



การกำหนดกลยุทธ์ SDG สำหรับองค์กร – ขั้นตอนที่ 4

1

กำหนดเป้าหมาย

เป้าหมายและวัตถุประสงค์กลยุทธ์หลักขององค์กรคืออะไร

2

ระบุผลลัพธ์ SDG

อะไรคือประเด็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด

3

จัดลำดับความสำคัญของผลลัพธ์ SDG

ผลลัพธ์ SDG ข้อใดสำคัญต่อองค์กร

4

กำหนดเป้าหมาย ABC

เป้าหมาย ABC ใดคือเป้าหมายของผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อ

5

กำหนดสมมติฐานผลกระทบ

การทำผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อให้ลุล่วงของท่านั้น มีอะไรเป็นสมมติฐานหลักบ้าง

ขั้นตอนที่ 4: กำหนดประเภทเป้าหมาย ABC สำหรับผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อ

เมื่อองค์กรได้จัดลำดับความสำคัญของผลลัพธ์ SDG บางข้อที่ต้องการจัดการเชิงรุก ก็ถึงเวลาที่จะลงลึกในเป้าหมายของผลกระทบจากแต่ละผลลัพธ์ โดยใช้ระดับเป้าหมาย ABC ของโครงการจัดการผลกระทบ

เครื่องมือ: คำแนะนำการจัดประเภทผลกระทบ ABC ผลลัพธ์แต่ละรายการสามารถจัดประเภทได้ตามประเภทของผลกระทบที่องค์กรตั้งเป้าเพื่อให้บรรลุ นี่จัดเป็นระดับผลกระทบหรือเป้าหมายของผลกระทบ ระดับเป้าหมายของผลกระทบช่วยให้องค์กรและนักลงทุนตลอดห่วงโซ่เงินทุนร่วมพูดคุยถึงประเภทของผลกระทบที่ตนตั้งเป้าไว้เพื่อให้บรรลุได้ในลักษณะเดียวกัน ซึ่งเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรที่มุ่งสร้างผลกระทบในระดับนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อกับนักลงทุนที่มุ่งเป้าไปที่ระดับเดียวกันผ่านการลงทุนของตนได้

โครงการจัดการผลกระทบได้แบ่งเป้าหมายด้านผลกระทบไว้ด้วยกัน 3 ระดับ คือ

- A – การกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงอันตราย
- B – สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- C – การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

แน่นอนว่าสำหรับผลกระทบบางอย่าง องค์กรอาจไม่สามารถทราบได้ถึงระดับของผลกระทบหรืออาจจะ*กำลังสร้าง*อันตรายให้เกิดขึ้นอยู่ก็เป็นได้ จากคอลัมน์นี้ ผลลัพธ์ดังกล่าวจะอยู่ด้านซ้าย หรือ “ก่อหรืออาจก่อให้เกิดอันตราย”

องค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายที่อยู่ในระดับ A, B หรือ C ของผลลัพธ์ต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ประเด็นอาจดูซับซ้อนในตอนแรก แต่เราจะแบ่งการจับหมวดหมู่โดยใช้คำถามพื้นฐาน 2-3 ข้อ

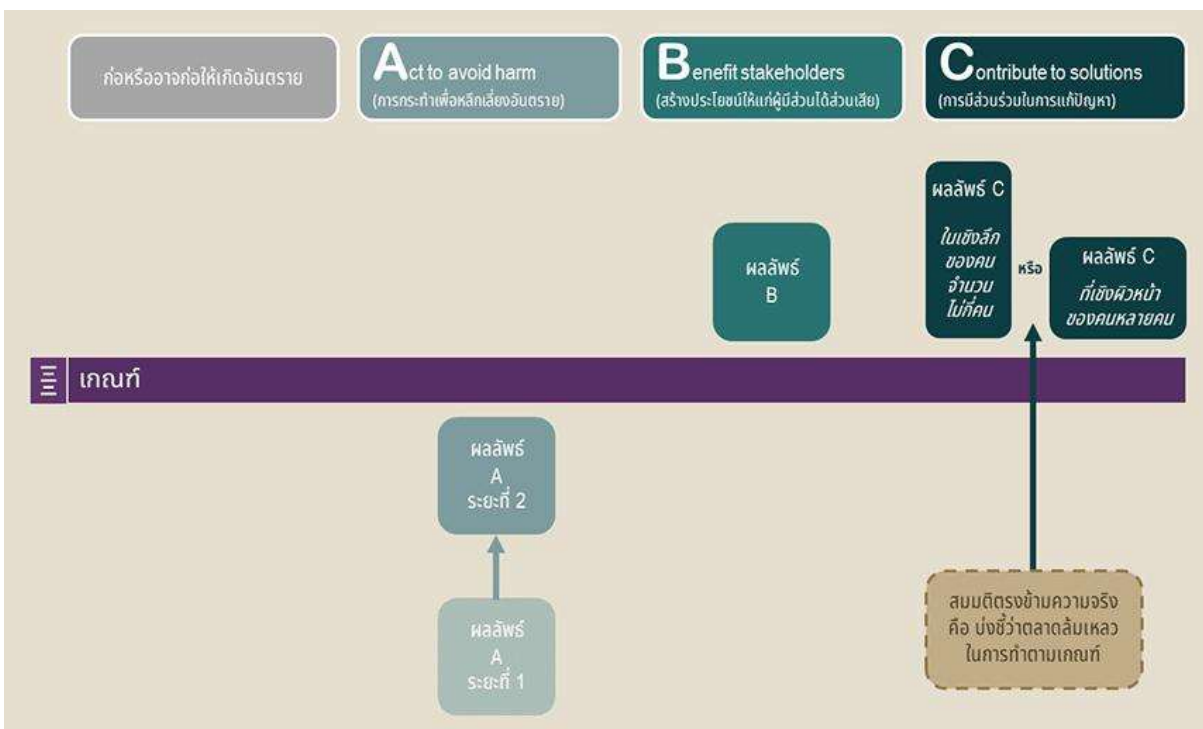
- ผลลัพธ์มีความเกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ถือว่าดีพอแล้วอย่างไรบ้าง
- เป้าหมายของบริษัทมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพก่อนหน้าและเกณฑ์ดังกล่าวอย่างไร

- หากสถานการณ์กลายเป็นอีกแบบหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์มีนัยสำคัญเพียงใดเมื่อเทียบกับสิ่งที่ประชากรกลุ่มนี้จะได้รับ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือประชากรกลุ่มนี้ต้องเสียโอกาสเพียงใด

เริ่มต้นด้วยแนวคิดที่ว่าด้วยเกณฑ์กันก่อน เกณฑ์คือบรรทัดฐานทางสังคมหรือระดับทางนิเวศวิทยาที่ถือว่าดีพอ เกณฑ์ดังกล่าวแสดงถึงบริบทที่สำคัญของเป้าหมายและประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อใช้ประเมินว่ามีส่วนช่วยในการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือไม่ มาตรฐานในการรายงานหลายมาตรฐานได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าควรกำหนดเป้าหมายและควรวัดประสิทธิภาพตามบริบทของเกณฑ์นี้ ตัวอย่างคือ มาตรฐานผลกระทบของ SDG สำหรับองค์กรได้กำหนดให้องค์กร “กำหนดเกณฑ์ SDG ที่เกี่ยวข้อง กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของผลกระทบที่น่าเชื่อถือ และกำหนดเป้าหมายด้านผลกระทบที่เป็นจริงได้และมุ่งมั่น” และหลักการบริบทที่ยั่งยืนของ GRI กำหนดว่า “องค์กรต้องรายงานข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบในบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กว้างขึ้นกว่าเดิม”

เกณฑ์ผลลัพธ์ดังกล่าวนี้สามารถกำหนดได้หลายวิธีด้วยกัน เช่น จากการถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่ายอมรับผลลัพธ์ในช่วงใดได้บ้าง สามารถกำหนดได้ตามนโยบายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม ตัวอย่าง: ค่าครองชีพ 11.98 ดอลลาร์สำหรับผู้ใหญ่โสดหนึ่งคน ทำงานที่รัฐนอร์ทแคโรไลนา และไม่มีบุตรหลาน SDGs สามารถกำหนดเกณฑ์บางอย่างได้ เช่น อัตราการตายของการก่อการร้ายอยู่ที่ 2.5% หรือต่ำกว่าในระดับประเทศ สำหรับเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมบางข้อ เกณฑ์อาจขึ้นอยู่กับขีดจำกัดของโลก

เพื่อให้เราเข้าใจความแตกต่างระหว่างเป้าหมายระดับ A, B และ C เราควรแสดงเกณฑ์ในรูปแบบกราฟฟิคลงไป ในแผนภูมินี้ แล้วอธิบายให้เห็นว่าเป้าหมายระดับผลกระทบแต่ละระดับนั้นสัมพันธ์กับเกณฑ์อย่างไร



A-Act to avoid harm (การกระทำเพื่อหลีกเลี่ยงอันตราย) คือ ผลลัพธ์ในอดีตของบริษัท (ในช่วงที่ 1) ที่อยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ และจุดนี้ (ช่วงที่ 2) มุ่งจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้น แต่จะยังคงมีประสิทธิภาพที่ต่ำกว่าเกณฑ์ มีผลลัพธ์มากมายที่บริษัทอาจยังไม่สามารถบรรลุให้อยู่เหนือเกณฑ์ได้ แต่กำลังพยายามลดผลกระทบด้านลบในปัจจุบันอย่างจริงจัง นับเป็นเรื่องปกติมาก ๆ และอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อ SDG เนื่องจาก การกำจัดผลกระทบด้านลบทำให้การดำเนินมาตรการตามที่กำหนดไว้ใน SDGs ไม่จำเป็นต้องยากและลงลึกมากนัก โปรดทราบว่าสำหรับเป้าหมายระดับ A การเปรียบเทียบที่นับว่าเกี่ยวข้องจะต้องเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบริษัทในส่วนที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ข้อนี้

B-Benefit stakeholders (สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) หมายถึง ผลลัพธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่บริษัทจะดำเนินการต่อไปให้อยู่เหนือเกณฑ์

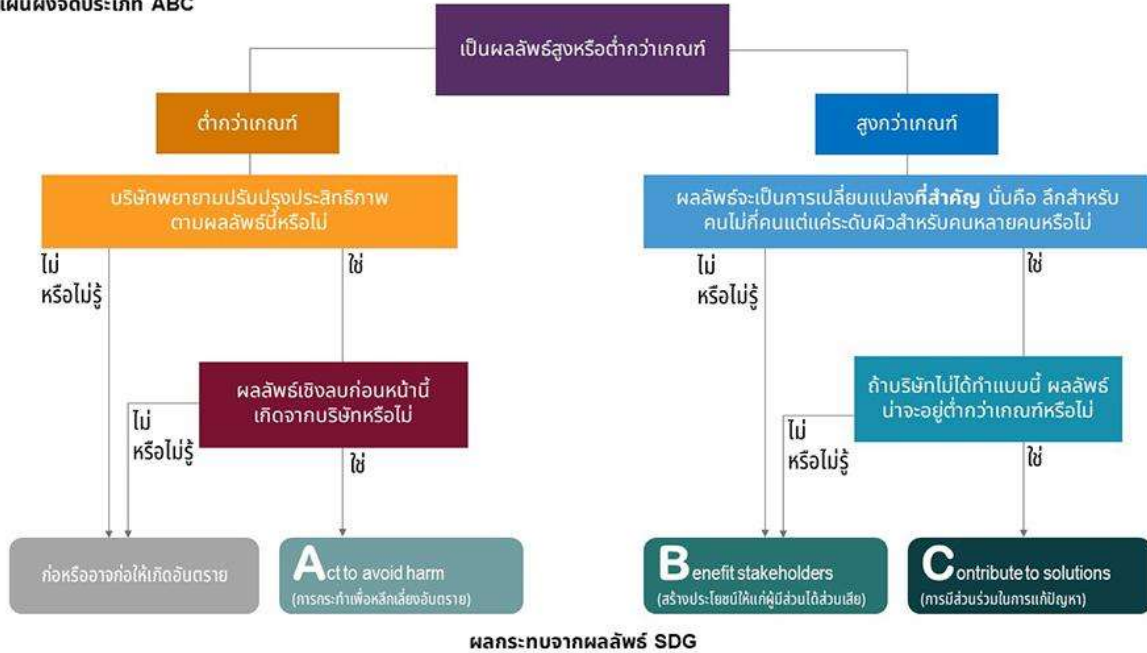
C-Contribute to solutions (การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา) หมายถึง ผลลัพธ์ของบริษัทในระดับที่อยู่เหนือเกณฑ์ โดยที่ระดับผลลัพธ์นั้นจะไม่มีทางกลายเป็นอย่างอื่นได้ หากตลาดไม่ล้มเหลว โปรดทราบว่า การเปรียบเทียบที่เหมาะสมนั้นต้องพิจารณาพร้อมกับวิธีแก้ปัญหาอื่น ๆ ในตลาดด้วย ท่านมักจะได้ยึดถึงการเปรียบเทียบที่ว่า “ประชากรผู้ขาดโอกาส” ในระดับนี้ ทำให้เห็นได้อีกครั้งหนึ่งว่าเรื่องนี้หมายถึงข้อเท็จจริงที่ว่า ตัวเลือกอื่น ๆ ในตลาดไม่ได้ตอบสนองความต้องการในระดับที่เพียงพอได้มากพอ สุดท้ายจะเห็นว่าหากผลกระทบจะขึ้นไปถึงระดับ C ได้ การเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์จะต้อง “สำคัญอย่างยิ่ง” ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงลึกของคนจำนวนมากไม่ก็คนหรือการเปลี่ยนแปลงที่เพียงเล็กน้อยของคนหลายคน

และโปรดจำไว้ว่า หากบริษัทไม่มีเป้าหมายด้านผลกระทบของผลลัพธ์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะอยู่ในระดับ “ก่อนหรืออาจก่อให้เกิดอันตราย” ได้เลย สาเหตุคือผลกระทบนั้นไม่ได้รับการจัดการอย่างจริงจัง

ดังนั้นแล้วผลลัพธ์แต่ละข้อควรมีการกำหนดเป้าหมายในระดับของผลกระทบ A, B หรือ C ตามที่องค์กรต้องการบรรลุ

เราได้สร้างผังขั้นตอนงานขึ้นมา เพื่อช่วยให้องค์กรทราบได้อย่างง่ายดายว่าผลลัพธ์นั้น ๆ อยู่ในระดับ A, B หรือ C หรือควรอยู่ในหมวด “ก่อนหรืออาจก่อให้เกิดอันตราย” กันแน่

แผนผังจัดประเภท ABC



ตัวอย่างเกี่ยวกับเกรซ: มาดูกันว่าเกรซจะใช้ผังนี้กำหนดเป้าหมายด้านผลกระทบต่อผลลัพธ์ SDG แต่ละข้อที่เธอจัดลำดับความสำคัญในขั้นตอนที่ 1-3 ได้อย่างไรบ้าง สำหรับผลลัพธ์ในการยกระดับการเข้าถึงการดูแลสุขภาพของมารดาอย่างมีคุณภาพของเธอ:

เราควรถามก่อนว่า **“องค์กรพยายามดำเนินการให้สูงกว่าหรือต่ำกว่าเกณฑ์ในผลลัพธ์นี้กันแน่”**
 คลินิกเพื่อสตรีมีครรภ์และการกแรกเกิดที่เกรซเป็นผู้ก่อตั้งพยายามบรรลุอัตราการเสียชีวิตของการกที่ต่ำกว่าอัตราที่คนทั่วไปประสบหากไปคลอดที่คลินิกอื่นในตลาด แต่ที่จริงคลินิกกำลังพยายามช่วยให้บรรลุเป้าหมายของ SDG ในการลดอัตราการเสียชีวิตของการกแรกเกิดให้เหลือแค่ 12 คนต่อการคลอดทารก 1,000 ครั้ง เป้าหมายของเธอสูงกว่าเกณฑ์

“ผลลัพธ์นี้ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในแบบที่เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงลึกของคนจำนวนไม่กี่คน หรือการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยของคนหลายคนหรือไม่”

สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องเจอกับผลลัพธ์นี้ การช่วยชีวิตทารกทุกคนที่ทำได้นั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงตรงตามความหมายของ “อย่างยิ่ง”

“ถ้าไม่ใช่คลินิกแห่งนี้ ผลลัพธ์น่าจะลงไปต่ำกว่าเกณฑ์หรือไม่” ดังที่เราได้กล่าวไปแล้ว ประชากรจะมีอัตรา

การเสียชีวิตของการกลโดยเฉลี่ยต่ำกว่านี้ ถ้าไม่ได้คลอดที่คลินิกที่เคร่งกวดตั้ง

สำหรับผลลัพธ์นี้ เป้าหมายของคลินิกคลอดบุตรคือ C หรือมีส่วนทำให้เป้าหมายในการลดอัตราการเสียชีวิต
ในภาพรวมของการกลดต่ำลงมาอยู่ในระดับหนึ่ง

ต่อมาคือผลลัพธ์ของการมีค่าจ้างที่เหมาะสม













“องค์กรพยายามดำเนินการเหนือหรือต่ำกว่าเกณฑ์กันแน่” ปัจจุบันคลินิกไม่จ่ายค่าครองชีพให้กับพนักงาน
ทุกคน ในผลลัพธ์นี้จึงต่ำกว่าเกณฑ์ และคลินิกยังทราบดีว่ายังไม่สามารถจ่ายค่าครองชีพให้กับพนักงานได้ครบ
ทุกคน จึงจะยังคงอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ไปอีกสักระยะหนึ่ง

“บริษัทมีแผนที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพหรือไม่” บริษัทกำลังขึ้นค่าแรงให้สูงกว่าค่าครองชีพของคนงาน
บางคน ถือเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพได้แม้ว่ายังไม่เกินเกณฑ์หมดทั้งองค์กร จึงถือว่าถูกต้อง

“ผลลัพธ์เชิงลบก่อนหน้านี้เกิดจากบริษัทหรือไม่” คำตอบคือใช่ เพราะบริษัทกำลังพัฒนาผลลัพธ์ที่ก่อนหน้านี้
อยู่ต่ำกว่าเกณฑ์อื่นเนื่องมาจากบริษัทเอง

ทำให้ผลลัพธ์เกี่ยวกับค่าจ้างจัดเป็นเป้าหมายในระดับ A

ในตอนท้ายของกระบวนการนี้เครชจะต้องประเมินระดับผลกระทบของผลลัพธ์หลัก 5 ประการของเธอ
เมื่อเธอรระดับผลกระทบตามเป้าหมายของเธอได้แล้ว เครชก็จะสามารถกำหนดวิธีดำเนินการหรือสร้าง
โครงสร้างในธุรกิจเพื่อช่วยให้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

	& 	เป้าหมาย ABC
<i>เป้าประสงค์ SDG และเป้าหมาย</i>	<i>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประสบกับการเปลี่ยนแปลง อันเป็นผลมาจากกิจกรรมของท่าน</i>	<i>ระดับผลกระทบ ตามเป้าหมายของท่าน</i>
 3.2	การดูแลสุขภาพอย่างมีคุณภาพ: เพิ่มการเข้าถึง การดูแลมารดาอย่างมีคุณภาพ ผู้ป่วยตั้งครรภ์ในแอฟริกาใต้	
 8.8	สถานที่ทำงานที่ปลอดภัย: ลดอุบัติเหตุในที่ทำงาน คนงาน	
 8.5	ค่าจ้างที่เหมาะสม: ลดจำนวนคนงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำกว่าค่าครองชีพ คนงาน	
 12.4	การกำจัดของเสียทางการแพทย์อย่างมีความรับผิดชอบ: การลดการกำจัดของเสียที่ขาดความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในท้องถิ่น	
 7.2	การปล่อยก๊าซ: ลดการปล่อยคาร์บอน โลก	

ลงมือทำให้สำเร็จ:

- สำหรับผลลัพธ์แต่ละข้อ องค์กรจะจัดการอย่างจริงจังและกำหนดระดับเป้าหมายออกเป็น A, B, C หลักนี้จะช่วยให้ท่านสามารถระบุการเปลี่ยนแปลงที่ได้ตั้งเป้าหมายในไว้ได้อย่างชัดเจน ทั้งยังช่วยให้สื่อสารกับนักलगทุนภายนอกที่ต้องการบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ได้อีกด้วย
- หากท่านมีข้อมูลไม่เพียงพอในการตอบคำถามที่อยู่ในแผนผังขั้นตอนงาน ให้ยอมรับความจริงและกำหนดให้ส่วนนี้เป็น “ก่อนหรืออาจก่อให้เกิดอันตราย” ได้ไปก่อนในช่วงนี้ ให้กำหนดว่าท่านควรใช้วิธีใด จึงจะได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็น เพื่อให้ขึ้นไปถึงขั้น A, B หรือ C ได้
- อย่าลืมพิจารณาประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและตามเป้าหมายตามบริบทของเกณฑ์ “ดีพอ” ด้วยเกณฑ์ดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือการวิจัยหรือนโยบายของบุคคลที่สาม

- ❑ ระดับเป้าหมายที่ท่านสามารถจัดการได้จะต้องพิจารณาตามความเป็นจริง มาตรฐานผลกระทบของ SDG กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าการพัฒนาจาก “ก่อนหรืออาจก่อให้เกิดอันตราย” ไปเป็น “กระทำเพื่อหลีกเลี่ยงอันตราย” จะต้องเจอกับงานสำคัญแน่นอน ทำยที่สุดแล้วการลดผลกระทบเชิงลบจะช่วยลดความจำเป็นในการทำงานตามเป้าหมายระดับ C อย่างลงลึกได้อีกด้วย

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนนี้ ท่านจะสามารถ... กำหนด ระดับเป้าหมาย ABC ตามผลลัพธ์ SDG ในแต่ละข้อตามลำดับความสำคัญซึ่งองค์กรจะต้องจัดการได้

เขียนและผลิตโดย:



CASE

CENTER FOR THE ADVANCEMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

© โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

การแปลภาษาไทย ดำเนินการโดย:

