ขั้นตอนที่ **1:** เกิดอะไรขึ้น ประเมินประสิทธิภาพ**ของผลจาก SDG**

ขั้นตอนที่ 1 ของการเพิ่มประสิทธิภาพคือการติดตามและประเมินผลลัพธ์ของ SDG เมื่อเรามีข้อมูลอยู่ในระบบและกระบวนการตามที่ท่านได้กำหนดขึ้นในขั้นตอนบูรณาการแล้ว ท่านควรจะประเมินสิ่งที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับข้อตกลงและระดับบัญชีการลงทุน และจัดหมวดหมู่ตัวชี้วัดว่าตัวใดเกิน ต่ำกว่า หรือเป็นไปตามเป้าหมายบ้าง

ระดับข้อตกลง:

- ช่วยบริษัทลงทุนตรวจสอบความถูกต้องของ**ข้อมูล**สำหรับวิธีเก็บและทบทวนข้อมูลตามปกติ ท่านคงเคยได้ทำงานร่วมกับบริษัทลงทุนเรียบร้อยแล้ว และในบทก่อนหน้านี้เราได้อธิบายเคล็ดลับนำหลักการนี้มาใช้กับการดำเนินงานของท่านแล้ว ในการเพิ่มประสิทธิภาพผลลัพธ์ ท่านและบริษัทลงทุนควรเริ่มต้นด้วยการร่วมกันทบทวนและรับรองความถูกต้องของข้อมูลของบริษัทลงทุน โดยท่านสามารถ ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลภายนอกได้ในฐานะหุ้นส่วน เพื่อช่วยตรวจหาความผิดปกติหรือ ความอ่อนไหวของข้อมูลหรือข้อสรุปได้ บันทึกช่องว่างข้อมูล และวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดขึ้น
- โปรดทราบว่า จากมาตรฐานผลลัพธ์ SDG นั้น ตามปกติแล้วข้อมูลจากบริษัทลงทุนจะถือเป็นเป้าหมายด้วย แต่ถ้าหากได้มาไม่ครบอยู่บ่อยครั้งก็ควรจัดว่าไม่ได้มาตรฐาน การขาดข้อมูลจะทำให้เกิดความเสี่ยงด้านหลักฐานมากขึ้นเสมอ ด้วยเหตุนี้ข้อมูลที่จัดว่ามีความสำคัญแต่มักได้รับมาไม่ครบก็ควรทำให้ท่านเชื่อได้ว่าผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

  ตัวอย่าง: กองทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ของสหรัฐอเมริกากองทุนหนึ่งทำงานร่วมกับหนึ่งในบริษัทบัญชีการลงทุนด้านการดูแลสุขภาพ โดยกองทุนนี้ต้องการปรับปรุงการรวบรวมและตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลในช่วงสามปีที่ผ่านมา ดังนั้นในปีแรกจึงช่วยบริษัทปรับปรุงนโยบาย และแนวปฏิบัติ ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดหลัก หรือ KPI ซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น จำนวนลูกค้า และ

จำนวน การชำระเงินคืนที่จ่ายไปของโครงการ Medicaid ในปีที่สอง พวกเขาช่วยเพิ่มการวัดผลลัพธ์บางอย่าง เช่น ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้า ก่อนและหลังการรักษา ในปีที่ 3 กองทุนได้จ่ายเงินแก่บุคคลภายนอกเป็นค่าการประเมิน เปรียบเทียบผลกระทบ ของบริษัทลงทุนกับผู้ทำหน้าที่ควบคุม การศึกษาแสดงให้เห็นว่าบริษัทมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มากกว่าทางเลือกในรูปแบบอื่น และบริษัทสามารถใช้ข้อมูลนี้ เพื่อร่วมมือกับรัฐบาลกลาง ในการขยาย บริการให้ครอบคลุมทั้งประเทศ

เมื่อรวบรวมและประเมินข้อมูลผลกระทบเรียบร้อยแล้ว ท่านควรทำการเปรียบเทียบข้อมูลสามแบบเป็นประจำ

- **เปรียบเทียบข้อมูลกับผลกระทบที่คาดไว้** พิจารณาว่าผลการดำเนินงานต่อเป้าหมายของผลลัพธ์ SDG สอดคล้อง เกิน หรือต่ำกว่าเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ นักลงทุนจำนวนมากนำการวิเคราะห์นี้ไปใช้กับการรายงานรายไตรมาส เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลจริงกับการคาดการณ์ ให้เน้นอัตราการเปลี่ยนแปลง ระหว่างช่วงเวลาต่าง ๆ เช่นเดียวกับที่เน้นข้อมูลทางการเงิน อัตราการเติบโตของผลลัพธ์ประจำปีอาจสอดคล้องกับอัตราการเติบโตทางการเงินรายปีเป็นอย่างมาก หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ขึ้นอยู่กับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงาน พิจารณาว่าข้อมูลรายไตรมาสบอกถึงความคาดหวังของท่านเกี่ยวกับเป้าหมายรายปีสำหรับผลกระทบ SDG อย่างไร

- **เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น/เกณฑ์เทียบ** เปรียบเทียบข้อมูลจริงของท่านกับบริษัทหรือเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี แพลตฟอร์มข้อมูลผลกระทบบางอย่าง เช่น การประเมินผลกระทบ B อาจรวมถึงข้อมูลเกณฑ์มาตรฐาน ที่สามารถทำให้ทั้งองค์กรและนักลงทุนประเมินผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นได้ง่ายขึ้น เราอาจซื้อข้อมูลภาคอุตสาหกรรมของบุคคลภายนอกได้ สำหรับตัวชี้วัด SDG บางตัว อาจเป็นเรื่องยากที่จะหาเกณฑ์เทียบที่เกี่ยวข้องได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อใส่ตัวแปรด้านภูมิศาสตร์ อุตสาหกรรมและความแปรผันของผลกระทบ

  ตัวอย่างของคุณอาคิล:
  กองทุนของอาคิลได้ลงทุนในบริษัทปล่อยกู้รายย่อยที่ให้บริการแก่ธุรกิจขนาดเล็กในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในช่วงต้นวิกฤตโควิดปี 2020 กองทุนได้ประสบภาวะขาดทุนอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจึง ไม่อาจสร้างผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้ได้ บริษัทปล่อยกู้แห่งนี้อธิบายว่าสาเหตุของการขาดทุนเป็นเพราะเกิดวิกฤติขึ้น อย่างไรก็ตามมีการว่าจ้างบุคคลภายนอกให้เปรียบเทียบบริษัทที่มีลักษณะคล้ายกัน และพบว่าการขาดทุนนั้นสูงกว่าระดับที่บริษัทปล่อยกู้รายอื่นได้ประสบในช่วงเวลาเดียวกัน มีการเสนอผลการเปรียบเทียบต่อคณะกรรมการ และมีการดำเนินการเพื่อปรับปรุงผลประกอบการทางการเงินและผลกระทบของกองทุน ในตัวอย่างนี้ตัวชี้วัดทางการเงินทำหน้าที่แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และการเปรียบเทียบกับบริษัทที่คล้ายกันทำให้เราเห็นว่าผลดำเนินการอยู่ต่ำกว่าที่ได้คาดการณ์ไว้

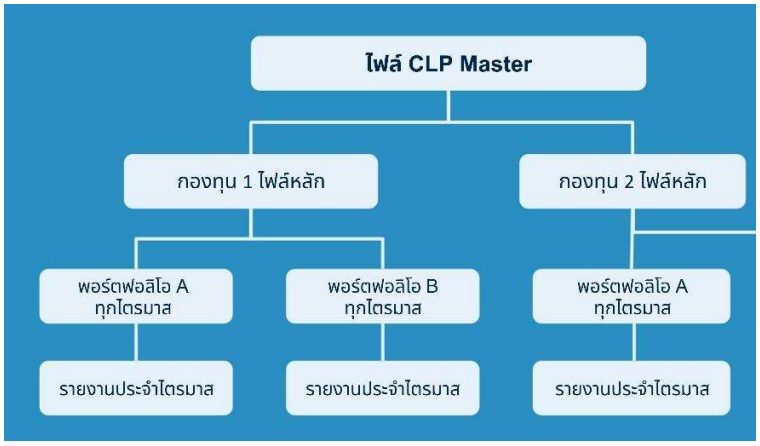
- **เปรียบเทียบกับเกณฑ์เป้าหมาย SDG** ให้นึกถึงหลักการที่ว่าด้วยเกณฑ์ที่ “ดีพอ” และการลงทุนตามระดับ A B และ C นั้นเป็นการเปรียบเทียบตามเกณฑ์นี้ การลงทุนระดับ A ควรหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานในช่วงอดีต ส่วนการลงทุนระดับ B และ C นั้นทำได้ดีกว่าระดับเกณฑ์ที่ดีพอ สำหรับผลลัพธ์ระดับรอบปีให้ท่านพิจารณาว่า เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว ข้อมูลได้

แสดงให้เห็นหรือไม่ว่าผลลัพธ์เป็นไปตามที่เราต้องการ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ท่านอาจจำเป็นต้องทบทวนวิธีการจัดหมวดหมู่การลงทุนของท่าน

ระดับบัญชีการลงทุน:

- **ประเมินผลการดำเนินการทั้งหมดโดยนำข้อมูลมารวมกัน** เมื่อการลงทุนมี KPI หรือตัวชี้วัดทั่วไปร่วมกัน ท่านสามารถนำยอดมารวมเข้าไว้ด้วยกันได้ รวมข้อมูลตามกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประเมินว่าการดำเนินงานของบัญชีการลงทุนบรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ SDG อย่างไร

  ตัวอย่าง: Closed Loop Partners ได้พัฒนากระบวนการบูรณาการเพื่อทบทวนข้อมูลผลกระทบบริษัทและใช้กับระดับบัญชี กองทุน และหุ้นส่วน โดยได้รับรายงานรายไตรมาสมาจากบริษัทลงทุนต่าง ๆ และได้รับการตรวจสอบและจัดการ ในรายละเอียดโดยผู้จัดการบัญชีการลงทุน ไฟล์ข้อมูล “ทุกไตรมาส” ชั่วคราวจะแปลงข้อมูล การดำเนินงานจากบริษัทลงทุนให้เป็น KPI เฉพาะของกองทุน ไฟล์กองทุนโดยรวมจะถูกรวบรวม และแบ่งย่อยตามประเภทของบริษัทลงทุน เพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ เช่น กองทุนโครงสร้าง พื้นฐานของ Closed Loop วิเคราะห์หมวดหมู่ผลกระทบ 3 หมวดหมู่หลักของโครงการรีไซเคิล ได้แก่ การรวบรวม การคัดแยก และการประมวลผลขั้นสุดท้าย ก่อนที่จะนำเอา KPI ที่ผ่านการสรุปแล้วมารวมเข้ากับไฟล์ CLP Master ของกลุ่มกองทุน ตามที่คุณลูบา ชาบัล ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ ด้านผลกระทบกล่าว ไฟล์หลักจะช่วยให้ Closed Loop Partners สามารถรายงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ และช่วยในการคาดการณ์ผลกระทบโดยอ้างอิงจากข้อมูลจริงในอดีตได้



ตัวอย่าง: อีกตัวอย่างหนึ่งของกระบวนการรวบรวมตามหัวข้อ คือ เบธ แบฟฟอร์ด รองประธาน ฝ่ายสหการและกลยุทธ์ของบริษัท Calvert Impact Capital ซึ่งเป็นบริษัทลงทุนระดับโลกที่ระดมทุน จาก นักลงทุนรายบุคคล ส่วนใหญ่ผ่านทางเงินกู้ ไปจนถึงเป็นตัวกลางทางการเงิน และการเป็นกองทุนที่มีการดำเนินงานในสหรัฐอเมริกาและอีกหลายประเทศ

"สำหรับธุรกิจในแต่ละส่วน เรามีทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของแต่ละส่วนและวัตถุประสงค์ ด้านผลลัพธ์ของส่วนต่าง ๆ ทั้งในด้านการเป็นที่อยู่อาศัยที่มีราคาไม่แพง การพัฒนาธุรกิจ ขนาดเล็ก การเกษตรที่ยั่งยืน ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เรามีวัตถุประสงค์ด้านผลกระทบ สำหรับแต่ละส่วน และเรามีเมทริกซ์ตามที่ได้รวบรวมมา

เรามีสิ่งที่เราเรียกว่าเมทริกซ์ซึ่งเป็นเมทริกซ์ที่เรารวบรวมมาเพื่อใช้กับการลงทุนในส่วนนั้น ๆ ดังนั้นหากคุณเป็นผู้กู้ยืมของเราในส่วนนั้น คุณต้องส่งรายงานให้เราด้วย โดยทั่วไปจะมีเมทริกซ์หลักสองถึงสี่ตัว แล้วเราก็มีเมทริกซ์รองที่มีความเฉพาะกว่าสำหรับการลงทุนนั้น ๆ และนี่คือเมทริกซ์ที่เราต้องการรวบรวมและเป็นสิ่งสำคัญมากของการลงทุนนั้น และได้รับความสนใจและการใช้งานจริงโดยบริษัทลงทุนนั้น ดังนั้นเราจึงต้องการรวบรวมทุกอย่างที่บริษัทลงทุนพวกนี้ได้วัดและรวบรวม เพื่อให้เรามีมุมมองต่อผลกระทบของการลงทุนนั้นได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

แต่เมทริกซ์รองยังไม่ได้มีการนำมาใช้งานร่วมกันในภาพรวม ซึ่งไม่เหมือนกับเมทริกซ์หลัก ดังนั้นเมื่อ เราทำรายงานผลลัพธ์ประจำปี จำเป็นต้องนำเมทริกซ์หลักทั้งหมดของทุกส่วนมารวมกัน เพื่อให้สามารถเห็นภาพที่กว้างขึ้นจากเดิมได้"

- **พิจารณาวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นสากล** เราแทบไม่ค่อยได้เห็นบัญชีการลงทุนที่มี KPI แค่ตัวเดียวเลย เพราะส่วนใหญ่แล้วนักลงทุนมักจะสร้างระบบให้คะแนนหรือวิธีการอื่นในการแปลงผลการดำเนินการให้เป็นยอดรวมทั้งอุตสาหกรรม SDG กลุ่มสินทรัพย์ และลักษณะเฉพาะอื่น ๆ

ตัวอย่าง: คุณคริสตินา เลยอนฮุฟวุด ซีอีโอของบริษัท BlueMark และหุ้นส่วนผู้จัดการของบริษัท Tideline เธอมีหน้าที่ควบคุมผู้จัดการในการพัฒนาระบบการให้คะแนน เพื่อช่วยเปรียบเทียบผลลัพธ์จากบริษัทลงทุนต่าง ๆ ดังนี้

"ความท้าทายทั้งหลายไม่ว่าจะปรากฏในระดับบัญชีการลงทุนเดียวหรือหลายบัญชีในการพยายามหาเมทริกซ์ผลลัพธ์ที่เป็นสากลนั้นมีความสำคัญอย่างมาก และแม้ว่าสำหรับเจ้าของสินทรัพย์ และผู้จัดการสินทรัพย์แล้วนั้นจะเป็นกลไกในการจำกัดสิทธิ์ก็ตาม แต่สำหรับฉันก็ยังคงมองว่าเป็นเรื่องที่ดีมาก ถ้าหากเราสามารถให้คะแนนหรือทำการประเมินหรือหาวิธีแปลงการประเมินผลลัพธ์ ของผู้จัดการหรือบริษัทลงทุนให้เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาเทียบกันได้ แม้จะต้องมีการตัดสินใจมากมาย แต่ฉันมองว่าก็เป็นแนวคิดที่ดี และสิ่งที่สำคัญคือในการวัดนั้น จะต้องไม่มีการให้น้ำหนักกับวิธีวัดแค่วิธีเดียวหรือเมทริกซ์แค่ตัวเดียว หรือให้จนเกินกว่าเหตุ"

มีความพยายามพัฒนามาตรฐานในการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผลลัพธ์ ทั้งในระดับบัญชีการลงทุน อุตสาหกรรม กลุ่มสินทรัพย์ และ SDGs

การสร้างมาตรฐานสากล คือกระบวนการทางคณิตศาสตร์ในการปรับค่าที่วัดได้จากระบบการวัดทั้งหลายเพื่อให้สามารถสร้างระบบการวัดสากลที่ใช้นำสิ่งต่าง ๆ มาเปรียบเทียบได้

การแปลงเป็นเงิน มีการกำหนดมูลค่าในรูปตัวเงินเป็นสกุลดอลลาร์สหรัฐให้กับผลลัพธ์ของหน่วยต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นมา เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการลงทุนในแต่ละหน่วยได้ วิธีการแปลงเป็นเงินได้แก่วิธีผลตอบแทนด้านสังคมของการลงทุน หรือ Social Return on Investment หรือ SROI, ตัวคูณผลลัพธ์ของเงิน หรือ Impact Multiples of Money และบัญชีผลลัพธ์แบบกระจายน้ำหนัก หรือ Impact Weighted Accounts

การวิเคราะห์ขอบเขตของประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลด้านผลลัพธ์และการเงินเพื่อวิเคราะห์ขอบเขตเชิงประสิทธิภาพของผลลัพธ์ในรูปเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐที่ได้ใช้ไป การวิเคราะห์นี้มีประโยชน์อย่างยิ่งกับนักลงทุนที่ต้องการทราบว่าประเด็นใดต้องใช้เงินทุนในการดำเนินการ ให้เกิดประสิทธิภาพได้จริง เพื่อให้เข้าถึงประชากรที่ได้รับบริการน้อยกว่าที่ควรได้มากพอ ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับ SDGs ในหลายหัวข้อ โดย[ขอบเขตของผลลัพธ์](#) คือ กลุ่มของชุดเครื่องมือกลาง และสมาชิกชาติต่าง ๆ ที่ใช้และปรับปรุงขอบข่ายงานนี้

สำหรับคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปรียบเทียบผลลัพธ์การลงทุน โปรดอ่าน [COMPASS Guide](#) ของ GIIN (หน้า 16-18) เพื่อศึกษาระเบียบวิธีสำหรับนักลงทุนในการประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์โดยใช้มาตรฐานอัตราส่วนในรูปแบบใหม่

- **ตรวจสอบระดับ ABC ของบัญชีการลงทุน** ประเมินว่าท่านสามารถบรรลุเป้าหมาย ABC ในระดับบัญชีการลงทุนแล้วหรือไม่ โดยกำหนดว่า ระดับใดควรจัดอยู่ในกลุ่มเป้าหมายใด

ตัวอย่าง: ขอยกตัวอย่างจากบริษัท M&G Investments ซึ่งเป็นผู้จัดการการลงทุนระดับโลกที่มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงลอนดอน M&G ดำเนินการตรวจสอบการถือครองโดยละเอียดตามการแบ่งรายได้เพื่อแยกประเภทการถือครองออกเป็นกลุ่ม B และ C คุณเบน คอนสเตเบิล-แมกซ์เวลล์ หัวหน้าฝ่ายการลงทุนเพื่อความยั่งยืนและผลลัพธ์ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์นี้เป็นปัจจัยในการส่งเสริมความผูกพันกับบริษัทลงทุน เพื่อทำความเข้าใจกิจกรรมระดับ B และ C ของตน

M&G Investments

การถือครองที่วิเคราะห์โดยการแบ่งรายได้ระหว่างการลงทุนระดับ B และระดับ C

	A	B	C
AGILENT TECHNOLOGIES		1	
ALK-ABELLO			1
AMERISAFE			1
ANSYS			1
BANK OF GEORGIA GROUP		0.5	0.5
BECTON DICKINSON		0.5	0.5
BRAMBLES		0.5	0.5
BRIGHT HORIZONS			1
COGNA EDUCACAO			1
DS SMITH		0.5	0.5
EAST JAPAN RAILWAY		1	
FRESENIUS MEDICAL CARE		0.25	0.75
GRIFOLS		0.5	0.5
HDFC BANK		0.5	0.5
HORIBA		1	
ILLUMINA			1
IPG PHOTONICS		1	
JOHNSON CONTROLS		0.5	0.5
NOVO NORDISK		0.5	0.5
ON SEMICONDUCTOR		0.5	0.5
ORSTED		0.5	0.5
PURETECH HEALTH			1
QUEST DIAGNOSTICS		0.5	0.5
REPUBLIC SERVICES		1	

ขั้นตอนที่ 2: ผลลัพธ์ที่ไม่ตรงตามเป้า พร้อมหาสาเหตุ

เมื่อได้นำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ว่าตอนนี้ท่านได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการแล้ว หรืออยู่ต่ำกว่า หรือทำได้ดีกว่าทั้งในระดับข้อตกลงและบัญชีการลงทุน ในขั้นนี้ท่านต้องเข้าใจสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้นดังนี้

- **ร่วมมือกับบริษัทลงทุนเพื่อให้ทราบว่าผลลัพธ์เชิงบวกเกิดขึ้นจากบริบทใด** ขอให้บริษัทลงทุนช่วยอธิบายถึงผลลัพธ์ที่ออกมาดี ว่าปัจจัยนั้นเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวหรือเป็นแนวโน้มจริง ๆ ฯลฯ สำรวจว่าสิ่งใดสามารถช่วยพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้บ้าง ท่านยังอาจระบุหัวข้อที่ผลดำเนินการดีกว่าการคาดหมายเพียงเพราะเป้าหมายนั้นต่ำเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อที่ท่านกำลังพยายามปรับลดผลลัพธ์ที่แย่ให้น้อยลง

- **ร่วมมือกับบริษัทลงทุนเพื่อหาสาเหตุของผลดำเนินการที่ต่ำกว่าการคาดหมาย**
  คู่มือประเภทความเสี่ยงผลลัพธ์และแนวทางบรรเทาผลกระทบของเราจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการทำความเข้าใจว่าความเสี่ยงใดที่ก่อให้เกิดผลดำเนินการที่ต่ำกว่าการคาดหมาย ให้สอบถามบริษัทลงทุนว่าสร้างส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับบนสุดอย่างไร เพื่อหาสาเหตุและผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่ต่ำกว่าการคาดหมาย และเมื่อพิจารณาข้อมูลที่ปรากฏและความเสี่ยงของผลลัพธ์ตามความเข้าใจของท่าน ท่านคิดว่ามีวิธีทำให้ผลดำเนินการที่ต่ำกว่าการคาดหมายในอนาคตเหลือน้อยลงได้หรือไม่

  ตัวอย่างของคุณพอลล่า: กองทุนบำเหน็จบำนาญของพอลล่าลงทุนในบริษัทที่พักอาศัยราคาไม่แพงที่กำลังสร้างอพาร์ตเมนต์ประหยัดพลังงานในเมืองต่าง ๆ ของแคนาดา ตัวชี้วัดข้อมูลผลกระทบประกอบด้วยจำนวนหน่วยที่พักที่สร้างขึ้นในย่านผู้มีรายได้น้อยเทียบกับย่านผู้มีรายได้สูง การประหยัดพลังงานต่อหน่วยโดยเทียบกับหน่วยดั้งเดิม และที่สำคัญมากก็คือการเปลี่ยนแปลงความต้องการเงินอุดหนุนที่อยู่อาศัย ของรัฐบาลกลางในภูมิภาคที่ให้บริการเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อมองจากตัวชี้วัดสองตัวแรกจะเห็นว่า บริษัทบรรลุตามเป้าหมาย 5 ปีได้สำเร็จ แต่ในเป้าหมายที่สาม คำขอเงินอุดหนุนที่อยู่อาศัยในภูมิภาค ไม่มีการเปลี่ยนแปลง เมื่อทีมงานของพอลล่าได้ตรวจสอบแนวปฏิบัติของบริษัทก็พบว่าบริษัทให้บริการผู้เช่าที่มีรายได้สูงมากเกินไป ทำให้ผู้มีรายได้น้อยต้องย้ายออก ครอบครัวที่มี รายได้สูงกว่าเข้ามาแทนที่ ทำให้ครอบครัวที่มีรายได้ต่ำกว่าต้องหนีไปอยู่ที่อื่นแทน

  ในตัวอย่างนี้ ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ต่ำกว่าการคาดหมายมีด้วยกันหลายความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงในการดำเนินการไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสม เช่น การกำหนดข้อมูลรายได้ในการขอเช่าและการตั้งข้อกำหนดสำหรับการให้บริการเฉพาะกลุ่มระดับรายได้เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่วางไว้ ความเสี่ยงที่สองคือหลักฐาน เพราะไม่ได้รวบรวมและรายงานข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับรายได้ของผู้เช่า และความเสี่ยงสุดท้ายคือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพราะโครงการที่ดำเนินการนั้นไม่ได้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลังจากการวิเคราะห์นี้ ทีมของพอลล่าจำเป็นต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรกับการลงทุนนี้ ซึ่งนำเราไปสู่ขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3: ทำอะไรต่อ เพิ่มประสิทธิภาพผ่านวิธีการใหม่ ๆ

ขั้นตอนที่ 3 คือการตัดสินใจว่าเราจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง เช่น ยกเลิกการลงทุน หรือจะถือต่อและสร้างผลลัพธ์ให้ออกมาดีขึ้น รวมทั้งจดบันทึกแผนการทำงานและการเรียนรู้ไว้ เพื่อนำไปใช้กับงานต่อไปในอนาคตด้วย

ระดับข้อตกลง:

- **พิจารณาว่าจะถือต่อหรือขายทิ้ง** จะยกเลิกการลงทุนที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือว่าควรถือต่อเพื่อพัฒนาผลลัพธ์ให้ออกมาดี ถ้าหากการลงทุนสำเร็จตามเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว ถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะถอนตัวออกมาภายใต้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จะได้เปลี่ยนไปลองโอกาสอื่น ๆ แทนบ้าง ให้ท่านพิจารณาข้อจำกัดที่มีอยู่ ตลอดจนข้อดีและข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงการถือครองที่เกิดขึ้นจากประสิทธิภาพของผลลัพธ์
    - **หากตัดสินใจขาย ให้พิจารณาวิธียกเลิก** กำหนดว่าจะยกเลิกโดยใช้เกณฑ์ใดที่สอดคล้องกับผลลัพธ์ ให้ความสนใจ อย่างใกล้ชิดกับผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจน้อยที่สุดหรือเข้าไม่ถึงการบริการที่สุดจากรูปแบบการยกเลิกต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมาย
    - **หากถือต่อ ให้ร่วมมือกับบริษัทลงทุนกำหนดวิธีจัดการผลกระทบให้ออกมาดีกว่าเดิม** จากสิ่งที่ท่านได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการนี้ ให้รวมการดำเนินการใหม่เข้ากับการจัดการดำเนินงานของการลงทุน ตัวอย่างเช่น ท่านอาจเสนอวิธีการลดความเสี่ยงผลกระทบที่ท่านระบุ ผ่านการวิเคราะห์

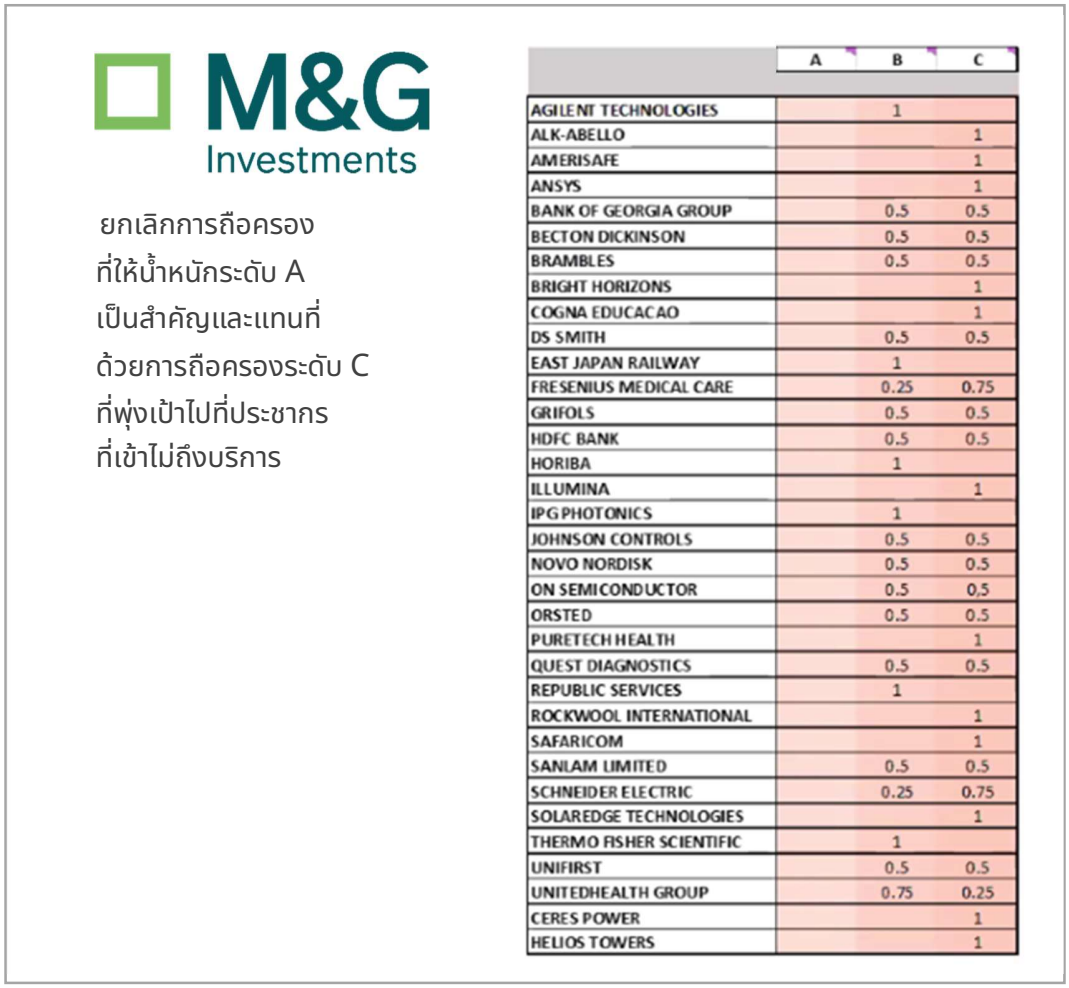
- **ปรับแผนและเป้าหมาย** ช่วยบริษัทลงทุนแห่งนี้จัดทำแผนใหม่และกำหนดเป้าหมาย SDG และ KPI ใหม่ โดยอ้างอิงการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและความเสี่ยงของท่านในอดีต นำเป้าหมายใหม่นี้เข้ามารวมกับกระบวนการภายในเพื่อจัดการการลงทุนด้วย

- **บันทึกและแบ่งปันการเรียนรู้** บันทึกประเด็นสำคัญในการวิเคราะห์และการตัดสินใจของท่าน เพื่อให้ท่านสามารถปรับปรุงระบบการจัดการผลกระทบโดยรวมต่อไป ลองส่งต่อวิธีการเรียนรู้นี้กับเพื่อนร่วมงานที่กำลังทำงานแบบเดียวกันนี้อยู่

ระดับบัญชีการลงทุน:

- **หากบัญชีการลงทุนโดยรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ให้ลงมือแก้ไข** ทางเลือกหนึ่งคือการปรับวิธีนำเสนอเป้าหมายของบัญชีการลงทุน เพื่อให้สะท้อนความเป็นจริงของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ยอมรับว่าส่วนใหญ่แล้วท่านกำลังจัดการบัญชีการลงทุนระดับ A แทนที่จะเป็นระดับ B ทางเลือกที่สองคือการจัดสรรการถือครองใหม่เพื่อให้ตรงกับเป้าหมายของท่านในระดับ ABC

  ตัวอย่าง: ย้อนกลับไปที่ตัวอย่างก่อนหน้านี้ M&G ตัดสินใจยกเลิกการถือครองที่ให้น้ำหนักระดับ A เป็นสำคัญ และหันมาถือครองระดับ C ที่ให้ความสำคัญกับประชากรที่เข้าไม่ถึงบริการแต่เพียงอย่างเดียว โดยบัญชีการลงทุนหลังจากผ่านกระบวนการแล้วจะมีลักษณะดังต่อไปนี้:



	A	B	C
AGILENT TECHNOLOGIES		1	
ALK-ABELLO			1
AMERISAFE			1
ANSYS			1
BANK OF GEORGIA GROUP		0.5	0.5
BECTON DICKINSON		0.5	0.5
BRAMBLES		0.5	0.5
BRIGHT HORIZONS			1
COGNA EDUCACAO			1
DS SMITH		0.5	0.5
EAST JAPAN RAILWAY		1	
FRESENIUS MEDICAL CARE		0.25	0.75
GRIFOLS		0.5	0.5
HDFC BANK		0.5	0.5
HORIBA		1	
ILLUMINA			1
IPG PHOTONICS		1	
JOHNSON CONTROLS		0.5	0.5
NOVO NORDISK		0.5	0.5
ON SEMICONDUCTOR		0.5	0.5
ORSTED		0.5	0.5
PURETECH HEALTH			1
QUEST DIAGNOSTICS		0.5	0.5
REPUBLIC SERVICES		1	
ROCKWOOL INTERNATIONAL			1
SAFARICOM			1
SANLAM LIMITED		0.5	0.5
SCHNEIDER ELECTRIC		0.25	0.75
SOLAREDGE TECHNOLOGIES			1
THERMO FISHER SCIENTIFIC		1	
UNIFIRST		0.5	0.5
UNITEDHEALTH GROUP		0.75	0.25
CERES POWER			1
HELIOS TOWERS			1

แน่นอนว่าการตัดสินใจดำเนินการใหม่จะนำท่านกลับไปสู่จุดเริ่มต้นของวัฏจักร 3 ขั้นตอนนี้ ท่านจะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการดำเนินการใหม่เหล่านั้นและวัดผลการดำเนินการ ถามตัวเองว่าเกิดอะไรขึ้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ใหม่ แล้วทำการตัดสินใจชุดต่อไปเพื่อเพิ่มปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ลงมือทำให้สำเร็จ:

- ❑ **ไปให้ไกลกว่า “เกิดอะไรขึ้น” จนถึง “ทำไม” และ “แล้วทำอะไรต่อ”** จำไว้ว่าท่านกำลังรวบรวมข้อมูลผลกระทบที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจ ดังนั้นงานของท่านคือการใช้ข้อมูลนั้นในการดำเนินการและปรับแผนเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

- ❑ **ระบุปัญหาผลดำเนินการที่ต่ำกว่าการคาดหมายเมื่อเกิดขึ้น** ใช้ข้อมูลชั่วคราวและการตรวจสอบอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อประเมินความคืบหน้าว่าจุดใดที่น่าจะเป็นไปตามเป้าหมายและจุดใดที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ประเด็นในการตัดสินใจที่ต้องแก้ไขคืออะไร และท่านจะทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบควรเข้ามามีส่วนร่วมเมื่อไร
- ❑ **ประเมินความเสี่ยงผลกระทบกับบริษัทลงทุนเป็นประจำ** คู่มือประเภทความเสี่ยงผลลัพธ์และแนวทางบรรเทาผลกระทบสามารถใช้เป็นแนวทางพิจารณาประเด็นปัญหาที่อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ประสานงานกับบริษัทลงทุนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยง
- ❑ **พัฒนาเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจถือต่อหรือขาย** มีข้อโต้งแย้งอยู่ว่าวิธีใดจะดีกว่ากันระหว่าง การขายการลงทุนที่ผลการดำเนินการต่ำกว่าการคาดหมาย หรือการถือต่อและปรับปรุงการลงทุนให้ดีขึ้น การปรับสมดุลบัญชีการลงทุนโดยรวมก็มีข้อโต้แย้งแบบนี้เช่นกัน ขอให้ท่านและทีมงานช่วยกันพัฒนาเกณฑ์ในการตัดสินใจนี้ และบันทึกสิ่งที่ท่านเรียนรู้เพื่อปรับปรุงแนวปฏิบัติในการจัดการผลกระทบ และระดมความเห็น เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดกับองค์กรท่าน หรือมิติอะไร (WHAT)

เมื่อจบบทเรียนนี้ ท่านควรจะมี: ความเข้าใจว่าท่านได้ใช้วิธีที่ถูกต้องในการบรรลุผลลัพธ์ SDG ในระดับการลงทุนส่วนบุคคลและระดับบัญชีการลงทุนหรือไม่ และการดำเนินการชุดใหม่ที่ท่านจะดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ SDG ในอนาคต

เขียนและผลิตโดย:

UNDP SDG Impact DUKE FUQUA CASE CENTER FOR THE ADVANCEMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

การแปลภาษาไทย ดำเนินการโดย: