



นำมาใช้กับงานของนักลงทุน - ขั้นตอนที่ 3

1 นำผลกระทบมาใช้กับ
วงจรกิจกรรม

นำ SDGs ไปรวมกับ
การดำเนินงานประจำวันและ
การตัดสินใจในทุกขั้นตอน
ที่สำคัญของกระบวนการ
ลงทุน

2 เลือกการลงทุน
ผ่านการสอบทาน
ผลกระทบ

เจาะลึกว่า ท่านจะประเมิน
ศักยภาพใหม่จากการลงทุน
โดยใช้การสอบทาน
ผลกระทบ

3 เตรียมตัวกับ
การตรวจสอบ

สร้างการมีส่วนร่วมกับ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
และใช้ทรัพยากรภายใน
เพื่อกำหนดระบบตรวจสอบ
ที่เข้มแข็ง

ขั้นตอนที่ 3: เตรียมติดตามผลกระทบ SDG

ตอนนี้ท่านได้เลือกวิธีรวมผลกระทบเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวงจรกิจกรรมทั้งหมดแล้ว และรวมถึงวิธีสอบทานผลกระทบจากการลงทุนใหม่ด้วย ขั้นตอนสุดท้ายของการนำผลกระทบมาใช้ในการดำเนินงานคือการเตรียมติดตามผลกระทบภายในบัญชีลงทุนของท่าน หน้าที่ท่านในการเป็น**ผู้ดูแลผลประโยชน์**ในฐานะนักลงทุน คือ การจัดการสินทรัพย์ภายใต้เงื่อนไขความเสี่ยงและผลตอบแทนที่กำหนดโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลของท่าน และ**หน้าที่ด้านผลกระทบ**ของท่าน คือ การจัดการสินทรัพย์ภายใต้ผลกระทบ ความเสี่ยง และเงื่อนไขผลตอบแทนที่กำหนดและตกลงกันโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลของท่าน แต่ท่านจะอย่างไร

ในด้านการเงิน ท่านสามารถของบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ ได้จากบริษัทลงทุนของท่าน โดยงบนี้ช่วยยืนยันได้ว่าการปฏิบัติตามกระบวนการทั่วไปแล้ว เพื่อให้ท่านมั่นใจในรายงานการเงินได้ ท่านสามารถใช้งบการเงินในการตัดสินใจและแชร์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ เพื่อให้เขาสามารถตัดสินใจได้ว่าท่านจัดการตามเป้าหมายได้ดีเพียงใด

ในด้านผลกระทบ หน้าที่ของท่านครอบคลุมถึงการดำเนินงานเพื่อปกป้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้การลงทุนของท่าน แต่กลไกในการผลิต แบ่งปัน และยืนยันข้อมูลนั้นยังพัฒนาอยู่เสมอ แต่สิ่งที่แค่เกิดขึ้นมาได้ไม่นาน คือ คำอธิบายผลกระทบตามมาตรฐาน คำแนะนำ เช่น มาตรฐานผลกระทบของ SDG และหลักการปฏิบัติงานของ IFC และผู้ตรวจสอบผลกระทบภายนอก ระหว่างนี้ท่านจะต้องทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท่าน รวมถึงบริษัทลงทุน เพื่อตัดสินใจว่าจะติดตามและจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลกระทบอย่างไร

ในการเตรียมการติดตาม อย่างแรกเราขอแนะนำให้ศึกษา **การมองโลกภายนอกเพื่อทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดเป้าหมายร่วมกัน** จากนั้นต่อกับ **การมองภายในเพื่อกำหนดระบบติดตามผลกระทบในพอร์ตโฟลิโอของท่าน**

มองโลกภายนอก: ชวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กำหนดเป้าหมายร่วมกัน

- ❑ **สร้างการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติด้านข้อมูลกับบริษัทลงทุน** ข้อมูลประเภทใดที่บริษัทลงทุนของท่านเก็บรวบรวมอยู่แล้ว สอดคล้องกับเป้าหมาย SDG และเป้าหมายผลกระทบโดยรวมสำหรับกลุ่มการลงทุนนี้หรือไม่เพียงใด จุดแข็งและจุดอ่อนในแนวปฏิบัติด้านข้อมูลของบริษัทลงทุนมีอะไรบ้าง

ท่านจะช่วยบริษัทลงทุนสร้างแนวปฏิบัติที่แข็งแกร่งขึ้นได้อย่างไร หากท่านทำการสอบถามผลกระทบได้ดี ก็น่าจะมีคำตอบที่ดีให้กับคำถามนี้อยู่แล้ว

ในขณะที่ท่านประเมินแนวทางด้านข้อมูลของบริษัทลงทุน ให้ใช้คำถามพื้นฐานนี้ ข้อมูลที่ท่านเห็นว่าบริษัทลงทุนกำลังรวบรวมหรือต้องการขอให้บริษัทลงทุนเริ่มรวบรวมนั้นสอดคล้องกับการตัดสินใจที่จะดำเนินการตามข้อมูลดังกล่าวอย่างไร ตระหนักถึงความไม่สมดุลของอำนาจที่เกิดขึ้นเพราะความต้องการข้อมูลของท่าน กับความต้องการของบริษัทลงทุนในการสร้างความสามารถในการรวบรวมข้อมูล ร่วมมือกันเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในลำดับความสำคัญและการเลือก

ตัวอย่าง: Ceniarth เป็นสำนักงานแบบครอบครัวเดี่ยว เพิ่งประเมินและมีอ้างอิงบัญชีลงทุนของตนไว้ในรายงานในรายการทรัพยากรของเราที่เรียกว่า [เราควรวัดผลกระทบอย่างไรเราถามบริษัทลงทุนของเรา](#) Ceniarth เริ่มต้นด้วยการสำรวจบริษัทลงทุนเพื่อทำความเข้าใจประเภทของข้อมูลผลกระทบที่บริษัทรวบรวมไว้แล้ว และได้เรียนรู้ว่าบริษัทลงทุนส่วนใหญ่มีเฉพาะข้อมูล WHO และ WHAT โดยไม่มีมิติข้อมูลอื่นๆ มากนัก และข้ายังมีไม่มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์ที่แท้จริงได้ เพราะ Ceniarth เข้าใจว่าบริษัทลงทุนแต่ละรายทำตามแนวทางปฏิบัติในการจัดการผลกระทบได้ดีเพียงใด จึงสามารถให้คำแนะนำด้านวิธีเสริมสร้างแนวทางปฏิบัติด้านข้อมูลเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจได้

- ❑ **ร่วมมือกับผู้ร่วมลงทุน (ถ้ามี) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและการเรียนรู้ตามผลกระทบของ SDG** หากท่านแบ่งปันลำดับความสำคัญของผลลัพธ์ SDG กับผู้ร่วมลงทุน และสามารถปรับให้สอดคล้องกับแนวทางวัดผลและติดตามผล ท่านก็จะสามารถสร้างคำถามที่ง่ายขึ้นและลดภาระของบริษัทลงทุนได้ การมีส่วนร่วมกับผู้ร่วมลงทุนยังนับเป็นอีกโอกาสในการแบ่งปันแนวทางจัดการผลกระทบที่ดีที่สุดตามผลลัพธ์ SDG ที่เฉพาะเจาะจงอีกด้วย
- ❑ **ขอข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทลงทุน** มีช่องโหว่หรือคำถามสำคัญเกี่ยวกับมูลค่าเชิงบวกหรือเชิงลบที่สร้างขึ้นในนามของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการลงทุนนี้หรือไม่ ในฐานะนักลงทุน ท่านอาจมีอำนาจที่จะขอให้บริษัทลงทุนเพิ่มขึ้นตอนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคุณให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาจจัดหาหรือส่งเสริมการระดมเงินทุนเพิ่มเติมเพื่อให้ทำได้จริง หรือท่านอาจขอเรื่องนี้ด้วยตนเองก็ได้

หลังจากมองออกไปข้างนอกเพื่อร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ก็ถึงเวลาหันเข้ามาภายในเพื่อสร้างระบบตรวจสอบผลกระทบของท่านบ้าง

หันมองภายใน: วางระบบตรวจสอบ

- ❑ **สร้างกระบวนการตรวจสอบการลงทุนทุกโครงการเป็นประจำ** นักลงทุนส่วนใหญ่มักจะหาวิธีรวมการรายงานผลกระทบเข้ากับรายงานทางการเงินตามปกติ ซึ่งจะใช้เปรียบเทียบเป้าหมายและประสิทธิภาพจริงของตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก และหารือกับฝ่ายบริหารถึงช่องโหว่และมาตรการแก้ไขได้ คนอื่นอาจใช้แพลตฟอร์มบุคคลที่สามเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ตัวอย่างเช่น นักลงทุนจำนวนมากลงทุนโดยตรงในองค์กรต่าง ๆ จะขอให้องค์กรเหล่านั้นใช้การประเมินผลกระทบ B บริษัทลงทุนสามารถป้อนข้อมูลลงในแพลตฟอร์มออนไลน์ได้อย่างง่ายดาย แล้วนำมาแบ่งปันให้บริษัทลงทุนของตนต่อไป นักลงทุนบางคนใช้เรื่องนี้เป็นแบบฝึกหัดประจำทุกปี เพื่อเทียบประสิทธิภาพกับคู่แข่ง รวมทั้งระบุจุดแข็งและจุดอ่อนด้วย นี่อาจเป็นข้อมูลการจัดการอย่างมีเอกภาพของบริษัทบัญชีลงทุนทั้งหมด ซึ่งอาจใช้ร่วมกับแดชบอร์ดแบบที่กำหนดเองสำหรับการลงทุนแต่ละครั้ง เช่น RSF Social Finance ใช้การประเมินผลกระทบ B เพื่อเทียบคะแนนของผู้ถือหุ้นของคุณกับกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมที่แสวงหาผลกำไรหลายแห่ง ท่านสามารถศึกษาแนวทางปฏิบัติของ RSF เพิ่มเติมได้จากกรณีศึกษาในแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

ตัวอย่าง: Closed Loop Partners บริหารจัดการกองทุนและศูนย์นวัตกรรม โดยมีเป้าหมายในการสร้างเศรษฐกิจหมุนเวียน และจากกระบวนการสอบทานนั้น กองทุน Closed Loop Partners ได้รวมเอาข้อกำหนดการรายงานผลกระทบเข้าไว้ในโครงสร้างข้อตกลงด้วย โดยเริ่มต้นด้วยระดับการเทียบเพื่อให้รายงาน KPI ต่อจากนี้สามารถจัดเป็นผลกระทบที่ “เพิ่มมากขึ้น” ได้ และจากนั้นก็ทีมงานจะจัดทำประมาณการบริษัทลงทุนแต่ละราย ในบางกรณี การเปิดเผยผลกระทบเพิ่มเติมที่ตรวจสอบได้อาจช่วยลดต้นทุนโดยรวมของบริษัทลงทุน จากระยะหลังการลงทุนในชาร์ตนี้ ทาง Closed Loop Partners ได้อธิบายตัวอย่างกิจกรรมที่บริษัทได้ดำเนินการผ่านกองทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบซึ่งเกิดขึ้นหลังการลงทุน สิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไปตามกองทุนแต่ในกรณีส่วนใหญ่แล้วจะครอบคลุมการรายงาน การตรวจสอบความถูกต้องข้อมูล การรวมข้อมูล การเปรียบเทียบการคาดการณ์กับความเป็นจริง และการสะท้อนถึงสถานการณ์ธุรกิจโดยฝ่ายบริหารของบริษัท



- ❑ **พัฒนาวิธีเปรียบเทียบและรวบรวมประสิทธิภาพของผลกระทบในการลงทุน** จากพอร์ตลงทุนที่กำลังจัดการผลกระทบ นักลงทุนส่วนใหญ่จะเริ่มสร้างแดชบอร์ดที่กำหนดเองได้และเครื่องมือตรวจสอบและการจัดการอื่น ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เห็นว่าบัญชีลงทุนของตนมีประสิทธิภาพแค่ไหนตามผลลัพธ์เป้าหมาย SDG แต่ละข้อ และจะช่วยให้เห็นแนวโน้มในบัญชีลงทุนและสังเกตได้ว่าตรงจุดไหนบ้างที่บริษัทลงทุนควรร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จได้

ตัวอย่าง: Closed Loop Partners ได้พัฒนากระบวนการบูรณาการเพื่อทบทวนข้อมูลผลกระทบบริษัทและใช้กับระดับพอร์ตโฟลิโอ กองทุน และหุ้นส่วน ในชาร์ทกระบวนการรายงานนี้ ท่านจะเห็นว่ารายงานรายไตรมาสนั้นมาจากบริษัทลงทุนแต่ละราย และได้รับการตรวจสอบและจัดการในรายละเอียดโดยผู้จัดการบัญชีลงทุน โฟล์ด “ทุกไตรมาส” เฉพาะกาลจะแปลข้อมูลการดำเนินงานจากบริษัทลงทุนให้เป็น KPI เฉพาะของกองทุน ข้อมูลจะถูกรวมเข้ากับโฟล์ดกองทุนโดยรวม โฟล์ดนี้แบ่งตามประเภทบริษัทลงทุนเพื่อให้เปรียบเทียบได้ง่ายขึ้น เช่น กองทุนโครงสร้างพื้นฐานของ Closed Loop วิเคราะห์ผลกระทบตามหมวดหมู่หลักของโครงการรีไซเคิลใน 3 หมวดหมู่ ได้แก่ การรวบรวม การคัด และการสิ้นสุดการประมวลผล ในขั้นสุดท้าย KPI โดยสรุปจะรวมเข้ากับโฟล์ด CLP Master ของตระกูลกองทุน ตามข้อมูลจาก Luba Shabal จาก Closed Loop Partners การใช้งานโฟล์ดหลักมีสองรูปแบบด้วยกัน คือ 1) เพื่อช่วย Closed Loop Partners ให้รายงานไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ และ 2) เพื่อช่วยให้สามารถสร้างการคาดการณ์ผลกระทบในภาพรวมโดยอิงจากข้อมูลในอดีตที่เกิดขึ้นจริงได้



- ❑ **จัดระบบสิ่งจูงใจพนักงานให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพผลกระทบ** มีหลายวิธีด้วยกัน ตัวอย่างหนึ่งมาจาก Astanor ซึ่งเป็นกองทุน VC ที่ตั้งอยู่ที่บรัสเซลส์ ซึ่งตอบสนองต่อความท้าทายจากนักลงทุนรายหนึ่งซึ่งก็คือ European Investment Fund โดยให้คำมั่นว่าจะเข้าถึงอุปสรรคด้านผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ก่อนที่จะมีสิทธิ์ได้รับสิ่งจูงใจทางการเงินระยะยาวตามปกติและเกี่ยวข้องกับกองทุนร่วมลงทุนและกองทุนที่ลงทุนในทรัพย์สินทางเลือก เพื่อให้แน่ใจว่าโครงสร้างสิ่งจูงใจและเป้าหมายผลกระทบระยะยาวมีความสอดคล้องกันอย่างแนบสนิท จึงมีการกำหนดชุด KPI ผลกระทบ 6 ประการเกี่ยวกับเมทริกซ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ขึ้นมา ซึ่งกล่าวว่าสามารถบันทึกผลกระทบเชิงบวกของกองทุนที่มีต่อโลกและผู้คนที่ทั้งหมดได้ คุณ Eric Archambeau ผู้ร่วมก่อตั้ง Astanor ได้กล่าวว่าหากกองทุนไม่สามารถบรรลุ

วัตถุประสงค์ของผลกระทบได้ Astanor จะโดยจัดสรร “การดำเนินการ” ส่วนหนึ่งของกองทุนซึ่งมักจะมอบเป็นรางวัลแก่ผู้จัดการที่มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดี ไปให้แก่ NGOs หรือองค์กรการกุศลที่ดำเนินงานในภาคส่วนเดียวกับ Astanor แทน

เราขอแนะนำว่าหากท่านเริ่มต้นจากศูนย์ ท่านจะต้องพัฒนาแผนการดำเนินงานปีแรก เพื่อให้ท่านสามารถปรับปรุงและแก้ไขได้ในปีต่อ ๆ ไป หากท่านมีขั้นตอนการสร้างส่วนร่วมของบริษัทลงทุนและการติดตามที่ครอบคลุมถึงผลกระทบแล้ว ทีมของท่านก็จะสามารถระบุสิ่งที่ท่านเพิ่มเติมเข้ามาและการทดสอบในปีหน้าได้

ลงมือทำให้สำเร็จ

- **อย่าลดขั้นตอนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก** ค่อย ๆ ทำความเข้าใจข้อมูลปัจจุบันของบริษัทลงทุนและแนวทางตัดสินใจ ปรับเป้าหมายและกระบวนการให้สอดคล้องกับผู้ร่วมลงทุนและควรแน่ใจว่าท่านได้ยินเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดเพื่อมิให้ต้องเสียเวลามากในระยะยาวได้ ท่านจะต้องใช้ทรัพยากรที่จำกัดของท่านและบริษัทลงทุนอย่างระมัดระวัง โดยหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญที่สุดด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
- **พิจารณาว่าท่านจะนำการรวบรวมข้อมูลผลกระทบไปใช้กับกระบวนการที่มีอยู่เดิมได้อย่างไร** เพื่อลดภาระการรายงานของบริษัทลงทุนและช่วยให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อสร้างผลกระทบตามที่ท่านต้องการได้จริง ตัวอย่างเช่น หากท่านรวบรวมและตรวจสอบงบการเงินรายไตรมาสอยู่แล้วท่านก็สามารถเพิ่ม KPI ผลกระทบในกระบวนการนี้ได้
- **ตัดสินใจว่าจะต้องรวบรวม KPI ไດจากบริษัทลงทุน เพื่อรวบรวมหรือเปรียบเทียบประสิทธิภาพภายในธีม SDG** รับทราบถึงความตึงเครียดระหว่างบริษัทลงทุนที่ต้องประสบกับภาระผูกพันตาม KPI เพิ่มเติมและความต้องการของท่านในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพ ขอให้เลือก KPI ที่จะช่วยให้ท่านและบริษัทลงทุนจัดการผลกระทบให้ดีกว่าเดิมได้อย่างแท้จริง
- **ปรับการตรวจสอบข้อมูลของท่านให้สอดคล้องกับกรอบเวลาในการตัดสินใจ** จังหวะของข้อมูลใดจะทำให้ท่านมั่นใจได้ว่าท่านสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงทีเพื่อเป้าหมายด้านประสิทธิภาพของท่าน จังหวะใดจะช่วยให้ท่านรายงานประสิทธิภาพไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของท่าน

เมื่อสิ้นสุดบทเรียนนี้ ท่านควรมี: การใช้กระบวนการในองค์กรเพื่อรับข้อมูลที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจจากบริษัทลงทุนเพื่อทบทวนประสิทธิภาพในระดับการลงทุนและระดับบัญชีลงทุนของแต่ละรายการ

เขียนและผลิตโดย:



CASE
CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

การแปลภาษาไทย ดำเนินการโดย:

