

SRIA

SRROI



คู่มือการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม
และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน

Handbook for Social Impact Assessment
and Social Return on Investment

ธุรกิจกระแสหลักต้องมึงบกำไรขาดทุน
ฉันใด “กิจการเพื่อสังคม” ก็ต้องการ
“งบกำไรขาดทุนทางสังคม” อันนั้น

คู่มือการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและ ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน

Handbook for Social Impact Assessment and
Social Return on Investment

สฤณี อาชวานันทกุล และ ภัทราพร แยมละออ

ฉบับปรับปรุง

ธันวาคม 2560



**คู่มือการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม
และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน**
**Handbook for Social Impact Assessment
and Social Return on Investment**

ผู้เขียน

สฤณี อาชวานันทกุล
ภัทราพร แยมละออ

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ

978-616-417-068-1

พิมพ์ฉบับปรับปรุงครั้งแรก ธันวาคม 2560
จำนวนพิมพ์ 500 เล่ม

•

กองบรรณาธิการ

ศรัณย์ วงศ์จิตร

ณัฐเมธี สัยเวช

ชญธิดา สาสุนทร

ภาพประกอบ

ชินธิป เอกก้านตรง

•

ศิลปินกรรม

เด็เด็เดี่ยว เหล่าสินชัย

ออกแบบปก

สกลชนก เผื่อนพงษ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

สฤณี อาชวานันทกุล.

คู่มือการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน.

-- กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2560.

312 หน้า.

1. วิจัยเชิงประเมิน. I. ภัทธพร แยมละออ, ผู้แต่งร่วม. II. ชื่อเรื่อง.

001.433

ISBN 978-616-417-068-1

จัดพิมพ์โดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ดำเนินการผลิตโดย บริษัท ป่าสาละ จำกัด และ บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ชั้น 14 อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์

979/17-21 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน

เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 02 278 8200 โทรสาร 02 298 0476

e-mail: callcenter@trf.or.th, webmaster@trf.or.th

website: www.trf.or.th

บริษัท ป่าสาละ จำกัด

2 สุขุมวิท 43 แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์ 02 258 7383

email: info@salforest.com

website: www.salforest.com

พิมพ์ที่ บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด 02 879 9154



สารบัญ

คำนำ	14
คำนำฉบับปรับปรุง	16



บทที่ 1

รู้จัก “ผลลัพธ์ทางสังคม” และ
“ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน”

ผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact) คืออะไร?	24
ทำไมจึงควรประเมินผลลัพธ์ทางสังคม	25
และใครใช้ผลการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมได้บ้าง?	
ผลลัพธ์ทางสังคมเกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	29
และแนวคิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน” อย่างไร?	

- ทำความเข้าใจเครื่องมือการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และการเลือกใช้ 31
- ปัจจัยในการเลือกรอบทฤษฎีและเครื่องมือประเมินผลลัพธ์ทางสังคม 37
- กิจกรรมแบบไหนที่ไม่เหมาะกับการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม? 40

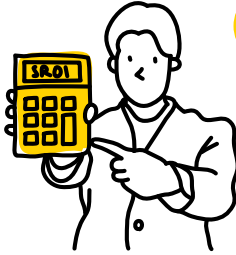


43

บทที่ 2

หลักการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

- หลักการข้อที่ 1 คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและดึงให้เข้ามา
มีส่วนร่วมมากที่สุด 45
- หลักการข้อที่ 2 เข้าใจสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง 48
- หลักการข้อที่ 3 ใช้ “ค่าแทนทางการเงิน” ตีค่าผลสำคัญ
(เฉพาะการคำนวณ SROI) 49
- หลักการข้อที่ 4 รวมเฉพาะสิ่งที่เป็น “สาระสำคัญ”
และเชื่อมโยงกับกิจกรรมหลัก 52
- หลักการข้อที่ 5 หลีกเลี่ยงการกล่าวอ้างเกินจริง 55
- หลักการข้อที่ 6 เน้นความโปร่งใสทุกขั้นตอน 57
- หลักการข้อที่ 7 พร้อมรับการตรวจสอบ 58



บทที่ 3

กรอบคิดและเครื่องมือหลักในการประเมิน

กรอบคิดในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและ ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน	62
3.1 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอน “นิยาม” เป้าหมายและพันธกิจ ทางสังคมขององค์กร (Define)	64
3.1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change)	64
3.1.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย	75
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการระบุผลลัพธ์ที่วัดได้ (Quantify)	82
3.2.1 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)	82
3.2.2 ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Impact Indicator)	93
3.2.3 กรณีฐาน (Base Case Scenario)	100
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการแปลงเป็นมูลค่าทางการเงิน (Monetize)	107
การหาค่าแทนทางการเงิน (Financial Proxy)	110
ประโยชน์ที่จะได้จากการประเมินผลตอบแทนทางสังคม จากการลงทุน (SROI)	120



บทที่ 4

ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน

ขั้นที่ 1: การวางแผน	136
กิจกรรมที่ 1 เข้าใจเป้าหมายในการวิเคราะห์	138
กิจกรรมที่ 2 เข้าใจองค์กรของคุณ	141
กิจกรรมที่ 3 ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ	143
กิจกรรมที่ 4 กำหนดขอบเขตการวิเคราะห์	147
กิจกรรมที่ 5 จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)	153
กิจกรรมที่ 6 เลือกตัวชี้วัด (Social Impact Indicator)	158
กิจกรรมที่ 7 พัฒนาแผนการเก็บข้อมูล	167
ขั้นที่ 2: การนำไปปฏิบัติ	170
กิจกรรมที่ 8 รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด	172
กิจกรรมที่ 9 เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินกรณีฐาน	177
กิจกรรมที่ 10 แปลงค่าตัวชี้วัดเป็นมูลค่าทางการเงิน (Monetization)	184
กิจกรรมที่ 11 แยกแยะระหว่าง “ค่าใช้จ่าย” กับ “เงินลงทุน”	190

กิจกรรมที่ 12	วิเคราะห์รายรับและรายจ่าย	193
กิจกรรมที่ 13	วิเคราะห์รายรับรายจ่ายที่สัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย	195
กิจกรรมที่ 14	ประเมินมูลค่าในอนาคต (Projection)	198
กิจกรรมที่ 15	คำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน	202
ขั้นที่ 3:	การรายงาน	210
กิจกรรมที่ 16	การรายงาน	212
ขั้นที่ 4:	การแปลงเป็นกิจกรรมปกติขององค์กร	216
กิจกรรมที่ 17	การติดตามผล	218
	ข้อเสนอแนะส่งท้าย	221
	แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม	233

239



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	แบบประเมินความพร้อมเบื้องต้น ก่อนการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม	241
ภาคผนวก ข	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Indicators)	245

- ภาคผนวก ค** ตัวอย่างการแสดงผลการรายงานประเมินผลลัพธ์
ทางสังคม (Social Impact Assessment)
ของกิจการเพื่อสังคมในต่างประเทศ
ที่มีการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ **261**
- ภาคผนวก ง** ตัวอย่างการแสดงผลการรายงานประเมินผลลัพธ์
ทางสังคม (Social Impact Assessment)
ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย **287**



บรรณานุกรม

คำนำ

ลองนึกถึงสถานการณ์ต่อไปนี้ —

... คุณเป็นบริษัทที่ทำกิจกรรม “ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ” (ซีเอสอาร์) อยากประเมินผลโครงการซีเอสอาร์โครงการหนึ่งเทียบกับเงินลงทุนที่ใช้ไป เพื่อคิดว่าควรลงทุนต่อดีหรือไม่และควรปรับปรุงอย่างไร

... คุณเพิ่งก่อตั้งกิจการเพื่อสังคม ไม่แน่ใจว่าควรวางแผนการประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีใด

... คุณอยากให้การสนับสนุนด้านเงินทุนกับกิจการเพื่อสังคม แต่ไม่รู้ว่ากิจการไหนสร้างประโยชน์ทางสังคมมากกว่ากัน

ธุรกิจกระแสหลักต้องมุ่งกำไรขาดทุนฉันท “กิจการเพื่อสังคม” (social enterprise) ก็ต้องการ “งบกำไรขาดทุนทางสังคม” ฉะนั้น แนวทางการคำนวณผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) นำเสนอกรอบวัดและการคำนวณผลตอบแทนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยการแปลงมูลค่ากิจกรรมให้เป็นตัวเลขทางการเงิน เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน (cost effectiveness) ของการทำกิจกรรมหรือดำเนินกิจการเพื่อสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการทำ “แบบประเมินผลลัพธ์ทางสังคม” (Social Impact Assessment: SIA)

วัตถุประสงค์ของคู่มือเล่มนี้คือ เพื่อแนะนำแนวคิด วิธีประเมิน และวิธีแสดงข้อมูลการวัดผลลัพธ์ทางสังคม สำหรับผู้ไม่เคยทำการประเมิน

ด้านนี้มาก่อน เนื้อหาส่วนใหญ่ประมวลและเรียบเรียงจากคู่มือประเมินของ Social Value UK (www.socialvalueuk.org) และ New Economics Foundation (www.neweconomics.org) ประกอบกรณีศึกษาการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการหรือกิจการในไทย ที่ผู้เขียนทั้งสองได้มีส่วนร่วมในการจัดทำหรือแสดงข้อคิดเห็น

คำนำฉบับปรับปรุง

คู่มือฉบับนี้เป็นฉบับปรับปรุง หรือ “version 2.0” ของคู่มือฉบับพิมพ์ครั้งที่หนึ่ง ซึ่งตีพิมพ์เผยแพร่ครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2555 ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.)

ห้าปีผ่านไป ผู้เขียนทั้งสองมีโอกาสปรับปรุงคู่มือฉบับนี้อีกครั้ง ในฐานะผลผลิตส่วนหนึ่งของ “โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมสำหรับกิจการเพื่อสังคม และจัดทำกรณีศึกษานำร่อง” สนับสนุนทุนวิจัยโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในระยะเวลาห้าปีที่คั่นกลางระหว่างคู่มือฉบับแรกกับฉบับปรับปรุงเล่มนี้ การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเป็นที่สนใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ในประเทศไทย ทั้งจากผู้ประกอบการเพื่อสังคม องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) ผู้ให้ทุนหรือนักลงทุนเพื่อสังคม และบริษัทเอกชนที่มองหาวิธีประเมินและรายงานผลการดำเนินงานของโครงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (ซีเอสอาร์) ด้วยเหตุนี้ จึงนับเป็นนิมิตหมายอันดีที่จะปรับปรุงคู่มือ โดยผู้เขียนทั้งสองได้ปรับปรุงเนื้อหาเดิมและเพิ่มเติมเนื้อหาใหม่ที่สอดคล้องกับบริบทไทยมากขึ้น โดยเฉพาะ “ข้อควรระวัง” ที่ได้จากประสบการณ์การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมสำหรับกิจการเพื่อสังคม โครงการเพื่อสังคมและโครงการซีเอสอาร์ในไทย

อนึ่ง เนื่องจากเนื้อหาในคู่มือเล่มนี้ใช้ได้กับทั้งกิจการเพื่อสังคม โครงการซีเอสอาร์ และโครงการเพื่อสังคมอื่น ๆ ผู้เขียนทั้งสองจึงเลือกใช้คำว่า

“กิจการ” ในความหมายรวมถึงกิจการและโครงการทุกประเภทข้างต้น เพื่อ
ขจัดความเินยื้อของเนื้อหา

ผู้เขียนทั้งสองหวังว่าเนื้อหาในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ประกอบ-
การเพื่อสังคม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการหรือโครงการเพื่อสังคมทุกขนาด
และทุกรูปแบบ หากมีข้อบกพร่องหรือข้อติชมประการใด กรุณาติดต่อทาง
อีเมล info@salforest.com จักเป็นพระคุณอย่างสูง และผู้เขียนขอน้อมรับไว้
สำหรับการจัดทำฉบับปรับปรุงในอนาคต

สฤณี อาชวานันทกุล
ภัทรภาพร แยมละออ
กรุงเทพ, ธันวาคม 2560

คู่มือ การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม
และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน





บทที่ 1

รู้จัก “ผลลัพธ์ทางสังคม”
และ “ผลตอบแทนทางสังคม
จากการลงทุน”

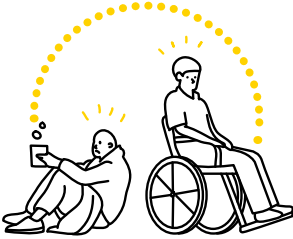
การประเมินผลกำไรขาดทุน (profit and loss) สำคัญต่อธุรกิจกระแสหลัก
ฉันใด การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) ก็สำคัญต่อกิจการเพื่อสังคมฉันนั้น ถ้าหากไม่มีการติดตามวัดผลอย่างต่อเนื่อง คุณก็ไม่สามารถรู้ได้อย่างชัดเจนว่างานที่ทำไปนั้นบรรลุพันธกิจมากน้อยเพียงใด ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ สร้างผลเชิงลบหรือบวกระไร ที่คาดไม่ถึง และควรปรับปรุงแก้ไขตรงไหนอย่างไรบ้างเพื่อสร้างประโยชน์มากกว่าเดิมในอนาคต ตลอดจนลดผลกระทบเชิงลบ หรือผลข้างเคียงเชิงลบ ที่ไม่ตั้งใจจะก่อให้เกิดขึ้น

ความท้าทายที่พบบ่อย คือ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมหรือคนที่อยากทำโครงการเพื่อสังคมมักมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าหรือมี “ใจ” ที่จะแก้ไขปัญหา หรือสร้างผลกระทบเชิงบวกให้สังคม แต่หากสอบถามถึงเป้าหมายทางสังคม หลายคนมักระบุเป้าหมายในลักษณะนามธรรมกว้าง ๆ เช่น “ทำให้ชาวบ้านมีชีวิตดีขึ้น” หรือ “ทำให้คนมีคุณธรรมมากขึ้น” และมักไม่เคยระบุเป้าหมายที่ชัดเจนกว่านั้น ซึ่งชัดเจนถึงระดับที่จะวัด “ความคืบหน้า” ในแต่ละปีได้

ยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่าคุณทำกิจการเพื่อสังคมด้านเกษตรอินทรีย์ ก่อตั้งเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรด้านฐานะและสุขภาพ ถ้าถามว่าคุณต้องการช่วยเหลือเกษตรกรกี่คนหรือกี่ครัวเรือนให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและเพิ่มขึ้นกี่บาทต่อเดือน หรือลดการใช้ยาฆ่าแมลงปริมาณเท่าไร ในระยะเวลากี่เดือนหรือกี่ปี ถ้าหากคุณในฐานะผู้ประกอบการไม่สามารถตอบได้ ก็ยากอย่างยิ่งที่คุณจะรู้ว่า กิจการเกษตรอินทรีย์นั้นกำลังสร้างการเปลี่ยนแปลงจริงหรือไม่ อย่างไร บรรลุเป้าหมายหลัก (ช่วยเหลือเกษตรกร) ได้มากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่คาดฝันทั้งทางบวกและทางลบอะไรหรือไม่ ซึ่งความไม่รู้เหล่านี้ก็จะส่งผลกระทบต่อติดตามผลการดำเนินงาน และเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุน ลูกค้า หรือภาคีที่อยากให้การสนับสนุน

การมีเป้าหมายที่ **ชัดเจน** และแสดงออกมา **เป็นตัวเลขที่วัดได้** ช่วยสร้างความเข้าใจที่ง่ายขึ้นและตรงกัน ยกตัวอย่างเช่น สมมติว่านักลงทุนรายหนึ่งกำลังพิจารณาให้ทุนสนับสนุนกิจการผลิตน้ำดื่มสะอาดในแหล่งชนบทที่ขาดแคลนน้ำ กิจการแรกไม่สามารถระบุได้ว่าจะสามารถจัดหาและจำหน่ายน้ำดื่มสะอาดได้กี่ลิตร และให้ชาวบ้านได้กี่ครัวเรือน ในขณะที่อีกกิจการมีตัวเลขชัดเจนว่าภายใน 1 ปีจะจัดหาน้ำสะอาดไม่ต่ำกว่า 20,000 ลิตรต่อวันให้กับชาวบ้านจำนวน 1,000 ครัวเรือนที่ไม่เคยเข้าถึงน้ำสะอาดมาก่อน กิจการที่สองก็น่าจะมีโอกาสได้รับเงินทุนหรือความร่วมมือมากกว่า เพราะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนกว่าและวัดผลได้มากกว่ากิจการแรก





ผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact) คืออะไร?

กิจการเพื่อสังคมถูกสร้างขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมหรือมุ่งดำเนินกิจการเพื่อสร้าง “ผลลัพธ์ทางสังคม” อะไรสักอย่าง เช่น “ลดความยากจน” “ลดขยะ” หรือ “ช่วยเหลือผู้พิการ” เป็นเป้าหมายหรือพันธกิจหลักของกิจการที่ผู้ประกอบการคาดหวังว่าการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จะทำให้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมบางอย่างบรรเทาลง หรือสร้างคุณค่าทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมบางอย่างให้ดีขึ้น

สรุปง่าย ๆ ได้ว่า **ผลลัพธ์ทางสังคมคือคุณค่าทางสังคมที่เกิดจากการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งควรสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพันธกิจของกิจการ**

ถ้าคุณสับสน ลองจินตนาการในมุกกลับว่า *“ถ้าไม่มีกิจการนี้ ผลลัพธ์อะไรที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น”* เพื่อลองระบุความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่กิจการทำเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม ผลลัพธ์เหล่านั้นมาจากกิจกรรมของกิจการที่นอกเหนือไปจากสิ่งที่จะเกิดขึ้นเอง (ในกรณีที่กิจการไม่ได้เข้าไปทำอะไร แต่ผลลัพธ์เหล่านั้นยังคงเกิดขึ้นอยู่ดี แสดงว่ากิจกรรมไม่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงหรือ “ผลลัพธ์ทางสังคม” แต่อย่างใด)



ทำไมจึงควรประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และใครใช้ผลการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมได้บ้าง?

การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมมีประโยชน์ไม่เฉพาะสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมและผู้ดำเนินโครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ เท่านั้น แต่ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ตลอดจนภาคการกุศลก็ใช้ประโยชน์ได้เช่นกัน นอกจากนี้ ไม่ว่าจะป็นองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก หรือองค์กรก่อตั้งใหม่ (start up) ก็ล้วนแต่ใช้ประโยชน์จากการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมได้ทั้งสิ้น

กิจการเพื่อสังคมหลายแห่งเริ่มคิดเรื่องการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมในครั้งแรกเพราะต้องรายงานผลการดำเนินงานที่ผู้ให้ทุนหรือผู้สนับสนุนกำหนดมา อย่างไรก็ตาม การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเป็นเครื่องมือที่ช่วยกิจการเพื่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่ายได้มากกว่าการเป็นข้อมูลที่เขียนลงในรายงาน

สำหรับผู้ประกอบการหรือผู้ดำเนินโครงการทางสังคม การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมช่วยในเรื่องต่อไปนี้

- ทบทวนเป้าหมายทางสังคมและกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน — การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเป็นการติดตามผลที่จะช่วยบอกกิจการได้ว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้านใดบ้าง มากน้อยเพียงใด เป็นบวกหรือลบ ขึ้นตอนต่างๆ ในการประเมินจะ “บังคับ” ให้ผู้ประกอบการ

ทบทวนเป้าหมายของตนเองและเข้าหาผู้มีส่วนได้เสีย ผลที่ได้จากการประเมินจะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการวิเคราะห์ปรับปรุงผลงาน ปรับกลยุทธ์ และจัดลำดับความสำคัญในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

- ให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่สนใจสนับสนุนกิจการเพื่อสังคม — ไม่ว่าจะเป็นผู้ให้ทุนที่ต้องตัดสินใจว่าจะให้ทุนกับกิจการใด องค์กรภาคีที่จะเลือกทำงานกับกิจการที่มีความน่าเชื่อถือและผลงานที่ชัดเจน รวมถึงลูกค้าที่ใส่ใจสังคมที่ต้องการเลือกสนับสนุนกิจการที่สร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้อย่างชัดเจน การสื่อสารผลลัพธ์ทางสังคมจึงเป็น “ใบเบิกทาง” ในการขอรับการสนับสนุนและเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ใช้แข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ที่ทำงานในประเด็นสังคมเดียวกัน
- แยกแยะกิจการเพื่อสังคมออกจากธุรกิจกระแสหลักได้ — เมื่อแวดวงกิจการเพื่อสังคมเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ ความสับสนระหว่างโครงการเพื่อสังคม กิจการเพื่อสังคม และธุรกิจกระแสหลักก็ยิ่งมีมากขึ้นตามไปด้วย การสื่อสารหรือ “รายงาน” ผลลัพธ์ทางสังคมช่วยให้พันธกิจและงานของกิจการเพื่อสังคมมีความชัดเจนขึ้นว่าสร้างคุณค่าทางสังคมอย่างไร หากกิจการเพื่อสังคมไม่สามารถระบุผลลัพธ์ทางสังคมของตนเองได้อย่างชัดเจน การอ้างว่าเป็นกิจการเพื่อสังคมก็ขาดความน่าเชื่อถือ เพราะขาดผลลัพธ์ทางสังคมที่เป็น “รูปธรรม” อันจะแสดงว่าตนเองแตกต่างจากธุรกิจกระแสหลักทั่วไป
- แสดงความรับผิดชอบ (accountability) ต่อเจ้าของเงินที่สนับสนุนหรือลงทุนในกิจการ และแสดงความโปร่งใสของกิจการในการสร้างคุณค่าทางสังคม — เมื่อกิจการเพื่อสังคมรับเงินจากผู้สนับสนุนหรือนักลงทุน ก็ย่อมมีการรายงานผลการดำเนินการเพื่อแสดงว่าทรัพยากรที่รับมานั้นถูกนำไปสร้างคุณค่าทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรมอย่างไร

สำหรับนักลงทุนทางสังคมและผู้สนับสนุนทรัพยากร การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมช่วยในเรื่องต่อไปนี้

- พิจารณาและตัดสินใจในแต่ละช่วงของการลงทุน ได้แก่ ช่วงการคัดเลือกกิจการที่จะลงทุนและการสอบทานกิจการ (due diligence) เพื่อการปรับปรุงการจัดการการลงทุน และตัดสินใจในการปันสัดส่วนการลงทุนในพอร์ต รวมไปถึงเมื่อต้องการสรุปผลว่าจะหยุดการสนับสนุนหรือไม่เมื่อกิจการดำเนินไปแล้ว
- สร้างความโปร่งใสและเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบ — ในระดับโลก การลงทุนเพื่อสังคม (impact investing) เป็นการลงทุนที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ร้อยละ 99 ของนักลงทุนทางสังคมมีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ซึ่งร้อยละ 95 ให้ความเห็นว่าการวัดผลลัพธ์ทางสังคม “มีความสำคัญอย่างยิ่ง” เพราะถือเป็นพันธกิจที่ต้องทำความเข้าใจผลลัพธ์ทางสังคม/สิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการลงทุนขององค์กร (GIIN Research Team, 2016) และนักลงทุนและผู้สนับสนุนกิจการเพื่อสังคมเองก็ต้องรายงานผลลัพธ์ทางสังคมของตนเองเช่นกัน

สำหรับภาครัฐ มูลนิธิ และผู้สนับสนุนอื่น การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมช่วยในเรื่องต่อไปนี้

- ตัดสินใจว่าจะลงทุนในโครงการหรือกิจการใดบ้าง และใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานและวัดความก้าวหน้าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งโดยสามารถแทรกการประเมินในขั้นตอนต่าง ๆ ของการให้ทุน เช่น
 - ขั้นตอนออกแบบโครงการ/การจัดซื้อจัดจ้างล่วงหน้า — การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมแบบพยากรณ์ (projection) สามารถนำมาใช้ในขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อตัดสินใจว่าจะเริ่มโครงการ

อย่างไรและตัดสินใจขอบเขตข้อกำหนดของสัญญาให้ทุนหรือลงทุน

- ขั้นตอนประเมินผล — เพื่อใช้ประเมินว่าผู้ประเมินคนใดมีแนวโน้มจะสร้างมูลค่ามากที่สุด
- ขั้นตอนติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามสัญญา — การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมแบบย้อนหลัง (evaluation) สามารถใช้ติดตามผลการดำเนินงานของผู้รับทุน

สำหรับนักวิชาการและผู้ดำเนินนโยบาย การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมก็ช่วยในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายต่าง ๆ และเปรียบเทียบทางเลือกในการดำเนินนโยบาย



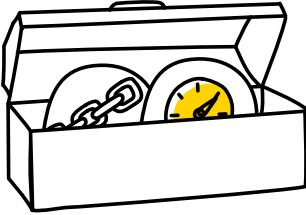
ผลลัพธ์ทางสังคมเกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและแนวคิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน” อย่างไร?

หลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นกิจการเพื่อสังคม หรือธุรกิจกระแสหลักที่อยากแสดง “ความรับผิดชอบต่อสังคม” สนใจใช้การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเป็นเครื่องมือหนึ่งในการวัดและรายงาน “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Line: TBL) หรือระดับ “ธุรกิจที่ยั่งยืน” (sustainable business) ของกิจการ ซึ่งต่างเป็นแนวคิดที่ขยายการวัดเป้าหมายความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร จากเดิมสนใจเพียงกำไรที่เป็น **ตัวเงิน (profit)** มาสนใจเรื่อง **มนุษย์ (people)** และ **โลก (planet)** ด้วย หรืออีกนัยหนึ่งคือ ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม สังคม และแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น

แนวคิด TBL มักถูกเชื่อมโยงกับแนวคิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ซึ่งล่าสุด ค.ศ. 2015 ประเทศสมาชิกองค์การสหประชาชาติได้ลงมติรับ “ชุดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” หรือ “Sustainable Development Goals” (SDGs) จำนวน 17 ข้อ เป็นทิศทางในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจในระยะเวลากว่า 15 ปี ระหว่างปี 2016–2030 และภาคธุรกิจก็ได้รับการคาดหวังว่าจะปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับชุดเป้าหมายดังกล่าว ส่งผลให้การประเมินและรายงานผลลัพธ์ทางสังคมได้รับความสนใจมากขึ้นจากธุรกิจกระแสหลัก

ในกรอบคิดไตร่ตรองกำไรสุทธิ “มนุษย์” หรือ “ทุนมนุษย์” เน้นเรื่องการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรมต่อพนักงาน แรงงาน ชุมชน และท้องถิ่นที่กิจการนั้น ๆ ตั้งอยู่ ส่วน “โลก” หรือ “ทุนธรรมชาติ” หมายรวมถึงการดำเนินธุรกิจที่ฟื้นฟู พืชพันธุ์และส่งเสริมสิ่งแวดล้อม และการผลิตโดยใช้ทรัพยากรและก่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ขณะที่ “กำไร” ในแง่นี้หมายถึง กำไรทางการเงินที่ธุรกิจคุ้นเคยดีอยู่แล้ว

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ธุรกิจ TBL หรือธุรกิจที่มุ่งหวังจะเป็น “ธุรกิจที่ยั่งยืน” จะไม่ได้มีเป้าหมายอยู่ที่กำไรที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงคำนึงถึง “ประโยชน์” และ “ต้นทุน” ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการทำธุรกิจของตน โดยมุ่งสร้างกำไรทั้งสามด้านพร้อมกัน จึงเป็นที่มาของคำว่า “ไตร่ตรองกำไรสุทธิ” นั่นเอง



ทำความเข้าใจเครื่องมือ การประเมินผลลัพธ์ทาง สังคม และการเลือกใช้

ผู้เขียนมุ่งหวังให้คู่มือเล่มนี้เป็นเพียง “จุดตั้งต้น” ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเท่านั้น และถึงแม้เราจะเชื่อมั่นว่า แนวคิดและวิธีปฏิบัติที่นำเสนอในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับกิจการทุกประเภท เนื้อหาที่นำเสนอก็เป็นเพียงส่วนเสี้ยวเดียวเท่านั้นของ “วงการ” ประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ซึ่งกำลังพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้งและเต็มไปด้วยเครื่องมือใหม่ ๆ มากมาย ฉะนั้น ก่อนที่เราจะเริ่มขั้นตอนการประเมินต่าง ๆ เราอยากให้คุณรู้จักเครื่องมือการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและที่มาที่ไปโดยสังเขป

จากข้อมูลบนเว็บไซต์ Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI) ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่รวบรวมวิธีการประเมินผลลัพธ์ของโครงการและการลงทุนเพื่อสังคมที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 2010 แสดงวิธีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมที่แสดงไว้มากกว่า 150 วิธีในปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าวิธีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมมีหลากหลายประเภทให้เลือกใช้

วิธีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมวิธีแรก ๆ คิดค้นขึ้นในทศวรรษ 1990 โดยอาศัยการประยุกต์ใช้หลักการทางบัญชี เช่น การวัดผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) เกิดขึ้นในปี 1997 โดยมีรากมาจากหลักการประเมินประโยชน์เทียบกับต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์

(cost-benefit analysis) ตามมาด้วยวิธีการประเมินอีกหลายวิธี จากนั้น ในทศวรรษ 2000 ก็เริ่มเข้าสู่ยุคของวิธีการประเมินที่มีลักษณะเป็น “แนวปฏิบัติ” (guidelines) ชัดชัดขึ้นชีวิต และมาตรฐานมากขึ้น เช่น Global Reporting Initiative (GRI), B Impact Assessment, ชัดชัดชีวิต Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) และการจัดอันดับ Global Impact Investing Rating System (GIIRS)

ความที่การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเพิ่งกำเนิดและพัฒนาขึ้นในช่วงไม่ถึง 30 ปีที่ผ่านมา ทำให้ยังไม่มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกอย่างมาตรฐานบัญชีซึ่งมีพัฒนาการมานับร้อยปี แต่ก็ถือเป็นแวดวงที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการเติบโตของการลงทุนเพื่อสังคม (impact investing) และกิจการเพื่อสังคม

ผู้เขียนและคณะวิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม กรอบทฤษฎี และเครื่องมือที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมของกิจการเพื่อสังคม ตั้งแต่องค์กรสนับสนุนภาครัฐ องค์กรอิสระ มูลนิธิ กองทุนเพื่อสังคม และสถาบันตัวกลางจากทั่วโลก พบกรอบทฤษฎีและเครื่องมือประเมินผลลัพธ์ทางสังคมที่พบบ่อยดังนี้

กรอบทฤษฎีที่พบบ่อย

1. Logic model หรือ “แบบจำลองตรรกะ” ถูกพัฒนาขึ้นในทศวรรษ 1970 เป็นการใช้อำนาจคำศัพท์และกราฟิกในการอธิบายลำดับของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และอธิบายว่ากิจกรรมเหล่านั้นเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่โครงการหรือกิจการคาดหวังว่าจะบรรลุอย่างไร โดยให้ความสำคัญกับการแยกแยะระหว่างผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว และระหว่างผลลัพธ์ทางตรงกับผลลัพธ์ทางอ้อม

2. Theory of Change หรือ “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” ที่จะใช้เป็นกรอบคิดหลักในคู่มือเล่มนี้ (ดูรายละเอียดในบทที่ 3) พัฒนาจากแบบจำลองตรรกะ เริ่มได้รับความนิยมในทศวรรษ 1990 จวบจนถึงปัจจุบันในฐานะ “ระเบียบวิธี” (methodology) สำหรับการวางแผน การระดมการมีส่วนร่วม และการประเมินโครงการ เริ่มต้นจากการให้ระบุ “เป้าหมายระยะยาว” ที่ผู้ดำเนินโครงการปรารถนา มุ่งเน้นการอธิบาย “กระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลง” ด้วยการระบุความเชื่อมโยงที่เป็นเหตุปัจจัย (causal linkages) และเป็นขั้น ๆ ตามเวลา (chronological flow) นวัตกรรมของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่การชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง “ผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง” และ “ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง” และการเรียกร้องให้ผู้ดำเนินโครงการระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาร่วมกันสร้างแบบจำลอง ซึ่งปัจจุบันคำว่า “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” กับคำว่า “แบบจำลองตรรกะ” ก็มักถูกใช้แทนกัน เนื่องจากมีความคล้ายคลึงในแง่ของการเรียกร้อง “ความเป็นเหตุเป็นผล” ในการอธิบายกระบวนการสร้างผลลัพธ์

3. Outcome Linkage หรือ “การคำนวณความเชื่อมโยงผลลัพธ์” พัฒนามาจากแวดวงเศรษฐศาสตร์นโยบายสาธารณะ เชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านการประเมินผลลัพธ์โครงการ (program evaluation) และงานวิจัยที่สำรวจความเชื่อมโยง (linkage) ของผลลัพธ์สองผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน (พบไม่บ่อยเท่าแบบจำลองตรรกะและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง)

ประเภทของเครื่องมือประเมินที่พบบ่อย

เครื่องมือการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมสำหรับกิจการเพื่อสังคมที่พบบ่อยแบ่งได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. **Impact Value Chain** หรือ “ห่วงโซ่ผลลัพธ์” (นำมาประยุกต์ใช้ในคู่มือเล่มนี้ — ดูรายละเอียดในบทที่ 3) ใช้แจกแจงส่วนต่างๆ ของ “แบบจำลองตรรกะ” และ “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” โดยให้ระบุอย่างชัดเจนตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (input), กิจกรรม (activities), ผลผลิต (output), ผลลัพธ์ (outcome) และในบางกรณีอาจเขียนไปถึงผลกระทบระยะยาว (impact)

2. **Cost-Benefit Analysis (CBA)** หรือ “หลักการประเมินประโยชน์เทียบกับต้นทุน” คือ การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ นิยมใช้ในการประเมินการลงทุนสาธารณะโดยรัฐบาล โครงการความช่วยเหลือระหว่างประเทศ มูลนิธิ หรือองค์กรไม่แสวงหากำไรต่างๆ CBA เน้นแสดงต้นทุนและผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดจากการลงทุน ออกมาในรูป “ตัวเงิน” ก่อนจะแสดงผลการประเมินตามสูตรใดสูตรหนึ่งหรือมากกว่า ในบรรดาสูตร 3 แบบ ได้แก่ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (benefit-cost ratio) และอัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return: IRR)

3. **Social Return on Investment: SROI** หรือ “ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน” (นำมาประยุกต์ใช้ในคู่มือเล่มนี้ — ดูรายละเอียดในบทที่ 3) พัฒนามาจากเครื่องมือ CBA แต่เน้นให้ความสำคัญกับการรวมผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาในกระบวนการประเมิน อย่างไรก็ตาม SROI เน้นการแปลงค่าผลลัพธ์ทางสังคมเป็นมูลค่าทางการเงิน (monetization) เหมือนกับ CBA และต้องการตอบคำถามว่า “เงินที่ลงทุนไป สร้างผลตอบแทน (มูลค่าทางสังคม) เท่าไร” เพื่อสะท้อนความคุ้มค่าของโครงการ การเริ่มต้นการประเมิน SROI ต้องเริ่มจาก “ตรรกะ” ทางสังคมของกิจการ เป้าหมายของ SROI คือ

ตรวจสอบความเชื่อมโยงของปัจจัยนำเข้าไปจนถึงผลกระทบ

4. **การใช้ตัวชี้วัด (Indicator)** (นำมาประยุกต์ใช้ในคู่มือเล่มนี้ — ดูรายละเอียดในบทที่ 3) คือ การใช้ตัวบ่งชี้ที่ช่วยระบุปริมาณผลผลิต ที่เชื่อมโยงกับการเกิดขึ้นของผลลัพธ์ (outcome) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตัวชี้วัดช่วยบอกว่าผลลัพธ์ทางสังคมเกิดขึ้น “หรือไม่” และเกิดขึ้น “เท่าไร” และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างจุดเริ่มต้น (baseline) กับพัฒนาการหลังจากที่ทำกิจกรรมไประยะหนึ่ง

5. **Experimental Study หรือ “การวิจัยเชิงทดลอง”** หมายถึง การศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ โดยเน้นการวัดระดับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างรัดกุม เพื่อศึกษาว่าเงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่จัดขึ้นนั้นเป็นสาเหตุที่แท้จริงของผลหรือปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้นหรือไม่ การวิจัยเชิงทดลองมักจะมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทดลอง (experimental group) หมายถึง กลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้าร่วมกิจการเพื่อสังคม และกลุ่มควบคุม (control group) หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยจัดให้มีลักษณะเหมือนกลุ่มทดลอง แต่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ เพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลอง เช่น กิจการเพื่อสังคมไมโครไฟแนนซ์ BRAC ในบังกลาเทศ ทำวิจัยเชิงทดลองเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพชีวิตของชุมชนยากจนที่ได้รับเงินกู้และชุมชนที่ไม่ได้รับเงินกู้ (ดูรายละเอียดได้ในภาคผนวก)

6. **เครื่องมือประเมินผลลัพธ์ทางสังคมแบบ Proprietary หรือ “คิดค้น/ประดิษฐ์เอง”** หมายถึง เครื่องมือที่องค์กรประดิษฐ์คิดค้นขึ้นเอง หรือ

ประยุกต์ใช้เครื่องมืออื่น ๆ อย่างผสมผสานกันให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ให้นำน้ำหนักตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อสร้าง balanced scorecard หากเป็นนักลงทุนทางสังคม เครื่องมือ Proprietary อาจทำหน้าที่ให้คะแนนจัดอันดับ วิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ และรายงานผลของกิจการเพื่อสังคมที่อยู่ในพอร์ตการลงทุนเพื่อใช้ตัดสินใจในการลงทุน หรือประเมินผลกิจการที่ได้รับทุนไปแล้ว ตัวอย่างเครื่องมือประเภทนี้ได้แก่ Progress out of Poverty Index (PPI) เน้นวัดผลการหลุดพ้นจากความยากจน คิดค้นโดยมูลนิธิกรามีน (Grameen Foundation) และ Best Available Charitable Option (BACO) ของกองทุน Acumen Fund เพื่อดูความคุ้มค่าในการลงทุนในกิจการเพื่อสังคมเทียบกับทางเลือกในการทำการกุศลอื่น ๆ



ปัจจัยในการเลือก กรอบทฤษฎีและเครื่องมือ ประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

แม้ว่าเราจะมีกรอบทฤษฎีและเครื่องมือประเมินผลลัพธ์ทางสังคมให้เลือกใช้มากมาย แต่คุณก็ควรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับกิจการเพื่อสังคมของคุณเอง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบคร่าว ๆ ดังนี้

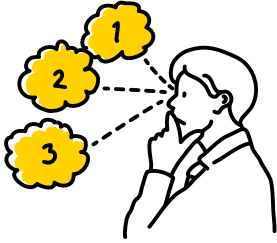
- วัตถุประสงค์ของการประเมิน และการนำข้อมูลไปใช้ — ขอบเขตการประเมินของแต่ละเครื่องมือจะครอบคลุม “ผล” ของการเปลี่ยนแปลงที่อาจไม่เท่ากัน เช่น เครื่องมืออย่าง CBA และ SROI เป็นเครื่องมือที่มุ่งวัดให้ถึง “ผลลัพธ์” ในขณะที่ตัวชี้วัดบางประเภทหรือเครื่องมือ “คิดค้น/ประดิษฐ์เอง” อาจจะมีขอบเขตการวัดแค่ระดับผลผลิต หรือการสะท้อนมูลค่าทางการเงินเพื่อดูความคุ้มค่าของการลงทุนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคม หากคุณไม่ได้ต้องการรับรู้ “มูลค่า” หรือ “ความคุ้มค่า” การใช้เครื่องมืออย่าง CBA หรือ SROI ก็อาจเกินความจำเป็น
- ข้อกำหนดของผู้ให้ทุนหรือนักลงทุน — ผู้ให้ทุน ภาครัฐ หรือนักลงทุนเพื่อสังคมหลายรายจะมีข้อกำหนดอยู่แล้วว่ากิจการเพื่อสังคมที่ได้รับการสนับสนุนจะต้องใช้กรอบทฤษฎีหรือเครื่องมือใดในการประเมิน กิจการที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมากกว่า 1 รายจึงอาจจะต้องใช้เครื่องมือในการประเมินมากกว่า 1 ประเภท ขึ้นอยู่กับเจตจำนงของผู้ให้การสนับสนุน

- อายุของกิจการ — กิจการเพื่อสังคมที่เพิ่งเริ่มต้นอาจจะใช้เครื่องมือที่ไม่มีความซับซ้อนมากในการช่วยกำหนดเป้าหมายของกิจการให้ชัดเจนในช่วงต้น เช่น การเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง หรือเขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์ที่ชัดเจน แต่สำหรับกิจการที่ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้วและต้องการขยายขนาดผลลัพธ์ทางสังคม (scale up) แหล่งทุนย่อมต้องการความน่าเชื่อถือเชิงวิชาการด้านผลลัพธ์ทางสังคมที่หนักแน่นกว่า อาจจะต้องใช้เครื่องมือที่มีความซับซ้อนกว่าที่ให้ผลเชิงประจักษ์ที่มีระดับความน่าเชื่อถือสูง และ “พิสูจน์” ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน เช่น การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลอง
- ความสามารถของทรัพยากรบุคคลของกิจการ — การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมต้องอาศัยทักษะหลายด้านผสมผสานกัน เช่น การคิดเชิงตรรกะ การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การใช้เครื่องมือที่เน้นเรื่องความ “คุ้มค่า” อย่าง CBA หรือ SROI ต้องอาศัยความรู้พื้นฐานด้านการเงิน หรือหากจะทำการวิจัยเชิงทดลองก็ต้องอาศัยความรู้ในด้านนี้ เป็นต้น ดังนั้น กิจการควรต้องเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับความสามารถและกำลังคนในกิจการหากจะประเมินเอง หรือให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยดำเนินการเพื่อเติมเต็มทักษะที่ยังขาด
- งบประมาณและเวลาที่มีเพื่อการประเมิน — ความซับซ้อนของเครื่องมือจำนวนผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง การเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (sampling size) และความแม่นยำของข้อมูล ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดระยะเวลาประเมินและกระทบต่องบประมาณในการประเมิน กล่าวโดยทั่วไป เครื่องมือบางชนิดอย่างเช่นห่วงโซ่ผลลัพธ์และการระบุตัวชี้วัดทางสังคม มีความซับซ้อนและใช้งบประมาณน้อยกว่า CBA, SROI และการทำวิจัยเชิงทดลอง

กิจการเพื่อสังคมหลายแห่งเลือกใช้เครื่องมือการประเมินหลายเครื่องมือประกอบกันเพื่อวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมในมุมมองที่ต่างกัน เครื่องมือหลายประเภทเองก็เป็น “พื้นฐาน” ในการวิเคราะห์จากเครื่องมือหนึ่งไปสู่เครื่องมืออื่น ๆ จึงต้องมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ร่วมกันในแต่ละขั้นตอนของการประเมิน

ในคู่มือฉบับนี้ ผู้เขียนแนะนำการใช้เครื่องมือที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมที่ใช้ได้ตั้งแต่ระดับผลผลิต (output) จนถึงระดับผลลัพธ์ (outcome) รวมทั้งแสดงผลลัพธ์ทางสังคมในเชิงมูลค่าทางการเงินและความคุ้มค่า ซึ่งผู้เขียนจะอธิบายกรอบทฤษฎีและเครื่องมือสำคัญอย่าง ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ห่วงโซ่ผลลัพธ์ การเลือกตัวชี้วัดทางสังคมและการคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ในบทที่ 3 ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญที่กิจการเพื่อสังคมควรทำความรู้จักและเลือกนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับกิจการของตนเอง หรือนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวถึงในคู่มือฉบับนี้

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะไปเรียนรู้เรื่องเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้ประเมินโดยละเอียด คุณควรใช้เวลาทบทวนก่อนว่ากิจการของคุณเหมาะที่จะประเมินผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่



กิจการแบบไหนที่ไม่เหมาะกับการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม?

การประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมในวิธีที่คุ้นเคยบับนี้นำเสนอกล่าวได้ว่าเป็นการประเมินแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) กล่าวคือ ตั้งอยู่บนการเก็บข้อมูลฐาน (baseline data) และข้อมูลปฐมภูมิจากผู้มีส่วนได้เสียหลักในพื้นที่ดำเนินกิจการเป็นสำคัญ ไม่ใช่วิธีประเมินแบบ “บนลงล่าง” (top-down) อย่างเช่นการเขียนแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ เก็บข้อมูลหรือทำประมาณการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค แล้วค่อยแจกแจงลงมาอนุมาณการเปลี่ยนแปลงระดับพื้นที่โดยใช้สมมติฐาน

ด้วยความที่ขั้นตอนการประเมินในคู่มือฉบับนี้เน้นการทำงานแบบ “ล่างขึ้นบน” ซึ่งต้องใช้เวลา เงินทุน และการให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เนิ่น ๆ คุณจึงควรพิจารณาก่อนว่า กิจการของคุณเหมาะสมกับการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ ด้วยการตอบคำถามเบื้องต้นต่อไปนี้

1. กิจการของคุณมีลักษณะเป็น “กิจกรรม” ชั่วครั้งชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่องหรือไม่ หรือทำงานกับผู้มีส่วนได้เสียในระยะเวลาดสั้น ๆ ไซ่หรือไม่? เช่น จัดคอนเสิร์ตสร้างแรงบันดาลใจ อีเวนต์ “บ๊ีกคลีนนิ่งเดย์” ร่วมกันทำความสะอาด จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือเวิร์กช็อปครั้งวันเพื่อสานฝันให้กับเยาวชน งานบริจาคของให้ชุมชน นิทรรศการสร้างตระหนักรู้ ฯลฯ

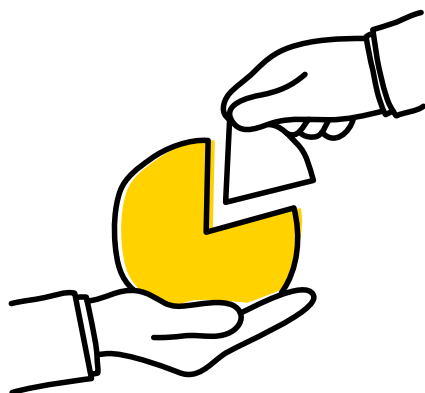
การจัดอีเวนต์หรือโครงการที่แม้จะจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี แต่พบเจอผู้มีส่วนได้เสียเพียงครั้งวันหรือไม่กี่วันเท่านั้นก็รวมอยู่ในหมวดนี้ด้วย

2. กิจการของคุณเป็นโครงการซึ่งผู้บริหาร รัฐ หรือหน่วยงานอื่นกำหนดมาอยู่แล้วว่า “ต้องทำ” และต้องทำแบบนี้เท่านั้น ไม่ว่าจะผลการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมจะออกมาเป็นอย่างไร เช่น กิจกรรมซีเอสอาร์ที่ต้องทำเพื่อฟื้นความเชื่อมั่นของชุมชนหลังเกิดอุบัติเหตุจากโรงงาน โครงการที่ต้องทำเพราะผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทสั่งให้ทำโดยไม่สนใจผลลัพธ์ ฯลฯ ใช่หรือไม่?

3. กิจการของคุณมีพันธมิตรที่ร่วมดำเนินการมากมายหลายฝ่าย คุณไม่ใช่ “เจ้าภาพหลัก” ในการดำเนินงาน หรือไม่คุณก็ไม่มีอิทธิพลใดๆ ต่อการกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน ใช่หรือไม่?

หากคำตอบต่อคำถามข้อใดข้อหนึ่งข้างต้นคือ “ใช่” แล้วล่ะก็ กิจการของคุณก็ไม่เหมาะกับการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม เนื่องจากกิจกรรมสั้น ๆ ในข้อ 1. โดยธรรมชาติแล้วยากที่จะสร้าง “การเปลี่ยนแปลงทางสังคม” ให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ส่วนโครงการที่มีลักษณะตามข้อ 2. และ 3. ก็ยากที่จะใช้ผลลัพธ์ทางสังคมในการปรับปรุงการดำเนินงาน เท่ากับเสียทรัพยากรในการประเมินไปเปล่า ๆ



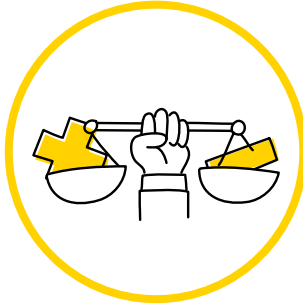


บทที่ 2

หลักการประเมินผลลัพธ์ ทางสังคม

ก่อนที่จะไปถึงวิธีวัดผล ลองมาดูหลักการหลัก
7 ข้อของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมกัน เนื่องจาก
ต่อให้คุณประเมินอย่างถูกวิธี แต่ไม่คำนึงถึงหลักการเหล่านี้
รายงานผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่คุณจัดทำขึ้นก็ไม่ว่าจะมีความถูกต้อง
รอบด้าน และสุดท้ายก็ไม่ว่าจะมีความน่าเชื่อถือได้เลย





หลักการข้อที่ 1

คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและดึง ให้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

ในเมื่อกิจการหรือโครงการเพื่อสังคมยึดเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นตัวตั้ง และในเมื่อผลลัพธ์จากกิจการหรือโครงการเพื่อสังคมอาจมีทั้งด้านบวกและด้านลบ การดึงให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นและเข้าร่วมในทุกขั้นตอนที่ทำได้ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายของพันธกิจทางสังคม จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินผลลัพธ์อย่างเที่ยงตรงและรอบด้าน

“ผู้มีส่วนได้เสีย” ในแง่นี้หมายถึงบุคคลหรือองค์กรที่เกิด “การเปลี่ยนแปลง” อะไรสักอย่างจากการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละกิจการ เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น นักลงทุน ภาครัฐ สื่อ ชุมชน หรือบางกรณีอาจรวมถึงคู่แข่งด้วย

ยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่าคุณทำกิจการเพื่อสังคมที่เปิดร้านขายงานฝีมือของผู้พิการ ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มสำคัญ คือ ผู้พิการที่คุณภาพชีวิตดีขึ้นจากการทำงานของกิจการ และลูกค้าที่มาซื้อผลงานของผู้พิการที่กิจการของคุณจัดจำหน่าย นอกจากนี้ ยังรวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่ประหยัดทรัพยากรได้จาก

การทำงานของกิจการด้วย (เช่น รัฐสามารถประหยัดเงินช่วยเหลือผู้พิการ หลังจากที่ถูกพิการมีรายได้เพิ่มขึ้นจากกิจการเพื่อสังคม)

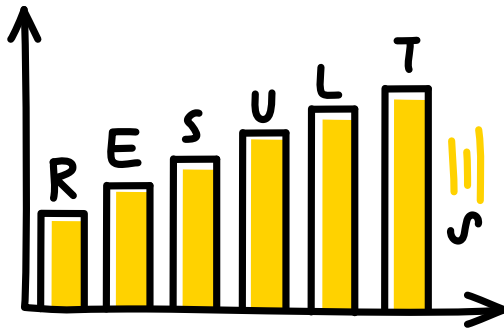
อีกตัวอย่างหนึ่ง **d.light Design** กิจการเพื่อสังคมที่ใช้เทคโนโลยีพลังงานแสงอาทิตย์มาให้แสงสว่างแก่ท้องถิ่นที่ไม่มีไฟฟ้าใช้ ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มสำคัญคือ ลูกค้าในชุมชนที่สามารถลดค่าใช้จ่ายจากการซื้อถ่านไฟฉายหรือน้ำมันก๊าด พวกเขาสามารถเพิ่มรายได้เพิ่มขึ้นเพราะสามารถทำงานตอนกลางคืนได้นานขึ้น ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในระยะยาว เช่น เด็ก ๆ สามารถทำการบ้านหรืออ่านหนังสือได้ในตอนกลางคืน (ดูรายละเอียดกรณีศึกษาดังกล่าวได้ในภาคผนวกของคู่มือฉบับนี้)

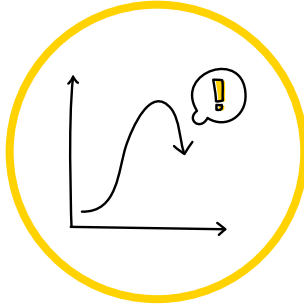
ในเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดกับผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง พวกเขาจึงน่าจะ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด และช่วยคุณแยกแยะระหว่าง “ผลลัพธ์ที่สำคัญ” กับ “ผลลัพธ์ที่ไม่สำคัญ” (แน่นอนว่าในมุมมองของพวกเขา) หลักการข้อนี้ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการ “ระบุ” ว่าผู้มีส่วนได้เสียมีใครบ้าง ไปจนถึงการ “หารือ” ตลอดจนการ “วิเคราะห์” ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

กิจการเพื่อสังคมทุกกิจการย่อมมี “ผู้มีส่วนได้เสีย” หลายกลุ่มที่มีความต้องการและความคิดไม่เหมือนกันและบางครั้งก็ขัดแย้งกัน ไม่ต่างจากธุรกิจแสวงกำไรสูงสุด “ผู้รับประโยชน์” อาจไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่มก็อาจไม่มีปากไม่มีเสียง ต้องมีคนมาพูดแทนให้ เช่น ระบบนิเวศ นอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้เสียบางฝ่ายอาจ “เสีย” มากกว่า “ได้” ก็เป็นไปได้ เช่น การผลิตสินค้าเขียวของคุณสุดท้ายอาจทำลายสิ่งแวดล้อมมากกว่าประโยชน์เชิงอนุรักษ์ที่ตั้งใจจะสร้าง

ความแตกต่างอันซับซ้อนเช่นนี้ทำให้จำเป็นที่จะต้องดึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ก่อนเริ่มกระบวนการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และหาวิธีสื่อสารผลการประเมินตามบริบทที่ตรงกับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม

ไม่ใช่สื่อสารแต่อัตราส่วนด้านเดียวโดดๆ เท่านั้น เช่น เวลาสื่อสารกับหน่วยงานภาครัฐ คุณอาจเน้นว่ามูลค่าของผลลัพธ์ทางสังคมที่สร้างนั้นช่วยรัฐลดภาระทางการคลังหรืองบประมาณประจำปีได้อย่างไร แต่เวลาสื่อสารกับกลุ่มผู้รับประโยชน์โดยตรง คุณก็อาจเน้นเรื่องรายละเอียดผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อพวกเขาแทน





หลักการข้อที่ 2

เข้าใจสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมเป็นการวัดสิ่งที่ “เปลี่ยนแปลง” ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น “กิจการนี้ช่วยให้ผู้พิการมีงานทำมากขึ้น 200 ราย ใน พ.ศ. 2554” หรือ “กิจการนั้นช่วยลดขยะได้ 1,000 ตัน ระหว่าง พ.ศ. 2553–2555” ถ้าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องประเมิน ดังนั้น คุณจึงต้องให้ความสำคัญกับการบันทึกสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็มีทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ ถ้าจะให้การประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมเป็นประโยชน์ คุณก็จะต้องครุ่นคิดให้ถี่ถ้วนและรอบด้านว่ากิจการของคุณส่งผลให้อะไรเปลี่ยนแปลงไปบ้าง และคุณจะบันทึกและอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร

ในเมื่อแทบเป็นไปไม่ได้ที่จะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงทุกเรื่องต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย หลักการข้อนี้จึงขบขันให้หลักการข้อแรก คือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทวีความสำคัญยิ่งกว่าเดิม เพราะพวกเขาเป็นผู้ที่สัมผัสถึงการเปลี่ยนแปลงได้โดยตรง



หลักการข้อที่ 3

ใช้ “ค่าแทนทางการเงิน” ตีค่าผลสำคัญ
(เฉพาะการคำนวณ SROI)

แม้ผลลัพธ์ทางสังคมในหลายกรณีจะไม่ใช่ตัวเงินโดยตรงแต่ก็เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีราคาตลาด ในกรณีเหล่านี้ คุณสามารถนำ “ค่าแทนทางการเงิน” (financial proxy) มาใช้ประเมินมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ และเพื่อให้โอกาสกับบุคคลหรือองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในระบบตลาด แต่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการ อย่างเช่นชุมชนโดยรอบหรือสิ่งแวดล้อม ยกตัวอย่างเช่น คุณอาจนำราคาคาร์บอนที่ซื้อขายกันในตลาดคาร์บอนเครดิตมาใช้เป็น “ค่าแทน” ของต้นทุนก๊าซเรือนกระจก โดยนำราคาคาร์บอนมาคูณกับปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดได้ เพื่อแสดงผลว่า ยิ่งกิจการของคุณลดก๊าซเรือนกระจกได้เท่าไร กิจการก็ยิ่งสร้างมูลค่าทางสังคมได้มากเท่านั้น เพราะช่วยสังคมประหยัดต้นทุนก๊าซเรือนกระจก

ประเด็นที่พึงระวังของการใช้ค่าแทนทางการเงินคือ คุณควรจะมีมั่นใจได้ว่ามันจะ “แทน” ผลลัพธ์ทางสังคมที่อยากวัดได้จริง ๆ หรืออย่างน้อยก็เป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ทั้งหมด ไม่ใช่เกินเลยหรือไม่เกี่ยวข้องกัน และต้องคำนึง

ถึงบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ด้วย

ยกตัวอย่างเช่น ลองนึกดูว่าคุณควรใช้อะไรเป็นค่าแทนของผลลัพธ์ทางสังคม “ชีวิตสมรสที่ดีขึ้น?” ถ้าเป็นประเทศในทวีปยุโรปอย่างอังกฤษ ซึ่งคนจะไปปรึกษาจิตแพทย์เกี่ยวกับปัญหาในครอบครัวเป็นเรื่องปกติ กิจการเพื่อสังคมในอังกฤษที่ช่วยให้คนมีชีวิตสมรสที่ดีขึ้นอาจใช้ “รายได้จิตแพทย์รับปรึกษาชีวิตคู่ที่ลดลง” เป็นค่าแทนคุณภาพชีวิตสมรสที่ดีขึ้น (ถ้าจิตแพทย์ชีวิตคู่มิรายได้ลดลงขณะที่เวลาทำงานเท่าเดิม แปลว่าคนไปปรึกษาน้อยลง นั่นเท่ากับว่าคนมีปัญหาชีวิตคู่น้อยลง) แต่ตัวเลขนี้ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้เป็นค่าแทนคุณภาพชีวิตคู่ในสังคมที่คนไม่นิยมไปปรึกษาจิตแพทย์เวลาเกิดปัญหา คุณต้องคิดถึงข้อมูลอื่นที่ใช้เป็นค่าแทน “ชีวิตสมรสที่ดีขึ้น” ให้ใกล้เคียงกว่า ยกตัวอย่างเช่น ในสังคมไทย ชีวิตสมรสที่ดีขึ้นอาจสะท้อนจากการที่คู่สมรสใช้จ่ายมากขึ้นในการไปเที่ยวหรือทำกิจกรรมอื่นร่วมกันสองต่อสอง ประหยัดค่าใช้จ่ายในการไปปรึกษาปัญหาสมรสกับหมอดู ฯลฯ

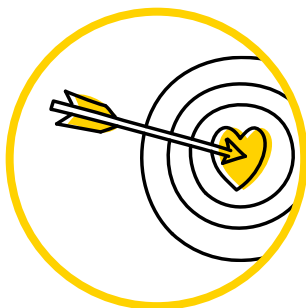
อีกตัวอย่างหนึ่ง คุณควรใช้อะไรเป็นค่าแทนของผลลัพธ์ทางสังคม “สุขภาพที่ดีขึ้น?” จะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรที่บ่งบอกถึงการที่คนมีสุขภาพที่ดีขึ้น คุณอาจจะใช้ “ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลที่น้อยลง” หรือ “รายได้ที่เพิ่มขึ้น” (อาจจะมิรายได้เพิ่มขึ้นเพราะลาป่วยน้อยลงและสามารถทำงานได้มากขึ้น)

การพยายามหาค่าแทนทางการเงินสำหรับผลลัพธ์ทางสังคมที่ไม่ใช่ตัวเงินตรง ๆ นั้น นอกจากจะเสริมให้การวิเคราะห์ของคุณครบถ้วนและรอบด้านแล้วยังนับเป็นการ “เพิ่มอำนาจ” ให้กับผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่มที่มักจะถูกกีดกันอยู่นอกกรอบการคำนวณเปรียบเทียบต้นทุนกับประโยชน์ เพียงเพราะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับพวกเขาอยู่นอกบรรทัดและไม่มีมูลค่าทางการเงินโดยตรง

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากคุณต้องเลือกระหว่างโครงการก่อสร้างแหล่งผลิต

พลังงานสองโครงการ โครงการแรกคุ้มค่าทางการเงินมากกว่า คืนทุนได้เร็วกว่า ขณะที่โครงการที่สองถึงแม้จะคืนทุนช้ากว่า ให้ผลตอบแทนทางการเงินต่ำกว่า แต่ก็สร้างผลกระทบต่อสุขภาพของคนในชุมชนน้อยกว่า สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าให้กับคนในชุมชน ถ้าหากคุณพิจารณาแต่ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินตรง ๆ คุณย่อมเลือกโครงการแรก แต่ถ้าหากพิจารณามูลค่าของ “สุขภาพ” และ “คุณภาพชีวิต” ของคนในชุมชนประกอบด้วย โครงการที่สองอาจเป็นโครงการที่ “ดี” กว่า และ “คุ้มค่า” เมื่อประเมินมูลค่าอย่างครอบคลุมมากกว่า

ในแง่นี้จึงกล่าวได้ว่า การพิจารณามูลค่าของ “สุขภาพ” และ “วิถีชีวิต” เท่ากับทำให้คนในชุมชนมีสิทธิมีเสียงมากกว่าเดิมในกระบวนการตัดสินใจ เพราะสะท้อนความต้องการและผลกระทบต่อพวกเขาได้ดีกว่าการพิจารณาผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินตรง ๆ เพียงลำพัง



หลักการข้อที่ 4

รวมเฉพาะสิ่งที่เป็น “สาระสำคัญ” และเชื่อมโยงกับกิจกรรมหลัก

การประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมจะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อคุณมีข้อมูลที่เชื่อถือได้และเก็บรวบรวมได้อย่างสม่ำเสมอ แต่การเก็บข้อมูลย่อมมีค่าใช้จ่าย ดังนั้น การแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สำคัญกับปัจจัยที่ไม่สำคัญจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ยกตัวอย่างเช่น สมมติว่าคุณทำกิจการเพื่อสังคมเพื่อเด็กไร้บ้าน พันธกิจหลักคือมุ่งปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเด็กไร้บ้านด้วยการหางานให้พวกเขา ในปีที่ผ่านมา เด็กที่คุณช่วยจำนวนหนึ่งไปทำงานเก็บ คัดแยก และกำจัดขยะ และพวกเขาก็ทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าเทศบาล ส่งผลให้ขยะในชุมชนลดลงจริง ๆ คำถามคือในเมื่อ “ขยะที่ลดลง” เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างชัดเจน แต่ไม่ใช่เป้าหมายหลักของกิจการ คุณควรนับรวมผลลัพธ์ที่ไม่ได้ตั้งใจข้อนี้ในการประเมินผลลัพธ์หรือไม่?

คำตอบขึ้นอยู่กับว่าขยะที่ลดลงนั้นมีปริมาณมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ทางสังคมอื่น ๆ ที่กิจการเพื่อสังคมของคุณสร้าง ถ้างานของคุณช่วย

ยกระดับคุณภาพชีวิตของเด็กได้ 1,000 คน แต่เด็กที่ไปทำงานเก็บและกำจัดขยะมีจำนวนเพียง 10 คน (ร้อยละ 1) ผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นก็ไม่สำคัญพอที่จะนับรวมในการวิเคราะห์ ภาษีทางบัญชีเรียกว่า ไม่ใช่ “สาระสำคัญ” (materiality)

ถ้าคุณอยากให้ผลการประเมินนำไปใช้ได้จริง คุณก็ต้องคัดสรรแต่เฉพาะผลลัพธ์ทางสังคม *ประการสำคัญ* จะได้นั้นการจัดการไปยังประเด็นที่มีความสำคัญจริง ๆ การตัดสินใจว่าผลลัพธ์อะไรบ้างสำคัญนั้นต้องอาศัยการอ้างอิงพันธกิจขององค์กร (กระบวนการภายใน) และการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่คุณอยากสร้างประโยชน์ให้ (กระบวนการภายนอก) โดยพยายามสร้าง “สมดุล” ระหว่างกระบวนการภายในและภายนอก เพราะวิธีขอให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายบรรยายผลลัพธ์ทั้งหมดที่เกิดจากกิจการ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ให้เราฟังโดยไม่สนใจพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร อาจเป็นการเสียเวลาเปล่า และผลที่ได้คือรายการ (รวมทั้งเสียงบ่น) ยาวเป็นหางว่าวที่ไม่เป็นระบบและยากแก่การจัดการ

ด้วยเหตุนี้ คุณจึงควรตั้งต้นจากกระบวนการภายในก่อน คือดูว่าเป้าหมายของเราคืออะไร ประเมินว่าเราทำอะไรเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นไปแล้วบ้าง แล้วรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียประกอบ ถ้าไม่รับฟังเลยก็ไม่ดีเพราะสุ่มเสี่ยงที่จะเจออคติ “เลือกแต่ผลลัพธ์ที่ตัวเองชอบ” (selectivity bias) ส่งผลให้มองข้ามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแต่คุณไม่ได้วางแผนเอาไว้ ไม่ว่าจะเป็ผลลัพธ์ทางบวกหรือทางลบ

กฎจ่าง่าย (rule of thumb) ที่คุณอาจนำมาใช้ คือ เลือกประเมินผลลัพธ์ไม่เกิน 3 รายการที่สำคัญที่สุดเท่านั้น หรือประเมินเฉพาะผลลัพธ์ที่ผู้มีส่วนได้เสียเกินครึ่งหนึ่ง (จากการสุ่มสัมภาษณ์หรือสำรวจ) ยืนยันว่าเป็นประโยชน์ที่พวกเขาได้รับจากกิจการ หลักสำคัญคือควรเน้นเฉพาะประโยชน์



ทางตรง ที่ชัดเจนว่าเกิดจากกิจการ เพื่อป้องกันความ
เสี่ยงที่จะกล่าวอ้างเกินจริง (ดูหลักการข้อถัดไป) ไม่นับ
ประโยชน์อีกทอดหรือสองทอดถัดไป เช่น ถ้าหาก
กิจกรรมหลักของกิจการของคุณ คือ การจ้างคนงานใน
ชุมชนที่อาศัยติดกับกองขยะมาคัดแยกขยะ นำขยะบาง
ชนิดกลับไปรีไซเคิลใหม่ ส่งเสริมให้พวกเขามีอาชีพ ผลลัพธ์ทางตรงที่ควร
พิจารณาได้แก่ “รายได้ที่เพิ่มขึ้น” “ปริมาณขยะที่ลดได้” ส่วนผลทอดต่อไป
เช่น “ก๊าซเรือนกระจกที่ลดได้” (สมมติว่าขยะส่วนใหญ่นำไปผลิตไฟฟ้า) หรือ
“ความสุขของคนในชุมชนเพิ่มขึ้น” (จากการที่ขยะลดลง) จะเป็นสิ่งที่ควร
นำมาพิจารณารวมไว้ด้วยก็ต่อเมื่อคุณมีหลักฐานที่พิสูจน์ได้ว่าผลดังกล่าวเกิด
จากกิจการจริง ๆ เท่านั้น (เช่น กิจการขายขยะไปให้กับโรงไฟฟ้าจริง ๆ)



หลักการข้อที่ 5 หลีกเลี่ยงการกล่าวอ้างเกินจริง

กิจการเพื่อสังคมของคุณอาจมีเป้าหมายที่น่าชื่นชม แต่ก็ต้องยอมรับว่ามันไม่ใช่กิจการเพียงหนึ่งเดียวที่พยายามแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อม เว้นแต่ว่าคุณจะทำงานในประเด็นที่ยังไม่มีใครแตะต้องจริง ๆ ซึ่งเป็นไปได้ยากมาก เพราะทุกปัญหาล้วนมีหน่วยงานภาครัฐ องค์กรการกุศล มูลนิธิ และองค์กรอื่น ๆ เข้ามาพยายามแก้ไข ผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นหลังจากที่คุณก่อตั้งกิจการ อาจเป็น “ฝีมือ” ของคุณเพียงส่วนเดียวก็ได้ ดังนั้น การระบุว่าคนหรือองค์กรอื่นมีส่วนสร้างผลลัพธ์ด้วยหรือไม่ เพียงใด (attribution) จึงเป็นปัจจัยสำคัญ

ยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่ากิจการเพื่อสังคมของคุณตั้งเป้าไว้ที่การช่วยให้เกษตรกรที่มีรายได้น้อยมีรายได้เสริมหลังจากผ่านไปหนึ่งปี ผลลัพธ์สำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นคือเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีรายได้เพิ่มเฉลี่ยคนละ 900 บาทต่อเดือน แต่ในช่วงเวลาเดียวกันรัฐบาลเพิ่งเริ่มใช้นโยบายเบี้ยสนับสนุนเกษตรกรรายได้น้อยคนละ 500 บาท เท่ากับว่าผลลัพธ์ “ผู้ชมามีรายได้เพิ่มขึ้น” ที่คุณมีส่วนสร้างคือ $900 - 500 = 400$ บาทต่อคนต่อเดือน หรือ

ร้อยละ 44 ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (400/900) ฉะนั้น ตัวเลขที่คุณควรใช้ในการประเมินผลตอบแทนทางสังคมคือ 400 บาทต่อคนต่อเดือน ไม่ใช่ 900 บาทต่อคนต่อเดือน เพราะต่อให้คุณไม่ทำกิจการนี้เลย เกษตรกรรายได้น้อยทุกคนจะยังมีรายได้เพิ่มขึ้นเดือนละ 500 บาท จากนโยบายที่รัฐบาลริเริ่มในปีที่แล้ว

หลายครั้ง ยากที่จะคำนวณอย่างเที่ยงตรงว่าผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการของคุณมีส่วนสร้างนั้นคิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของผลลัพธ์ทั้งหมด โดยเฉพาะในกรณีที่คุณไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากหน่วยงานอื่นตรงๆ ในกรณีเหล่านี้ คุณอาจต้องอ้างอิงแนวโน้มในอดีต งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ/หรือ ตัวชี้วัดมาตรฐาน (benchmark) เพื่อช่วยประเมินสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากงานของคุณ ดังเช่นในตัวอย่างข้างต้น สมมติว่าคุณไม่รู้ว่รัฐบาลเริ่มจ่ายเงินช่วยเหลือเกษตรกรรายได้น้อยเมื่อไร แต่รู้จากสถิติ 4-5 ปีที่ผ่านมาว่า รายได้ของเกษตรกรรายได้น้อยเพิ่มเฉลี่ยเดือนละ 150 บาทต่อคน กรณีนี้ก็พอจะอนุมานได้ว่าผลลัพธ์ที่กิจการของคุณสร้างน่าจะอยู่ที่ประมาณ $900 - 150 = 750$ บาทต่อคนต่อเดือน เนื่องจากต่อให้คุณไม่ทำอะไรเลย เกษตรกรรายได้น้อยก็น่าจะยังมีรายได้เพิ่มเฉลี่ยเดือนละ 150 บาทต่อคน อันเป็นผลมาจากปัจจัยที่คุณไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น เงินโอนจากลูกหลาน ฯลฯ



หลักการข้อที่ 6

เน้นความโปร่งใสทุกขั้นตอน

ในเมื่อผลลัพธ์ทางสังคมมักจะเป็นคุณค่าเชิงนามธรรมที่วัดยาก หลากหลาย และแต่ละคนก็มีมุมมองที่แตกต่างกัน การประเมินทุกขั้นตอนอย่างโปร่งใสที่สุดเท่าที่จะทำได้จึงเป็นหลักการพื้นฐานที่จำเป็น ภายใต้หลักการข้อนี้ คุณควรจัดทำเอกสารประกอบการตัดสินใจทุกครั้ง โดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย บันทึกรผลลัพธ์ ตัวชี้วัดและมาตรฐานที่ใช้ รวมถึงแจกแจงแหล่งที่มา วิธีเก็บข้อมูล และวิธีพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ในการประเมิน เมื่อการประเมินเสร็จสิ้นแล้วก็ควรสื่อสารผลการประเมินให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับทราบและแสดงข้อคิดเห็น ตลอดจนเสนอคำอธิบายว่าองค์กรของคุณจะนำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างไรในอนาคต



หลักการข้อที่ 7

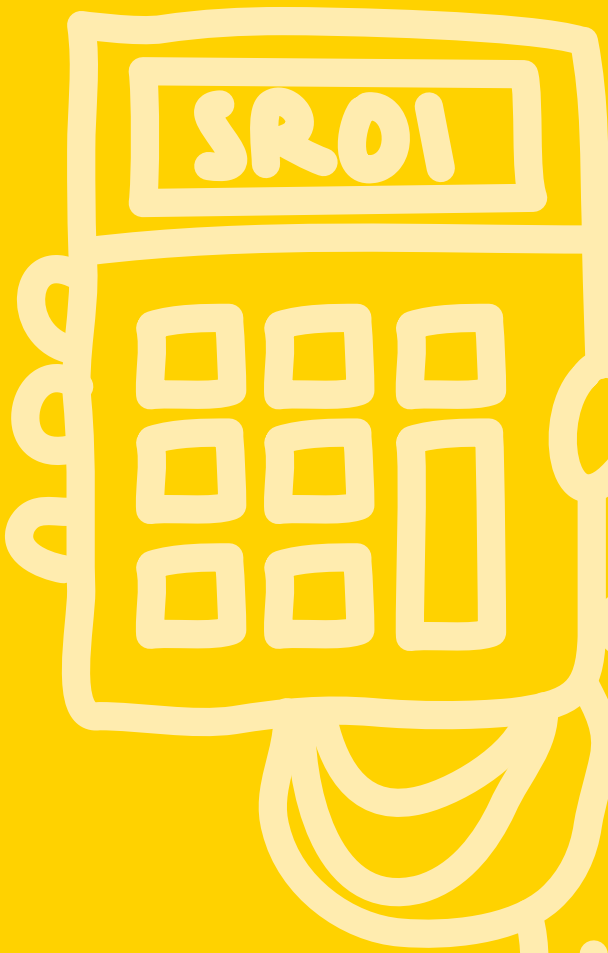
พร้อมรับการตรวจสอบ

ถึงแม้การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและการวัดผลตอบแทนทางสังคมจะมีความเป็น “วิทยาศาสตร์” พอประมาณ และช่วยสร้างความเข้าใจต่อคุณค่าที่เกิดจากการดำเนินงานได้มากขึ้น แต่การมีทัศนคติส่วนตัวก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บางคนอาจมองว่าคุณประเมินมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมหรือมูลค่าผลตอบแทนทางสังคมออกมาสูงเกินจริง บางคนมองว่าต่ำเกินไป บางคนอาจตั้งคำถามกับวิธีเก็บข้อมูลของคุณ หรือความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลที่คุณใช้เป็นค่าแทน ฯลฯ

ด้วยเหตุนี้ คุณจึงควรพร้อมรับการตรวจสอบผลการประเมินจากบุคคลภายนอกด้วยความยินดี ถ้าเป็นไปได้ควรให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นผู้ประเมินหรือเขียนความเห็น ไม่ต่างจากรายงานของผู้สอบบัญชีในการจัดทำงบการเงินประจำปี

การแสดงความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบและการแสดงความเห็นของผู้ประเมินอิสระจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถตัดสินใจได้ว่า การประเมินของคุณทำอย่างตรงไปตรงมาและสมเหตุสมผลหรือไม่ รวมทั้งจะเชื่อใจให้

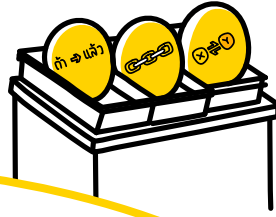
ทุกฝ่ายอยากแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินครั้งต่อไป





บทที่ 3

กรอบคิดและเครื่องมือหลัก
ในการประเมิน



ก่อนจะอธิบาย

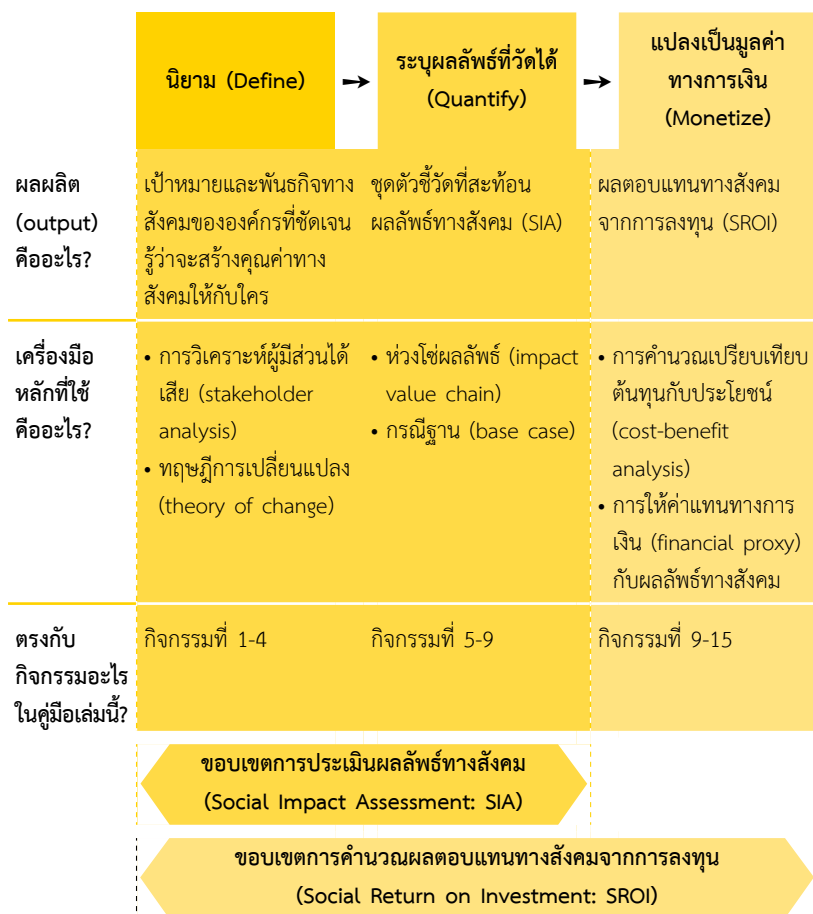
ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์และ

ผลตอบแทนทางสังคมในรายละเอียด ลองมาทำความรู้จัก
กับกรอบการประเมิน และ “เครื่องมือ” สำคัญต่างๆ นั่นคือ
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ห่วงโซ่ผลลัพธ์
(Impact Value Chain) กรณีฐาน (Base Case Scenario)
ตารางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย และตัวชี้วัดทาง
สังคม (Social Impact Indicators)

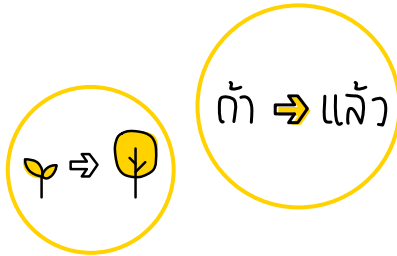
กรอบคิดในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน

การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) และการคำนวณผลตอบแทนทางสังคม
จากการลงทุน (SROI) อยู่ภายใต้กรอบการประเมินเดียวกัน นั่นคือ ก่อนอื่น
คุณต้อง “นิยาม” เป้าหมายและพันธกิจทางสังคมขององค์กรให้ชัด (define)
เสร็จแล้วก็ต้องระบุผลลัพธ์ที่วัดได้ (quantify) เพื่อประเมินผลลัพธ์ทางสังคม
และถ้าหากประสงค์จะไปให้ถึงผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)
ก็จะต้องแปลงผลลัพธ์เหล่านั้นออกมาเป็นมูลค่าทางการเงิน (monetize) เพื่อ
นำไปเปรียบเทียบกับต้นทุน คำนวณอัตราส่วนผลตอบแทนทางสังคมจากการ
ลงทุนต่อไป

กรอบคิดข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



3.1 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอน “นิยาม” เป้าหมาย และพันธกิจทางสังคมขององค์กร (Define)



3.1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การตอบคำถาม “กิจการนี้มอบคุณค่าอะไรให้กับสังคมบ้าง?” คือ “ถ้าไม่มีกิจการนี้อยู่ ผลลัพธ์ทางสังคมนี้จะไม่เกิดขึ้น” อย่างชัดเจนที่สุดและเป็นรูปธรรม การเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทำได้หลายแบบ วิธีหนึ่งคือสื่อสารเป็นประโยคในรูป “ถ้า....แล้ว.....” จะมีอะไรเปลี่ยนแปลงโดยเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น ถ้ากิจการเพื่อสังคมของคุณก่อตั้งเพื่อช่วยเหลือผู้พิการในด้านอาชีพด้วยการฝึกอบรมและหางานที่เหมาะสมให้ผู้พิการ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสำหรับกิจการของคุณก็จะเขียนได้ว่า “ถ้าผู้พิการในประเทศไทยได้รับการฝึกอบรมและหางานที่เหมาะสมให้แล้ว ผู้พิการจะมีอาชีพ พึ่งพาตนเองได้มากขึ้น มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น”

อีกตัวอย่างหนึ่ง ถ้ากิจการเพื่อสังคมของคุณมุ่งเป้าไปที่การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมแถบจังหวัดน่านด้วยการหาแหล่งรายได้อื่นให้กับเกษตรกร จะได้ไม่ต้องปลูกและเผาซึ่งข้าวโพดปริมาณมหาศาล พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจให้ดูแลรักษาป่า คุณก็เขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของกิจการนี้ได้ว่า “ถ้าเกษตรกร

น่านมีรายได้เพียงพอจากวิธีการเกษตรที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมแล้ว ภูเขาหัวโล้นของน่านจะกลับกลายเป็นป่าอุดมสมบูรณ์มากขึ้น ระบบนิเวศจะฟื้นคืน ชาวน่านจะมีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม”

ลองสังเกตว่า ส่วนแรกของประโยคที่แสดงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นสิ่งที่เกิดจากกิจกรรมหลักของกิจการของคุณ (ผู้พิการที่จะมีอาชีพ, เกษตรกรที่ไม่ปลูกข้าวโพด) ส่วนหลังเป็น “ผลลัพธ์” (outcome หรือ impact) ที่คุณปรารถนาว่าจะบรรลุจากการดำเนินกิจการ (ผู้พิการที่พึงพาตนเองได้ดีขึ้นและมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าเดิม, ภูเขาหัวโล้นจะกลายเป็นป่าสมบูรณ์มากขึ้น คนน่านจะมีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม) ซึ่งผลลัพธ์นี้จะต้องสะท้อน “การเปลี่ยนแปลง” ที่คุณคาดหวังหรือเชื่อมั่นว่าจะเกิดภายในกรอบเวลาที่ประเมิน จะได้สามารถเชื่อมโยงระหว่าง *การเปลี่ยนแปลง* ที่เกิดขึ้นกับ *การดำเนินงาน* ของกิจการ ไม่ใช่เขียนผลลัพธ์ที่พึงปรารถนารวกับว่ามันเป็นจุดสัมบูรณ์ ไม่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เลย เพราะถ้าทำอย่างนั้น คุณจะไม่สามารถแม้แต่จะเริ่มประเมินว่าการดำเนินงานของกิจการสร้างความเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงข้างต้นเขียนว่า “คนน่านจะมีความเป็นอยู่ที่ดี” หรือ “สิ่งแวดล้อมน่านจะดี” จะก่อให้เกิดคำถามต่อไปว่า ก่อนหน้าที่คุณจะทำกิจการเพื่อสังคม คนน่าน “มีความเป็นอยู่ที่ไม่ดี” เลยจริงหรือ และสิ่งแวดล้อมในจังหวัดน่าน “ไม่ดี” ตรงไหนอย่างไร

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ดี คือ ทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าเมื่อกิจการตั้งขึ้นมาแล้ว กิจการจะทำอะไรเป็นหลัก แล้วปัญหาสังคมด้านใดที่จะเปลี่ยนไปอย่างชัดเจน และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มไหนที่จะได้ประโยชน์ ถ้าอธิบายไม่ได้ก็แสดงว่ากิจการนั้นไม่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ต่อสังคม (ดูข้อควรระวังหัวข้อ “ผลลัพธ์ทางสังคม” ไม่ใช่ ‘ผลลัพธ์ทั่วไป’ ในล้อมกรอบประกอบ)



ข้อควรระวัง: “ผลลัพธ์ทางสังคม” ไม่ใช่ “ผลลัพธ์ทั่วไป”

บางครั้ง ถ้าหากคุณพบว่าไม่สามารถเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ไม่สามารถสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ว่า “การเปลี่ยนแปลงทางสังคม” ที่คุณประสงค์จะมีส่วนสร้างนั้นคืออะไร มีรูปธรรมอย่างไร สาเหตุอาจเป็นเพราะเป้าหมายหลักของกิจการของคุณไม่เข้าข่าย “ผลลัพธ์ทางสังคม” ตั้งแต่ต้น!

“ผลลัพธ์ทางสังคม” หรือ “ผลกระทบทางสังคม” (social impact) มีมากมายหลายนิยาม แต่นิยามหนึ่งที่ผู้เขียนคู่มือฉบับนี้พบว่าสรุปความหมายได้ดีและเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือ นิยามของศูนย์ผลลัพธ์ทางสังคม (Center for Social Impact) มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา (เว็บไซต์ <http://socialimpact.umich.edu/>) ให้คำจำกัดความและอธิบายดังต่อไปนี้

**“ผลลัพธ์ทางสังคม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญ
ซึ่งรับมือกับความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน**

ในทำนองเดียวกัน “การสร้างผลลัพธ์ทางสังคม” หมายถึงผลที่เกิดจากชุดกิจกรรมซึ่งออกแบบโดยเจตนา ภายใต้เป้าหมายที่ยึดโยงอยู่กับนิยามข้างต้น

“ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” คืออะไร?

