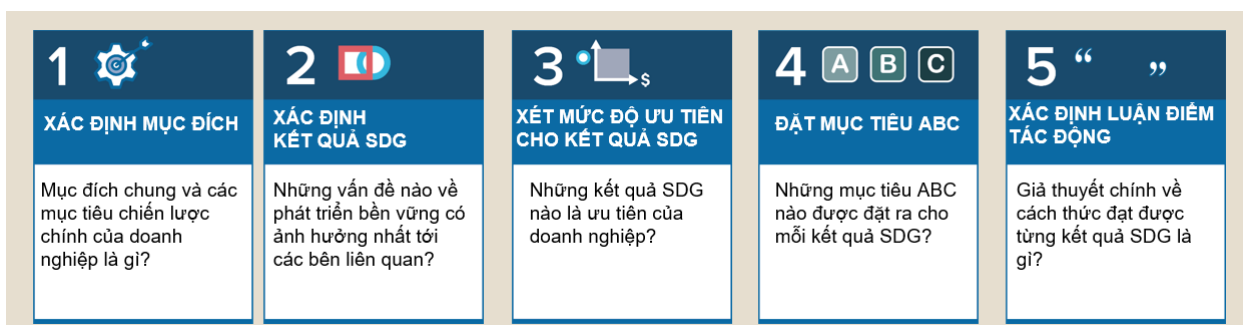




Đo lường và quản lý tác động hướng tới đạt được các mục tiêu phát triển bền vững

Đặt ra chiến lược SDG cho doanh nghiệp – BƯỚC 2



BƯỚC 2: Xác định các vấn đề trong phát triển bền vững ảnh hưởng đến các bên liên quan

Mục đích của Bước 2 là nhằm đánh giá xem các vấn đề nào trong phát triển bền vững có ảnh hưởng nhất tới các bên liên quan của doanh nghiệp. Bạn nên tiến hành bước này mà *không cần* lọc tìm xem vấn đề nào liên quan nhất với các mục tiêu kinh doanh. Thay vào đó, bạn chỉ cần hiểu rõ tất cả *các tác động tiềm ẩn từ quan điểm của người trải qua chúng*.

Bạn nên nhấn mạnh vào việc công ty có thể ảnh hưởng đến những thay đổi gì mà đem lại rủi ro lớn nhất hoặc cơ hội lớn nhất khi tác động lên con người và hành tinh. Ai sẽ là người gặp phải các rủi ro hoặc có được những cơ hội đó? Từ khía cạnh khám phá này, các Kết quả SDG sẽ xuất hiện để bạn nắm bắt và hướng tới. Mỗi kết quả SDG đều bắt đầu từ trả lời cho cặp câu hỏi CÁI GÌ/AI, bao gồm thay đổi (tăng hay giảm) mà bạn muốn gây ảnh hưởng.

Xác định NỘI DUNG

Hãy bắt đầu bằng cách xác định NỘI DUNG. Đầu tiên, bạn nên làm quen với Mục tiêu và Mục đích SDG. Khi xem xét Mục tiêu và Mục đích SDG, bạn có thể bắt đầu xác định những mục tiêu và mục đích nào phù hợp nhất với doanh nghiệp của mình dựa trên hai điểm xuất phát:

- Thứ nhất là rủi ro đối với con người và môi trường (hay gọi là các tác động tiêu cực)
- Thứ hai là sản phẩm, dịch vụ hoặc khoản đầu tư mang lại lợi ích (hay gọi là các tác động tích cực)

CÔNG CỤ: Phân tích chuỗi giá trị. Có một cách để xác định tất cả các mục tiêu phù hợp nhất là tiến hành Phân tích chuỗi giá trị. Trong Phân tích chuỗi giá trị, bạn ghi chép tất cả thông tin đầu vào và đầu ra của doanh nghiệp dọc theo chuỗi giá trị và đặt câu hỏi xem chúng có thể tác động đến AI, theo CÁCH THỨC NÀO. Chắc chắn là doanh nghiệp của bạn tạo ra

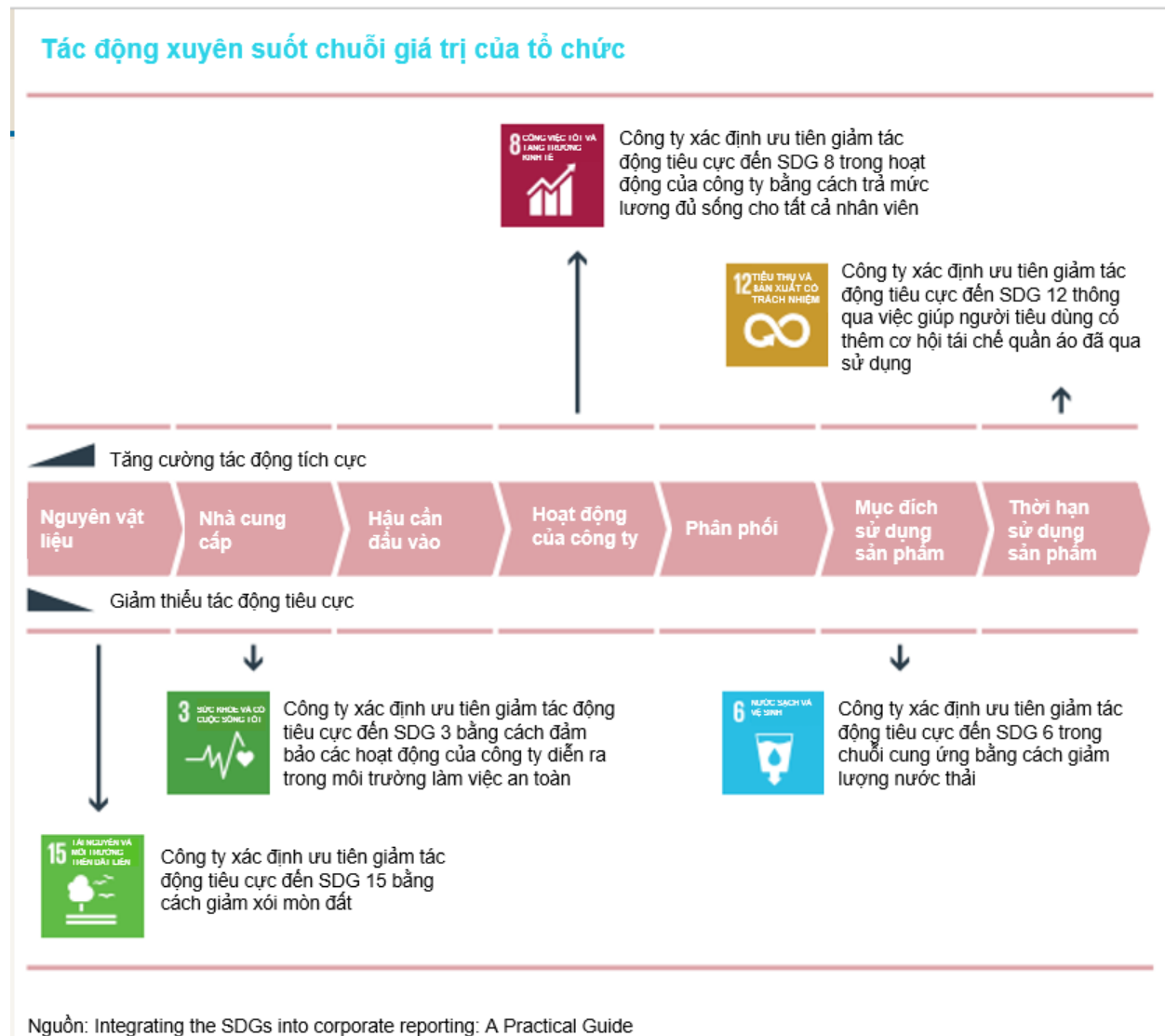


SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ

nhiều loại tác động. Mục tiêu của việc phân tích chuỗi giá trị là nhấn mạnh tác động quan trọng nhất, rắc rối nhất hoặc có tiềm năng thay đổi nhất mà chỉ cần bỏ ra ít công sức nhất.

Bắt đầu với hình ảnh chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Cân nhắc các câu hỏi như thu gom nguyên vật liệu bằng cách nào? Các nhà cung cấp được thanh toán công bằng và an toàn như thế nào? Bộ phận hậu cần đầu vào, bao gồm vận chuyển và bảo quản nguyên vật liệu, tác động đến người lao động hoặc môi trường theo những cách thức nào? Tiếp tục phân tích xuyên suốt chuỗi giá trị, bao gồm các hoạt động của công ty, mạng phân phối, sử dụng sản phẩm và giai đoạn cuối của vòng đời sản phẩm. Ở bước này, hãy lập danh sách các NỘI DUNG tác động đường như có vai trò quan trọng nhất. Hãy đảm bảo là bạn cân nhắc cả hai loại tác động: **tác động tích cực** bạn có thể tăng lên cũng như **tác động tiêu cực** bạn có thể giảm bớt hoặc ngăn ngừa.

VÍ DỤ: Sau đây là ví dụ từ một ấn phẩm của Hiệp ước Toàn cầu của Liên Hợp Quốc/PRI/GRI có tên "[In Focus: Addressing Investor needs in Business Reporting on the SDGs.](#)" ("Tiêu điểm: Giải quyết nhu cầu của nhà đầu tư trong báo cáo kinh doanh về SDG.")



Bạn có thể thấy công ty cân nhắc hai NỘI DUNG tác động tích cực: lương tối thiểu đủ sống cho người lao động (SDG 8) và tiêu dùng có trách nhiệm (SDG12) thông qua các cơ hội tái chế dành cho người tiêu dùng. Xét trên khía cạnh tiêu cực, họ đã xác định được các lĩnh vực có thể giảm bớt tác hại về mặt thoái hóa đất, điều kiện làm việc nguy hiểm và xả thải – SDG 15, 3 và 6.

Khi xét trên khía cạnh tác động, một lần nữa hãy chia phân tích của bạn thành hai phần:

Đối với tác động Tích cực, hãy hỏi: Công ty có thể áp dụng những kỹ năng và năng lực của mình như thế nào để phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc đầu tư góp phần đạt được SDG?

Đối với tác động Tiêu cực, hãy hỏi: Những tác động tiêu cực nào nghiêm trọng nhất ảnh hưởng đến con người và môi trường mà có liên quan đến hoạt động và chuỗi giá trị của công ty? Những tác động này liên quan đến các mục tiêu và mục đích SDG nào? Hãy chắc chắn là bạn cũng cân nhắc đến mọi vấn đề về nhân quyền xuyên suốt chuỗi giá trị.

Ở giai đoạn này, bạn không nên lọc ra các tác động dựa vào mức độ dễ giải quyết chúng. Bạn chỉ cần tạo một danh sách đầy đủ. Có một số công cụ có thể hỗ trợ bạn đẩy nhanh quá trình này.

CÔNG CỤ: Quản lý hành động SDG. Quản lý hành động SDG, do B Lab phát triển, là một công cụ trực tuyến để tìm hiểu mối liên quan giữa các hoạt động của doanh nghiệp với SDG. Dựa trên vị trí địa lý và đặc điểm ngành, một doanh nghiệp có thể nhìn nhận các tác động tích cực từ hoạt động, chuỗi cung ứng và mô hình kinh doanh của họ cũng như các khía cạnh rủi ro của từng SDG. Công cụ quản lý hành động SDG cũng cho phép doanh nghiệp đặt ra các mục tiêu và theo dõi quá trình cải thiện.

<https://bcorporation.net/welcome-sdg-action-manager>

CÔNG CỤ: Tài liệu thông tin ngành SDG. Một công cụ hữu ích khác là Tài liệu thông tin ngành SDG, do Hiệp ước Toàn cầu của Liên Hợp Quốc và KPMG xây dựng. Công cụ này đánh giá các giao điểm SDG có thể xảy ra với 7 ngành khác nhau.

<https://www.unglobalcompact.org/library/3111>

CÔNG CỤ: Impact Beacon. Cuối cùng, Impact Beacon, do Citylight Capital phát triển, giúp doanh nghiệp xác định được ngành, vấn đề, lĩnh vực tác động và kết quả họ muốn gây ảnh hưởng, đồng thời cho họ biết SDG nào phù hợp. Các ngành ban đầu gồm có môi trường, giáo dục, an toàn và chăm sóc. Các ngành khác sẽ dần được bổ sung.

<https://impactbeacon.org/?intro>

VÍ DỤ CỦA GRACE: Hãy cùng xem xét một trong các doanh nghiệp được lấy làm ví dụ – chuỗi phòng khám phụ sản tại Nam Phi. Sau khi cân nhắc chuỗi giá trị cho mô hình kinh doanh của mình, Grace đã xác định được một số tác động tích cực mà cô muốn gia tăng và một số tác động tiêu cực đến con người và hành tinh mà cô muốn giảm thiểu:

KẾT QUẢ	VÀ	ĐỐI TƯỢNG	MỤC TIÊU ABC	LUẬN ĐIỂM TÁC ĐỘNG
Mục đích và mục tiêu SDG		Các bên liên quan trải qua sự thay đổi do ảnh hưởng từ hoạt động của doanh nghiệp bạn		"Nếu chúng ta thì chúng ta tin rằng sẽ thành hiện thực"
 3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING 3.2		Dịch vụ chăm sóc sức khỏe chất lượng: Tăng khả năng tiếp cận dịch vụ chăm sóc thai sản chất lượng	Bệnh nhân mang thai ở Nam Phi	
 8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH 8.5		Mức lương đảm bảo: giảm số lượng người lao động được trả mức lương không đủ sống	Người lao động	
 12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION 12.4		Xử lý chất thải y tế có trách nhiệm: giảm lượng chất thải không được xử lý đúng cách	Môi trường địa phương	
 7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY 7.2		Khí thải: giảm lượng khí thải carbon	Hành tinh	

Xác định ĐỐI TƯỢNG của bạn

Bây giờ hãy cùng chuyển sang xác định ĐỐI TƯỢNG của bạn. Hãy hết sức chú ý đến phần này của quy trình, vì thực tế phần này thường bị bỏ qua nhưng lại rất cần thiết cho các quy trình đảm bảo SDG.

CÔNG CỤ: Đánh giá tính trọng yếu của các bên liên quan. Ngoài việc tiến hành phân tích chuỗi giá trị hay sử dụng một trong các công cụ để xác định xem dựa theo ngành thì tác động nào có thể là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp, bạn cũng phải kết hợp quan điểm của các bên liên quan với doanh nghiệp trên phạm vi rộng để hiểu điều gì quan trọng nhất với họ. Đây chính là ĐỐI TƯỢNG tương ứng với từng NỘI DUNG.

Hầu hết các tiêu chuẩn này sinh quanh vấn đề phát triển bền vững đặt các bên liên quan vào trọng tâm để cân nhắc các ưu tiên và hành động. Các bên liên quan nghĩa là gì? Chúng tôi thích sử dụng định nghĩa của Social Value International: Bên liên quan là các cá nhân hoặc tổ chức trải qua sự thay đổi do ảnh hưởng từ hoạt động của bạn.

Họ có thể là:

- Các cá nhân, tập thể, cộng đồng hoặc Trái Đất
- Chịu ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp
- Đi kèm với hậu quả dự kiến hoặc ngoài ý muốn.

Có một cách để xác định các bên liên quan là trở lại chuỗi giá trị và lập danh sách những đối tượng chịu ảnh hưởng nghiêm trọng nhất từ các hành động ở mỗi bước trong chuỗi giá trị. Các bên liên quan trực tiếp tiềm năng bao gồm:

- Đội ngũ quản lý
- Người lao động
- Chủ sở hữu và nhà đầu tư
- Nhà cung cấp
- Thành viên trong cộng đồng

- Môi trường
- Nhà phân phối
- Đối tác và
- Khách hàng

Bạn sẽ thấy danh sách này bao gồm tác động mà doanh nghiệp tạo ra cho các bên liên quan **gián tiếp**, là kết quả từ mối quan hệ giữa tổ chức với các thực thể khác, chẳng hạn như nhà cung cấp, nhà phân phối, đối tác và công ty con. Mỗi thực thể đều có tập hợp các bên liên quan *riêng* của mình. Doanh nghiệp có thể nhìn thấy mối liên kết giữa hoạt động của mình với tác động lên các bên liên quan gián tiếp đó.

VÍ DỤ CỦA GRACE: Hãy trở lại với ví dụ về chuỗi phòng khám phụ sản của Grace. Danh sách các bên liên quan của Grace có thể gồm:

- Bệnh nhân và gia đình bệnh nhân
- Đội ngũ quản lý
- Người lao động, bao gồm các chuyên gia y tế và nhân viên hỗ trợ khác
- Nhà đầu tư hiện tại
- Nhà cung cấp thiết bị y tế
- Nhà thầu xây dựng các phòng khám mới khi công ty mở rộng hoạt động kinh doanh
- Thành viên trong cộng đồng địa phương gần nơi công ty hoạt động
- Môi trường

Kế hoạch gắn kết các bên liên quan. Sau khi đã xác định được các bên liên quan của doanh nghiệp, bạn cần tích cực thu hút họ tham gia vào quá trình xác định những kết quả nào là quan trọng đối với họ và cần được chủ động quản lý. Điều này rất quan trọng - bạn không thể tự CHO RẰNG kết quả nào đó quan trọng với họ hoặc họ đang trải qua những tác động nào, bạn cần phải HỎI các bên liên quan. Bạn có thể sử dụng quy trình này để xác định quan điểm và mối lo ngại liên quan đến tác động hiện tại hoặc tiềm ẩn của công ty đối với các SDG. Nên có sự tham gia toàn diện của các bên liên quan, nghĩa là nếu bạn xác định được bất kỳ nhóm đối tượng nào chưa được phục vụ đầy đủ, bạn có trách nhiệm đặc biệt ghi nhận quan điểm của nhóm đối tượng đó.

CÔNG CỤ: Nguồn thông tin của Social Value International. Social Value International có một ấn phẩm hữu ích với tiêu đề [Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders](#) (Tiêu chuẩn áp dụng Nguyên tắc 1: Thu hút sự tham gia của các bên liên quan) giải thích các lựa chọn và quy trình hỗ trợ xác định các bên liên quan và thu hút họ tham gia một cách có ý nghĩa, bao gồm các mẫu câu hỏi để sử dụng. Báo cáo đề cập đến cách trao đổi và thu hút mọi người trải qua sự thay đổi cùng tham gia. Đây là một phần thiết yếu của quy trình. Tuy nhiên, báo cáo cũng xác nhận rằng trao đổi trực tiếp với các bên liên quan không phải là nguồn thông tin phù hợp duy nhất. Nghiên cứu của bên thứ ba có thể bổ sung cho nguồn thông tin bạn thu thập được thông qua việc trao đổi với các bên liên quan, hoặc thậm chí có thể là hình thức thay thế nếu bạn đặc biệt gặp khó khăn khi liên hệ với các bên liên quan hoặc nếu họ không thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến của mình.

VÍ DỤ CỦA GRACE: Hãy xem ví dụ về cách Grace tiếp cận và thu hút sự tham gia của các bên liên quan quan trọng nhất. Doanh nghiệp đã và đang thực hiện phỏng vấn xuất viện với tất cả các bệnh nhân nhưng quyết định bổ sung các câu hỏi mới vào quy trình nhập viện, đồng thời cũng tiến hành phỏng vấn theo nhóm các gia đình sau sinh. Họ phát hiện ra rằng việc di

chuyển đến cơ sở chăm sóc là vấn đề đối với một số bệnh nhân. Họ cũng nhận thấy là những phụ nữ mới làm mẹ muốn được hỗ trợ khi gặp vài vấn đề sau sinh, đặc biệt là những người sống ở môi trường có ít nguồn lực. Họ quyết định tiến hành phỏng vấn theo nhóm hàng năm ở những môi trường có ít nguồn lực để xây dựng chu kỳ phản hồi hiệu quả với nhóm đối tượng liên quan dễ bị tổn thương nhất.

Đội ngũ quản lý đã tiến hành khảo sát ẩn danh và các buổi họp với nhân viên để tìm hiểu những tác động đặc biệt quan trọng với đối tượng này. Họ không ngạc nhiên khi thấy tiền lương là vấn đề được quan tâm nhiều trong quá trình tìm hiểu, nhưng đặc biệt họ còn phát hiện ra rằng một bộ phận người lao động không hài lòng với mức lương. Họ cũng ngạc nhiên khi biết được người lao động rất mong muốn tăng cường các biện pháp bảo vệ an toàn.

Grace cũng thu hút các nhà đầu tư tham gia để hiểu tác động nào quan trọng nhất với họ. Các cuộc trò chuyện với nhà đầu tư nhắc lại cho Grace thấy tầm quan trọng của việc mình đang phục vụ những nhóm đối tượng dễ bị tổn thương - các nhà đầu tư của cô chủ yếu đầu tư vì họ muốn tạo ra những tác động tích cực đến nhóm đối tượng này.

Cuối cùng, Grace đã thuê một tổ chức bên ngoài để đưa ra đề xuất về cách xử lý chất thải y tế an toàn hơn và giảm thiểu lượng khí thải carbon.

Sau khi có được ý kiến của các bên liên quan, Grace đã lập biểu đồ của mình. Cô bổ sung hạng mục Nơi làm việc an toàn là NỘI DUNG kết quả mà các bên liên quan đã cho biết đó là yếu tố quan trọng. Hiện tại mỗi Kết quả bao gồm NỘI DUNG và ĐỐI TƯỢNG, đồng thời nêu rõ thay đổi mà doanh nghiệp hướng tới. Grace cũng ghi chép cách thức tiếp tục thu hút sự tham gia của các bên liên quan quan trọng nhất.

KẾT QUẢ	VÀ	ĐỐI TƯỢNG	
Mục đích và mục tiêu SDG	Các bên liên quan trải qua sự thay đổi do ảnh hưởng từ hoạt động của doanh nghiệp bạn		Phương pháp tham gia
 3 3.2	Dịch vụ chăm sóc sức khỏe chất lượng: Tăng khả năng tiếp cận dịch vụ chăm sóc thai sản chất lượng	Bệnh nhân mang thai ở Nam Phi	Giấy thu nhận bệnh nhân mới, khảo sát sau khám, phỏng vấn theo nhóm
 8 8.8	Môi trường làm việc an toàn: giảm số vụ tai nạn lao động	Người lao động	Họp nhân viên, khảo sát ẩn danh
 8 8.5	Mức lương đảm bảo: giảm số lượng người lao động được trả mức lương không đủ sống	Người lao động	Họp nhân viên, khảo sát ẩn danh
 12 12.4	Xử lý chất thải y tế có trách nhiệm: giảm lượng chất thải không được xử lý đúng cách	Môi trường địa phương	Đề xuất của bên thứ ba
 7 7.2	Khí thải: giảm lượng khí thải carbon	Hành tinh	Đề xuất của bên thứ ba

Hiện thực hóa:

- ☐ Suy nghĩ về các tác động chính - NỘI DUNG - mà doanh nghiệp tạo ra cho con người và hành tinh. Hãy đảm bảo là bạn bao gồm cả tác động tích cực và tiêu cực.
- ☐ Lập danh sách các bên liên quan chính - ĐỐI TƯỢNG - chịu tác động trực tiếp và gián tiếp từ doanh nghiệp. Các câu trả lời nào cho cặp câu hỏi CÁI GÌ/AI có ý nghĩa nhất đối với doanh nghiệp? Những bên liên quan nào có khả năng chịu tác động tồi tệ nhất từ doanh nghiệp? Những bên liên quan nào có khả năng chịu tác động tích cực nhất?
- ☐ Tìm cách để chủ động thu hút các bên liên quan tham gia và thực sự LẮNG NGHE ý kiến của họ về tác động mà doanh nghiệp của bạn tạo ra cho họ. Xem xét xem liệu có phải một số bên liên quan khó tham gia hơn các bên khác không. Có bên nào giữ im lặng không? Tại sao?
- ☐ Đặc biệt quan tâm đến các bên liên quan không được phục vụ đầy đủ hoặc những bên liên quan có ít quyền lực nhất.
- ☐ Cân nhắc xem có tổ chức hay nghiên cứu nào có thể là đại diện cho bất cứ bên liên quan nào khó tiếp cận không. Bạn có thể phải sử dụng các nguồn lực bên thứ ba với chuyên môn về các bên liên quan nếu các bên liên quan đó chưa cảm thấy được trao quyền để nói lên quan điểm của mình.
- ☐ Xây dựng chu kỳ phản hồi thường xuyên để liên tục nắm bắt thông tin về vấn đề và nhu cầu của các bên liên quan. Bạn cần lặp lại quy trình này thường xuyên.
- ☐ Sau khi đã thu hút các bên liên quan tham gia một cách hiệu quả, hãy cân nhắc từng bên liên quan theo các yếu tố khác nhau: mức độ nghiêm trọng của tác động tiêu cực, tiềm năng của tác động tích cực, mức độ dễ dàng đáp ứng nhu cầu, tiềm năng của chu kỳ phản hồi, mức độ quyền lực hoặc các yếu tố khác. Bài tập này cung cấp thông tin hay thành kiến gì?
- ☐ Sử dụng quy trình này để xác định những lỗ hổng kiến thức của công ty cần được điều tra thêm.
- ☐ Hãy kết hợp những gì bạn học được để lập danh sách Kết quả SDG – sự tăng hay giảm trong các trả lời cho cặp câu hỏi CÁI GÌ/AI mà bạn đang hướng tới.

Ở cuối bước này, bạn cần có... Kết quả SDG của doanh nghiệp thể hiện dưới dạng các câu trả lời cho cặp câu hỏi CÁI GÌ/AI và chỉ rõ thay đổi (tăng hoặc giảm) mà bạn hướng tới, dựa trên quan điểm của các bên liên quan. Và thậm chí sẽ tốt hơn nếu bạn thiết lập cách thức để tiếp tục nhận phản hồi từ các bên liên quan không được phục vụ đầy đủ hoặc chịu ảnh hưởng nhiều nhất.

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:

