



Đo lường và quản lý tác động hướng tới đạt được các mục tiêu phát triển bền vững

Tối ưu hóa tác động SDG của doanh nghiệp – BƯỚC 1-3

1	2	3
ĐIỀU GÌ ĐÃ XẢY RA?	TẠI SAO ĐIỀU NÀY XẢY RA?	ĐIỀU GÌ XẢY RA TIẾP THEO?
Đánh giá hiệu suất tác động SDG thông qua phân tích dữ liệu	Tìm hiểu các sai lệch, bao gồm cả hiệu suất kém và vượt trội	Tối ưu hóa tác động SDG thông qua quyết định và hành động mới

BƯỚC 1: ĐIỀU GÌ ĐÃ XẢY RA? Đánh giá hiệu suất tác động SDG

Bước đầu tiên trong Tối ưu hóa hiệu suất tác động là phân tích dữ liệu để đánh giá xem điều gì đã xảy ra. Sau đây là danh sách hành động mà nhóm bạn cần thực hiện:

Trước tiên, các bạn cần thu thập và xác thực dữ liệu:

- **Tiến hành thu thập dữ liệu thường xuyên và có trách nhiệm.** Nhớ lại rằng bạn muốn thu thập dữ liệu tác động trên 5 khía cạnh cho các kết quả SDG ưu tiên của mình, sử dụng dữ liệu trong số 15 danh mục dữ liệu. Hãy cố gắng dần dần thu thập thêm nhiều danh mục dữ liệu nếu khả thi. Các phương pháp thu thập dữ liệu của bạn cần phải phù hợp về mặt đạo đức, toàn diện, đáng tin cậy và ít thành kiến nhất có thể. Để làm như vậy, bạn cần so sánh các quy trình thu thập dữ liệu với các tiêu chuẩn quốc tế về quyền riêng tư, bảo vệ trẻ em, quyền lao động, v.v.
- **Xác thực dữ liệu khi cần.** Phần này bao gồm mọi dữ liệu có vẻ như không nhất quán, nhạy cảm, mang tính chính trị hoặc có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Bạn có thể chọn thuê bên thứ ba xác thực khi cần hoặc tại các điểm mốc chiến lược trong hành trình quản lý tác động.
- **Xác nhận dữ liệu còn thiếu.** Có nhiều lý do khiến bạn bị thiếu dữ liệu. Hãy đánh giá mọi quy trình cần được cải thiện để giảm thiểu tình trạng thiếu dữ liệu sau này. Lưu ý những lĩnh vực mà bạn đã chọn không thu thập dữ liệu tại thời điểm này và lý do tại sao. Hãy đảm bảo cân nhắc mối liên quan của tình trạng thiếu dữ liệu trong đánh giá đóng góp SDG và tác động đến các bên liên quan.

Sau khi thu thập và xác thực dữ liệu, bạn nên tiến hành ba loại so sánh.

- **So sánh dữ liệu với tác động dự kiến.** Tác động hiện tại có đáp ứng, vượt quá hoặc chưa đạt so với tác động mà bạn dự kiến không?
- **So sánh dữ liệu với mốc chuẩn và dữ liệu ngang hàng liên quan.** Phép so sánh này sẽ cho bạn thấy bối cảnh cần thiết của ngành trên phạm vi rộng hơn để đánh giá các đóng góp của bạn vào kết quả SDG. Việc so sánh với mốc chuẩn và dữ liệu ngang hàng cũng giúp bạn ước tính được tình trạng phản thực tế – thay đổi đáng kể sẽ xảy ra khi không có doanh nghiệp của bạn.

- **So sánh dữ liệu với các ngưỡng mục tiêu SDG.** Hãy nhớ khái niệm ngưỡng “phù hợp ở mức đủ” và nhớ lại rằng so sánh với các ngưỡng đó giúp phân biệt tác động mức A, B và C. So với hiệu suất của bạn trong các giai đoạn trước, tác động mức A phải cho thấy sự tiến bộ. Tác động mức B và C phải vượt ngưỡng phù hợp ở mức đủ. Hàng năm, hãy xác định xem dữ liệu có cho thấy kết quả đi đúng hướng khi so sánh với ngưỡng liên quan không. Nếu không, bạn có thể cần chỉnh sửa cách thức phân loại công việc của mình.

VÍ DỤ CỦA GRACE: *Bản đồ kết quả SDG* của chúng tôi có thể giúp bạn thực hiện những so sánh này. Ví dụ, nhóm của Grace có thể sử dụng bản đồ để theo dõi hiệu suất dựa trên các kết quả và tác động chính của doanh nghiệp, sau đó so sánh những con số đó với mục tiêu, ngưỡng liên quan và mốc chuẩn.

Khi bạn đã hiểu cách đo lường hiệu suất của mình so với dự đoán, hiệu suất ngang hàng, mốc chuẩn và ngưỡng liên quan, đã đến lúc tìm hiểu sâu hơn *lý do*. Nội dung này nằm trong Bước 2.

1 	2 	3 
ĐIỀU GÌ ĐÃ XẢY RA?	TẠI SAO ĐIỀU NÀY XẢY RA?	ĐIỀU GÌ XẢY RA TIẾP THEO?
Đánh giá hiệu suất tác động SDG thông qua phân tích dữ liệu	Tìm hiểu các sai lệch, bao gồm cả hiệu suất kém và vượt trội	Tối ưu hóa tác động SDG thông qua quyết định và hành động mới

BƯỚC 2: TẠI SAO ĐIỀU NÀY XẢY RA? Tìm hiểu các sai lệch

Trong bước này, bạn sẽ khám phá các lĩnh vực có hiệu suất đi chệch hướng so với mong đợi của bạn và hãy đặt câu hỏi “tại sao điều này xảy ra?” Mục tiêu của bạn là tìm hiểu lý do tại sao đạt hiệu suất kém và vượt trội, vì bài học liên quan rút ra được từ cả hai tình huống này đều sẽ giúp bạn ra quyết định trong tương lai.

Sai lệch thiên về hiệu suất kém:

Trước tiên hãy thừa nhận rằng, khi xử lý các vấn đề về phát triển bền vững thì việc lĩnh vực đạt hiệu suất kém là tình trạng rất thường gặp. Hiệu suất kém không phải là thất bại; đó là dấu hiệu cho thấy kết quả khác so với những gì bạn mong đợi. Bạn có thể hiểu và rút ra bài học từ tình trạng hiệu suất kém thông qua nhiều phương pháp chiến lược:

- **Đánh giá xem rủi ro tác động nào có thể đã xảy ra.** Xem phần *Hướng dẫn về các loại rủi ro tác động* của chúng tôi để phân loại các nguyên nhân có khả năng nhất dẫn đến hiệu suất kém.

LOẠI RỦI RO TÁC ĐỘNG	ĐỊNH NGHĨA	VÍ DỤ VỀ PHƯƠNG ÁN GIẢM NHẸ NGUY CƠ
BẰNG CHỨNG	Không xác định được tác động do thiếu dữ liệu	Thu thập thêm bằng chứng về tác động hoặc thu thập bằng chứng rõ ràng hơn về tác động thông qua 5 khía cạnh
TÍNH TRỌNG YẾU	Sắp xếp sai thứ tự ưu tiên cho tác động	Thay đổi thứ tự ưu tiên
SỰ THAM GIA CỦA BÊN LIÊN QUAN	Tác động dự kiến không phù hợp với ưu tiên của các bên liên quan chịu ảnh hưởng	Thu hút sự tham gia của các bên liên quan chịu ảnh hưởng hoặc những người hiểu rõ họ để biết yếu tố thúc đẩy giá trị
LUẬN ĐIỂM TÁC ĐỘNG	Giả định của giả thuyết “nếu...thì” không đúng	Kiểm định giả định, chỉnh sửa giả thuyết
THỰC HIỆN	Không xảy ra hành động	Thực hiện hành động hoặc quyết định chọn hành động khác
PHÙ HỢP	Hành động không thống nhất với mô hình kinh doanh	Thay đổi hành động hoặc mô hình kinh doanh để phù hợp hơn
HIỆU QUẢ	Việc triển khai hành động quá tốn kém	Tìm hành động có chi phí thấp hơn, phân bổ thêm ngân sách hoặc dừng hoạt động
ĐỘ BỀN	Hành động không kéo dài đủ lâu để xác định có tác động hay không	Kéo dài thời gian diễn ra hành động
BỖ DỠ	Hành động có dẫn đến tác động nhưng tác động không kéo dài đủ lâu	Quay lại và cân nhắc xem hành động nào có thể giúp kéo dài tác động
YẾU TỐ BÊN NGOÀI	Các yếu tố khác cản trở tác động	Suy nghĩ cách giúp hoạt động có tác động mạnh hơn
NGOÀI DỰ KIẾN	Các yếu tố ngoài dự kiến cản trở tác động	Giải quyết các yếu tố ngoài dự kiến

- **Nghiên cứu luận điểm tác động.** Nghiên cứu xem tình trạng kém hiệu suất nào có thể cho bạn biết điều gì về tính hiệu lực của lý thuyết ban đầu về sự thay đổi. Trong quá trình tạo ra kết quả và tác động mong muốn, bạn có thể tách biệt các hành động hiệu quả hơn hoặc kém hiệu quả hơn các hành động khác không? Dữ liệu của bạn có giúp bạn xây dựng lý thuyết vững chắc hơn về những thay đổi bạn có thể tạo ra không? Tầm quan trọng của giải pháp đề xuất có tương xứng với mục tiêu bạn đặt ra hay không?
- **Hỏi các bên liên quan.** Tìm hiểu xem các bên liên quan chịu tác động nhiều nhất có trải nghiệm thế nào từ can thiệp của bạn bằng cách thu hút họ tham gia góp ý – họ có thể giúp bạn phát hiện ra các vấn đề trong mô hình của bạn để có thể điều chỉnh nhằm cải thiện tác động. Các bên liên quan chịu tác động cũng có thể giúp bạn phát hiện ra điều gì đó về bối cảnh rộng hơn mà bạn chưa biết mặc dù làm việc trong đó. Hãy hỏi họ về các phương án sửa đổi tiềm năng giúp củng cố tác động từ mô hình của bạn.
- **Tiến hành kiểm tra nhanh để tách biệt các nguyên nhân tiềm ẩn.** Các kiểm tra đơn giản có thể giúp bạn nhận được dữ liệu chi tiết hơn để củng cố cho phân tích của mình. Ví dụ, bạn có thể phân khúc khách hàng để xác định xem khách hàng có đặc điểm ảnh hưởng đến hiệu quả của giải pháp hay không. Hoặc bạn có thể tiến hành một số kiểm tra A/B đơn giản để xem liệu kết quả có khác nhau không khi cung cấp các dịch vụ không hoàn toàn giống nhau cho hai nhóm tương tự nhau.

VÍ DỤ: Sau đây Laurie Spengler của Courageous Capital sẽ nói về ví dụ liên quan đến một công ty sản xuất protein ở Zambia đã sử dụng phương pháp dữ liệu tinh gọn để phân tích hiệu quả mức độ tiếp cận các khách hàng có thu nhập thấp – một trong các KPI của họ:

“Họ đã tiến hành phân tích khảo sát dữ liệu tinh gọn để thực sự xem xét sản phẩm của họ có giá cả phải chăng thế nào? Sau khi họ kiểm tra khả năng chi trả, thì họ cũng xem xét khả năng tiếp cận của sản phẩm. Nếu người nào đó phải đi bộ hai giờ để mua thịt bò rồi trở về nhà, thì đây chính là vấn đề thuộc yếu tố khả năng chi trả. Nhưng chúng tôi không nghĩ vấn đề theo cách này mà theo hướng chi phí cơ hội. Đó là chi phí đi xe buýt hay đi bộ – thời gian đó bạn có thể làm việc khác, để kiếm sống. Và đây cũng là một phân tích thực sự thú vị. Phân tích mang đến cho công ty một vài thông tin sâu rộng tuyệt vời về cách thức tăng khả năng chi trả và khả năng tiếp cận để khiến sản phẩm trở nên tin cậy hơn cho những đối tượng mà họ cố gắng phục vụ”.

- **Ưu tiên các sai lệch quan trọng nhất.** Mọi doanh nghiệp đều đang hoạt động bằng nguồn lực hạn chế để đánh giá và tối ưu hóa tác động. Hãy sử dụng những nguồn lực hạn chế đó cho các kết quả bạn cho là quan trọng nhất trong sự tác động tiêu cực và tích cực đến SDG. Bạn có thể đánh giá tầm quan trọng dựa trên kết quả tiêu cực lớn nhất mà bạn cần giảm thiểu để phát triển bền vững. Các kết quả tích cực là trọng tâm của hoạt động kinh doanh cốt lõi, hay tác động quan trọng nhất đối với các bên liên quan chưa được phục vụ đầy đủ của bạn.

VÍ DỤ: Đây là một ví dụ hữu hình từ [VisionSpring](#), doanh nghiệp xã hội bán kính mắt giá rẻ cho những người chưa được phục vụ đầy đủ ở các thị trường đang phát triển. Dựa trên kết quả kinh doanh đầy hứa hẹn từ một ngành mới ở Trung Mỹ, VisionSpring đã nhận được khoản trợ cấp trị giá 2,2 triệu đô la để mở rộng mô hình kinh doanh đó. Tuy nhiên vào năm 2010, phân tích dữ liệu của họ cho thấy có hai lĩnh vực hiệu suất kém – đó là họ không tiếp cận được các khách hàng chưa được phục vụ đầy đủ mà họ nhắm tới và thu nhập ròng của họ thấp hơn dự kiến.

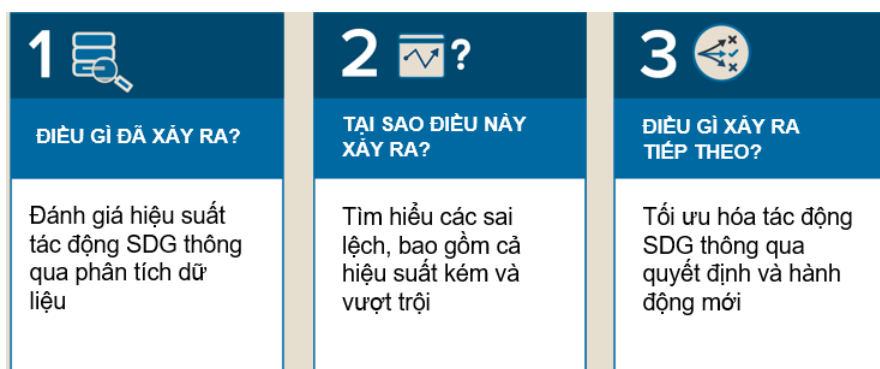
Việc nhận định sai ĐỐI TƯỢNG gây hậu quả nghiêm trọng và không phù hợp với mục tiêu tác động đến mức mà họ đã quyết định là không có ý nghĩa gì khi cố gắng tăng thu nhập ròng bằng mô hình đó – điều đó chỉ đẩy họ đến với thị trường cao cấp và xa rời thị trường dành cho những đối tượng chưa được phục vụ đầy đủ, mà thị trường này lại là mục đích chính của họ. Họ đã tạm dừng và cuối cùng là dừng hẳn ngành kinh doanh đó, để nghị trả lại khoản trợ cấp và dành thời gian để nghiên cứu xem lý do tại sao điều này lại xảy ra để có thể cải tiến mô hình kinh doanh tác động ở tất cả các khu vực mà họ hoạt động. Trong mô hình đã cải tiến, họ thiết lập một bộ phận gọi là “bẫy cảnh báo” trong quy trình thu thập dữ liệu của họ – đây là các chỉ số cụ thể có thể cảnh báo sớm hơn cho họ khi họ thực hiện sứ mệnh nhưng lại có nguy cơ giảm xuống dưới ngưỡng tác động.

Sai lệch thiên về hiệu suất vượt trội:

Bạn muốn dành phần lớn thời gian để tìm hiểu nguyên nhân của tình trạng hiệu suất kém là điều không có gì phải nghi ngờ. Nhưng bên cạnh đó bạn cũng muốn tìm hiểu sâu về nguyên

nhân của tình trạng hiệu suất vượt trội – vì hành trình đúng hướng đó có những bài học quý giá đúc kết được.

- **Làm rõ bối cảnh và ăn mừng chiến thắng.** Tìm hiểu xem điều gì giúp bạn đáp ứng hoặc vượt mục tiêu. Hỏi về các bài học định tính rút ra từ những người chịu trách nhiệm cho hiệu suất đó. Trao đổi với các bên liên quan để tìm hiểu tác động đến họ. Ăn mừng chiến thắng và chia sẻ các bài học liên quan với những người có thể hưởng lợi khác.



BƯỚC 3: ĐIỀU GÌ XẢY RA TIẾP THEO? Tối ưu hóa thông qua các hành động mới

Bây giờ, bạn đã đánh giá được dữ liệu tác động SDG để hiểu *ĐIỀU GÌ ĐÃ XẢY RA* và phân tích lý do *TẠI SAO ĐIỀU ĐÓ XẢY RA*, thì đã đến lúc xác định xem *ĐIỀU GÌ XẢY RA TIẾP THEO?* Trong bước cuối cùng này, bạn sử dụng dữ liệu tác động để **đưa ra quyết định về các hành động mới** mà bạn sẽ thực hiện nhằm tối ưu hóa tác động SDG. Bạn muốn điều chỉnh kế hoạch, ghi chép những gì học được và tìm cách giúp những người khác cũng học được như vậy.

- **Cung cấp dữ liệu và phân tích cho người ra quyết định phù hợp.** Mục đích của dữ liệu là giúp bạn dần cải thiện việc ra quyết định. Vì vậy, việc quyết định cách thức trình bày dữ liệu cho người ra quyết định phù hợp là một bước quan trọng. Hãy hỏi: *Dữ liệu này sẽ giúp chúng ta đưa ra các quyết định quan trọng nào?* Câu hỏi tiếp theo sẽ là: *Ai đưa ra những quyết định đó?* Nếu bạn hoàn thành tốt ở Bước 1 và 2, thì bạn sẽ có dữ liệu và phân tích rõ ràng, gồm cả giả thuyết về lý do tại sao dữ liệu như vậy, để trình bày cho người ra quyết định phù hợp.

NGUỒN LỰC: Đối với các công ty lớn, thì hướng dẫn có tiêu đề [Social Capital in Decision-Making: How social information drives value creation](#) sẽ là tài liệu hữu ích. Hướng dẫn này cho thấy ví dụ về các loại quyết định khác nhau mà các nhóm khác nhau trong công ty cần đưa ra, đồng thời mô tả luồng thông tin cần thiết cho những người ra quyết định đó. Hướng dẫn cũng bao gồm một số ví dụ thực tế về các công ty lớn sử dụng chỉ số vốn xã hội để kiểm soát nhằm cải thiện tác động.

- **Xây dựng các phương án và thống nhất các hành động tiếp theo.** Nếu bạn đang khắc phục tình trạng kém hiệu quả, hãy xây dựng các phương án cụ thể khả thi để cải thiện kết quả tích cực cũng như giảm thiểu kết quả tiêu cực của bạn. Bạn có thể ưu tiên

hoặc xếp hạng các phương án theo khả năng tạo ra đóng góp tích cực, tầm quan trọng, chi phí, thời gian thực hiện hoặc mức độ khó. Tham gia vào quy trình ra quyết định về việc cần thực hiện những hành động nào tiếp theo, khung thời gian thực hiện và bằng những nguồn lực nào.

- **Điều chỉnh mục tiêu tương lai.** Đặt ra các mục tiêu SDG mới dựa trên những gì bạn đã đạt được cho đến hiện tại, và những gì bạn dự kiến sẽ đạt được thông qua các quyết định, hành động và quy trình mới.
- **Điều chỉnh nguồn lực phù hợp.** Phân công trách nhiệm cho các thành viên nhóm. Tích hợp các hành động mới vào quá trình quản lý hoạt động. Dành ra nguồn lực cho bất kỳ công việc mới nào cần thiết để đạt được kết quả SDG.
- **Nắm bắt các chủ đề và quyết định.** Ghi chép quy trình ra quyết định bạn đã thực hiện. Đây là phần quan trọng trong hoạt động quản lý tác động, vì vậy hãy đảm bảo bạn nắm bắt được các chủ đề và bài học cho tương lai.
- **Tham gia vào cộng đồng học tập ngang hàng.** Nếu bạn thuộc một trong những tổ chức cùng cố gắng để đạt được các kết quả tương tự, hãy chia sẻ bài học kinh nghiệm với những người khác để họ áp dụng vào quá trình ra quyết định của mình.

Hiện thực hóa:

- ☐ **Hãy coi cả tình huống hiệu suất kém và hiệu suất vượt trội là cơ hội để học tập.** Bạn không thu thập dữ liệu chỉ để tô điểm cho báo cáo mà để đưa ra quyết định tốt hơn và cải thiện hiệu suất tác động. Hiệu quả kém nghĩa là bạn cần làm gì đó khác đi. Hiệu quả vượt trội nghĩa là bạn đã làm đúng điều gì đó, và điều này có thể giúp cho các phần công việc khác, hoặc giúp những người khác cũng đang hướng tới cùng những mục tiêu tác động đó.
- ☐ **Đặt ra “bẫy cảnh báo” để sớm biết được hiệu suất kém.** Bạn có thể thu thập các chỉ số nhất định nào thường xuyên hơn theo cách khá dễ dàng giúp cảnh báo cho bạn nếu bạn đi trật hướng hay không? Bạn có thể tìm thấy dấu hiệu không chính thức hoặc chưa xác thực nào không?
- ☐ **Đặt ra mục tiêu mới dựa trên những gì bạn có được từ quy trình này.**

Ở cuối bước này, bạn có... bản phân tích về hiệu suất tác động SDG, tập hợp mục tiêu đã sửa đổi và tập hợp rõ ràng các hành động mới mà bạn tin rằng sẽ thúc đẩy cải thiện hiệu suất trong tương lai.

VIẾT NỘI DUNG VÀ SẢN XUẤT:



CASE
CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© Chương trình Phát triển của Liên Hợp Quốc

BẢN DỊCH TIẾNG VIỆT ĐƯỢC ỦY QUYỀN BỞI:

