

## การวัดผล (Evaluation) การดำเนินงานด้านโครงการเพื่อสังคม

ดร.สุนทร คุณชัยมั่ง

กรรมการผู้จัดการ บริษัท อิมเมจ พลัส คอมมิวนิเคชั่น จำกัด

บริษัทที่ปรึกษากลยุทธ์การจัดการประเด็นทางสังคม

### ความสำคัญ

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา นับได้ว่าเป็นทศวรรษของกระแสความตื่นตัวของภาคธุรกิจเพื่อสังคมของไทย นับจากการขานรับความคิดว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมหรือที่เรียกกันโดยย่อว่า CSR ที่เป็นไปอย่างคึกคักและมีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาส่งเสริมอาชีพและคุณภาพชีวิตของชุมชนโดยรอบโรงงานและการขยายผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมออกไปสู่การรับรู้ของชุมชน ขณะเดียวกันก็มีการนำเอาแนวคิดใหม่เข้ามาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น เช่น การประกอบการเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) การดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business : SB) และกลยุทธ์การสร้างคุณค่าธุรกิจคู่สังคม (Creating Shared Value : CSV)

ก้าวสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาการดำเนินงาน CSR ข้างต้น ที่พบเห็นอย่างชัดเจน ก็คือการสร้างกรอบแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของปัญหาและการเชื่อมโยงความเป็นกิจการของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานไปเพื่อสนองตอบต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนหรือเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนการอยู่ร่วมกับชุมชน แม้กระทั่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความขัดแย้งระหว่างโรงงานกับชุมชน ฯลฯ การสร้างกรอบการดำเนินงานนี้ จะนำไปเพื่อการใดก็ตาม ที่สำคัญมากกว่านั้น คือ เป็นการบ่งบอกถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะของงานจากงานกิจกรรมไปสู่การดำเนินงานที่มีกลยุทธ์และได้นับรวมเข้าเป็น “งาน” ของกิจการบริษัทที่แนบแน่นมากขึ้นกว่าเดิม

การพัฒนางาน CSR ข้างต้น ได้ทำให้ความเป็นเรื่องงานในด้านนี้พัฒนาตนเองเข้าไปสู่การบริหารงานโครงการที่เป็นสากลมากขึ้นกว่าเดิม มีการวิเคราะห์ประเด็นความเหมาะสมของประเด็นปัญหาทางสังคมที่นำมาตั้งเป็นหลักการและเหตุผลของโครงการ มีการคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย กลยุทธ์การจัดการ การบ่งชี้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และงบประมาณที่เหมาะสม จึงเท่ากับว่า งาน CSR ได้ผนวกกรวมเอาเนื้อหาของการบริหารและการประเมินผลเข้ามาเกี่ยวข้องโดยตรง เรื่องเหล่านี้ เป็นเรื่องใหม่ที่คนทำงาน CSR แบบนักกิจกรรม ไม่คุ้นเคย/มีปัญหาต่อการรายงานผล และจะมีปัญหามากขึ้นไปกว่านั้นอีก หากงานที่ตนเองกำลังดำเนินอยู่กลายเป็นเรื่องที่จะต้องปรับเป็นงาน กิจกรรม หรือโครงการตามเกณฑ์มาตรฐานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เป็นไปตามแผนการบริหารงานขององค์กร เช่น การดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานว่าด้วย ISO 26000 เพื่อแสดงความเป็นกิจการที่ดำเนินธุรกิจแบบยั่งยืน ก็จะทำให้ผู้รับผิดชอบงานในด้าน CSR จำเป็นจะต้องพัฒนากระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรการต่างๆตามเกณฑ์มาตรฐานว่าด้วยเรื่องนั้นๆ

นอกจากงาน CSR จะเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามกรอบ ISO 26000 แล้ว ยังมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่นๆในทำนองเดียวกันอีก เช่น การรายงานกิจการตามกรอบของ DJSI การรายงานผลการดำเนินงานเพื่อสังคมของกิจการหรือ GRI การดำเนินงานตามกรอบของ Eco Industrial Town การดำเนินงานตามกรอบ Eco Factory ความเกี่ยวข้องของการดำเนินงานตามเกณฑ์ต่างๆเหล่านี้

สะท้อนถึงความจำเป็นที่บริษัทจะต้องยกระดับการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคม ที่แต่เดิมเป็นเพียงงานกิจกรรมทั่วไป ไปสู่การดำเนินงานแบบมีกลยุทธ์ จากการดำเนินงานที่จัดทำรายงานแบบรายงานความก้าวหน้าของงานที่แล้วเสร็จและงบประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการ เป็นรายงานที่อธิบายถึง ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลต่อเนื่อง (Impact)

### เกณฑ์มาตรฐานด้านสังคม (ตัวอย่าง)

#### Eco Factory

ข้อ 13. การกระจายรายได้ให้กับชุมชน

ข้อ 14. การอยู่ร่วมกับชุมชนโดยรอบ

#### Eco Industrial Town

ข้อ 15. การเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อม

ข้อ 17. คุณภาพชีวิตและสังคมของชุมชนโดยรอบ

ข้อ 18. การบริหารจัดการพื้นที่อย่างมีส่วนร่วม

การดำเนินการในกิจกรรม งาน หรือโครงการต่างๆของบริษัท ที่จะนำมาแสดงเพื่อขอการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานข้างต้น ย่อมจะเป็นงานตามความรับผิดชอบด้านกิจการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่บริษัทสามารถจะวางแผนการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ที่จะสามารถแสดงผลลัพธ์ตามเกณฑ์มาตรฐานต่างๆที่มีอยู่ได้โดยงานเดียวกัน เช่น ตัวอย่างของ Eco Factory และ Eco Industrial Town ข้างต้น บริษัทสามารถจะดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เพียง 2 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาอาชีพ ที่เป็นไปตามการพิจารณาตามเกณฑ์การรับรองในข้อ ข้อ 13 ของ Eco Factory และข้อ 17 ของ Eco Industrial Town 2) โครงการภาคีมีส่วนร่วมจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชน ที่เป็นไปตามการพิจารณาตามเกณฑ์การรับรองในข้อ ข้อ 14 ของ Eco Factory และข้อ 15 และ 18 ของ Eco Industrial Town เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์มาตรฐานของแต่ละเรื่อง จะให้นำหนักความสำคัญที่แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นเรื่องที่ฝ่ายพัฒนางานด้าน CSR ควรให้ความสำคัญและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้พัฒนารายละเอียดของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์และระดับค่าคะแนนต่างๆ

### การพัฒนางานด้าน CSR เพื่อให้สัมพันธ์กับการวัดผลคะแนน

ในบทความนี้ จะขอเสนอประเด็นการพัฒนาโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ด้านสังคมและการทำความเข้าใจการวัดผลคุณค่าเพื่อสังคมของการดำเนินงานต่างๆ ในเรื่องแรก ขอเสนอให้มีการทบทวน (สร้างความแจ่มชัด) การกำหนดงาน กิจกรรม และโครงการต่างๆที่มีอยู่นั้น เป็นการดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายใด – จะแก้ไขปัญหาสังคมเรื่องอะไร เรื่องนั้น มีค่าความหมายที่แสดงความเป็นปัญหาอยู่อย่างไร ? ยกตัวอย่างตามภาพที่ 1 แสดงการวิเคราะห์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน



การวิเคราะห์ข้างต้น จะพบว่า โครงการนี้มีการอ้างอิงลักษณะของปัญหาทางสังคมไว้ตาม Baseline ในเรื่องนั้นๆ ในที่นี้ ก็คือ ความยากจน – ที่ใช้ตัวเลขรายได้เฉลี่ยของครัวเรือนที่ต่ำกว่า 1 US\$/day หรือเทียบค่าเท่ากับการมีอาหารที่มีจำนวนแคลอรีบริโภค 2,100 แคลอรีต่อวันต่อคน และการดำเนินงานในโครงการนี้ จะส่งผลต่อการลดความยากจนลงตั้งแต่มิถุนายน ค.ศ. 2005 เป็นต้นไป

ประเด็นที่มักจะพบ ก็คือว่า การดำเนินงานตามกิจกรรม งาน หรือโครงการเพื่อสังคมต่างๆของ บริษัท ไม่ได้คำนึงถึงลักษณะปัญหาโดยละเอียดของสังคมว่า *ปัญหาที่เป็นที่มาของการดำเนินงานนั้น มีการอธิบายเป็นมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไปไว้อย่างไร หรือกล่าวได้ว่า เป็นการดำเนินงานที่ละเลยการอ้างอิง Baseline นั้นเอง* เหตุที่เป็นเช่นนั้น ก็เพราะยังเป็นการทำงานแบบ เป็น Activity-based ไม่ใช่ Project – professional based เมื่อเริ่มต้นในลักษณะนี้แล้ว อย่างอื่น ๆ จึงเป็นเรื่องที่ย่างยากตามมา

## Outcome Impact Evaluation

การวัดผลของการดำเนินงานที่แสดงค่าความหมายที่สัมพันธ์กับระหว่างผลผลิต ผลลัพธ์ และผลต่อเนื่อง ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างให้ต่อเนื่องจากเรื่องของการทบทวนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงานข้างต้น

สมมติว่า บริษัทฯ จะจัดทำโครงการเพื่อสนับสนุนการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนในเขตพื้นที่ชนบทที่มีรายได้ครัวเรือนที่ต่ำกว่า 1 US\$/day ด้วยโครงการส่งเสริมการปลูกผักเพื่อขายส่งร้านค้าย่อยในตลาด ซึ่งเป็นโครงการประเภทสร้างรายได้เพิ่ม

ภาพที่ 2 แสดงการอธิบายผลผลิต ผลลัพธ์ และผลต่อเนื่องของโครงการเพื่อสังคม



### บทสรุป

การดำเนินงานตามกิจกรรม งาน และโครงการเพื่อสังคมในลักษณะนี้ นอกจากจะเป็นการช่วยทำให้เกิดความชัดเจนต่อการอธิบายเพื่ออ้างอิงตามรายงานผลการดำเนินงานเพื่อสังคม ตามเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ และการรายงานต่อสาธารณะ (ให้เกิดการยอมรับมากขึ้น) แล้ว ยังจะเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนจาก “กิจกรรม” ให้เป็น “งานของบริษัท” และยกระดับการดำเนินงานจาก “กิจกรรมทั่วไป” หรือการทำงานเพื่อสังคมแบบ Philanthropy ให้เป็นการดำเนินงานแบบ Strategic Philanthropy อีกมิติหนึ่งด้วย