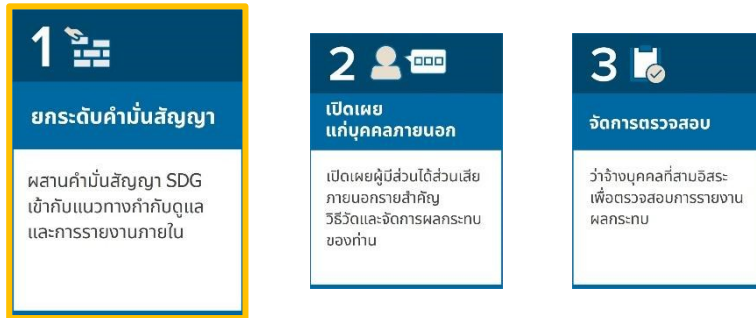




การเพิ่มผลลัพธ์ SDG ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด - ขั้นตอนที่ 1-3



ขั้นตอนที่ 1: การเพิ่มความมุ่งมั่นของท่านในการมีส่วนร่วมในเชิงบวกที่ก่อให้เกิด SDGs

ขั้นตอนแรกในการเสริมสร้างคือ **การเพิ่มความมุ่งมั่นของท่านในการมีส่วนร่วมในเชิงบวกที่ก่อให้เกิด SDGs** นี่เป็นโอกาสในการนำเอาสิ่งที่ท่านได้ทำไว้มาใช้กับการกำกับดูแลบริษัทหรือองค์กรของท่านอย่างเต็มที่ที่สุด และเพื่อทบทวนความน่าเชื่อถือในการจัดการผลลัพธ์เมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หลายบทก่อนหน้า เราได้อธิบายวิธีต่าง ๆ ไปหลายวิธีแล้ว แต่ตอนนี้ขอเน้นรายละเอียดสำคัญไว้ตรงนี้ด้วยการมุ่งมั่นเสริมสร้าง ความน่าเชื่อถือของท่านให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นมี 4 วิธีด้วยกัน โดยในส่วนเหล่านี้ได้อ้างอิงมาจากคำแนะนำในการเปิดเผย เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งอิงตามมาตรฐาน IIRC, GRI และ TCFD ขณะเดียวกัน SDG กำหนดให้มีการ ปฏิบัติตามด้วย หลักดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องมากที่สุดกับบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ เช่น องค์กรของมิเกล แต่ องค์กรขนาดเล็กของเกษตรกรก็สามารถใช้สิ่งนี้เป็นรายการตรวจสอบได้เช่นกัน

การกำกับดูแล: ท่านอยากให้ความน่าเชื่อถือ SDG ของท่านปรากฏต่อหน้าระดับคณะกรรมการองค์กรท่าน อย่างเด่นชัด เช่น ประธานกรรมการสามารถแถลงได้ว่า คณะกรรมการจะยอมรับหลักความรับผิดชอบ ในการเปิดเผย SDG ไว้ในรายงานประจำปี คำแถลงการณ์นี้ควรครอบคลุมถึงระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการจัดการผลลัพธ์ของคณะกรรมการในการชี้แจงองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ SDG รวมถึงความน่าเชื่อถือ ในการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา ท่านอาจต้องการให้ผู้ถือหุ้นเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องนี้ ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการกำกับดูแลขององค์กรท่าน

กลยุทธ์: อธิบายว่าการพิจารณาประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมของท่านและ ผลลัพธ์ที่มีต่อ SDGs อย่างไร ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญ และการวิเคราะห์สถานการณ์สมมติเพื่อ ทดสอบความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ของท่าน และประเภทของคุณค่าที่สร้างขึ้นสำหรับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียผ่านกิจกรรม SDG นี้

แนวทางการจัดการ: จัดการดำเนินงานภายในให้สอดคล้องกับการบรรลุผลของเป้าหมาย SDG ของท่าน


อันหมายรวมถึงการบัญชี การเงิน กลยุทธ์ และแผนกต่าง ๆ กำหนดโครงสร้างสิ่งจูงใจที่ตรวจสอบได้ว่าพนักงาน ในทุกระดับของท่านรวมเอาการพิจารณาผลลัพธ์เข้ามาในการทำงานด้วย จัดสรรทรัพยากรทั้งแบบที่เป็นการเงิน และที่ไม่ใช่การเงินอย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาและการนำระบบการจัดการผลลัพธ์ที่ดีไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินงานและเป้าหมาย: ให้คำมั่นสัญญาที่จะรายงานเป้าหมาย SDG ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นและสมมติฐานที่เป็นไปได้ว่าเหตุใดจึงเกิดขึ้น ตรวจสอบให้แน่ใจว่าการรายงานของท่านสอดคล้องกับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิ่งเต้น การเก็บภาษี และสิทธิมนุษยชน

ตัวอย่างจากมิเกล: มิเกลได้กำหนดเป้าหมาย SDG ของตนตามนโยบายของบริษัท แล้วนำมารวมเข้ากับ กระบวนการของทีม รวมถึงการตั้งระบบจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพผลลัพธ์ด้วย แต่เขาตระหนักว่าไม่ได้ใช้เวลา ในการประสานงานกับทีมผู้บริหารของบริษัทหรือคณะกรรมการโดยตรง เขาว่าจ้างซีไอโอ ซึ่งเห็นกันที่ว่างงานของ มิเกลสามารถสนับสนุนและมีอิทธิพลมากขึ้นต่อกลยุทธ์ของบริษัทในด้านสาธารณะเกี่ยวกับการเกษตรแบบยั่งยืน ได้อย่างไร ซีไอโอและซีอีโอเป็นหัวหน้าในการดำเนินการพูดคุยกับคณะกรรมการ ซึ่งตกลงที่จะรวมเอาและประสาน เป้าหมายของมิเกล ควบคู่ไปกับเป้าหมายที่คล้ายกันภายในแผนกอื่น ๆ ภายในปีนี้ คณะกรรมการจะต้องลงนามใน กลยุทธ์แบบยกเครื่องเพื่อขยายขอบเขตงานนี้ รวมถึงบริหารการจัดการสรรทรัพยากรและสิ่งจูงใจใหม่ ๆ ให้พนักงาน ซีไอโอได้รวมการเกษตรแบบยั่งยืนและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับ SDG ไว้ในจดหมายประจำปีของตน และเพิ่มความ เชี่ยวชาญของคณะกรรมการไปสู่มีติการเกษตรของเกษตรกรรายย่อยและประเด็นการพัฒนาให้กับหน่วยงานที่ กำกับดูแลงานนี้

1 
ยกระดับคำมั่นสัญญา
ผลานคำมั่นสัญญา SDG เข้ากับแนวทางกำกับดูแล และการรายงานภายใน

2 
เปิดเผย แก่บุคคลภายนอก
เปิดเผยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอกที่สำคัญ วิธีวัดและจัดการผลกระทบ ของท่าน

3 
จัดการตรวจสอบ
ว่าจ้างบุคคลที่สามอิสระ เพื่อตรวจสอบการรายงาน ผลกระทบ

ขั้นตอนที่ 2: เปิดเผยความคืบหน้าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

ส่วนที่สองในการเสริมกลยุทธ์สร้างผลลัพธ์ SDG ของท่านคือ **เปิดเผยความคืบหน้าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก** จุดประสงค์ของการเปิดเผยคือ เพื่อสร้างความโปร่งใสกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่แท้จริงขององค์กร ทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ตลอดจนความคืบหน้าและการเรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของ SDG สำหรับมิติภายนอก ท่านควรเปิดเผยแก่ผู้บริหาร นักลงทุน ผู้รับผลประโยชน์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอื่น ๆ อย่างน้อยปีละครั้ง การเปิดเผยของท่านควรรวมถึงวิธีที่ท่านใช้จัดการผลลัพธ์และการเสริมสร้าง SDG และวิธีนำเอาผลลัพธ์ของ SDG ของท่านมาใช้กับแนวทางการจัดการและหลักธรรมาภิบาล

คำแนะนำในการเปิดเผยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนประกอบด้วยแนวคิดหลักสามประการที่ควรกล่าวไว้ในการเปิดเผย SDG สาธารณะของท่านด้วย อันได้แก่

- ท่านสร้างมูลค่าระยะยาวให้กับองค์กรและสังคมอย่างไร
- การทำงานของท่านสัมพันธ์กับบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กำลังเปลี่ยนแปลงเสมออย่างไร
- ท่านกำลังสร้างความแน่นอนและจัดการกับประเด็นสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร

ตามมาตรฐานผลลัพธ์ของ SDG นั้น **รายงานผลลัพธ์ต่อองค์กรที่ดี**จะต้องสอดคล้องกับแนวคิดเหล่านี้ หากท่านได้เคยศึกษาบทเรียนก่อน ๆ ในการฝึกอบรมนี้มาแล้ว ท่านควรมีข้อมูลและหลักฐานมากมายว่าท่านสามารถนำเรื่องนี้มาใส่ไว้ในรายงานผลลัพธ์ได้จริง ข้อมูลระดับสูงควรอยู่ในรายงานสาธารณะของท่านด้วย และบางส่วนของอาจเป็นรายละเอียดที่ท่านต้องนำไปใส่ไว้ในรายงานส่วนตัวที่ต้องส่งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท่าน

จากหลักสูตรการกำหนดกลยุทธ์ ท่านสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับ:



- ประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนใดสร้างผลลัพธ์เชิงบวกและเชิงลบมากที่สุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจของท่าน
- ปัญหาด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนใดบ้างที่องค์กรตัดสินใจจัดการในเชิงรุกและด้วยเหตุผลใด ปัญหาด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนใดบ้างที่องค์กรตัดสินใจที่จะไม่จัดการในเชิงรุก ณ ขณะนี้ และด้วยเหตุผลใด
- เป้าหมาย SDG ที่องค์กรมุ่งเน้นอยู่ ณ ขณะนี้คือเป้าหมายใด
- การจำแนกประเภทเป้าหมาย ABC ตามเป้าหมาย SDG ของท่านในช่วงเวลานี้มีอะไรบ้าง

หลักสูตรการนำมาใช้ของเรา ท่านอาจแบ่งปันสิ่งต่อไปนี้ได้:



- เอาต์พุตและผลลัพธ์ใดที่ท่านตัดสินใจวัดตามเป้าหมาย SDG และตัวชี้วัดในแต่ละข้อ
- ท่านได้กำหนดเส้นพื้นฐาน การสมมติตรงข้ามความจริง และเกณฑ์ที่เหมาะสมหรือไม่
- ถ้ามีสิ่งที่ต้องยอมแลก ท่านได้แลกอะไรไปบ้างระหว่างผลลัพธ์การพัฒนายั่งยืนหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กระบวนการและการดำเนินงานใดรวมอยู่ในระบบการจัดการผลลัพธ์ของท่านแล้วบ้าง

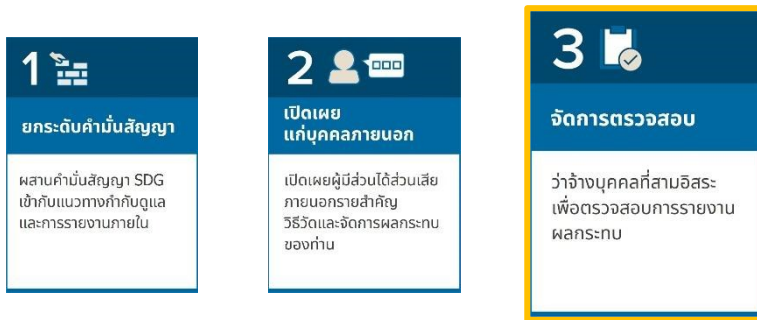
จากหลักสูตรยกระดับ ท่านสามารถบันทึกได้ว่า:



- ประสิทธิภาพเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับประมาณการในช่วงเวลาที่กำหนดของเป้าหมาย SDG ในทุกข้อ
- ท่านได้เปรียบเทียบประสิทธิภาพจริงกับเส้นพื้นฐาน การสมมติตรงข้ามความจริง และเกณฑ์ที่เหมาะสมหรือไม่
- การเบี่ยงเบนประสิทธิภาพของท่านสามารถอธิบายได้อย่างไรบ้าง
- ท่านตัดสินใจทำอะไรบ้างเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ และด้วยเหตุผลใดบ้าง
- ความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงานในอนาคตมีอะไรบ้าง และท่านจะจัดการปัญหานี้อย่างไร
- ท่านจะปรับเป้าหมาย ABC ของท่านใหม่โดยพิจารณาจากข้อมูลและประสิทธิภาพอย่างไร

นอกจากนี้มาตรฐานผลลัพธ์ของ SDG ในรายงานได้ขอให้ท่านทำดังต่อไปนี้

- ปฏิบัติตาม [คำแนะนำการเปิดเผยเป้าหมายการพัฒนายั่งยืน \(SDGD\)](#)
- ใช้กลไกการรายงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลลัพธ์จากกิจกรรมของท่านและองค์กรภาคประชาสังคมที่ท่านดำเนินการในนามผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการพิจารณาการรายงานเพิ่มเติมที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ หรือการเปลี่ยนแปลงการรายงานต่อสาธารณะที่มีอยู่เดิมเพื่อทำให้การเปิดเผยข้อมูลมีความเกี่ยวข้องและเข้าถึงได้ในวงกว้างมากขึ้นสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- จัดทำนโยบายการเคารพสิทธิมนุษยชนของท่าน โดยให้เป็นไปตาม [หลักการคำแนะนำของสหประชาชาติ](#) และการดำเนินธุรกิจอื่น ๆ อย่างรับผิดชอบ
- ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลทางสังคมและสิ่งแวดล้อม



ขั้นตอนที่ 3: จัดให้มีการตรวจสอบรายงานภายนอกโดยบุคคลที่สามอิสระ

ตอนนี้เมื่อท่านได้ดำเนินการเพื่อสร้างแนวปฏิบัติในการจัดการผลลัพธ์ที่แข็งแกร่งแล้ว ท่านอาจพิจารณาขั้นตอนสุดท้ายในการเสริมผลลัพธ์ของท่าน ซึ่งก็คือ **การแสวงหาการตรวจสอบแนวปฏิบัติในการจัดการผลลัพธ์และ/หรือผลการดำเนินงานโดยบุคคลที่สามอิสระ**

เหตุใดจึงควรพิจารณาให้บุคคลที่สามตรวจสอบด้วย

สามารถช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับรายงานแนวทางปฏิบัติหรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับ SDG ของท่านให้มากขึ้นได้ สามารถช่วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท่านเปรียบเทียบคำมั่นสัญญาและผลการดำเนินงานของท่านกับคนอื่น ๆ ในวงการเดียวกันได้ ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตัดสินใจซื้อสินค้า เป็นพันธมิตร หรือร่วมลงทุนได้

มีองค์กร ผู้ตรวจสอบ และใบรับรองให้เลือกใช้มากมาย ส่วนทรัพยากรของเราได้ให้ตัวอย่างไว้บ้างแล้ว มาตรฐานผลลัพธ์ SDG กำหนดให้ท่านต้องพิจารณาการตรวจสอบความถูกต้องโดยบุคคลที่สามหรือการรับรองแนวทางปฏิบัติในการจัดการผลลัพธ์ของท่านด้วย หรืออธิบายว่าเหตุใดท่านเลือกไม่ตรวจสอบ

ท่านควรเตรียมตัวทำการตรวจสอบอย่างไร

การตรวจสอบผลลัพธ์ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การกำกับดูแล กลยุทธ์ วิธีการจัดการ และผลการดำเนินงาน หลายคนอาจขอเอกสารจากท่าน สอบถามแนวทางปฏิบัติของท่าน หรือสัมภาษณ์เพื่อทำความเข้าใจว่าท่านกำลังสร้างและจัดการผลลัพธ์ได้ดีเพียงใด รายงานคำแนะนำในการเปิดเผยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGD) ประกอบด้วยรายการตัวอย่างเอกสารประเภทต่าง ๆ ที่ท่านต้องจัดเตรียมไว้ในฐานะองค์กร:

ท่านควรตอบสนองต่อสิ่งที่ได้เรียนรู้อย่างไร

โดยปกติแล้วหากท่านว่าจ้างผู้ตรวจสอบบุคคลที่สาม ท่านจะได้รับรายงานระบุด้านดีและด้านที่ต้องปรับปรุง ท่านอาจได้รับคะแนน หรือการจัดอันดับสูง/ปานกลาง/ต่ำที่เปรียบเทียบท่านกับคนในวงการเดียวกัน และ/หรือ รายงานฉบับเต็ม ส่งข้อมูลให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรของท่าน การวิเคราะห์บอกอะไรท่านได้บ้าง ท่านจะดำเนินการอย่างไรต่อไปหลังจากปรับแก้ไขแผนผลลัพธ์ในอนาคตแล้ว ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

หากท่านถูกขอให้เปิดเผยการตรวจสอบโดยบุคคลที่สามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ และท่านไม่พอใจกับผลการวิเคราะห์ ท่านอาจถามได้ว่ามีช่วงเวลาใดให้ท่านได้แก้ไขข้อบกพร่องก่อนหรือไม่ จากนั้นค่อยส่งไปขอการวิเคราะห์ใหม่ในภายหลัง ท่านยังสามารถเลือกได้ว่า จะนำเสนอการวิเคราะห์ให้เป็นส่วนหนึ่งในการรายงานหรือการตลาดปกติของท่านก็ได้ เราขอแนะนำอย่างยิ่งว่า หากท่านเลือกนำเสนอแบบนี้แล้ว โปรดพยายามหลีกเลี่ยงการเลือกเฉพาะส่วนที่ดูดีที่สุด แต่ให้นำเสนอบทสรุปโดยรวม และระบุจุดที่จะต้องแก้ไขเพื่อปรับปรุงต่อไป

ลงมือทำให้สำเร็จ:

- นี่คือรายการตรวจสอบโดยสรุปของวิธีเสริมสร้างคำมั่นสัญญาในการสร้างผลลัพธ์ตามหลัก SDG:**
 - คำมั่นสัญญาของซีไอโอและจดหมายประจำปี
 - องค์กรประกอบคณะกรรมการและคำมั่นสัญญา
 - องค์กรประกอบและคำมั่นสัญญาของทีมผู้บริหาร
 - การปรับรูปแบบธุรกิจ
 - การจัดสรรทางการเงินและสิ่งจูงใจด้านผลการดำเนินงาน
 - เอกสารระบบการจัดการผลลัพธ์
 - การรายงานเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวภายในเป็นประจำ
 - การเปิดเผยความเสี่ยงและโอกาสสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเก็บภาษี การลိอบบี้ และสิทธิมนุษยชน

- สรุปบทเรียนและแก้ไขนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติเดิมที่อาจทำลายหรือขัดขวางคำมั่นสัญญาที่ท่านมีต่อผลลัพธ์ของ SDG**

- พิจารณาหาวิธีบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอำนาจอื่น ๆ ในธุรกิจด้วย** เช่น ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุน ด้วยคำมั่นสัญญาที่จะมีส่วนร่วมสร้างผลลัพธ์ของ SDG

- เปิดเผยกลยุทธ์ระดับสูงในการสร้างมูลค่าระยะยาวภายใต้บริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนของผลลัพธ์เชิงบวกและเชิงลบทั้งหมดที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท่านอย่างน้อยทุกปี**

- ❑ **พิจารณาว่าจ้างบุคคลที่สามอิสระ** เพื่อตรวจสอบหรือรับรองกระบวนการสร้างผลลัพธ์ ผลการดำเนินงาน และ/หรือการกำกับดูแลของท่าน จากนั้นนำคำแนะนำที่เกิดจากกระบวนการรับรองเข้ามาใช้พิจารณาปรับแก้ไขแผนผลลัพธ์สำหรับปีถัดไป

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนนี้ ท่านควรมี... การนำคำมั่นสัญญาตามหลัก SDG มาใช้งานในระดับสูงสุดในบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของธุรกิจ และรายงานผลลัพธ์ SDG ทั้งแบบสาธารณะหรือส่วนตัวที่แสดงให้เห็นแนวทางจัดการผลการดำเนินงานและผลลัพธ์ของท่าน

เขียนและผลิตโดย:



CASE
CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

การแปลภาษาไทย ดำเนินการโดย:

