстро <-----X----->	Медленно Быстро <-----X----->	Медленно Быстро <-----X----->	Кoeffициент естественной убыли 10% Медленно Быстро <-----X----->	Медленно Быстро <-----X----->
<b>КТО</b>	Планета Достаточный охват аудитории	Планета Достаточный охват аудитории	Поставщики в Латинской Америке Достаточный охват аудитории	Работники со средним уровнем дохода, Европа Достаточный охват аудитории	Потребители со средним уровнем дохода, Европа Достаточный охват аудитории
	<-----X----->	<-----X----->	<-----X-----> Фермеры с низкими доходами	<-----X----->	<-----X-----> Ценовой ориентир >£10 за ед продукта
<b>ВКЛАД</b>	Намного хуже, чем могло произойти Намного лучше, чем могло бы быть <-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть <-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть <-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть <-----X----->	Намного хуже, чем могло бы быть Намного лучше, чем могло бы быть <-----X----->
	На 20% больше CO2e среднеотраслевого показателя	На 20% больше CO2e среднеотраслевого показателя	Местный минимальный уровень заработной платы	На 20% выше местного минимального уровня заработной платы	Политики лучше требований законодательства
<b>РИСК</b>	Риски, связанные с реализацией новых проектов или с выходом на новые рынки	Риск недостаточной доказанности Низкий риск Высокий риск	Внешний риск Низкий риск Высокий риск	Риск, связанный с участием стейкхолдеров Низкий риск Высокий риск	Внешний риск Низкий риск Высокий риск

Попытайтесь вообще не генерировать отрицательные эффекты, либо допускать их возникновение в минимальных масштабах, затрагивающих, по-возможности, наименьшее количество людей (или планету).

Генерируйте положительные эффекты, которые могут оказаться (или не оказаться) глубокими/ориентированными на многих людей/проявляться на протяжении определенного периода времени/распространяться на ранее неохваченную аудиторию (планету).

**Приложение: Пример 3**

Упомянутая ниже компания пищевой отрасли стремится поспособствовать решению проблемы неполноценного питания в Южной Африке, и считает, что модель ее социальной деятельности может идти рука об руку с работой по обеспечению коммерческой финансовой эффективности. Данный бизнес собрал и проанализировал сведения о своей текущей эффективности и поставил цели для дальнейших действий по предотвращению отрицательных эффектов и одновременному усилению ранее созданных положительных эффектов.

**Легенда:**

- Цель
- X Оценка текущей эффективности на основе достоверных данных



	Эффект 1	Эффект 2	Эффект 3	Эффект 4	Эффект 5 (и т.д...)
<b>ЧТО</b> В КАКОЙ КТО ВКЛАД РИСК	Эффект 1				
<b>ЧТО</b>	<b>Вредные выбросы</b> Значимые Нейтральные Значимые положительные социальные отрицательные социальные результаты социальные результаты результаты (outcomes) ←-----X-----> 1 Научные доказательства и консенсус международного уровня	<b>Биологически неразлагаемые отходы</b> Значимые Нейтральные Значимые положительные социальные отрицательные социальные результаты социальные результаты социальные результаты результаты ←-----X----->	<b>Финансовая нестабильность</b> Значимые Нейтральные Значимые положительные социальные отрицательные социальные результаты социальные результаты социальные результаты результаты ←-----X----->	<b>Достойная работа</b> Значимые Нейтральные Значимые положительные социальные отрицательные социальные результаты социальные результаты результаты ←-----X----->	<b>Хорошее состояние здоровья</b> Значимые Нейтральные Значимые положительные социальные отрицательные социальные результаты социальные результаты социальные результаты результаты ←-----X----->
<b>В КАКОЙ МЕРЕ</b>	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 1 tonne CO2e 15 tonnes CO2e per 10,000 cups per 10,000 cups Для небольшого количества людей Для многих людей	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 60% переработанной 20% переработанной упаковки Для небольшого количества людей Для многих людей	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> \$160 в мес. \$180 в мес. Для небольшого количества людей Для многих людей ←-----X-----> 5,000 чел. Краткосрочный Долгосрочный	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> Для небольшого количества людей Для многих людей	Минимальны эффект Глубокий эффект ←-----X-----> 200 ккал на 100 г продукта способствуют набору веса, имеющего решающее значение для обеспечения адекватного питания Для небольшого количества людей Для многих людей
<b>КТО</b>	N/A Краткосрочный Долгосрочный	N/A Краткосрочный Долгосрочный	Краткосрочный Долгосрочный	1000 чел. Краткосрочный Долгосрочный	2 000 000 чел. Краткосрочный Долгосрочный
<b>ВКЛАД</b>	←-----X-----> Медленно Быстро ←-----X----->	←-----X-----> Медленно Быстро ←-----X----->	←-----X-----> Медленно Быстро ←-----X----->	←-----X-----> Кoeffициент естественной убыли 10% Медленно Быстро	←-----X-----> Медленно Быстро ←-----X----->
<b>РИСК</b>	Планета Достаточный Недостаточный охват аудитории охват аудитории ←-----X----->	Планета Достаточный Недостаточный охват аудитории охват аудитории ←-----X----->	Поставщики в Латинской Америке Достаточный Недостаточный охват аудитории охват аудитории ←-----X-----> Фермеры с низкими доходами	Работники со средним уровнем дохода, Европа Достаточный Недостаточный охват аудитории охват аудитории ←-----X----->	Дети, страдающие от недоедания, Юго- Восточная Азия Достаточный Недостаточный охват аудитории охват аудитории Дети, которые сильно страдают от проблемы недоедания ←-----X-----> Ценовой ориентир >£10 за ед продукта
	←-----X-----> Намного хуже, чем Намного лучше, чем могло произойти могло бы быть	←-----X-----> Намного хуже, чем Намного лучше, чем могло бы быть могло бы быть	←-----X-----> Намного хуже, чем Намного лучше, чем могло бы быть могло бы быть	←-----X-----> Намного хуже, чем Намного лучше, чем могло бы быть могло бы быть	←-----X-----> Намного хуже, чем Намного лучше, чем могло бы быть могло бы быть
	←-----X-----> На 20% больше CO2e среднеотраслевой показатель	←-----X----->	←-----X-----> Местный На 20% выше местного минимальный минимального уровня зарплаты	←-----X-----> Политики лучше требований	←-----X-----> Продукт восполняет существующий на

<p>Попытайтесь вообще не генерировать отрицательные эффекты, либо допустить их возникновение в минимальных масштабах, затрагивающих, по-возможности, наименьшее количество людей (или планету).</p>	<p>Генерируйте положительные эффекты, которые могут оказаться (или не оказаться) глубокими/ориентированными на многих людей/проявляться на протяжении определенного периода времени/распространяться на ранее неохваченную аудиторию (планету).</p>	<p>Генерируйте положительные эффекты, которые являются глубокими/ориентированными на многих людей, проявляться на протяжении определенного периода времени, а ТАКЖЕ распространяются на ранее неохваченную аудиторию (планету).</p>
---	---	---

## Приложение: Риски, касающиеся социальной эффективности

В процессе постановки финансовых целей мы всегда рискуем не достичь желаемого. То же самое можно сказать о социальной эффективности. Например, насколько вероятно, что такой социальный результат, как «обеспечение занятости молодежи», может оказаться неустойчивым? Какими могут быть последствия несвоевременного получения социальных результатов, касающихся состояния здоровья?

Риск недостаточной социальной эффективности – это вероятность того, что социальный эффект может получиться не таким, которого ждали, и что различие может оказаться материальным с точки зрения людей (или планеты), которые испытывают (или не испытывают) воздействие. Сюда относятся риски, связанные с тем, что люди или планета не ощущают положительных эффектов, и что им не удастся избежать отрицательного влияния. Существует целый ряд потенциальных факторов риска (см. далее), которые оцениваются, чтобы выяснить: в какой мере мы можем быть уверенными в том, что целевая аудитория будет испытывать социальный эффект в той мере, в которой мы ожидаем.

Ресурсный вклад (Input)	Деятельность/мероприятия (Activity)	Продукт/результат краткосрочного характера (Output)	Социальный результат/изменение (Outcome)	Социальный эффект/воздействие (Impact)
<b>РИСК НЕДОСТАТОЧНОЙ ДОКАЗАНОСТИ</b>				
Вероятность того, что доказательная база, на которой строится стратегия, не может дать полной уверенности в том, что ожидаемый социальный эффект будет получен.				
<b>ВНЕШНИЙ РИСК</b>				
Вероятность того, что внешние факторы подрывают нашу способность оказывать на общество ожидаемое воздействие.				
<b>РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ</b>				
Вероятность того, что выполнение мероприятий не совпадет с изначальными планами, и не приведет к получению желаемых результатов краткосрочного характера.				
<b>РИСК, СВЯЗАННЫЙ С УЧАСТИЕМ СТЕЙКХОЛДЕРОВ</b>				
Вероятность того, что ожидания и/или опыт стейкхолдеров будут неверно истолкованы или не приняты в расчет.				
<b>РИСК УГАСАНИЯ ЭФФЕКТА</b>				
Вероятность того, что ожидаемый социальный эффект не будет проявляться на протяжении определенного периода времени.				
<b>РИСК ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ЭФФЕКТОВ</b>				
Вероятность того, что на людей или планету будет оказано непредвиденное существенное воздействие отрицательного характера.				
<b>РИСК ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ</b>				
The probability that the expected impact could have been achieved with fewer resources or at a lower cost Вероятность того, что ожидаемый социальный эффект можно получить с помощью меньших ресурсов или с меньшими затратами.				
<b>РИСК НЕКОРРЕКТНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ РЕСУРСОВ</b>				
Риск того, что ваш вклад приведет к худшему эффекту в сравнении с тем, что могло бы случиться в иных обстоятельствах.				
<b>Легенда:</b>				
<p> Риск, который заключается в том, что социальный эффект будет отличаться от изначальных ожиданий, и что эта разница может оказаться материальной по мнению людей (планеты), которые испытывают (или не испытывают) данный эффект.</p> <p> Риск, который заключается в том, что социальный эффект будет отличаться от изначальных ожиданий, и что эта разница может оказаться материальной по мнению общества в целом, вследствие чего могут возникнуть альтернативные издержки, за счет которых можно было бы создать больше социальных благ.</p>				