คำว่า “ผลลัพธ์” หรือ “ผลกระทบ” โดยทั่วไปหมายถึงอิทธิพล

หรือผลที่เกิดกับอะไรก็ได้ ขึ้นอยู่กับบริบทของการใช้ เช่น การที่ผู้บริโภคอยากซื้อสินค้ามากขึ้นอาจเป็น “ผลลัพธ์” ของโฆษณาที่ทรงพลัง หรือการที่คนไม่ยอมออกจากบ้านอาจเป็น “ผลกระทบ” (ที่ไม่คาดฝัน) ของเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ แต่ความหมายของ “ผลลัพธ์ทางสังคม” ยึดโยงอยู่กับผลของมันต่อความท้าทายทางสังคม ที่คนในสังคมมองเห็นร่วมกันได้ว่าสมควรต้องหาทางแก้ไขอย่างเร่งด่วน

แน่นอนว่าลักษณะและระดับความเร่งด่วนของปัญหาย่อมแตกต่างกันออกไป ตามแต่บริบททางสังคมหรือชุมชน เช่น ในประเทศไทย เราอาจเห็นพ้องต้องกันได้ไม่ยากว่า ความเหลื่อมล้ำโดยเฉพาะระหว่างเมืองกับชนบท ความด้อยคุณภาพและความเหลื่อมล้ำของระบบการศึกษา และสภาพแวดล้อมเสื่อมโทรม ล้วนเป็น “ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” ทั้งสิ้น อีกทั้งความท้าทายบางประเด็นก็อาจเป็นความท้าทายระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อทุกพื้นที่ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และเมื่อเวลาเปลี่ยน สังคมเปลี่ยน ประเด็นหรือระดับความเร่งด่วนก็ย่อมเปลี่ยนแปลงตาม ทั้งหมดนี้หมายความว่า คุณควรจะศึกษาก่อนเริ่มต้นกิจการจนมั่นใจได้ว่า ประเด็นทางสังคมที่กิจการของคุณจะรับมือ นั้น เข้าข่าย “ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” ก่อนที่จะลงมือเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

ทำไมต้องเป็น “การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญ”

ในเมื่อกิจการของคุณพิจารณาว่าจะรับมือกับ “ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” การจะรับมือกับความท้าทายระดับนี้ย่อมอาศัยการ

เปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ๆ ไม่ได้ แต่ต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและรับมือกับปัญหาที่ต้นเหตุ มุ่งสร้าง “การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญ” มิใช่รักษาเพียงอาการของโรคเท่านั้น (นี่คือเหตุผลอีกประการที่ว่า โครงการเพื่อการกุศลหรือกิจกรรมที่จัดเพียงชั่วคราว เช่น จัดอีเวนต์สองชั่วโมง จึงไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่ต้องประเมินผลลัพธ์ทางสังคม เนื่องจากไม่อาจสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมใด ๆ ได้)

การทำความเข้าใจนิยาม “ผลลัพธ์ทางสังคม” ข้างต้นอย่างถ่องแท้ จะช่วยให้คุณมองเป้าหมายและอาจรวมถึงวิธีดำเนินงานของกิจการได้อย่างแจ่มชัดกว่าเดิม และเริ่มเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนได้

เหนือสิ่งอื่นใด คุณควรทบทวนให้ชัดเจนก่อนเขียนทฤษฎีว่า ผลลัพธ์ที่คุณต้องการสร้างนั้นช่วยตอบโจทย์ “ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” จริงหรือไม่ เพียงใด

หากยังสับสน ลองพิจารณาคำถามต่อไปนี้เป็นตัวช่วย

- “คนไม่ยื่นขีดขวขณะขึ้นบันไดเลื่อน” เป็นสิ่งที่ทำให้คนเมืองจำนวนมากรำคาญใจ แต่เข้าข่าย “ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” หรือไม่?
- “คนไม่ออกกำลังกาย” เป็นปัญหาสังคม หรือ “โรคที่เกิดจากการไม่ออกกำลังกาย” เป็นปัญหาสังคม? เป็นปัญหาถึงระดับ “ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” หรือไม่ อย่างไร? หรือไม่ใช่ปัญหาทั้งสองกรณี?
- “ความท้าทายทางสังคมที่เร่งด่วน” คืออะไร ระหว่าง “คนดื่ม

สุรา” กับ “อัตราการตายจากโรคและอุบัติเหตุทางถนนที่เกิดจากการดื่มสุราเกินขนาด”? ประเด็นใดจะนำไปเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนกว่า?

คุณควรเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายของกิจการ และแสดง “การเปลี่ยนแปลง” จริง ๆ นอกจากนี้ ส่วนแรกของทฤษฎีคือ กิจกรรมหลักที่คุณจะทำนั้นก็สำคัญไม่แพ้กัน ยิ่งเขียนเป็นรูปธรรมได้เท่าไร ยิ่งเป็นผลดีกับการออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจ วางกลยุทธ์ขององค์กร และประเมินผลลัพธ์ทางสังคมในขั้นต่อไป

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจาก “ถ้าเกษตรกรน่านมีรายได้เพียงพอจากวิธีการเกษตรที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม” ยังไม่ชัดเจนว่า วิธีการเกษตรที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม” คืออะไร บ่งชี้ว่าคุณอาจยังไม่มีแบบจำลองทางธุรกิจที่ชัดเจน ถ้าชัดเจนคุณก็ควรเขียนให้เจาะจงกว่านั้น เช่น “ถ้าเกษตรกรน่านมีรายได้เพียงพอจากการปลูกข้าวแบบเกษตรอินทรีย์” (สมมุติว่าคุณค้นพบว่าน่านปลูกข้าวออร์แกนิกได้ และมั่นใจในโมเดลธุรกิจ รวมถึงการตลาดให้กับเกษตรกร) หรือ “ถ้าเกษตรกรน่านมีรายได้เพียงพอจากการปลูกข้าวโพดโดยไม่ต้องเผาซังทิ้ง” (สมมุติว่าคุณค้นพบวิธีปลูกข้าวโพดได้ปีละหลายครั้งโดยไม่ต้องเผาซังข้าวโพด หรือสมมุติว่าโมเดลธุรกิจของคุณคือรับจ้างโครงการซีเอสอาร์ของบริษัทผู้รับซื้อข้าวโพดรายใหญ่ตรวจสอบการเพาะปลูกของเกษตรกร โดยบริษัทจะยินดีจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้กับเกษตรกรที่ไม่เผาซังข้าวโพด)

ในส่วนของผลลัพธ์ทางสังคม ยิ่งเขียนได้เป็นรูปธรรมและระบุอย่างชัดเจน ได้มากเท่าไร คุณก็จะยิ่งสามารถตีค่าการเปลี่ยนแปลงนั้นออกมาเป็นตัวเลข ได้อย่างชัดเจนมากเท่านั้น อีกทั้งคุณควรเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงให้คน อ่านเข้าใจง่าย โดยลองคิดว่า ถ้าหากคนที่ไม่เคยรู้จักกิจการของคุณมาก่อน เลยมาอ่านทฤษฎีนี้ เขาหรือเธอจะเข้าใจหรือไม่ว่าคุณต้องการจะสร้างการ เปลี่ยนแปลงอะไร ให้ใคร หลัก ๆ ด้วยการทำอะไร หรือทราบได้ว่าก่อนที่ กิจการนี้จะเข้ามาทำงานนั้นเคยมีปัญหาสังคมอะไรเกิดขึ้นมาก่อน

ตัวอย่างการเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง



กิจการเพื่อสังคมอินทรีย์ไทย (กิจการสมมุติ)

บริษัท อินทรีย์ไทย จำกัด ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา ความยากจนของเกษตรกรในภาคอีสานผ่านการสร้างเครือข่ายของชาวบ้าน ในพื้นที่เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ที่ไม่ใช้สารเคมี บริษัทฯ ได้นำการทำเกษตรอินทรีย์ เกษตรผสมผสาน และนวัตกรรมพื้นถิ่น มาปรับเป็น “เกษตรประณีต” ที่เข้ากับบริบทของชุมชน โดยมีการจัดการ อบรมเทคนิคต่าง ๆ มีการประชุม รับฟังความคิดเห็น และให้คำปรึกษาแก่ สมาชิกที่มารวมกลุ่มกันเป็นประจำทุกเดือนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เพื่อลด ต้นทุนและส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ อินทรีย์ไทยจึงผลิตปัจจัยการผลิต อินทรีย์หลัก ๆ จำหน่ายให้สมาชิก เช่น ปุ๋ยอินทรีย์และจุลินทรีย์กำจัดโรคพืช ในราคาที่ย่อมเยา และรับซื้อข้าวในราคาที่สูงกว่าตลาด ยิ่งไปกว่านั้น อินทรีย์ไทย

ยังหวังที่จะเห็นสุขภาพที่ดีขึ้นของสมาชิกจากการลดการใช้สารเคมีในการทำการเกษตร และสร้างความสามัคคีที่เพิ่มขึ้นแก่คนในชุมชน
 ผู้ประกอบการและทีมงานของกิจการเพื่อสังคมอินทรีไทยได้เขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

“ ถ้าเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของอินทรีไทย
 ได้รับความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ และมีการ
 แลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันอย่างต่อเนื่องแล้ว
 พวกเขาจะมีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น
 จะมีสุขภาพดีขึ้น และมีความสามัคคี
 ในชุมชนมากขึ้น รวมทั้งรัฐจะประหยัด
 ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการผู้มีรายได้น้อยได้ ”





โครงการปลูกป่าชายเลน “คืนชีวิตให้พื้นที่ป่าชายเลน เสื่อมโทรม” (กิจการสมุนต์)

โครงการ “คืนชีวิตให้พื้นที่ป่าชายเลนเสื่อมโทรม” เป็นโครงการปลูกต้นไม้เพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่ากว่าหนึ่งพันไร่ในชุมชนแห่งหนึ่งทางภาคใต้ พื้นที่ป่าที่เคยโอบล้อมชุมชนแห่งนี้ถูกทำลายไปอย่างมากในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมาเพราะมีการลักลอบตัดไม้ในป่าชายเลนเพื่อใช้ในการเผาถ่าน หรือขายไม้ต่อไปทำไม้เสาเข็ม ไม้ค้ำยัน และเฟอร์นิเจอร์ พื้นที่ป่าชายเลนจึงถูกบุกรุกทำลายโดยทั่วไปพื้นที่ป่าชายเลนเป็นแหล่งผลิตอาหารและแหล่งอนุบาลที่สำคัญสำหรับสัตว์น้ำหลายประเภทที่ชุมชนใช้เป็นแหล่งอาหาร เมื่อป่าชายเลนหายไปชุมชนต้องประสบปัญหาชายฝั่งถูกกัดเซาะ และประสบกับความเสียหายจากวาตภัยเป็นระยะ เพราะไม่มีป่าไว้ชะลอความเร็วลม เพื่อเป็นการฟื้นฟูป่าชายเลนให้กลับมาสมบูรณ์อีกครั้ง ชุมชนและภาคเอกชนในพื้นที่นี้จึงได้รวมตัวกันทำโครงการปลูกป่าชายเลนเพื่อให้ระบบนิเวศของป่าดีขึ้น

ผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ดำเนินโครงการหลักได้เขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของโครงการไว้ดังนี้



ถ้าปลูกป่าชายเลนในพื้นที่
ป่าเสื่อมโทรมเต็มแล้ว ระบบนิเวศ
ป่าชายเลนจะสมบูรณ์ขึ้นและ
ชุมชนจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น





ร้านอาหาร Dine in the Dark (DID)

ร้านอาหาร DID เป็นร้านอาหารในความมืดที่ให้บริการโดยผู้พิการทางสายตา ร้านเปิดครั้งแรก พ.ศ. 2555 ในโรงแรมชั้นนำแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ ก่อนที่ พ.ศ. 2556 จะขยายสาขาไปที่กรุงเทพมหานคร ประเทศกัมพูชา ร้านมีพันธกิจทางสังคมในการฝึกฝนและพัฒนาความสามารถของผู้พิการทางสายตาในด้านการบริการในระดับโรงแรมชั้นนำ รวมไปถึงการจ้างงานผู้พิการเพื่อให้มีรายได้ที่ดีขึ้น และพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจได้มากขึ้น รวมทั้งสร้างความตระหนักรู้ด้านความสามารถของผู้พิการทางสายตาในอาชีพสายบริการ ปัจจุบัน DID ในกรุงเทพฯ และพนมเปญจ้างงานผู้พิการทางสายตาทั้งในตำแหน่งประจำและพาร์ทไทม์อย่างต่อเนื่อง รวมกัน 19 คน



ผู้ประกอบการของ DID ได้เขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของกิจการดังนี้



ถ้าผู้พิการทางสายตาได้รับการฝึกอบรมทักษะอาชีพในสายบริการและได้รับการจ้างงานแล้ว พวกเขาจะมีรายได้เพิ่มขึ้น และพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น



ตัวอย่างการเขียนบทสรุปการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม

- ถ้าเด็ก ๆ จากครอบครัวรายได้น้อยได้รับอาหารที่มีสารอาหารครบถ้วนแล้ว พวกเขาจะมีภาวะขาดโภชนาการลดลงและมีพัฒนาการที่ดีขึ้น
- ถ้าชุมชนได้ประโยชน์เพิ่มเติมจากการแยกขยะก่อนทิ้งแล้ว พวกเขาจะแยกขยะมากขึ้นและมลพิษจากขยะในชุมชนจะลดลง
- ถ้าชาวบ้านมีความรู้เรื่องการดูแลรักษาปะการังแล้ว พวกเขาจะสามารถอนุรักษ์ปะการังได้อย่างถูกวิธีและทำให้สิ่งแวดล้อมทางทะเลดีขึ้น
- ถ้านักเรียนที่ยากจนในโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลเข้าถึงองค์ความรู้และสื่อการเรียนรู้ที่ดีขึ้นแล้ว นักเรียนจะมีผลการเรียนดีขึ้นและเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นไปเพิ่มขึ้น
- ถ้าคนจนมีโอกาสดูเงินในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมเพื่อนำไปเป็นทุนตั้งต้นในการประกอบอาชีพแล้ว พวกเขาจะมีโอกาสสร้างรายได้เพิ่มและหลุดพ้นจากความยากจนมากขึ้น



3.1.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

“ผู้มีส่วนได้เสีย” หมายถึง บุคคล กลุ่มคน องค์กร หรือองค์กรตัวแทน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตรงหรือทางอ้อมต่อกิจการเพื่อสังคม เพราะสร้างผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากกิจการ เนื่องจากการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมคือการวัด “ความเปลี่ยนแปลง” ทางสังคมที่เกิดกับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานด้านสิ่งแวดล้อมเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กิจการเลือกที่จะแก้ปัญหา ดังนั้น ผู้ที่จะบอกถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้ดีที่สุดคือกลุ่มเป้าหมายทางสังคมของกิจการซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์นั่นเอง

ในบางกรณีก็อาจจะเป็น “ตัวแทน” ของคนกลุ่มนั้น เพราะกลุ่มเป้าหมายทางสังคมอาจไม่สามารถบอกความเปลี่ยนแปลงได้เอง เช่น ครูอาจจะเป็นตัวแทนระบุความเปลี่ยนแปลงด้านการเรียนรู้ของนักเรียนที่ยังเล็ก หรือผู้ปกครองเป็นตัวแทนระบุพัฒนาการของเด็ก

“ตัวแทน” ที่ว่ายังทวีความสำคัญในกรณีที่ผู้รับประโยชน์บอกให้เรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านนิเวศทางทะเลถือเป็นตัวแทนปะการังที่จะช่วยยืนยันได้ว่าปะการังเปลี่ยนไปอย่างไรเมื่อได้รับการฟื้นฟู หรือนักนิเวศวิทยาเป็นตัวแทนของป่าที่จะช่วยบอกได้ว่าความหลากหลายทางชีวภาพเปลี่ยนไปหรือไม่เมื่อมีการปลูกและรักษาป่า

นอกเหนือจากผู้รับผลประโยชน์ทางบวก กิจการเพื่อสังคมนี้อาจสร้างผลลัพธ์ทางลบให้คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยมิได้ตั้งใจ การรวบรวมคนกลุ่มดังกล่าว

เข้ามาในการประเมินจึงมีความสำคัญเช่นกัน รวมไปถึงพันธมิตรในการทำงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสังคมที่กิจการทำงานก็ถือเป็นผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่อาจจะให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการประเมินได้ เช่น หน่วยงานรัฐอย่างสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) อาจช่วยระบุพื้นที่ป่าที่เพิ่มขึ้นจากโครงการปลูกป่าได้จากข้อมูลภาพถ่ายดาวเทียม หรือผู้นำชุมชนช่วยระบุกิจกรรมการรวมกลุ่มในชุมชนอันเกิดจากความสามัคคีที่มากขึ้นได้

ตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการระบุ ทบทวน ความเกี่ยวข้องและบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย และช่วยตัดสินใจว่ากิจการควรรวมผู้มีส่วนได้เสียนั้น ๆ เข้ามาในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่

ตัวอย่างตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วม/ เกี่ยวข้อง	ควรรวมเข้ามาพิจารณาในการวัดผลลัพธ์ ทางสังคมหรือไม่ เพราะอะไร

ขั้นตอนในการกรอกข้อมูลในตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียมีดังนี้

ช่องที่ 1 – ระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมของกิจการ ในภาคธุรกิจบริษัทหลายแห่งอาจมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุน คู่ค้า รัฐ ลูกค้า พนักงาน ฯลฯ อยู่ในการประเมินความเสี่ยง

การทำกลยุทธ์ หรือการทำรายงานความยั่งยืนอยู่แล้ว แต่ผู้มีส่วนได้เสียในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมจะครอบคลุมเฉพาะส่วนของกิจการหรือโครงการด้านสังคมเท่านั้น อาจไม่รวมถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การระบุผู้มีส่วนได้เสียในช่องที่ 1 ควรมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เช่น “รัฐ” มีความหมายที่กว้างเกินไป หมายรวมได้ถึงหน่วยงานรัฐระดับกระทรวง กรม สำนัก ไปจนถึงหน่วยงานในระดับท้องถิ่น เช่น สำนักงานเกษตรอำเภอ สถานีอนามัยตำบล ตลอดจนตัวแทนรัฐในชุมชนอย่างผู้ใหญ่บ้าน หรือนายก อบต. หากไม่ระบุให้ชัดเจนกิจการก็จะไม่รู้ว่าควรรวมองค์กรไหนของรัฐเข้ามาในการวิเคราะห์และการเก็บข้อมูล ยิ่งเราระบุผู้มีส่วนได้เสียได้ชัดเจนเท่าไร การประเมินของเราก็ยิ่งวางแผนเก็บข้อมูลได้ตรงจุดและชัดเจนมากเท่านั้น

ช่องที่ 2 – ระบุลักษณะการมีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับกิจการในการสร้างผลลัพธ์ทางสังคม เช่น ผู้ได้รับผลลัพธ์ทางสังคมจากกิจการ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้ที่ช่วยดำเนินกิจกรรมหรือเป็นพันธมิตร ผู้ที่อาจจะช่วยระบุหรือมีข้อมูลที่สะท้อนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ หรือเป็น “ตัวแทน” สะท้อนความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้

ช่องที่ 3 – พิจารณาว่าจะรวมผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มเข้ามาในการประเมินหรือไม่ หรือกล่าวง่าย ๆ ว่าต้องไปเก็บข้อมูลหรือหาหรือจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มนั้นหรือไม่ การรวมหรือไม่รวมผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาพิจารณาได้จากปัจจัยด้านความเกี่ยวข้องกับการสร้างผลลัพธ์ของกิจการ รวมทั้งข้อมูลที่จะได้จากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มนั้นว่ามีความสำคัญในการระบุผลลัพธ์ทางสังคมของกิจการมากน้อยแค่ไหน

ตัวอย่างตารางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย

กิจการเพื่อสังคมอินทรีไทย (กิจการสมมุติ)

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วม/เกี่ยวข้อง	ควรรวมเข้ามามีส่วนร่วมในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ เพราะอะไร
เกษตรกรที่เป็นสมาชิก	เป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ทางตรงจากกิจการในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง และความสามัคคีที่เพิ่มขึ้นในชุมชน	รวม เพราะได้รับประโยชน์ทางตรง
ผู้นำชุมชน	ช่วยประสานงานเผยแพร่ข้อมูลของอินทรีไทยให้สมาชิก อำนวยความสะดวกในการรวมกลุ่ม	รวม เพราะระบุความเปลี่ยนแปลงด้านความสามัคคีของสมาชิกได้
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	เป็นผู้ให้บริการสวัสดิการแห่งรัฐ (สำหรับผู้มีรายได้น้อย) หากกิจการลดปัญหาความยากจนในท้องถิ่นได้ จำนวนสมาชิกเกษตรกรที่ต้องพึ่งพาสวัสดิการผู้มีรายได้น้อยก็จะลดลง ทำให้รัฐประหยัดงบประมาณได้	รวม เพราะได้รับประโยชน์ทางอ้อม
ลูกค้า	ซื้อข้าวอินทรีย์จากกิจการอินทรีไทย	ไม่รวม เพราะลูกค้าซื้อข้าวอินทรีย์จากที่ไหนก็ได้
สำนักงานเกษตรอำเภอ	ทำหน้าที่ให้ความรู้เกษตรกรในชุมชน เช่นเดียวกัน	ไม่รวม เพราะการอบรมและเน้นการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนความรู้ของอินทรีไทยไม่ได้ช่วยให้สำนักงานเกษตรอำเภอประหยัดงบประมาณได้

โครงการปลูกป่าชายเลน “คืนชีวิตให้พื้นที่ป่าชายเลนเสื่อมโทรม” (กิจการสมมุติ)

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วม/เกี่ยวข้อง	ควรรวมเข้ามาพิจารณาในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ เพราะอะไร
ป่าชายเลน (ตัวแทนคือนักนิเวศวิทยา)	เป็นเป้าหมายหลักของโครงการ ได้รับการฟื้นฟูทำให้มีความหลากหลายทางชีวภาพที่เพิ่มขึ้น ชายฝั่งถูกกัดเซาะลดลง	รวม เพราะได้รับประโยชน์ทางตรง
ชุมชนที่อยู่รอบบริเวณป่าที่ฟื้นฟู	เป็นทั้งผู้ร่วมดำเนินโครงการและเป็นเป้าหมายหลักของโครงการ ได้รับประโยชน์จากการบริโภคสัตว์น้ำที่เพิ่มขึ้น ประสบปัญหาการกัดเซาะชายฝั่งลดลงและความเสียหายจากवादภัยลดลง	รวม เพราะได้รับประโยชน์ทางตรง
ผู้นำชุมชน	เป็นผู้ประสานงานเผยแพร่ข้อมูลของโครงการ และกำหนดเกณฑ์ความร่วมมือในการรักษาป่าร่วมกันของชุมชน	รวม เพราะระบุความเปลี่ยนแปลงของชุมชนหลังจากที่ป่าชายเลนฟื้นฟูแล้วได้
ชาวประมงพื้นบ้าน	ได้รับประโยชน์จากการที่ปริมาณสัตว์น้ำบางชนิดเพิ่มขึ้น	รวม เพราะได้รับประโยชน์ทางอ้อมและช่วยระบุความเปลี่ยนแปลงของปริมาณสัตว์น้ำได้
สำนักงานป่าไม้จังหวัด	เป็นเจ้าของพื้นที่ป่า	รวม เพราะเป็นพันธมิตรหลักของโครงการ และช่วยระบุความเปลี่ยนแปลงของป่าชายเลนได้
ส่วนอนุรักษ์ทรัพยากรป่าชายฝั่งและป่าชายเลน	ดูแลและอนุรักษ์ชายฝั่ง ป่าชายเลน และเฝ้ารายงานปัญหาการกัดเซาะของชายฝั่ง	รวม เพราะช่วยระบุความเปลี่ยนแปลงของป่าชายเลนและชายฝั่งที่ถูกกัดเซาะได้

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วม/เกี่ยวข้อง	ควรรวมเข้ามาพิจารณาในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ เพราะอะไร
ชาวประมงเรือพาณิชย์	อาจได้รับประโยชน์จากการที่ปริมาณสัตว์น้ำบางชนิดเพิ่มขึ้น	ไม่รวม เพราะสัตว์น้ำที่เรือพาณิชย์จับได้ไม่ได้กำเนิดจากป่าชายเลน
ธุรกิจท่องเที่ยวในท้องถิ่น	อาจได้รับประโยชน์จากการที่ป่ากลับมาสมบูรณ์อีกครั้ง ทำให้มีนักท่องเที่ยวเข้ามามากขึ้น	ไม่รวม เพราะป่าชายเลนจะได้รับการฟื้นฟูหรือไม่ นักท่องเที่ยวก็มาที่ชุมชนนี้เพราะมีชายหาดสวยงามอยู่ดี

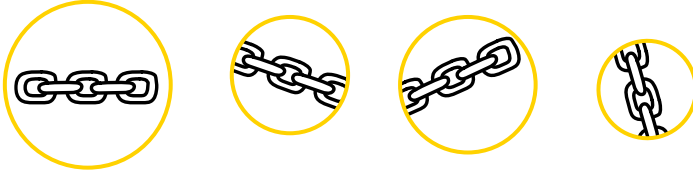
ร้านอาหาร Dine in the Dark (DID)

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วม/เกี่ยวข้อง	ควรรวมเข้ามาพิจารณาในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ เพราะอะไร
พนักงานผู้พิการทางสายตา	เป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ทางตรงจากกิจการในด้านการมีอาชีพและรายได้ที่เพิ่มขึ้น	รวม เพราะได้รับประโยชน์ทางตรง
ครอบครัวของพนักงานผู้พิการทางสายตา	เป็นผู้สนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายให้ผู้พิการทางสายตา	รวม เพราะระบอบความเปลี่ยนแปลงด้านการพึ่งพาครอบครัวของผู้พิการได้ และเป็นผู้ได้รับประโยชน์ทางอ้อม
ลูกค้าที่ซื้อแฟรนไชส์ไปทำต่อ เช่น โรงแรม	เป็นผู้ให้บริการร้านอาหาร DID และเปิดโอกาสให้ผู้พิการทางสายตาเข้ามาทำงาน หรือขยายตำแหน่งงานมากขึ้นในอนาคต	รวม เพราะเป็นพันธมิตรสำคัญในการดำเนินกิจการ

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วม/เกี่ยวข้อง	ควรรวมเข้ามามีพิจารณาในการ วัดผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ เพราะอะไร
ลูกค้าที่มารับ ประทานอาหาร	ซื้อบริการของร้าน	ไม่รวม เพราะลูกค้าเลือกทาน อาหารที่ร้านไหนก็ได้
กระทรวงการ พัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของ มนุษย์ (พม.)	สนับสนุนเบี้ยความพิการรายเดือน	ไม่รวม เพราะการที่ผู้พิการทาง สายตาทำงานกับ DID ไม่ได้ช่วยให้ พม. ประหยัดงบประมาณได้

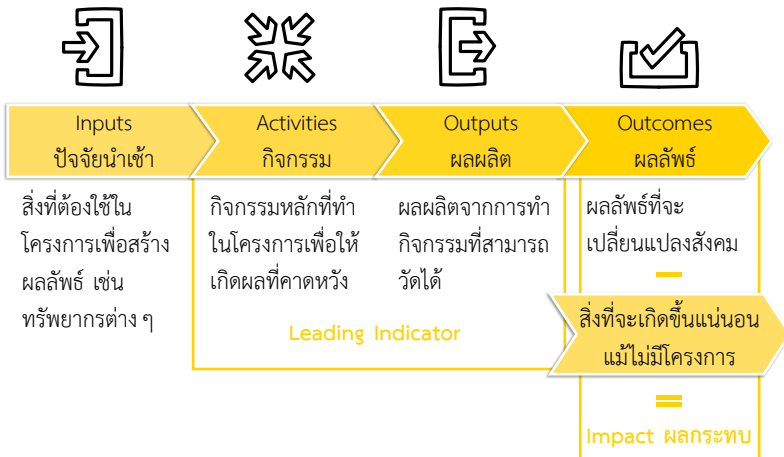


3.2 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการระบุผลลัพธ์ ที่วัดได้ (Quantify)



3.2.1 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)

ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain) คือการแจกแจงกิจกรรม (activities) และผลผลิต (output) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่คุณนิยามไว้แล้ว เกิดขึ้นเป็นความจริง มีองค์ประกอบดังนี้



ที่มา: ดัดแปลงจาก Impact Value Chain ของคลาร์ก โรเซนซไวก์ ลอง และโอลเซน
(Clark, Rosenzweig, Long, & Olsen, 2003)

- **ปัจจัยนำเข้า (inputs)** หมายถึง ทรัพยากรที่กิจการต้องใช้ในการสร้างผลลัพธ์ทางสังคม คือปัจจัยขั้นต้นหรือต้นทุนสำหรับกิจการ ได้แก่ เงินทุน แรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ดิน ผู้เชี่ยวชาญ องค์ความรู้ ฯลฯ
- **กิจกรรม (activities)** หมายถึง การแทรกแซง (intervention) หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกิจการและทำให้เกิดผลผลิตขั้นต้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายทางสังคมของกิจการ ในการเขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์คุณจะต้องระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่กิจการจะทำหรือทำไปแล้ว ซึ่งแปลงปัจจัยนำเข้าในส่วนของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลลัพธ์ในส่วนหลัง ตัวอย่างกิจกรรม เช่น “เปิดคอร์สสอนหลักสูตรอาชีพแก่ผู้พิการ” “จัดหาสินค้าดอกเบี๋ยต่ำให้เกษตรกรทำเกษตรอินทรีย์” “บริการอาหารกลางวันที่มีโภชนาการครบถ้วนในโรงเรียน” “ตั้งกองทุนสวัสดิการการแยกขยะในชุมชน” หรือ “ให้เงินกู้ดอกเบี๋ยต่ำแก่คนจน”
- **ผลผลิต (outputs)** หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นผลขั้นต้นจากกิจกรรมและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นตัวเชื่อมและแปรกิจกรรมที่เกิดขึ้นให้ออกมาเป็นผลลัพธ์ คุณต้องระบุผลผลิตที่เป็นรูปธรรม วัดได้ และสะท้อนได้ว่าผลลัพธ์ทางสังคมนั้นเกิดขึ้นจริง เช่น “จำนวนผู้พิการที่ลดการพึ่งพาด้านรายได้จากรอบครัว” “จำนวนเกษตรกรที่มีรายได้มากขึ้น” “จำนวนนักเรียนที่มีปัญหาการขาดโภชนาการลดลง” “จำนวนครัวเรือนที่มีการแยกขยะมากขึ้น” “จำนวนคนจนที่มีรายได้เพิ่มขึ้นและมีรายได้เฉลี่ยสูงกว่าเส้นความยากจน” (อ่านรายละเอียดและดูตัวอย่างได้ในบทถัดไป)

ทั้งนี้ กิจกรรมและผลผลิตถือเป็น “ตัวชี้วัดนำ” (leading indicators) คือ วิธีปฏิบัติ ผลผลิต หรือผลพลอยได้ที่กิจการวัดได้หรือเข้าถึงข้อมูลได้เอง โดยตรง ข้อมูลส่วนนี้มักใช้เป็น “ค่าแทน” ของผลลัพธ์

- **ผลลัพธ์ (outcomes)** หมายถึง เป้าหมายทางสังคมหรือการเปลี่ยนแปลง (ผลลัพธ์) ทางสังคมที่กิจการอยากเห็นจากการทำกิจการ ซึ่งระบุไว้ในส่วนหลังของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (รวมไปถึงผลที่กิจการไม่ได้ตั้งใจให้เกิดแต่เกิดขึ้นเองจากการทำกิจการ)

ผลผลิตที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ วัดได้ และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ได้นั้น สามารถใช้เป็นตัวชี้วัด (indicators) ว่ากิจการของคุณสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่ตรงกับเป้าหมายและพันธกิจได้มากน้อยเพียงใด พุดอีกแห่งหนึ่ง การระบุและวัดผลผลิตเหล่านี้ก็คือผลการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมนั่นเอง

ห่วงโซ่ผลลัพธ์คล้ายกับกระบวนการผลิตของในโรงงาน ตรงที่กิจการของคุณใส่ **ปัจจัยนำเข้า** อะไรเข้าไปใน **กิจกรรม** ก็จะออกมาเป็น **ผลผลิต** อย่างนั้น ถ้าหาก **ผลผลิต** ไม่ได้ออกมาอย่างที่วางแผนไว้ คุณก็ควรตรวจสอบว่าใส่ทรัพยากรหรือ **ปัจจัยนำเข้า** ถูกประเภทไหม หรือเพียงพอหรือไม่ จะทำ **กิจกรรม** หรือขั้นตอนการผลิตอย่างไรให้ได้เป็น **ผลผลิต** ซึ่งควรเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ จับต้องได้ นับได้ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ **ผลลัพธ์** ที่มุ่งหวังไว้ตั้งแต่แรกตั้งกิจการเพื่อสังคม ทุกกล่องของห่วงโซ่ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์และมีตรรกะ (logical) เป็นเหตุเป็นผลกัน

เมื่อการดำเนินงานผ่านไปในแต่ละช่วงเวลา เช่น เมื่อถึงปลายปี คุณก็

ควรทบทวนห่วงโซ่ผลลัพธ์ว่า ควรจะปรับแก้แต่ละส่วนหรือไม่ว่าอย่างไร เพื่อ
ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งใจไว้



ข้อควรระวัง: ความแตกต่างระหว่างผลผลิต (output) และ ผลลัพธ์ (outcome)

ผลผลิต เกิดจากการที่คุณใส่ปัจจัยนำเข้า เข้าไปดำเนินกิจกรรม
ของกิจการเพื่อสังคม สิ่งที่ได้ออกมาจะต้องมองเห็นได้ วัดได้ หรือ
คำนวณได้โดยตรง เช่น จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการเกษตร
อินทรีย์ที่มีรายได้เพิ่มขึ้น (คน) สัดส่วนของผู้พิการที่ต้องพึ่งพาครอบครัว
ด้านรายได้ลดลง (เปอร์เซ็นต์) พื้นที่ที่เพิ่มขึ้นของป่าชายเลนจาก
การปลูกป่า (ไร่) จำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนดีขึ้น (คน) สัดส่วน
คนยากจนที่กู้เงินจากกิจการแล้วมีรายได้เพิ่มขึ้นจนสูงกว่าเส้นความ
ยากจน (เปอร์เซ็นต์) ผลผลิตนับเป็นส่วนสำคัญในการระบุตัวชี้วัดทาง
สังคม (social impact indicator)

ผลลัพธ์ ที่เกิดจากความพยายามของกิจการในการเปลี่ยนแปลง
สังคม ซึ่งเป็นพันธกิจที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ตอนก่อตั้งกิจการ อาจใช้เวลา
นานก่อนที่จะเห็นผล เช่น กว่าที่ป่าชายเลนจะมีระบบนิเวศที่ดีขึ้น
หรือการสนับสนุนให้คนจนหลุดพ้นจากความยากจน อาจจะใช้เวลา
นับสิบปีได้

ผลลัพธ์ถือเป็นผลต่อเนื่องของผลผลิต พุดง่าย ๆ คือ ถ้าผลผลิตไม่เกิดจากการดำเนินงานของกิจการ ผลลัพธ์ก็จะไม่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของกิจการเช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ขอบเขตการประเมินของคู่มือเล่มนี้ที่เน้นไปที่ระดับกิจการเพื่อสังคม โครงการเพื่อสังคม หรือโครงการซีเอสอาร์ จะอยู่ในระดับผลลัพธ์ แต่เราอาจจะได้ยินคำว่าผลกระทบ (impact) ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเช่นกัน

ผลกระทบ ตามแผนภาพ Impact Value Chain ข้างต้น หมายถึง *“สัดส่วนของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการ หลังจากหักลบสิ่งที่จะเกิดขึ้นเองออกไป”* กล่าวคือ สิ่งที่เกิดขึ้นเองถ้าหากกิจการนี้ไม่เข้าไปทำงาน [ดูรายละเอียดได้ในส่วนของกรณีฐาน (Base Case Scenario)]

วรรณกรรมหลายชิ้นระบุว่า ผลกระทบอาจหมายถึงผลทางสังคมที่เกิดขึ้นได้ในระยะยาวหากผลลัพธ์ของกิจการเป็นไปตามเป้าหมาย โดยทั่วไปการพัฒนาห่วงโซ่ผลลัพธ์จะมีปลายทางที่ผลลัพธ์อันหมายรวมถึงผลกระทบซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เป็นผลต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตาม กิจการที่มีเป้าหมายเพื่อสังคมบางลักษณะไม่ได้สร้างผลกระทบเกิดขึ้นต่อเรื่องอย่างทันที ในกรณีนี้ผลกระทบจะปรากฏหลังจากกิจการได้สร้างผลลัพธ์ไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง ด้วยเหตุนี้ การสร้างห่วงโซ่ผลลัพธ์ของกิจการบางประเภทจึงได้แยกผลกระทบออกมาจากผลลัพธ์เป็นลำดับที่ 5 ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของห่วงโซ่ผลลัพธ์นั่นเอง

เช่น โครงการที่มีเป้าหมายขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาค

หากกิจการความรับผิดชอบต่อสังคมของคุณมีเป้าหมายที่ชัดเจนในระดับผลลัพธ์ การเขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์ถึงในระดับผลลัพธ์ก็ถือว่าเพียงพอแล้ว



ตัวอย่างห่วงโซ่ผลลัพธ์



ห่วงโซ่ผลลัพธ์ของกิจการเพื่อสังคมอินทรีไทย (กรณีสมมุติ)
จากตัวอย่างข้างต้น สามารถแสดงเป็นแผนผังได้ดังนี้



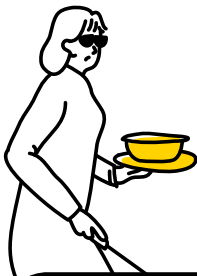


ห่วงโซ่ผลลัพธ์ของโครงการ “คืนชีวิตให้พื้นที่ป่าชายเลนเสื่อมโทรม” แสดงเป็นแผนผังได้ดังนี้





ห่วงโซ่ผลลัพธ์ของร้านอาหาร Dine in the Dark (DID) แสดง
เป็นแผนผังได้ดังนี้



ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

- เงินทุน
- องค์ความรู้
- ผู้พิการทางสายตา

กิจกรรม (Activities)

- การอบรมด้านการให้บริการ เช่น การเสิร์ฟอาหาร การจัดโต๊ะ การทำความสะอาดรู้จักอาหาร ไวน์และเครื่องดื่มอื่น ๆ การฝึกภาษาอังกฤษ
- การจ้างงานผู้พิการทางสายตาทั้งตำแหน่งประจำและพาร์ทไทม์
- การทำร้านอาหารในความมืดเพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านความสามารถของผู้พิการทางสายตา

ผลลัพธ์ (Outcomes)

- ผู้พิการทางสายตาพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

ผลผลิต (Outputs)

- จำนวนผู้พิการทางสายตาที่ได้รับการจ้างงาน
- ผู้พิการทางสายตามีรายได้เพิ่มขึ้น
- ผู้พิการทางสายตาได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้น (พนักงานประจำ)
- ผู้พิการทางสายตาลดการพึ่งพาครอบครัวลง



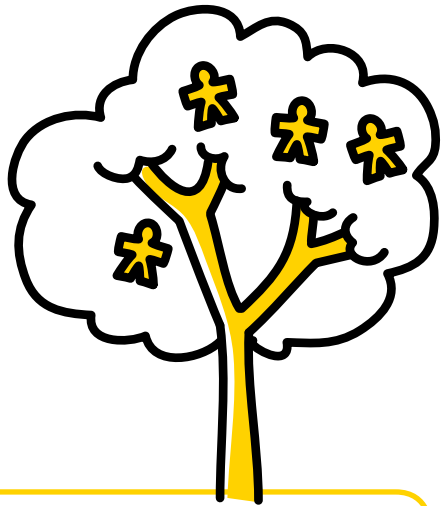
ข้อควรระวัง: “ผลผลิตของกิจกรรม” (activity outputs) อาจไม่ใช่สิ่งเดียวกับ “ผลผลิตทางสังคม” (social outputs)

ถ้าคุณไม่เคยประเมินผลลัพธ์ทางสังคมมาก่อน เป็นเรื่องธรรมดาที่คุณจะคิดว่า “ผลผลิตทางสังคม” ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องใส่ในห่วงโซ่ผลลัพธ์นั้นคือสิ่งเดียวกับ “ผลผลิตของกิจกรรม” เช่น จำนวนนักเรียนที่ใช้สื่อการสอน จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมอบรม จำนวนครัวเรือนที่รับถังขยะไปเพื่อแยกขยะ ฯลฯ เพราะตัวเลขผลผลิตของกิจกรรมเหล่านี้เป็นตัวเลขที่คุณคุ้นเคยในฐานะที่ต้องบันทึกอยู่แล้วในการบริหารจัดการ และมักจะต้องตั้งเป้ารายปี ตามงบประมาณในการดำเนินงาน

แต่ในความเป็นจริง “ผลผลิตของกิจกรรม” เหล่านี้มักไม่ใช่ “ผลผลิตทางสังคม” ในห่วงโซ่ผลลัพธ์ เนื่องจากบอกเราไม่ได้ว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือไม่ เพียงใด

ยกตัวอย่างเช่น “จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมอบรม” บอกเราไม่ได้เลยว่า เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร และดีขึ้นกี่ราย ส่วน “จำนวนนักเรียนที่ใช้สื่อการสอน” ก็บอกเราไม่ได้เช่นกันว่า นักเรียนเหล่านี้มีผลการเรียนดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร มีโอกาสศึกษาต่อเพิ่มขึ้นกี่คน ฯลฯ

อย่างไรก็ดี “ผลผลิตของกิจกรรม” ในบางกรณีอาจเป็นสิ่งเดียวกันกับ “ผลผลิตทางสังคม” ก็ได้ หากชัดเจนว่าผลผลิตดังกล่าวมีส่วนสร้างผลลัพธ์ทางสังคมจริง ๆ ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีตัวอย่างโครงการปลูกป่าชายเลน “คืนชีวิตให้พื้นที่ป่าชายเลนเสื่อมโทรม” (กิจการสมมุติ) ข้างต้น “พื้นที่ป่าที่ได้กลับคืนมา” เป็นทั้ง “ผลผลิต



ของกิจกรรม” เพราะวัดได้และเป็นสิ่งที่เป็นผลจากกิจกรรมหลักของ
กิจการ นั่นคือการปลูกป่าในพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม และ “ผลผลิตทาง
สังคม” เนื่องจากโครงการเชื่อมั่นว่าเมื่อป่าที่เคยหายไปกลับคืนมา
พืชและสัตว์หลากหลายชนิดที่เคยหายไปก็จะกลับคืนมา และนำไปสู่
ผลลัพธ์ทางสังคมที่โครงการคาดหวัง นั่นคือระบบนิเวศที่สมบูรณ์ขึ้น
และการใช้ประโยชน์จากป่าที่สมบูรณ์ของชุมชน



3.2.2 ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Impact Indicator)

ขั้นต่อไปในการพัฒนาห่วงโซ่ผลลัพธ์ไปสู่การหาผลลัพธ์ทางสังคม หรือไปถึง การคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) คือการเลือกตัวชี้วัดทางสังคมหนึ่งตัวหรือมากกว่านั้นที่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ทางสังคมแต่ละเรื่องในห่วงโซ่ เพื่อบอกได้ว่าผลลัพธ์เกิดขึ้น “หรือไม่” และเกิดขึ้น “เท่าไร”

การสร้างตัวชี้วัดที่บ่งบอกการเปลี่ยนแปลงทางสังคมแปลว่าคุณจะต้องคอยตรวจวัดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม การบริโภค สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ตามประเด็นที่จะสะท้อนความเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ที่กิจการต้องการสร้างอยู่เสมอ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างจุดแรกเริ่มตอนที่กิจการของคุณเพิ่งก่อตั้งกับพัฒนาการที่เกิดขึ้นหลังจากที่คุณทำงานไประยะหนึ่งแล้ว ไม่ว่าจะวัดในกรอบเวลาใด อย่าลืมว่าตัวชี้วัดจะต้องเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กรและผลลัพธ์ที่ต้องการอยู่เสมอ และตัวชี้วัดก็จะต้องมีความแตกต่างกันไปตามประเภทของกิจการเพื่อสังคมและปัญหาสังคมที่คุณต้องการแก้ไข

ถ้าคุณหา “ผลผลิต” ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับ “ผลลัพธ์” แต่ละข้อในกิจกรรมที่แล้ว คือการเขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์ ผลผลิตเหล่านั้นก็มักจะใช้เป็น ตัวชี้วัดได้โดยตรง แต่ถ้าผลผลิตยังไม่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์คุณก็ต้องคิดว่า ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกว่าคืออะไร เช่น “จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมอบรมด้าน เกษตรอินทรีย์” อาจจะไม่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้าน “สุขภาพที่ดีขึ้นจาก

การลดการใช้สารเคมี” เพราะจำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมอบรมไม่ได้หมายความว่าเกษตรกรทุกคนที่จะกลับไปเปลี่ยนวิธีเพาะปลูกให้เป็นอินทรีย์แล้วส่งผลให้สุขภาพของพวกเขาดีขึ้น ดังนั้น ตัวชี้วัดที่เหมาะสมกว่าน่าจะเป็น “จำนวนเกษตรกรที่เจ็บป่วยจากการใช้สารเคมีลดลง” จะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ “สุขภาพที่ดีขึ้นจากการลดการใช้สารเคมี” ได้ชัดเจนกว่า

หรืออีกตัวอย่าง เช่น ตัวชี้วัดของ “จำนวนคนในชุมชนที่มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น” ที่จะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ “ชุมชนมีสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น” อาจจะยังไม่ได้บอกถึงความเปลี่ยนแปลง เพราะลำพังการมีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมแต่ไม่ได้ลุกขึ้นมาทำอะไรก็จะไม่ช่วยส่งผลให้ชุมชนมีสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น แต่หากดูที่พฤติกรรม เช่น “จำนวนคนในชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรมรักษาสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ” หรือ “จำนวนครั้งของไฟไหม้ป่าที่เกิดจากการจุดของคนในชุมชนลดลง” ก็จะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนกว่าการมีเพียง “จิตสำนึก”

กิจการอาจเลือกสร้างตัวชี้วัดทางสังคมให้เหมาะสมกับบริบทของงานของกิจการเองได้ตามตัวอย่างข้างต้น โดยการระบุสิ่งที่จะสะท้อนว่าผลลัพธ์ทางสังคมได้เกิดขึ้นแล้ว แต่หากกิจการต้องการผ่านมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่งหรือมุ่งสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่สอดคล้องกับแนวคิดสากล เช่น กิจการด้านเกษตรอินทรีย์ที่ใช้มาตรฐาน IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) หรือการทำธุรกิจกับชุมชนโดยใช้ตรามาตรฐานสินค้าเพื่อการค้าที่เป็นธรรม (fair trade) ก็ควรจะอ้างอิงตัวชี้วัดจากมาตรฐานดังกล่าว

ในบางกรณีผู้ให้ทุนหรือนักลงทุนทางสังคมอาจมีข้อกำหนดให้กิจการที่ได้รับการสนับสนุนใช้ตัวชี้วัดที่มีความเป็นสากล ปัจจุบันคลังชุดตัวชี้วัดที่มีองค์กรใช้มากที่สุดในโลก ได้แก่ Impact Reporting and Investment Standards หรือ IRIS (<https://iris.thegiin.org/metrics>) จากองค์กรไม่แสวงหา

กำไร Global Impact Investing Network (GIIN) IRIS เป็นคลังตัวชี้วัดที่เริ่มใช้เมื่อ ค.ศ. 2009 ที่รวบรวมตัวชี้วัดไว้ถึง 559 ตัว จนถึงปัจจุบัน จากการสำรวจนักลงทุนทางสังคม ค.ศ. 2016 พบว่านักลงทุนทางสังคมถึงร้อยละ 65 ใช้ตัวชี้วัดของ IRIS หรือเครื่องมือประเมินที่อ้างอิงตัวชี้วัดของ IRIS (GIIN Research Team, 2016) ดูตัวชี้วัดส่วนหนึ่งจาก IRIS ได้ในภาคผนวก

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเลือกใช้ตัวชี้วัดระดับสากลหรือไม่ก็ตาม ตัวชี้วัดที่ “ดี” ควรจะมีลักษณะ “SMART” ดังต่อไปนี้

- จำเพาะเจาะจง (Specific) ไม่เหวี่ยงแหติชลุ้ม มีความเฉพาะเจาะจงในระดับพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมาย
- วัดได้ (Measurable) รวมถึงมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องตามหลักวิชาการ ใช้เปรียบเทียบข้ามองค์กรได้
- บรรลุได้ (Achievable) สามารถบรรลุได้ในความเป็นจริง มีข้อเสนอลอยหรือเป็นไปได้
- เกี่ยวข้องกับประเด็น (Relevant) ตรงตามผลลัพธ์ทางสังคมที่ต้องการจะศึกษา และสอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการ
- มีเงื่อนไขเวลา (Time-bound) สามารถใช้ติดตามความคืบหน้าเมื่อเวลาผ่านไป และแยกย่อยการวัดตามหน่วยเวลาแต่ละช่วงได้ (เช่น รายปี รายเดือน รายไตรมาส ฯลฯ)

ตัวอย่างตัวชี้วัดทางสังคมและวิธีเก็บข้อมูล



กิจการเพื่อสังคมอินทรีย์ไทย (กิจการสมมุติ)

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีเก็บข้อมูล
สมาชิก เกษตรกร ที่เข้าร่วม	ฐานะเศรษฐกิจ ของสมาชิกดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก ต้นทุนที่ลดลงของสมาชิก จำนวนสมาชิกที่มีฐานะ ยากจนลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> การเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ของกิจการเองจากยอดขาย สินค้า สถิติของสำนักงานเศรษฐกิจ การคลังที่เก็บข้อมูลผู้ลงทะเบียนรายได้น้อย
ชุมชน	สุขภาพของ คนในชุมชนดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนผู้ป่วยจากสารเคมี เกษตรลดลง ปริมาณสารเคมีในเลือด ลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> สถิติของสถานพยาบาลใน ชุมชน การเก็บข้อมูลโดยกิจการเอง ด้วยการเจาะเลือดสมาชิก ก่อนเข้าร่วมโครงการ
ชุมชน	เกิดความ สามัคคีในชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> สมาชิกใช้เวลาในการประชุม เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ มากขึ้น หรือทำกิจกรรม สาธารณประโยชน์ด้วยความ สมัครใจมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> บันทึกการประชุมของ เครือข่ายหรือกลุ่ม กองทุน หรือชมรมในชุมชนที่มีการทำ กิจกรรมสาธารณประโยชน์
รัฐ	ประหยัด ค่าใช้จ่ายด้าน สวัสดิการผู้มี รายได้น้อย	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนคนที่ออกจากการใช้ บริการสวัสดิการผู้มีรายได้น้อย เพราะรายได้เกินเกณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> รายงานของสำนักงาน เศรษฐกิจการคลัง



โครงการ “คืนชีวิตให้พื้นที่ป่าชายเลนเสื่อมโทรม” (กิจการสมมุติ)

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีเก็บข้อมูล
สิ่งแวดล้อม	ระบบนิเวศป่าชายเลนจะสมบูรณ์ขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนและชนิดพันธุ์พืชเพิ่มขึ้น • จำนวนและชนิดพันธุ์สัตว์เพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • การติดตามการเปลี่ยนแปลงโดยนักนิเวศวิทยาหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง
ชุมชน	คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนสัตว์น้ำจากป่าชายเลนที่ชุมชนนำไปบริโภคได้เพิ่มขึ้น • ความเสียหายจากวาตภัยต่อชุมชนลดลง • ความเสียหายที่เกิดจากชายฝั่งกัดเซาะลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • การสำรวจจากชุมชน และชาวประมงพื้นบ้าน • รายงานและสถิติจากหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น เช่น อบต. • แผนที่ภาพถ่ายทางดาวเทียม เช่น จากสำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน) หรือรายงานจากกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง



ร้านอาหาร Dine in the Dark

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีเก็บข้อมูล
พนักงาน ผู้พิการ	การพึ่งพาตนเอง ได้มากขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ที่เพิ่มขึ้น จำนวนครั้งที่ได้ใช้สวัสดิการ ที่นายจ้างมีให้เพิ่มขึ้น ผู้พิการไปไหนมาไหน คนเดียวมากขึ้น ผู้พิการมีกิจกรรมเข้าสังคม มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> การเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ โดยทบทวนทุก 6 เดือน ระหว่างพนักงานและ ผู้ปฏิบัติงาน
ครอบครัวของ ผู้พิการ		<ul style="list-style-type: none"> การพึ่งพาครอบครัวด้าน ค่าใช้จ่ายลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> สอบถามจากครอบครัว



ตัวอย่างอื่น ๆ

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีเก็บข้อมูล
ผู้ใช้งาน	การมีงานทำและรักษางานไว้ได้	• อัตราการมีงานทำหลังจากผ่านไป 12 เดือน	• แบบสำรวจผู้มีส่วนได้เสียทางไปรษณีย์ประจำปีและการติดต่อขอข้อมูลทางโทรศัพท์
นักเรียน	มีพฤติกรรมที่ดีขึ้น	• จำนวนและประเภทของการถูกพักการเรียนหรือให้ออกจากโรงเรียน	• รายงานโดยอาจารย์
ชุมชน	การรีไซเคิลขยะที่เพิ่มขึ้น	• ปริมาณขยะที่นำไปฝังกลบ	• การติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของปริมาณขยะ หรือขอข้อมูลจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
เยาวชน	มีจิตสำนึกรักบ้านเกิด	• จำนวนเยาวชนที่กลับมาทำงานที่ชุมชนของตนเองเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว	• การสำรวจในชุมชน
ผู้ต้องขังที่พ้นโทษแล้ว	การกระทำผิดซ้ำที่ลดลง	• ความถี่ของการกระทำผิดซ้ำที่ทำให้ต้องกลับสู่เรือนจำอีก	• สถิติของกรมราชทัณฑ์



3.2.3 กรณีฐาน (Base Case Scenario)

การประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมไม่มีทางเป็นภววิสัย (objective) ได้อย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากผลลัพธ์ทางสังคมหลายข้อเป็นนามธรรม เราทำได้ดีที่สุดในเพียงแต่หา “ตัวชี้วัด” และ “ค่าแทนทางการเงิน” (ในกรณีที่จะคำนวณ SROI) ที่ใกล้เคียงที่สุดเท่าที่จะทำได้เท่านั้น อีกทั้งผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มก็อาจมีมุมมองที่แตกต่างกันว่าผลลัพธ์ที่องค์กรของคุณสร้างคืออะไรและคุณมีส่วนร่วมในการสร้างมากน้อยเพียงใด

แม้กิจการของคุณจะมุ่งสร้างคุณค่าทางสังคม เช่น ด้านการศึกษา พัฒนาชุมชน รักษาสิ่งแวดล้อม ฯลฯ แต่ก็ต้องยอมรับว่ามันไม่ใช่กิจการเพียงหนึ่งเดียวที่พยายามแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อม เพราะทุกปัญหาล้วนมีรัฐองค์กรการกุศล มูลนิธิ และกิจการอื่น ๆ พยายามแก้ไขเช่นกัน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจึงอาจไม่ได้เกิดจากกิจการของคุณเพียงผู้เดียว อีกทั้งการเกิดขึ้นของผลลัพธ์ยังอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่แม้ไม่มีฝ่ายไหนเข้าไปทำอะไร ผลลัพธ์ทางสังคมก็อาจเกิดขึ้นได้เอง เช่น คุณอาจจะมุ่งทำงานให้เกษตรกรผู้ปลูกข้าวมีรายได้เพิ่มขึ้น แต่ปีนั้นข้าวในตลาดโลกราคาดีมาก ถึงไม่มีใครเข้าไปทำอะไร ชาวนา กลุ่มนี้ก็ขายข้าวได้ในราคาดีกว่าปีก่อน ๆ รวมทั้งการทำงานกับผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่ม แม้ไม่มีใครเข้าไปแก้ไขปัญหาก็ ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นก็พยายามแก้ปัญหาของตนเองอยู่แล้ว เช่น ชุมชนจำนวนมากที่รวมกลุ่มกันเองจัดตั้งกองทุนเพื่อปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกนำไปทำการเกษตร ดังนั้นเมื่อ “วัด”

ผลลัพธ์ทางสังคม ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ใช่ของกิจการของคุณทั้งหมด แต่ต้องจัดสรรปันส่วนให้ “เครดิต” กับกิจการอื่น ๆ และปัจจัยต่าง ๆ เพื่อไม่ให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นการกล่าวอ้างเกินจริง

ด้วยเหตุนี้ การประเมินที่น่าจะใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดหรือที่เรียกว่า “กรณีฐาน” จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการประเมินเพื่อสะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากกิจการของเรา คือรวมเฉพาะคุณค่าทางสังคมที่องค์กรของคุณน่าจะมีส่วนสร้างจริง ๆ เท่านั้น ไม่ต่างจากการทำประมาณการทางการเงินของธุรกิจทั่วไป

ในบริบทของการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม “กรณีฐาน” หมายถึงผลการประเมินที่ตั้งอยู่บนหลักการดังต่อไปนี้

1. ถ้าต้องใช้สมมุติฐานก็ใช้เฉพาะกรณีที่มีแหล่งอ้างอิง และใกล้เคียงกับบริบทของกิจการมากที่สุด
2. คำนึงถึงความเป็นไปได้ที่ว่า องค์กรอื่น ๆ อาจมีส่วนสร้างผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันได้ (attribution)
3. คำนึงถึงความเป็นไปได้ที่ว่า ผลลัพธ์บางส่วนอาจเกิดขึ้นได้เองแม้ว่าจะไม่มีองค์กรไหนทำงานด้านนี้ (ผลลัพธ์ส่วนเกิน — deadweight)
4. คำนึงถึงความเป็นไปได้ที่ว่า ผลลัพธ์บางส่วนอาจไม่ใช่ส่วนเพิ่ม แต่เป็นการทดแทนผลลัพธ์อื่น (ผลลัพธ์ทดแทน — displacement)
5. ในกรณีที่ประมาณการผลลัพธ์ทางสังคมในอนาคตตลอดช่วงเวลา มากกว่าหนึ่งปี โดยที่กิจการจะไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมระหว่างช่วงเวลาดังกล่าว ควรทำประมาณการอัตราการลดลง (drop off) ของผลลัพธ์ทางสังคมด้วย เช่น ประมาณการว่าผลลัพธ์ทางสังคม X จะลดลง 10 เปอร์เซ็นต์ในปีที่ 2 ลดลงอีก 20 เปอร์เซ็นต์ในปีที่ 3 และลดลงอีก 25 เปอร์เซ็นต์ในปีที่ 4 ทั้งนี้ เพื่อสะท้อนสภาพความเป็นจริงที่ว่า

ผลลัพธ์ทางสังคมใด ๆ ก็ตาม มักเกิดขึ้นในปีแรก ๆ ของการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ มากกว่าในปีท้าย ๆ หากไม่มีการใส่ทรัพยากรใด ๆ เช่น งบประมาณ เพิ่มเติมอีกเลยนับจากปีแรก

ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมแบบกรณีฐานมีดังต่อไปนี้



ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่น (Attribution)

เราจะลองประเมินสัดส่วนผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่นได้ด้วยการเริ่มต้นยอมรับว่าองค์กรอื่น ๆ อาจมีส่วนสร้างผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันได้หรือกิจการของเราไม่ได้ทำงานในเรื่องนั้น ๆ เพียงองค์กรเดียว แทบจะไม่มีปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมอะไรที่มีกิจการเพียงกิจการใดกิจการหนึ่งเข้าไปแก้ไขปัญหานั้นอยู่ หรือกระทั่งการทำงานกับผู้มีส่วนได้เสียฝ่ายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเกษตรกร ชุมชน นักเรียน หรือผู้พิการ ก็มักจะไม่ได้มีแต่กิจการของเราที่ทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาของพวกเขา

เราเริ่มพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่นจากการสังเกตหรือสอบถาม

ผู้มีส่วนได้เสียว่ามีหน่วยงานรัฐ มูลนิธิ โครงการซีเอสอาร์ กิจกรรมเพื่อสังคม หรือกิจการอื่น ๆ เข้ามาทำงานกับพวกเขาเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมเดียวกันหรือไม่ ผู้มีส่วนได้เสียมักจะเป็นผู้ที่ตอบได้ดีที่สุดว่าใครมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพวกเขาบ้าง และมีสัดส่วนโดยประมาณเท่าไร

ตัวอย่างผลลัพธ์ที่เกิดจากองค์กรอื่น:

- “เกษตรกรมีกำไรมากขึ้นจากการจำหน่ายสินค้าอินทรีย์” อาจมีผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันได้จากการที่เกษตรกรมีผู้รับซื้อสินค้าในราคาพรีเมียมมากกว่ารายเดียว หรือมีกิจการมากกว่าหนึ่งรายที่เข้ามาช่วยเรื่องการปรับเปลี่ยนเป็นเกษตรอินทรีย์
- “ระบบนิเวศป่าชายเลนดีขึ้น” อาจมีผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันได้จากการที่มีกิจการอื่น ๆ เข้ามาฟื้นฟูป่าในบริเวณที่ติด ๆ กัน หรือหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องมีมาตรการรักษาป่าที่เข้มงวดขึ้น
- “นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น” จากการที่โรงเรียนมีผู้สนับสนุนอุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษามากกว่าหนึ่งราย หรือผู้ปกครองลงทุนให้ลูกเรียนพิเศษเอง
- “ชุมชนมีคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจดีขึ้น” อาจมีผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกันได้มีองค์กรพัฒนาสังคมจากทั้งไทยและต่างประเทศ หน่วยงานรัฐ โครงการซีเอสอาร์รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาที่เข้าไปทำงาน “พัฒนา” ชุมชน (โดยเฉพาะในชุมชนต้นแบบหรือชุมชนเข้มแข็ง)



ผลลัพธ์ส่วนเกิน (Deadweight)

ผลลัพธ์ส่วนเกิน หมายถึง ผลลัพธ์ที่แม้ต่อให้ไม่มีองค์กรไหนทำงานเรื่องนี้ในพื้นที่นั้นผลลัพธ์ก็จะเกิดขึ้นอยู่ดี ผู้รับประโยชน์บางคนอาจพบวิธีบรรเทาหรือแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง หรือสภาพสังคม เศรษฐกิจโดยรวม และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ อาจดีขึ้นเองก็ได้

ตัวอย่างผลลัพธ์ส่วนเกิน:

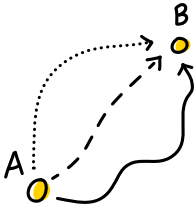
- “เกษตรกรมีกำไรมากขึ้นจากการจำหน่ายสินค้าอินทรีย์” อาจมีผลลัพธ์ส่วนเกินมาจากราคาสินค้าเกษตรในตลาดเพิ่มขึ้นเอง เช่น เกิดจากการที่ผลผลิตน้อยลงเพราะสภาพอากาศเปลี่ยนแปลง หรือต้นทุนในการเพาะปลูกลดลงเอง เช่น ราคาปุ๋ยอินทรีย์ในตลาดถูกลง
- “ระบบนิเวศป่าชายเลนดีขึ้น” อาจมีผลลัพธ์ส่วนเกินจากการมีพื้นที่ป่าซึ่งเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติจากตะกอนสะสมที่พัดพามาโดยกระแสน้ำหรือธรรมชาติที่ฟื้นตัวได้เองเมื่อเวลาผ่านไป
- “นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น” อาจมีผลลัพธ์ส่วนเกินมาจากการที่นักเรียนชวนช่วยพยายามด้วยตนเองจนผลการเรียนดีขึ้น หรือแนวโน้มผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนดีขึ้นเองแม้ไม่มีใครเข้าไปทำอะไรด้วย

- “ชุมชนมีคุณภาพชีวิตด้านเศรษฐกิจดีขึ้น” อาจมีผลลัพธ์ส่วนเกินจากการที่ชุมชนมีโครงการพัฒนาชุมชนอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นเองอยู่แล้ว (โดยเฉพาะในชุมชนที่มีผู้นำที่เข้มแข็ง) หรือเศรษฐกิจโดยรวมดีขึ้นเองแม้ไม่มีใครเข้าไปทำอะไร

สัดส่วนผลลัพธ์ส่วนเกินที่ประมาณการได้จะต้องนำมาหักออกจากมูลค่าตัวชี้วัดทางสังคมที่ประเมินได้ ยกตัวอย่างเช่น การประเมินโครงการฟื้นฟูชุมชนพบว่ามีการรวมทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น 7 เปอร์เซ็นต์ในพื้นที่ที่มีการดำเนินโครงการ อย่างไรก็ตาม พบว่าเศรษฐกิจของประเทศเดิโตเฉลี่ย 5 เปอร์เซ็นต์ในช่วงเวลาเดียวกัน ดังนั้น “ผลงาน” ของโครงการฟื้นฟูอาจเท่ากับ $7 - 5 = 2$ เปอร์เซ็นต์ ไม่ใช่ 7 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ ผู้ประเมินจำเป็นต้องหาอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจระดับท้องถิ่นที่น่าจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับที่กว้างกว่าเพื่อทดสอบสมมติฐานนี้ด้วย

การคำนวณ “ผลลัพธ์ส่วนเกิน” เป็นการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มหรือการเปรียบเทียบกับตัวอย่างมาตรฐาน (benchmark) การเปรียบเทียบที่ดีควรเปรียบเทียบประชากรกลุ่มเดียวกัน แต่เทียบความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มที่ไม่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม กับกลุ่มที่ได้รับประโยชน์

พึงระวังว่า ผลลัพธ์ที่เกิดจากองค์กรอื่น และ “ผลลัพธ์ส่วนเกิน” อาจเป็นเพียง “ค่าประมาณ” เท่านั้น เนื่องจากเป็นไปได้ยากที่จะมีการเปรียบเทียบอย่างสมบูรณ์แบบ แต่ก็จำเป็นที่จะต้องหาข้อมูลที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายของแผนงานเท่าที่ทำได้ ยิ่งมีความใกล้เคียงมากเท่าไร ค่าประมาณก็จะยิ่งมีความถูกต้องมากเท่านั้น



ผลลัพธ์ทดแทน (Displacement)

ผลลัพธ์ทดแทน หมายถึง กรณีที่ผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มหนึ่งได้รับการ “ชดเชย” ด้วยผลลัพธ์เชิงลบที่เกิดกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น ยกตัวอย่างเช่น ถ้าการที่คนคนหนึ่งได้งานทำอาจแปลว่าคนอีกคนหนึ่งต้องตกงาน ผลลัพธ์ทางสังคม “คนมีงานทำมากขึ้น” ในกรณีนี้จะไม่เปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม สำหรับกิจการเพื่อสังคมที่มีขนาดเล็กหรือทำงานในประเด็นปัญหายาก ๆ ที่ถูกละเลยมานาน ผลลัพธ์ทดแทนก็น่าจะมีขนาดเล็กจนคุณไม่ต้องการหาคำนวณ

ตัวอย่างผลลัพธ์ทดแทน:

- “ผู้พิการมีงานทำมากขึ้น” ผลลัพธ์ทดแทนที่อาจเกิดขึ้นคือผู้พิการทำงานกับกิจการอื่น ๆ อยู่แล้วก่อนจะมาเข้าร่วมกับกิจการนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการแปลงเป็นมูลค่าทางการเงิน (Monetize)

ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) คือ เครื่องมือที่ใช้ในขั้นสุดท้ายสำหรับกิจการที่ต้องการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมให้ถึงระดับ

“มูลค่า” และแสดงความคุ้มค่าของการลงทุนใน

กิจการเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม SROI หมายถึงการนำผลลัพธ์ทางสังคมในด้านต่าง ๆ ที่กิจการสร้าง มาคำนวณหา “มูลค่าเงินเทียบเท่า” (monetized value) แล้วเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการเงินของต้นทุนที่ใช้ไปในการดำเนินกิจการ เพื่อดูว่ากิจการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมคิดเป็นมูลค่าประมาณเท่าไร ต่อเงินทุก 1 บาทที่ลงทุนไป



ก่อนที่จะทำความเข้าใจจักกับ SROI เราลองทำความเข้าใจกับแนวคิดผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ที่ใช้ในการหาความคุ้มค่าของการลงทุนจากแฉวงการเงินก่อน

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) แตกต่างจากการวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ตรงที่แม้การวิเคราะห์ SROI จะแสดงเป็นอัตราส่วนโดยใช้มูลค่าทางการเงินของประโยชน์ที่เกิดเป็นตัวตั้ง และใช้ต้นทุนการลงทุนเป็นตัวหารเหมือนกับ ROI แต่ SROI ก็ไม่ได้แสดงมูลค่าเงินที่เป็นตัวเงินจริง ๆ หากแต่นับเป็นการประมวล “บทสรุป” ของ “ชุดคุณค่าสำคัญ” (key values) ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจของกิจการมากกว่า เพราะหลายครั้งประโยชน์จากกิจการเพื่อสังคมไม่ใช่ตัวเงินตรง ๆ (เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง) แต่เป็นผลลัพธ์ด้านอื่น โดยขึ้นอยู่กับ

ลักษณะกิจการ เช่น ผู้รับประโยชน์มีสุขภาพดีขึ้น ขยะลดลง ระบบนิเวศ
ได้รับการฟื้นฟู ฯลฯ โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\text{ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)} = \frac{\text{มูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์} - \text{มูลค่าผลลัพธ์ที่กิจการไม่ได้ก่อ}}{\text{ต้นทุน}}$$



ทำความเข้าใจกับผลตอบแทนจากการลงทุน

(Return on Investment: ROI)

Return on Investment (ROI) หมายถึง ผลตอบแทนการลงทุน
คำนวณต่อหน่วยว่าเกิดผลตอบแทนเท่าไร ช่วยในการประเมินว่าการ
ลงทุนนั้น ๆ มี “ความคุ้มค่า” หรือไม่

$$\text{สูตรคำนวณ ROI (\%)} = \frac{\text{ผลตอบแทนจากการลงทุน} - \text{ต้นทุนในการลงทุน}}{\text{ต้นทุนในการลงทุน}} \times 100$$

ยกตัวอย่างเช่น เกษตรกรลงทุนไป 1,000,000 บาท มีรายได้
เพิ่มขึ้น 2,000,000 บาท หลังจากที่ผ่านมาไป 1 ปี ผลตอบแทนจาก
การลงทุนหรือ ROI ของเกษตรกรจึงเท่ากับ

$$[(2,000,000 - 1,000,000)/1,000,000] \times 100 = 100\%$$

มูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ = ผลลัพธ์ทางสังคมที่แปลงด้วยค่าแทนทางการเงิน (proxy) ส่วนมูลค่าผลลัพธ์ที่กิจการไม่ได้ก่อ = มูลค่าของผลลัพธ์ที่เกิดจากองค์กรอื่น (attribution) + มูลค่าผลลัพธ์ส่วนเกิน (deadweight) + มูลค่าของผลลัพธ์ทดแทน (displacement)

ในเมื่อผลลัพธ์หลายอย่างที่เกิดจากกิจการเพื่อสังคมสะท้อน “คุณค่า” ซึ่งมักจะเป็นนามธรรมและวัดเป็นตัวเลขยากมาก อย่างไรก็ตามแต่จะแปลงเป็นตัวเงิน อัตราส่วนที่เรียกว่า “ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน” จึงแสดง “คุณค่า” ของผลลัพธ์ทางสังคมที่สร้าง ซึ่งคุณพยายามตีมูลค่าออกมาเป็นตัวเงินอย่างใกล้เคียงที่สุด เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบกับเงินลงทุนที่ใช้ไปในการสร้างผลลัพธ์ดังกล่าว ด้วยเหตุนี้ สูตรการคำนวณ SROI จึงไม่นิยมที่จะนำเงินลงทุนมาหักออกจากมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ทางสังคมของตัวหาร เนื่องจากผลลัพธ์ไม่ใช่ตัวเงินจริง ๆ ทั้งหมด

ในเมื่อผลลัพธ์ทางสังคมบางรายการไม่ใช่ตัวเงิน หลักคิดสำคัญที่จะช่วยแปลงผลลัพธ์ทางสังคมให้ออกมาเป็น “มูลค่า” ที่มีหน่วยเป็นเงิน คือ การใช้ค่าแทนทางการเงิน (financial proxy) มาช่วย “แปลง” ผลลัพธ์ทางสังคมที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร โอกาสที่นักเรียนจะเรียนต่อในระดับสูงขึ้น ป้าชายเลนพันธุ์ที่มีระบบนิเวศสมบูรณ์ ออกมาเป็น “มูลค่า” ที่มีหน่วยเป็นบาท เพื่อจะนำไปหารด้วยเงินลงทุนและคำนวณ SROI ออกมาได้



การหาค่าแทนทางการเงิน (Financial Proxy)

จาก **ห่วงโซ่ผลลัพธ์** เมื่อคุณระบุ **ผลผลิต** ที่สำคัญต่าง ๆ หากผลผลิตเหล่านั้นสะท้อนความเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ **ผลลัพธ์ทางสังคม** ที่มุ่งหวังได้ ผลผลิตเหล่านั้นถือเป็น **ตัวชี้วัดทางสังคม** ที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ เมื่อจะเริ่มการคำนวณ SROI เราต้องนำตัวชี้วัดทางสังคมเหล่านี้มา “แปลง” ให้เป็นมูลค่าทางการเงินก่อน

ตัวชี้วัดทางสังคมหลายตัวอาจมีมูลค่าทางการเงินอยู่แล้ว ดังนั้น เราไม่จำเป็นต้องให้ค่าแทนทางการเงินอีก เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นของเกษตรกรจากการปลูกข้าวอินทรีย์ ค่ารักษาพยาบาลที่ลดลง เงินออมที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก ฯลฯ แต่มีตัวชี้วัดอีกจำนวนมากที่ไม่ได้มีมูลค่าหรือเป็นนามธรรม เช่น ความสามัคคีที่เพิ่มขึ้นในชุมชน ป่าที่มีความหลากหลายทางชีวภาพสูง นักเรียนที่ไม่ต้องหยุดเรียนกลางคันเพราะความยากจน ผู้พิการที่กล้าเข้าสังคมมากขึ้น ฯลฯ ผลลัพธ์ทางสังคมหลายตัวถึงแม้จะไม่ใช้ตัวเงินโดยตรงแต่ก็เกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีราคาตลาด กรณีเหล่านี้เราสามารถนำราคาตลาดมาใช้ประเมินมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ เช่น ตัวชี้วัดหนึ่งของ “ป่าไม้รอบชุมชนสมบูรณ์ขึ้น” คือ การที่ชุมชนหาของป่าได้มากขึ้น ของป่าเหล่านั้นมีราคาตลาดอยู่ เช่น เห็ด น้ำผึ้ง และผักหวาน หรือหากกิจการทำงานด้านการเข้าถึงบริการสุขภาพ และใช้ตัวชี้วัดอย่าง “การลดจำนวนเที่ยวในการเดินทางไปพบแพทย์ในเมือง” แต่ละเที่ยวของการเดินทางก็จะมีราคาตลาดอยู่ เช่น ค่าตัวรถรับจ้าง

คำถามต่อไปคือ ตัวชี้วัดทางสังคมที่ไม่มี “ราคาตลาด” ให้อ้างอิง เพราะไม่ได้ซื้อขายกันในตลาด จะหาค่าแทนทางการเงินได้อย่างไร? คำตอบเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจว่า การที่ “ผลลัพธ์ทางสังคม” หลายอย่างไม่ได้ซื้อขายกันในตลาดไม่ได้แปลว่าไม่มีคุณค่า ถ้าคุณอยากซื้อบ้านแต่ไม่มีใครขาย ไม่ได้หมายความว่าบ้านไม่มีคุณค่าสำหรับคุณหรือคุณไม่รู้จ้กว่า “บ้าน” คืออะไร เช่นเดียวกัน ถ้าหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างสวนสาธารณะที่คุณชอบขึ้น สวนสาธารณะนี้ก็มีคุณค่าสำหรับคุณเช่นกัน ความจริงที่ว่าคุณไม่ต้องจ่ายเงินทางตรงหรือทางอ้อมสำหรับสิ่งนี้ ไม่ได้แปลว่ามันไร้ซึ่งคุณค่าใดๆ

คุณสามารถหาค่าแทนทางการเงินของผลลัพธ์ทางสังคมที่ไม่มีราคาตลาดด้วยการประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีทางเศรษฐศาสตร์ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและประโยชน์ (cost-benefit analysis) ของแผนการพัฒนาและนโยบายสาธารณะ

เราอาจแบ่งวิธีประเมินมูลค่าทางการเงินทั้งหลายที่นักเศรษฐศาสตร์ใช้ออกคร่าวๆ เป็นสองประเภท ได้แก่ วิธีที่อาศัย “ความพอใจผ่านพฤติกรรม” (revealed preference) กับวิธีที่อาศัย “ความพอใจที่บอกเอง” (stated preference)

วิธีการประเมินมูลค่าที่อาศัย “ความพอใจผ่านพฤติกรรม”

1. ราคาตลาด เนื่องจากเป็นราคาจากผู้ซื้อเต็มใจซื้อ และผู้ขายเต็มใจขาย
2. วิธีประเมินมูลค่าที่สะท้อนความต้องการ (Hedonic Pricing Model: HPM) ใช้กันมากในเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อมและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มักจะใช้ในการประเมินมูลค่าของผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศ

บริสุทธิ์ พื้นที่ปลอดภัยรบกวน อัตราอาชญากรรมต่ำ ฯลฯ ซึ่งไม่มีราคาตลาดแต่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจที่วัดได้ทางอ้อม เช่น ราคาอสังหาริมทรัพย์ (บ้านที่อยู่ในละแวกที่มีอากาศบริสุทธิ์น่าจะซื้อขายกันในราคาแพงกว่าบ้านในละแวกที่อากาศสกปรก) หรือโรงแรมที่ตั้งอยู่บนเกาะที่มีสิ่งแวดล้อมและปะการังอุดมสมบูรณ์จะมีราคาห้องพักสูงกว่าโรงแรมที่ตั้งอยู่บนเกาะที่สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม วิธีประเมินมูลค่าแบบ Hedonic ตั้งอยู่บนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างราคาทางอ้อม (เช่น ราคาบ้าน) กับตัวแปรอื่น ๆ ที่เป็นผลลัพธ์สำคัญ (เช่น คุณภาพอากาศ) โดยเขียนเป็นสมการออกมา ข้อจำกัดสำคัญของวิธีนี้คือ มันตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของผลลัพธ์ต่าง ๆ ดีแล้วและมีกำลังซื้อ เช่น สมมติฐานที่ว่าคนน่าจะรู้ว่าละแวกไหนมีอากาศบริสุทธิ์หรือสกปรก และยินดีจ่ายเพิ่มสำหรับพื้นที่ที่มีอากาศบริสุทธิ์ ทั้งที่ในความเป็นจริงคนอาจไม่รู้ข้อมูลนี้หรือไม่มีกำลังซื้อ ทำให้ราคาทางอ้อมไม่สะท้อนมูลค่าของผลลัพธ์เท่าที่ควร

3. วิธีประเมินต้นทุนการเดินทาง (Travel Cost Method: TCM) วิธีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า คนเราเต็มใจจะเดินทางไปชั่วคราวว่าประโยชน์เชิงสุนทรีย์และสันถนาการจากสภาพแวดล้อมที่ไหนสักแห่ง เราอาจประเมินมูลค่าของประโยชน์ที่คนเสาะหาเหล่านั้นในรูปของต้นทุนในการเดินทางไปถึง
4. วิธีประเมินต้นทุนในการป้องกัน (Prevention Cost Method: PCM) วิธีนี้ใช้ค่าใช้จ่ายที่เราต้องจ่ายถ้าอยากป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เป็นค่าแทนผลลัพธ์ทางสังคมของการไม่มีปัญหานั้น ๆ เช่น ต้นทุนที่รัฐเสียไปกับแก้ปัญหาการว่างงาน (เช่น ค่าใช้จ่ายประกันการว่างงาน)

เป็นค่าแทนผลลัพธ์ “การที่คนว่างงานน้อยลง” ต้นทุนของการกำจัด และป้องกันมลพิษทางอากาศเป็นค่าแทนผลลัพธ์ “มลพิษทางอากาศลดลง” หรือหากต้องมีการสร้างเขื่อนป้องกันเพื่อป้องกันความเสียหาย ก็เป็นค่าแทนผลลัพธ์ “ความเสียหายจากการกัดเซาะชายฝั่งของชุมชนที่ลดลง” ฯลฯ ถ้าคุณเลือกใช้วิธีนี้เพียงระวังความแตกต่างระหว่าง “ค่าใช้จ่ายคงที่” (fixed cost) กับ “ต้นทุนผันแปร” (variable cost) — ตัวเลขที่เราหาได้จากวิธีนี้มักจะเป็นต้นทุนผันแปร ยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่ารัฐบาลใช้เงินรวม 5,000 ล้านบาท ในการลดอัตราการว่างงานลง 100,000 ตำแหน่ง (เช่น ด้วยการสร้างงานในโครงการรัฐ) ก็แปลว่าค่าใช้จ่ายในการลดอัตราว่างงานคือ 5,000 ล้านบาทด้วย 100,000 ตำแหน่ง = 50,000 บาทต่อตำแหน่ง ฉะนั้นจึงอนุมานได้ว่า ผลลัพธ์ทางสังคม “อัตราว่างงานลดลง” มีมูลค่าเท่ากับ 50,000 บาทต่อตำแหน่ง – ถ้ากิจการของคุณช่วยลดอัตราว่างงานได้ 100 ตำแหน่งต่อปี ก็เท่ากับว่าสร้างมูลค่าได้ $50,000 \times 100 = 5$ ล้านบาทต่อปี เนื่องจากช่วยรัฐประหยัดเงินจำนวนนี้

5. ค่าใช้จ่ายโดยผู้มีส่วนได้เสีย — คุณสามารถประเมินมูลค่าของการเปลี่ยนแปลงจากเงินที่ผู้มีส่วนได้เสียใช้ไปกับสินค้าและบริการอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เช่น สมมุติว่ากิจการเพื่อสังคมของคุณมุ่งสร้างผลลัพธ์ “ความสัมพันธ์ในครอบครัวดีขึ้น” สำหรับครอบครัวที่มีปัญหา ถ้าสมาชิกในครอบครัวบอกคุณ (จากแบบสอบถามสัมภาษณ์ ฯลฯ) ว่าความเปลี่ยนแปลงคือพวกเขาใช้เวลาสังสรรค์กันภายในครอบครัวมากขึ้น คุณก็อาจใช้ค่าใช้จ่ายนี้เป็นค่าแทนทางการเงินส่วนหนึ่งของ “ความสัมพันธ์ในครอบครัวดีขึ้น” ได้ถ้าคุณไม่สามารถสอบถามโดยตรงได้ คุณสามารถใช้สถิติ “ค่าใช้จ่ายครัวเรือน

เฉลี่ย” (average household spending) ในประเภท “การพักผ่อนหย่อนใจ” “สุขภาพ” หรือ “การปรับปรุงบ้านให้ดีขึ้น” เป็นค่าประเมินว่าคนให้มูลค่ากิจกรรมประเภทนี้เท่าไร [ข้อมูลประเภทนี้ในประเทศไทยอยู่ในการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน (Socio-Economic Survey: SES) ซึ่งสำนักงานสถิติแห่งชาติจัดทำทุกสองปี]

ถ้าหากคุณจะใช้ค่าเฉลี่ยต่าง ๆ เป็นค่าแทนทางการเงินของตัวชี้วัด [คือไม่ใช่ใช้เป็นมาตรฐานหรือบรรทัดฐานในการคำนวณผลลัพธ์ส่วนเกิน (dead-weight) หรือผลลัพธ์ทดแทน (displacement)] คุณควรใช้วิธีนี้เฉพาะในกรณีที่ไม่สามารถประเมินค่าแทนทางการเงินจากตัวชี้วัดโดยตรงเท่านั้น เช่น ไม่อาจสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสียได้เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือเวลา และพึงเลือกใช้เฉพาะค่าเฉลี่ยที่สมเหตุสมผลเท่านั้น นั่นคือ น่าจะใกล้เคียงกับผลลัพธ์ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจริง ๆ

ยกตัวอย่างเช่น คุณอาจใช้ “ค่าใช้จ่ายด้านระบบประกันสุขภาพทั้งระบบของรัฐในปีที่ผ่านมา” เป็นค่าแทนทางการเงินของ “สุขภาพผู้ด้อยโอกาสดีขึ้น” ได้ เนื่องจากเราน่าจะอนุมานได้ว่าสุขภาพมีมูลค่าต่อผู้คนใกล้เคียงกัน ไม่ว่าพวกเขาจะอาศัยอยู่ที่ใดหรือมีรายได้เท่าไร แต่สำหรับ “รายได้ของผู้พิการในท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น” คุณไม่อาจใช้ “รายได้เฉลี่ยต่อหัวประชากรทั้งประเทศ” เป็นค่าแทนทางการเงินได้ เนื่องจากรายได้ของผู้พิการในท้องถิ่นน่าจะแตกต่างจากรายได้เฉลี่ยต่อหัวทั้งประเทศมาก เพราะ “รายได้” คือสิ่งที่แตกต่างกันมากขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ตั้งแต่โอกาสการหางานในชุมชน ระดับการศึกษา ความสามารถ ฯลฯ ดังนั้น วิธีเดียวที่จะประเมินรายได้ของกลุ่มเป้าหมายก็คือการไปสอบถามพวกเขาโดยตรง

วิธีการประเมินมูลค่าโดยอาศัย “ความพอใจที่บอกเอง” (Stated Preference)

วิธีหลักของการประเมินมูลค่าโดยอาศัย “ความพอใจที่บอกเอง” คือวิธีสอบถามทางตรง ซึ่งในภาษาเศรษฐศาสตร์เรียกว่า Contingent Valuation Method (CVM) โดยถามคำถามในทำนองว่า “คุณเต็มใจจะจ่ายเงินเท่าไรเพื่อให้ป่าไม้รอบชุมชนที่เคยหายไปกลับมาดังเดิม?” หรือ “คุณเต็มใจจะจ่ายเงินเท่าไรเพื่อให้มีน้ำในการเกษตรใช้อย่างเพียงพอตลอดปี?” เป็นต้น อนุมานว่าคำตอบของผู้มีส่วนได้เสียคือค่าแทนทางการเงินของผลลัพธ์ในคำถาม

“ค่าเฉลี่ย” มักเป็นสิ่งที่คุณจำเป็นต้องใช้ในกรณีที่ทำข้อมูลละเอียดไม่ได้หรือไม่สามารถเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียหรือ “ตัวแทน” ได้โดยตรงเพราะข้อจำกัดต่าง ๆ คุณอาจจะอ้างอิงข้อมูลค่าแทนทางการเงินจากบทความทางวิชาการหรืองานวิจัยอื่น ๆ เช่น มูลค่านิเวศบริการของป่าไม้ในด้านต่าง ๆ มูลค่าความเสียหายจากภัยพิบัติประเภทต่าง ๆ ข้อควรระวังคือแม้งานวิชาการหรืองานวิจัยเหล่านั้นจะแสดงมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ที่คุณสนใจ แต่คุณก็ยังคงต้องตรวจสอบว่าผลการวิจัยนั้นเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดทางสังคมของกิจการของคุณหรือไม่ ตรงกับการสะท้อนผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการมุ่งหวังหรือไม่

ตัวอย่างค่าแทนทางการเงินที่เป็นไปได้



กิจการเพื่อสังคมอินทรีย์ไทย (กิจการสมมุติ)

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าแทนทางการเงินที่เป็นไปได้
สมาชิก เกษตรกรที่เข้าร่วม	ฐานะเศรษฐกิจ ของสมาชิกดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก ต้นทุนที่ลดลงของสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต้องการ เพราะเป็นมูลค่าทางการเงินแล้ว ไม่ต้องการ เพราะเป็นมูลค่าทางการเงินแล้ว
ชุมชน	สุขภาพของ คนในชุมชนดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนผู้ป่วยจากสารเคมี เกษตรลดลง ปริมาณสารเคมีในเลือดลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ค่ารักษาพยาบาลที่ลดลง
ชุมชน	เกิดความ สามัคคีในชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> สมาชิกใช้เวลาในการประชุม เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ มากขึ้นหรือทำกิจกรรม สาธารณประโยชน์ด้วยความ สมัครใจมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ค่าเสียโอกาส (เวลาที่สมาชิก กิจกรรมกลุ่มสามารถไป สร้างรายได้ได้)
รัฐ	ประหยัด ค่าใช้จ่ายด้าน สวัสดิการผู้มี รายได้น้อย	<ul style="list-style-type: none"> จำนวนคนที่ออกจากการใช้ บริการสวัสดิการผู้มีรายได้น้อย เพราะรายได้เกินเกณฑ์ รายได้น้อย 	<ul style="list-style-type: none"> งบประมาณที่รัฐใช้กับ สวัสดิการผู้มีรายได้น้อย



โครงการ “คืนชีวิตให้พื้นที่ป่าชายเลนเสื่อมโทรม” (กิจการสมมุติ)

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าแทนทางการเงินที่เป็นไปได้
สิ่งแวดล้อม	ระบบนิเวศป่าชายเลนจะสมบูรณ์ขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนและชนิดพันธุ์พืชเพิ่มขึ้น • จำนวนและชนิดพันธุ์สัตว์เพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • มูลค่านิเวศบริการของป่าชายเลน (อ้างอิงจากงานวิจัยด้านเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม)
ชุมชน	คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนสัตว์น้ำจากป่าชายเลนที่ชุมชนนำไปบริโภคได้เพิ่มขึ้น • ความเสียหายจากवादภัยต่อชุมชนลดลง • ความเสียหายที่เกิดจากชายฝั่งกัดเซาะลดลง • ป่าดูดซับก๊าซเรือนกระจกได้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ราคาตลาดของสัตว์น้ำ • มูลค่าความเสียหายของवादภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน • มูลค่าการสร้างเขื่อนเพื่อป้องกันการกัดเซาะชายฝั่งหรือมูลค่าความเสียหายต่อทรัพย์สินเมื่อชายฝั่งถูกกัดเซาะ • “ราคา” ของการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (อ้างอิงจากราคาในตลาดคาร์บอนเครดิต หรืองานวิจัยด้านเศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม)



ร้านอาหาร Dine in the Dark

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าแทนทางการเงิน ที่เป็นไปได้
ผู้พิการที่เป็นพนักงาน	การพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ที่เพิ่มขึ้น จำนวนครั้งที่ได้ใช้สวัสดิการที่นายจ้างมีให้เพิ่มขึ้น ผู้พิการไปไหนมาไหนคนเดียวมากขึ้น ผู้พิการมีกิจกรรมเข้าสังคมมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต้องหา เพราะเป็นมูลค่าทางการเงินแล้ว มูลค่าของสวัสดิการที่ได้ใช้ต่อครั้ง เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการเดินทาง รายจ่ายกิจกรรมการเข้าสังคมมากขึ้น
ครอบครัวของผู้พิการ		<ul style="list-style-type: none"> การพึ่งพาครอบครัวด้านค่าใช้จ่ายลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่ต้องหา เพราะเป็นมูลค่าทางการเงินแล้ว



ตัวอย่างอื่น ๆ

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าแทนทางการเงินที่เป็นไปได้
ผู้ใช้งาน	การมีงานทำและรักษางานไว้ได้	• อัตราการมีงานทำหลังจากผ่านไป 12 เดือน	• รายได้จากการทำงาน • ค่าใช้จ่ายและค่าเสียโอกาสที่ลดลงจากการต้องหางานใหม่เรื่อย ๆ
นักเรียน	มีพฤติกรรมที่ดีขึ้น	• จำนวนและประเภทของการถูกพักการเรียนหรือให้ออกจากโรงเรียน	• ค่าเสียโอกาสหากถูกให้ออกจากโรงเรียน รายได้ที่ดีกว่าในอนาคตหากไม่ต้องออกจากโรงเรียนหรือเปลี่ยนโรงเรียน
ชุมชน	การรีไซเคิลขยะที่เพิ่มขึ้น	• ปริมาณขยะที่นำไปฝังกลบ	• ต้นทุนในการจัดการขยะ
เยาวชน	มีจิตสำนึกรักบ้านเกิด	• จำนวนเยาวชนที่กลับมาทำงานที่ชุมชนของตนเองเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว	• มูลค่าทางเศรษฐกิจในชุมชนที่เยาวชนสร้างได้เมื่อกลับมาทำงาน
ผู้ต้องขังที่พ้นโทษแล้ว	การกระทำผิดซ้ำที่ลดลง	• ความถี่ของการกระทำผิดซ้ำที่ทำให้ต้องกลับสู่เรือนจำอีก	• มูลค่าของงบประมาณรัฐที่ใช้ในการดูแลผู้ต้องขังต่อคน • ความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากการกระทำผิด

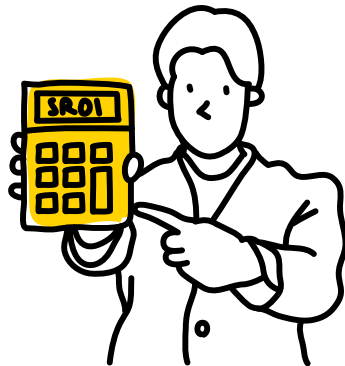


ข้อควรระวัง: คุณอาจไม่จำเป็นต้องคำนวณ SROI ก็ได้!

เนื่องจากการประเมิน “ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน” (SROI) มีขั้นตอนที่ซับซ้อน มีข้อวิพากษ์มากมาย และอาจไม่จำเป็นสำหรับกิจการของคุณ ลองคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ก่อนจะนำผลลัพธ์ทางสังคม (social impact) ไปคำนวณหาผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน ซึ่งเป็นอัตราส่วนทางการเงิน

ประโยชน์ที่จะได้จากการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)

นอกจากจะใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนอนาคตหรือทบทวนอดีตแล้ว การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมยังช่วยให้กลับไปทบทวน “กระบวนการ” และ “กลยุทธ์” ของกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากบางครั้งผู้ประกอบการเพื่อสังคมเน้นการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมจนละเลยการออกแบบกระบวนการและ



กลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งที่พันธกิจ กระบวนการ และวิธีการย่อมมีอยู่ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะใครจะมองเห็นหรือไม่ก็ตาม การวิเคราะห์ SROI

จะทำให้พันธกิจ กลยุทธ์ และกระบวนการในองค์กรเด่นชัดกว่าเดิม ผ่านการพิจารณาผลลัพธ์สำคัญแต่ละอย่างที่เกิดขึ้น

คุณอาจสงสัยว่า ในเมื่อผลลัพธ์ทางสังคมมักไม่ใช่ตัวเงินตรง ๆ แล้วการตีค่าออกมาเป็นตัวเงินเพื่อวัดผลตอบแทนจากการลงทุนจะมีประโยชน์อะไรเล่า?

การประเมินและวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมมีประโยชน์คล้ายกับการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของบริษัททั่วไปตรงที่คุณสามารถเชื่อมั่นเป็นเครื่องมือทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคม เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ กระบวนการ หรือแม้แต่โมเดลธุรกิจของกิจการต่อไปในอนาคต

ยกตัวอย่างเช่น หากคุณก่อตั้งกิจการเพื่อสังคมที่มุ่ง “ยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร” เป็นเป้าหมายหลัก แต่ผลการประเมินผลตอบแทนทางสังคมปรากฏว่าคุณบรรลุเป้าหมายนี้ได้น้อยมากเมื่อเทียบกับการลงทุนที่เสียไป สมมติว่าสร้างประโยชน์แก่เกษตรกรกลุ่มเป้าหมายคิดเป็นมูลค่าทางการเงินได้เพียง 5 สตางค์ (5%) ต่อเงินลงทุนทุก 1 บาทเท่านั้น ซึ่งน้อยกว่ามาตรการช่วยเหลือของภาครัฐหรือองค์กรการกุศล ในเมื่อคุณพบว่าเกษตรกรไม่ได้ประโยชน์เท่ากับที่คาดการณ์ไว้ หรือได้ประโยชน์ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับการลงทุน คุณก็จะได้ทบทวนแบบจำลองธุรกิจ กลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินกิจการเสียใหม่

นอกจากจะประเมินผลการทำงานขององค์กรแล้ว คุณยังสามารถใช้อัตราส่วนผลตอบแทนทางสังคมในการสื่อสารผลงานต่อนักลงทุนและสาธารณะได้ด้วย เนื่องจาก “ตัวเลข” เป็นสิ่งที่คนเข้าใจง่าย จดจำง่าย นำไปเปรียบเทียบกับตัวเลขอื่น ๆ ได้ และเป็นภาษาทางการเงินซึ่งนักลงทุนมีความคุ้นเคยและนำไปประกอบการตัดสินใจในการลงทุนได้อย่างรวดเร็ว

ยกตัวอย่างเช่น หากคุณประเมินว่า กิจการเพื่อสังคมสร้างผลตอบแทน

ทางสังคมจากการลงทุนถึง 2 บาท ต่อ 1 บาท (สร้างผลลัพธ์ทางสังคมมูลค่า 2 บาท จากเงินลงทุน 1 บาท) คุณก็สื่อสารได้ว่าทุก 1 บาทที่ลงทุนไปนั้น “คุ้มค่า” ส่วนนักลงทุนที่สนใจจะลงทุนในกิจการเพื่อสังคมก็จะรู้ว่ากิจการของคุณสร้างผลตอบแทนสูงกว่าหรือต่ำกว่ากิจการเพื่อสังคมอื่นที่ทำงานเรื่องเดียวกัน จะได้ตัดสินใจลงทุนได้ง่ายกว่าเดิม กล่าวโดยสรุป คุณสามารถใช้ผลตอบแทนทางสังคมเป็น “เครื่องมือ” ในการวางแผนกลยุทธ์และปรับปรุงกิจการตลอดจนสื่อสารผลลัพธ์และดึงดูดนักลงทุน

ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนช่วยในการดำเนินงานของกิจการ
ด้วยการ

- ช่วยอภิปรายกลยุทธ์และช่วยให้มองเห็นมูลค่าของผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดจากกิจกรรม
- ช่วยบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการกับผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวัง ทั้งทางบวกและทางลบ
- แสดงความสำคัญของการจับมือร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ที่พยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงในประเด็นเดียวกัน เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) องค์กรศาสนา และองค์กรการกุศล
- ระบุจุดร่วมพื้นฐานระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุและสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการบรรลุ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมมากที่สุด
- สร้างกลไกการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นักลงทุน ลูกจ้าง องค์กรพันธมิตร ทำให้พวกเขาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบการทำงานของกิจการเพื่อสังคมอย่างมีความหมายและตรงต่อความต้องการมากขึ้น

ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนช่วยสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร
ด้วยการ

- ยกระดับระบบการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ตลอดจนกระบวนการตรวจสอบภายในองค์กร
- ใช้เพื่อปรับปรุง โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องระดมทุนเพิ่มเติมจากนักลงทุนเพื่อสังคม

ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนมีประโยชน์ค่อนข้างน้อยในกรณี
ต่อไปนี้

- องค์กรไม่สนใจกลยุทธ์และการวางแผนการทำงาน
- ผู้มีส่วนได้เสียไม่สนใจผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- วัดผลตอบแทนทางสังคมเพียงเพื่อ “พิสูจน์” มูลค่าของงานที่ทำ (โดยเฉพาะเมื่อ “ตั้งธง” ไว้ในใจแล้วว่าผลลัพธ์คืออะไร) ไม่มีโอกาสใด ๆ ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และกระบวนการทำงานในอนาคต เช่น ประเมินผลตอบแทนทางสังคมของโครงการซีเอสอาร์ตลอดระยะเวลาสองปีและปัจจุบันปิดโครงการไปแล้ว บริษัทได้ตัดสินใจแล้วว่าจะไม่ดำเนินโครงการต่อ จะนำผลตอบแทนทางสังคมไปใช้เพื่อการประชาสัมพันธ์ของบริษัทเท่านั้น
- ไม่มีการเปรียบเทียบผลตอบแทนทางสังคมในช่วงเวลาต่างกัน (เช่น เปรียบเทียบปีต่อปี) และวิเคราะห์ว่าเปลี่ยนไปเพราะอะไร รวมทั้งไม่มีการเปรียบเทียบผลตอบแทนทางสังคมระหว่างองค์กรต่าง ๆ



กิจการประเภทไหนที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะกับการใช้ “ผลตอบแทนทางสังคม” (SROI)?

ต่อให้กิจการของคุณไม่เข้าข่าย “กิจการที่ไม่เหมาะกับการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม” ในหัวข้อก่อนหน้า ก็มิได้หมายความว่าคุณจำเป็นต้องไปให้ถึงการคำนวณหา “ผลตอบแทนทางสังคม” หรือ SROI (ซึ่งมีความยุ่งยากและค่าใช้จ่ายมากกว่าการวัดผลลัพธ์ทางสังคมหรือ SIA เพียงอย่างเดียว) เสมอไป คุณอาจใช้หลักเกณฑ์คร่าว ๆ ดังรายการต่อไปนี้ในการประเมินว่ากิจการของคุณควรไปให้ถึง SROI หรือไม่

ลักษณะของกิจการ/โครงการที่ควรพิจารณาคำนวณให้ถึง SROI

- กิจการพัฒนาชุมชนเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกัน
- กิจการที่ใช้ทรัพยากรสูง และใช้สูงอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต
- การสร้างคุณค่าร่วม หมายถึง การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ควบคู่ไปกับคุณค่าทางสังคม (Creating Shared Value: CSV)

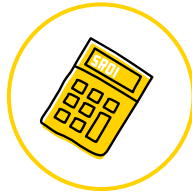
ลักษณะของกิจการ/โครงการที่ไม่เข้าข่ายข้างต้น ใช้เพียงการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมอาจเพียงพอ

- กิจการที่ส่งผลลัพธ์ทางสังคมในระยะยาว หรือต้องใช้เวลาหลายปีกว่า จะเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

- กิจกรรมที่จะต้องมีการสื่อสารผลลัพธ์ทางสังคมที่ชัดเจนต่อผู้มีส่วนได้เสีย หรือต่อสาธารณะ
- โครงการเพื่อสังคมที่องค์กรไม่มีความคุ้นเคยกับลักษณะของโครงการ หรือไม่แน่ใจว่าเกิดผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ อย่างไร

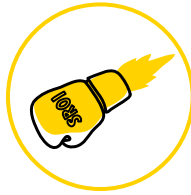
ถ้าหากกิจกรรมหรือโครงการของคุณไม่เข้าข่ายรายการทั้งสองชุดนี้เลย คุณก็อาจไม่จำเป็นต้องประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ต่อให้โครงการนั้นเป็นที่นิยมอย่างมากจากผู้มีส่วนได้เสีย หรือเป็นนวัตกรรมขั้นต้นในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ก็ตาม





ไม่จำเป็นต้องคำนวณ SROI ถ้าไม่อยากรหา “มูลค่า” ของผลลัพธ์ทางสังคมหรือหาความ “คุ้มค่า”

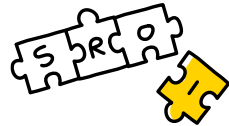
การเลือกว่าจะคำนวณ SROI หรือไม่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำข้อมูลไปใช้ หากคุณไม่จำเป็นต้องหา “มูลค่า” ของผลลัพธ์ทางสังคมออกมาเป็นตัวเงินเพื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการเงินของต้นทุนที่ใช้ไปเพื่อดูว่ากิจการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมมูลค่าเท่าไรต่อเงินลงทุน 1 บาท (เช่น หากนักลงทุนหรือผู้สนับสนุนทางการเงินในกิจการของคุณไม่สนใจอัตราส่วนนี้เลย) การทำการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมในขั้นตอนกิจกรรมที่ 1-9 ในบทที่ 4 ก็นับว่าเพียงพอแล้ว



ความท้าทายของการประเมิน SROI

- การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมเป็นเรื่องซับซ้อน

การประเมิน “ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน” (SROI) มักจะถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ยาก สร้างภาระ และมีค่าใช้จ่ายสูง การทำการประเมินครั้งแรกอาจเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะสำหรับองค์กรขนาดเล็กที่ไม่ถนัดคำนวณ แต่เมื่อการวางขั้นตอนการประเมินครั้งแรกผ่านไป การเก็บข้อมูลหลังจากนั้นอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้คุณทำงานได้รวดเร็วขึ้น การประเมินครั้งแรกจะง่ายตายไข่มากถ้าคุณสามารถดึงเพื่อนร่วมงานที่ไม่กลัวการทำงานด้านตัวเลข หรือมีความรู้พื้นฐานเรื่องการบัญชีและการเงินมาร่วมทำด้วย



- ต้องระลึกถึง “บริบท” ของ SROI อยู่เสมอ

ถึงแม้ว่าตัวเลขสัดส่วนของผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนหรือ SROI จะช่วยให้คุณสื่อสารได้ว่ากิจการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมคิดเป็นมูลค่าเท่าไร ต่อเงินลงทุน 1 บาท การสื่อสารในลักษณะนั้นก็มีความเสี่ยงว่า ผู้อ่านจะยึดเอาตัวเลขตัวนี้ไป “ตัดสิน” ผลลัพธ์ทางสังคมของกิจการหรือโครงการ โดยไม่ได้คำนึงถึงบริบทแวดล้อมหรือที่มาที่ไป หรือเข้าใจผิดว่า SROI “เท่านั้น” ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้น

SROI ไม่ใช่มาตรวัดที่เหมาะสมสำหรับการเปรียบเทียบโครงการที่มี

ลักษณะแตกต่างกัน มันไม่ได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อจัดลำดับความสำคัญหรือสร้างระบบความสัมพันธ์อื่น ๆ ที่ปราศจากบริบท การใช้ SROI ในการเปรียบเทียบจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อ 1) ใช้เปรียบเทียบภายในองค์กรตัวเอง เช่น เปรียบเทียบผลงานปีต่อปี และ 2) ใช้เปรียบเทียบขององค์กรที่ทำงานแก้ปัญหาเดียวกัน มีขอบเขตการทำงานและข้อจำกัดเชิงบริบทที่คล้ายคลึงกัน

Social Venture Australia Consulting (2012) แนะนำว่า SROI ไม่เหมาะที่จะใช้เปรียบเทียบผลงานข้ามกิจการ แต่เหมาะกับการอ้างอิงในการเปรียบเทียบผลของกิจการตนเองในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งเป็นสาเหตุให้องค์กรหลายแห่งเข้าใจผิดในการตีความตัวเลข

อัตราส่วนผลตอบแทนทางสังคมต่อการลงทุนว่าเป็น “มูลค่าเงิน” จริง ๆ ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง โซและสตาสเกวียส (So & Staskevicius, 2015) เห็นพ้องว่าการพิจารณาแต่ค่า SROI อย่างเดียวในการเปรียบเทียบกิจการเพื่อสังคมเพื่อให้เงินทุนโดยไม่สนใจว่าปัญหาสังคมบางเรื่องที่เร่งด่วนหรือกระทบผู้คนที่ด้อยโอกาสอาจจะไม่ให้ค่า SROI ที่สูงพอและไม่ยุติธรรม ด้วยเหตุนี้ SROI จึงเป็นเครื่องมือที่ควรใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ เท่านั้น

ผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่ายยังไม่รู้จักหรือไม่เข้าใจเครื่องมือ SROI ดีพอทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารและตีความ นอกจากนี้ SROI เป็นเครื่องมือที่ยังใหม่ และยังไม่มีความมาตรฐานสากลหรือได้รับการยอมรับเหมือนเครื่องมือทางการเงินอื่น ๆ ที่มีการพัฒนามาหลายร้อยปี และมีระบบบัญชีสากลในการกำกับทั้งหมดนี้แปลว่า การสื่อสารข้อมูล SROI จึงต้องสื่อสารถึงบริบทแวดล้อม



ที่มาที่ไป ไม่ใช่เพียงกล่าวตัวเลขสัดส่วนลอย ๆ ขึ้นมา ดังนั้น การเห็นมูลค่า SROI ที่ 1:0.005 หรือ 1:24 หรือ 1:5,690 จะไม่มีความหมายหรือบอกได้เลยว่าผลตอบแทนทางสังคมนี้ “คุ้มค่า” มากหรือน้อย หากคุณไม่ได้สื่อสารบริบทของการทำงาน หรือเปรียบเทียบผลงานระหว่างองค์กรที่ทำงานในบริบทต่างกัน



● **การขาดองค์กรภายนอกมาช่วยตรวจสอบหรือรับรองการประเมิน**

การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนยังเป็นเรื่องใหม่มาก ถึงแม้จะได้รับความสนใจอย่างมากและเริ่มมีองค์กรที่ทำบริการประเมินหรือตรวจสอบในบางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา และออสเตรเลีย การตรวจสอบหรือรับรองก็ยังไม่แพร่หลายเป็นมาตรฐานเดียวกันเมื่อเทียบกับการตรวจสอบบัญชีหรือการรับรองมาตรฐานอย่าง ISO ฉะนั้น เมื่อทำการประเมิน SROI คุณจึงควรให้องค์กรที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียช่วยทบทวนและแสดงความคิดเห็นว่าผลการประเมินนั้นสมเหตุสมผลหรือไม่ มีประเด็นที่ควรปรับเปลี่ยนหรือไม่

● **ความยากในการแปลงผลลัพธ์เป็นมูลค่าทางการเงิน (monetization) และการเลือกค่าแทนทางการเงิน (proxy)**

การแปลงผลลัพธ์ทางสังคมเป็นมูลค่าทางการเงินอาจจะทำได้โดยตรงไปตรงมากับผลลัพธ์ทางสังคมบางประเภท เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นของชุมชน หรือราคาขายสินค้าการเกษตรต่อหน่วยที่สูงขึ้น ข้อมูลเหล่านี้วัดได้ง่ายและค่อนข้างตรงไปตรงมา แต่การแปลงผลลัพธ์ทางสังคมบางเรื่องอาจทำได้ยาก โดยเฉพาะผลลัพธ์ทางจิตใจ เช่น ความรู้สึกมั่นใจในตนเองที่เพิ่มขึ้น ความ

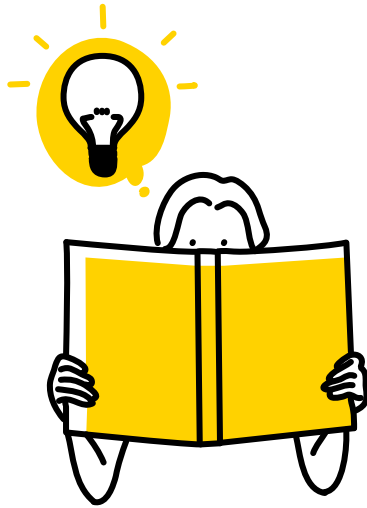
สัมพันธ์ในครอบครัวที่ดีขึ้น หรือการมีจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อมมากขึ้น การคำนวณ SROI ของผลลัพธ์เหล่านี้จึงต้องนำค่าแทนทางการเงิน (proxy) มาใช้ในการประเมินเมื่อค่าแทนทางการเงินที่แท้จริงอาจไม่มีอยู่ คุณจึงต้องระวังว่าได้พยายามเลือกค่าที่ใกล้เคียงที่สุดกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และทำความเข้าใจกับบริบทอย่างชัดเจน

ค่าแทนทางการเงินมักถูกมองว่าเป็นเรื่อง “อัตวิสัย” (subjective) หรือขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล เป็นเรื่องที่ถกเถียงกันได้ ดังนั้น การอธิบายเหตุผลและที่มาของค่าแทนทางการเงินที่คุณเลือกใช้จึงมีความสำคัญมาก ผู้อ่านรายงานการประเมินจะได้เข้าใจ หาก你用ค่าแทนทางการเงินที่มาจากบทความทางวิชาการหรืองานวิจัยก็ควรระบุแหล่งที่มาของข้อมูล แต่หากคุณหาค่าแทนเองโดยวิธีการต่าง ๆ ที่สามารถทำได้เองจากกิจกรรมที่ 10 คุณควรอธิบาย “เรื่องราว” ของที่มาของค่าแทนทางการเงินเหล่านั้น ไม่ว่าจะมูลค่าผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินจะถูกมองว่าต่ำกว่าหรือสูงกว่ามูลค่าแท้จริงที่ควรเป็น



จากข้อควรระวังข้างต้น กล่าวโดยสรุปก่อนการไปถึงขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมในบทต่อไปได้ว่า หากคุณต้องการทราบแค่ผลลัพธ์ทางสังคมหรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่กิจการคุณสร้างขึ้น แต่ไม่ได้อยากทราบมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์เหล่านั้น หรือ “ความคุ้มค่า” ก็ทำตามขั้นตอนการประเมินในส่วนต่อไปตั้งแต่กิจกรรมที่ 1-9 หรือเรียกว่าการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) นั้นเอง

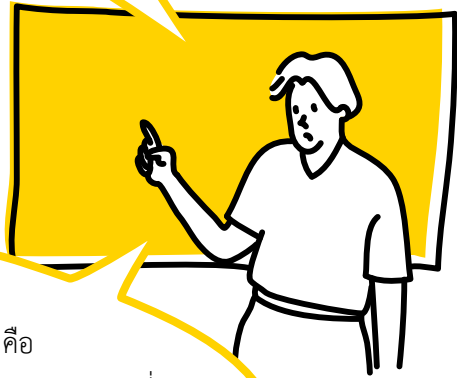
แต่หากคุณต้องการทราบทั้งผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการของคุณสร้างขึ้น รวมไปถึงต้องการทราบมูลค่าทางสังคมที่เกิดขึ้นเป็นตัวเงิน หรือต้องการตอบคำถามที่ว่า การลงทุนทุก 1 บาทของกิจการ สร้างผลตอบแทนทางสังคมเป็นเงินกี่บาท ก็ทำตามขั้นตอนการประเมินในส่วนต่อไปตั้งแต่กิจกรรมที่ 1-15 หรือเรียกว่าการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)



บทที่ 4

ขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์
ทางสังคมและผลตอบแทน
ทางสังคมจากการลงทุน

เนื้อหาในส่วนนี้จะอธิบายรายละเอียดของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) และคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) โดยใช้กรอบคิดและเครื่องมือในบทที่แล้ว กิจกรรมทั้งหมดแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การรายงาน และการแปลงเป็นกิจกรรมปกติขององค์กร



วิธีใช้คู่มือส่วนนี้ คือ
ทำกิจกรรม 1-15 ตามลำดับ หลังจากที่ทำแต่ละกิจกรรมเสร็จควรทวนกลับมาทบทวนว่าคุณได้ตอบ “คำถามหลัก” ของกิจกรรมนั้น ๆ แล้วหรือยัง โดยอ่านหน้าแรกของขั้นตอนแต่ละขั้นในคู่มือเล่มนี้ก่อนที่จะก้าวไปทำกิจกรรมต่อไป

แต่ละกิจกรรมในคู่มือนี้จัดแบ่งเนื้อหาเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1

คำอธิบาย

อธิบายว่ากิจกรรมนี้
คืออะไร

2

สิ่งที่ต้องทำ

รายการสิ่งที่คุณต้องทำ
ในกิจกรรมนี้

3

ตัวเลือก

ทางเลือกของวิธีที่ใช้ทำ
กิจกรรมนี้ (ถ้า “ไม่มี”
แปลว่ามีวิธีทำวิธีเดียว)

4

คำแนะนำ

ข้อแนะนำบางประการ
และแหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

5

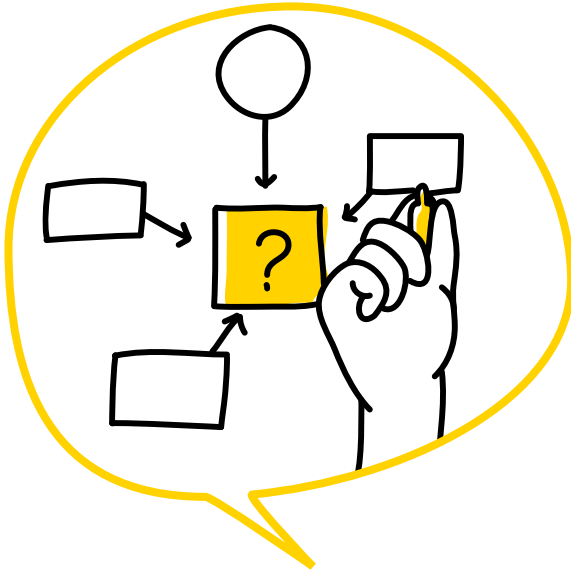
สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไป ในรายงาน

ผลลัพธ์จากกิจกรรมที่ต้องใส่ใน
รายงานการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม
และผลตอบแทนทางสังคมจากการ
ลงทุน (หากจะประเมินโดยใช้
SROI)

6

กรณีตัวอย่าง

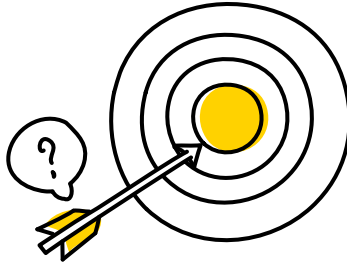
กรณีตัวอย่าง (แสดงเฉพาะ
กิจกรรมที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน
หรือมีทางเลือกหลายทาง
ในการทำ)



ขั้นที่ 1: การวางแผน

กิจกรรมในขั้นนี้กำหนดขอบเขตของการวิเคราะห์และวางแผนขั้นตอนที่ต้องใช้ รายชื่อกิจกรรมและคำถามหลักที่คุณควรจะต้องให้ได้หลังจากที่ทำแต่ละกิจกรรมแล้ว โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กิจกรรม	คำถามหลัก
1. เข้าใจเป้าหมายในการวิเคราะห์การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) และคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณได้ระบุผู้ที่สนใจผลการวิเคราะห์ครั้งนี้แล้วหรือยัง? ● คุณตระหนักในพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ของการประเมินครั้งนี้แล้วหรือยัง?
2. เข้าใจกิจการของคุณและอยากบอกเล่าเรื่องราวของกิจการ	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณสามารถอธิบายวิธีการที่การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุพันธกิจทางสังคมที่ตั้งไว้โดยการเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่?
3. ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกิจการที่กำลังทำการประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณรู้แล้วหรือไม่ว่า ใครคือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญต่อกิจการของคุณในการสร้างผลลัพธ์ทางสังคม?
4. กำหนดขอบเขตการวิเคราะห์	<ul style="list-style-type: none"> ● การวิเคราะห์นี้จะวิเคราะห์ทั้งกิจการหรือบางส่วนเท่านั้น? (เช่น ทั้งกิจการ เฉพาะฝ่ายซีเอสอาร์ เฉพาะฝ่ายธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งที่เกี่ยวข้อง หรือเฉพาะโครงการใดโครงการหนึ่ง?) ● คุณได้เลือกกรอบเวลาจะทำการประเมินแล้วหรือยัง? ● คุณได้ตัดสินใจที่จะจำกัดขอบเขตของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่มแล้วหรือยัง?
5. จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์ (impact value chain)	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณสามารถเข้าใจผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในรอบเวลาการประเมินหรือไม่? ● คุณได้เชิญให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ เพื่อที่จะทำความเข้าใจกับผลลัพธ์ขององค์กรอย่างรอบด้านหรือไม่? ● คุณสามารถระบุได้ (อย่างน้อยคร่าว ๆ) หรือไม่ว่า ในบรรดาผลลัพธ์ทางสังคมทั้งหมดที่เกิดขึ้น ผลลัพธ์อะไรและส่วนใดเกิดจากงานขององค์กรของคุณ อะไรและส่วนใดเกิดจากงานของคนอื่น (attribution)?
6. เลือกตัวชี้วัดทางสังคม (social impact indicator)	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณสามารถระบุตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่เป็นรูปธรรมและวัดได้ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ทางสังคมแต่ละประเด็นแล้วหรือยัง?
7. วางแผนแหล่งข้อมูลที่จะใช้	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณมีแผนการเก็บข้อมูลทั้งหมดที่ต้องใช้ในการวาดห่วงโซ่ผลลัพธ์แล้วหรือยัง?



กิจกรรมที่ 1

เข้าใจเป้าหมายในการวิเคราะห์

คำอธิบาย

เบื้องต้นคุณต้องกำหนดเป้าหมายในการทำการประเมินเพื่อให้คนในกิจการได้รับรู้และเข้าใจตรงกันว่า คุณกำลังจะทำการประเมินนี้ไปเพื่ออะไร สอดคล้องกับพันธกิจและกลยุทธ์ของกิจการอย่างไร

สิ่งที่ต้องทำ

- กำหนดวัตถุประสงค์ภายในกิจการของคุณสำหรับการประเมินผลลัพธ์ และผลตอบแทนทางสังคมในครั้งนี้
- กำหนดว่าการประเมินนี้จะถูกนำไปใช้เพื่อการวิเคราะห์แบบพยากรณ์ (คาดคะเนผลลัพธ์ที่ยังไม่เกิด — forecast) หรือการวิเคราะห์ย้อนหลัง (ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแล้ว — evaluation)

ตัวเลือก

- ไม่มี

คำแนะนำ

- กิจกรรมเพื่อสังคม โครงการซีเอสอาร์ และโครงการเพื่อสังคมอื่น ๆ ควร มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี และการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนของปีที่ผ่านมาอยู่แล้ว เพื่อประเมินว่าทำได้ตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด มีอุปสรรคอะไร แผนที่ผ่านมาสอดคล้องกับพันธกิจของกิจการหรือยัง ถ้ายังไม่เคยทำ กิจกรรมแรกนี้จะช่วยวางกรอบที่ทำให้ การประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมสามารถสอดแทรกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนและทบทวนผลงานประจำปีของกิจการ

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- บทสรุปเป้าหมายในการประเมินสั้น ๆ

กรณีตัวอย่าง

- กิจการอินทรียีไทย (กิจการสมมุติ) ที่เรามีความคุ้นเคยจากบทที่ 3 มี แผนที่จะประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนโดยการวิเคราะห์แบบพยากรณ์ (คาดคะเนผลลัพธ์ที่ยังไม่เกิด — forecast) โดยพนักงานทั้งกิจการทำความเข้าใจร่วมกันและรับทราบ

ว่าการประเมินครั้งนี้มีขึ้นเพื่อทบทวนแผนและกลยุทธ์ในการสร้าง
คุณค่าทางสังคมไปในอนาคต และดูความคุ้มค่าของเงินลงทุนที่มีการ
ประมาณไว้ รวมทั้งต้องรายงานผลการประเมินต่อผู้ให้ทุนด้วย



กิจกรรมที่ 2

เข้าใจองค์กรของคุณ

คำอธิบาย

การประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมตั้งอยู่บนความเข้าใจในวิธีการและกระบวนการที่กิจการจะใช้เพื่อสร้าง “การเปลี่ยนแปลง” เชิงบวกในประเด็นสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ก่อนจะเริ่มต้นการประเมิน คุณก็ควรทบทวนความเข้าใจว่าการดำเนินงานของกิจการจะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

สิ่งที่ต้องทำ

- ทบทวนเป้าหมาย พันธกิจ โมเดลธุรกิจ และกลยุทธ์ของกิจการ
- เขียน “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” ของกิจการ (ดูคำอธิบายและความหมายของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้ในบทที่ 3)

ตัวเลือก

- ไม่มี

คำแนะนำ

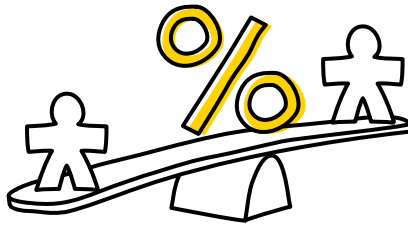
- ไม่มี

สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- สรุปเป้าหมายของกิจการ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของกิจการ และอธิบายวิธีหลักที่จะใช้สร้างการเปลี่ยนแปลง (ดูตัวอย่างการเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้ในบทที่ 3)

กรณีตัวอย่าง

- เมื่อมีการหารือร่วมกันระหว่างผู้ก่อตั้งกิจการอินทรีไทยและพนักงานในกิจการแล้ว ทุกฝ่ายได้ร่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงร่วมกันได้ดังนี้
 - ถ้าเกษตรกรที่เป็นสมาชิกของอินทรีไทยได้รับความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันอย่างต่อเนื่องแล้ว พวกเขาจะมีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น สุขภาพดีขึ้นและมีความสามัคคีในชุมชนมากขึ้นและรัฐจะประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการผู้มีรายได้น้อยได้



กิจกรรมที่ 3

ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ

คำอธิบาย

กิจการของคุณสามารถสร้างคุณค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ สำหรับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มหรือบางกลุ่ม แต่ผู้มีส่วนได้เสียบางกลุ่มอาจได้รับคุณค่าน้อยกว่ากลุ่มอื่น หรือเสียประโยชน์จากการดำเนินงานของคุณก็ได้ ก่อนที่จะประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน คุณก็ต้องระบุได้อย่างแน่ชัดว่า ผู้มีส่วนได้เสียจากกิจการของคุณนั้นมีใครบ้าง คุณจะรวมกลุ่มใดมาไว้ในการวิเคราะห์บ้าง และเหตุผลที่ไม่รวมกลุ่มอื่นคืออะไร

สิ่งที่ต้องทำ

- ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมจากกิจการ เช่น ผู้ได้รับผลลัพธ์ทางสังคมนั้น (ทั้งทางบวกและลบ)

ผู้ที่ช่วยดำเนินกิจกรรมหรือเป็นพันธมิตร และผู้ที่อาจจะช่วยระบุหรือมีข้อมูลที่สะท้อนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยใช้ตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (ดูคำอธิบายในบทที่ 3)

- นิยามวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มที่สัมพันธ์กับสิ่งที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับจากกิจการ รวมทั้งบทบาทและความเกี่ยวข้องกับกิจการ
- ทบทวนว่าการประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมในครั้งนี้นี้จะมีส่วนช่วยบรรลุวัตถุประสงค์หลักของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้หรือไม่อย่างไร
- พิจารณาว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และกิจกรรมของกิจการอย่างไร ควรนับรวมในการวิเคราะห์ด้วยหรือไม่ เนื่องจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ระบบนิเวศ สภาพอากาศที่ตื้นเขิน สภาพของแหล่งน้ำที่เสื่อมบุรณ์ขึ้น ความหลากหลายทางชีวภาพที่เพิ่มขึ้น เหล่านี้อาจเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลลัพธ์ของกิจการ แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีปากไม่มีเสียง ต้องอาศัยคนพูดหรือสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแทน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ดูตัวอย่างการเขียนตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ได้ในบทที่ 3)

ตัวเลือก

1. ระบุวัตถุประสงค์สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่คุณคัดเลือกมาแล้ว โดยใช้แหล่งข้อมูลภายในหรือตามพันธกิจขององค์กรที่ตั้งแล้ว โดยไม่จำเป็นต้องหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย
2. หารือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลัก โดยวาง

- ข้อจำกัดให้แต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียระบุวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดสำหรับพวกเขาได้เพียงข้อเดียวเท่านั้น วิธีนี้ผู้มีส่วนได้เสียจะเป็นผู้กำหนดทิศทางตัวเลือกของวัตถุประสงค์ และคุณก็จะได้รับรู้ว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดสำหรับพวกเขานั้นสอดคล้องกับงานที่กิจการของคุณกำลังทำอยู่มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่เป็น “กลุ่มเป้าหมาย” ของกิจการของคุณ (นั่นคือคุณพยายามแก้ปัญหาให้กับพวกเขา) เช่น กลุ่มเกษตรกรที่ปลูกข้าวอินทรีย์อาจสนใจรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายข้าวมากที่สุด แต่ไม่ค่อยสนใจความเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพ หรือชุมชนอาจจะอยากให้ป่าชายเลนที่ได้รับบริการฟื้นฟูกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวมากกว่าที่จะใช้เป็นแหล่งอาหาร
3. พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมให้เป็นระบบ เพื่อทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และคุณค่าที่ผู้มีส่วนได้เสียมองว่าสำคัญอย่างสม่ำเสมอ เช่น สํารวจความคิดเห็นทุกปี ทำสัมภาษณ์กลุ่ม (focus group) สัมภาษณ์เชิงลึก หรือจัดโครงการ “เปิดบ้านองค์กร” เพื่อรับฟังความคิดเห็น ฯลฯ

คำแนะนำ

ในเมื่อกิจการเพื่อสังคมมิได้มุ่งเน้นการสร้างกำไรให้กับตัวเอง แต่เน้นการสร้างกำไรหรือแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมแก่ผู้อื่น กิจกรรมนี้จึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นก้าวแรกสู่การประเมินว่ากิจการของคุณกำลังบรรลุเป้าหมายหรือไม่เพียงใด คุณควรพิจารณาผลกระทบจากทำงานขององค์กรที่เกิดกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ใช่ดูแต่ผลลัพธ์ทางสังคมที่ตกลงกันเอง หรือคาดคะเนกันเองภายใน

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

ตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียที่ระบุรายการผู้มีส่วนได้เสียในกิจการที่กำลังประเมิน แยกประเภทตามผู้มีส่วนได้เสียที่นับรวมในการประเมินครั้งนี้ และผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่นับ รวมทั้งเหตุผลที่นับหรือไม่นับรวมเข้ามาในการประเมิน (ดูตัวอย่างการเขียนตารางวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย ได้ในบทที่ 3)



กิจกรรมที่ 4

กำหนดขอบเขตการวิเคราะห์

คำอธิบาย

คุณอาจอยากประเมินผลลัพธ์ทางสังคมหรือคำนวณอัตราส่วนผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ออกมาเป็นตัวเลขตัวเดียวได้สำหรับองค์กรทั้งองค์กร แต่บ่อยครั้งจำเป็นที่จะต้องจำกัดขอบเขตการวิเคราะห์นี้ให้อยู่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

ด้วยเหตุผลด้านข้อจำกัดของเวลา ศักยภาพ ความพร้อมของข้อมูล ความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย ความแตกต่างของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หรือกิจกรรมที่ทำ หรือเป็นเพราะการวิเคราะห์ผลกระทบในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งที่กิจกรรมการทำงานจะมีประโยชน์มากกว่า (เช่น เพราะผู้ให้ทุนสนใจจะลงทุนขยายกิจการในพื้นที่นั้น เพราะคนในพื้นที่นั้นเป็นกลุ่มเป้าหมายแรก เพราะผู้รับประโยชน์ในพื้นที่นั้นสนใจผลลัพธ์ทางสังคมและอยากมีส่วนร่วมเฉพาะโครงการ ฯลฯ)

นอกจากจะต้องตัดสินใจขอบเขตของการประเมินว่าจะรวมส่วนใดของ

องค์กรแล้ว คุณยังต้องตัดสินใจว่าจะใช้กรอบเวลาใดในการประเมิน เช่น
อยากประเมินผลลัพธ์ที่ผ่านมา 3 ปี? 1 ปี? ตั้งแต่ก่อตั้งกิจการ? หรือจะ
ประมาณการผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดในช่วง 5 ปีข้างหน้า?

นอกจากนี้ ยังต้องตัดสินใจว่าจะรวมผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดบ้างจาก
รายการที่คุณทำในกิจกรรมที่ 3 ไว้ในการประเมินในครั้งนี้ เนื่องจากควรรวม
เฉพาะผู้ที่ประสบ “การเปลี่ยนแปลง” อันเกิดจากงานของคุณจริงๆ (อย่าลืม
“ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง”) รวมถึงผู้ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับ “การ
เปลี่ยนแปลง” ที่เกิดขึ้นได้

ในเมื่อการประเมินอาจครอบคลุมกิจกรรมขององค์กรหรือโครงการเพียง
บางกิจกรรมและครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียเพียงบางกลุ่ม รายงานการประเมิน
จึงต้องระบุอย่างชัดเจนว่ารวมส่วนไหนบ้างและเพราะอะไร เพื่อสร้างความ
กระจ่างให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แม้ในอนาคตขอบเขตนั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้
เช่น เมื่อคุณมีข้อมูลมากขึ้น มีผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใหม่ ฯลฯ

สิ่งที่ต้องทำ

- กำหนดว่าส่วนใดของกิจการ/กิจกรรม/โครงการ จะรวมอยู่ในการวิเคราะห์
ครั้งนี้ เพราะอะไร
- กำหนดว่าผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใดจะรวมอยู่ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ เพราะ
อะไร
- กำหนดว่าจะประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและ/หรือผลตอบแทนทางสังคม
จากการลงทุนภายในช่วงเวลาใด เพราะอะไร ต้องการพยากรณ์ผลลัพธ์
ไปในอนาคต (projection) หรือเลือกประเมินเพื่อดูความเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้นในอดีต (evaluation)

ตัวเลือก

1. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้งหมดของกิจการ/โครงการและคัดเลือกผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ รวมถึงวัตถุประสงค์ของพวกเขาด้วยตัวเอง (จากการหารือภายในองค์กร)
2. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมเพียงบางส่วนของกิจการ/โครงการ และเลือกผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ รวมถึงวัตถุประสงค์ของพวกเขาด้วยตัวเอง (จากการหารือภายในองค์กร)
3. ให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้งหมดของกิจการ/โครงการและเปิดให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดผู้มีส่วนได้เสียรายสำคัญ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของพวกเขาอย่างเป็นระบบ

คำแนะนำ

ถ้าคุณเลือกที่จะประเมินบางส่วนของกิจการเท่านั้นและอยากประเมินโดยใช้ SROI คุณก็ควรเตรียมที่จะป็นส่วนรายรับและรายจ่ายเฉพาะส่วนที่ประเมินเท่านั้น (ดูรายละเอียดได้ในกิจกรรมที่ 11 และ 12)

สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- ขอบเขตการวิเคราะห์ ทั้งด้านกิจกรรม (ส่วนไหนของกิจการ) ผู้มีส่วนได้เสีย และกรอบเวลา
- เหตุผลในการจำกัดขอบเขตและการอภิปรายถึงส่วนที่ถูกตัดออกทั้งหมด
- คำอธิบายวิธีป็นส่วนรายรับและรายจ่ายไปยังส่วนต่าง ๆ ของกิจการที่

- รวมอยู่ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ (หากจะประเมินโดยใช้เครื่องมือ SROI)
- รายการผู้มีส่วนได้เสียที่ถูกคัดออกและเหตุผล (หากยังไม่ได้ระบุไว้ในตารางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย)

กรณีตัวอย่าง

กิจการเพื่อสังคมอินทรีไทย ในกรณีตัวอย่างของกิจกรรมที่ 3 ข้างต้น จัดทำรายการผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดของทั้งกิจการ แต่ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน อินทรีไทยไม่ได้รวมผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่กิจการเกี่ยวข้องไว้ในการประเมิน เนื่องจากไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายจะได้รับผลกระทบในสาระสำคัญจากการดำเนินงานของบริษัท บริษัทจัดทำตารางที่แสดงไว้ในบทที่ 3 เพื่อระบุว่าการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของบริษัทรวมใครและไม่รวมใครบ้าง และอธิบายเหตุผลที่รวมหรือไม่รวม

อินทรีไทยต้องการใช้กระบวนการ “ปรึกษาหารือร่วมกัน” ในการแสดงมูลค่าทางสังคมที่บริษัทสร้าง โดยเชิญคนจากภายในกิจการ ตัวแทนเกษตรกรที่เป็นสมาชิก และตัวแทนจากผู้ให้ทุนส่วนหนึ่ง เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินผล พวกเขาปรึกษาหารือกันและตัดสินใจวางขอบเขตของการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมในครั้งนี้อย่างจะดำเนินการต่อไป

- มุ่งสู่กระบวนการแบบคณะกรรมการร่วมและเน้นเสียงสะท้อนของผู้มีส่วนได้เสียในทุกกิจกรรมขององค์กร
- ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมด (ไม่ได้แยกเฉพาะกิจกรรมหรือโครงการใดโครงการหนึ่ง) ขององค์กรตลอด 1 ปีปฏิทิน

ตารางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท อินทรีไทย จำกัด (กิจการสมมุติ)

ผู้มีส่วนได้เสีย	การมีส่วนร่วม/เกี่ยวข้อง	ควรรวมเข้ามาพิจารณาในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ เพราะอะไร
เกษตรกรที่เป็นสมาชิก	เป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ทางตรงจากกิจการในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น ต้นทุนที่ลดลง และความสามัคคีที่เพิ่มขึ้นในชุมชน	รวม เพราะรับประโยชน์ทางตรง
ผู้นำชุมชน	ช่วยประสานงานเผยแพร่ข้อมูลของอินทรีไทยให้สมาชิก อำนวยความสะดวกในการรวมกลุ่ม	รวม เพราะระบุความเปลี่ยนแปลงด้านความสามัคคีของสมาชิกได้
สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	เป็นผู้ให้บริการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ (สำหรับผู้มีรายได้น้อย) หากกิจการลดปัญหาความยากจนในท้องถิ่นได้ จำนวนสมาชิกเกษตรกรที่ต้องพึ่งพาสวัสดิการผู้มีรายได้น้อยก็จะลดลง ทำให้รัฐประหยัดงบประมาณได้	รวม เพราะรับประโยชน์ทางอ้อม
ลูกค้า	ซื้อข้าวอินทรีย์จากกิจการอินทรีไทย	ไม่รวม เพราะลูกค้าซื้อข้าวอินทรีย์จากที่ไหนก็ได้
สำนักงานเกษตรกรอำเภอ	ทำหน้าที่ให้ความรู้เกษตรกรในชุมชนเช่นเดียวกัน	ไม่รวม เพราะการอบรมและเน้นการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนความรู้ของอินทรีไทยไม่ได้ช่วยให้สำนักงานเกษตรกรอำเภอประหยัดงบประมาณได้

- วิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนแบบพยากรณ์ (คาดการณ์ 5 ปีข้างหน้า)
- ดำเนินการประเมินโดยเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร



กิจกรรมที่ 5

จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain)

คำอธิบาย

เนื่องจาก “คุณค่า” แตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเรื่องราวของกิจการให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายของกิจการ เพื่อช่วยในการทำความเข้าใจว่าคุณค่านั้น ๆ คืออะไร ส่งผลอะไร คุณจะรู้ได้อย่างไรว่าเกิดขึ้นจริง มีตัวชี้วัดอะไรบ้างที่สะท้อนว่าเกิดขึ้นจริง

ในกิจกรรมนี้คุณจะวาด “ห่วงโซ่ผลลัพธ์” ของกิจการหรือโครงการที่กำลังประเมิน หลังจากที่ได้รู้จักหน้าตาของเครื่องมือตัวนี้ไปแล้วในบทที่ 3

องค์ประกอบของ “ห่วงโซ่ผลลัพธ์” ได้แก่ “ปัจจัยนำเข้า” “กิจกรรม” “ผลผลิต” และ “ผลลัพธ์” ตามลำดับ

ปัจจัยนำเข้าเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุมของกิจการ ขณะที่ผลลัพธ์อาจได้รับผลกระทบจากกิจกรรมของกิจการอื่น ๆ ได้ (attribution) นอกจากนี้ ต่อให้กิจการของคุณและกิจการอื่นไม่ทำอะไรเลย การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกก็ยังสามารถเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น เช่น ผู้รับประโยชน์พบวิธีแก้ปัญหา ภาวะเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น ฯลฯ [เรียกว่า “ผลลัพธ์ส่วนเกิน” (deadweight) — ดูคำอธิบายได้ในบทที่ 3 เครื่องมือสำคัญในส่วนกรณีฐาน]

ถ้าผลลัพธ์บางส่วนที่ไม่ได้เกิดจากงานของกิจการถูกนับรวมในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการรายงานก็จะสูงเกินจริง และหากคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนต่อก็จะได้ “ผล” ที่สูงเกินจริงตามไปด้วย ดังนั้น ระหว่างที่จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์ คุณควรนับรวมแต่ผลลัพธ์ที่มั่นใจได้ว่าเกิดจากการทำงานของกิจการเท่านั้น อย่างน้อยก็บางส่วน ส่วนการคำนวณสัดส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ นั้นจะอยู่ในกิจกรรมที่ 9 (รวบรวมข้อมูลมาตรฐานและบรรทัดฐานเพื่อจัดทำกรณีฐาน) ดังนั้น ในขั้นนี้คุณเพียงแต่ต้องไม่นับรวมผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการของคุณไม่มีส่วนสร้างเลย หรือไม่ได้มีส่วนสร้างในสาระสำคัญ

กล่าวโดยสรุป “ผลลัพธ์ทางสังคม” ของกิจการหรือโครงการใด ๆ ก็ตามจะต้องหมายถึงผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการนั้นมีส่วนสร้างจริง ๆ นั่นคือ เท่ากับผลลัพธ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น *หักลบ* ผลลัพธ์ที่กิจการอื่นมีส่วนสร้าง ผลลัพธ์ที่ถึงอย่างไรก็เกิดต่อให้ไม่มีกิจการไหนสร้าง (ผลลัพธ์ส่วนเกิน) และผลลัพธ์ทดแทน

กิจการของคุณสามารถจัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์โดยไม่ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมเลยก็ได้ แต่ความเสี่ยงของวิธีนี้คือผลลัพธ์ทางสังคมที่คิดว่ากิจการของคุณสร้างขึ้นอาจไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการกิจการเพื่อสังคมที่เน้นการสร้างงานให้กับผู้พิการอาจมองว่าผลลัพธ์หลักคือ “การที่ผู้พิการมีงานทำ” แต่สำหรับผู้พิการ ผลลัพธ์ที่พวกเขา mong ว่าเป็นประโยชน์จริง ๆ อาจ

เป็น “การมีงานทำและรักษาตำแหน่งงานนั้นได้ติดต่อกัน 12 เดือน” มากกว่า เพราะลำพังการ “มีงานทำ” อาจไม่ช่วยอะไรมากหากผู้พิการต้องเปลี่ยนงานทุก 2-3 เดือน

การเขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์โดยให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมจึงทำให้เราเห็น “การเปลี่ยนแปลง” ทางสังคมตามความคาดหวังหรือตามสถานการณ์จริงที่พวกเขาประสบได้ดีกว่า

สิ่งที่ต้องทำ

- กำหนดปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ของหน่วยที่นำมาวิเคราะห์ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มที่รวมอยู่ในการประเมิน เรียบเรียงให้อยู่ในรูป “ห่วงโซ่ผลลัพธ์”
- หากกิจการมีทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมากกว่า 1 ประโยค การเขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์ก็อาจจะมากกว่า 1 ห่วงโซ่
- สำหรับผลลัพธ์แต่ละอย่าง พิจารณาถึงสิ่งที่ไม่ไม่มีองค์การก็อาจเกิดขึ้น (deadweight) แต่ยังไม่ต้องคำนวณสัดส่วนออกมา

ตัวเลือก

1. จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์จากแหล่งข้อมูลภายในล้วน ๆ เช่น เอกสารที่ใช้บันทึกการทำงาน หรือหลักฐานทางการเงิน
2. จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์ด้วยการผสมผสานกลไกประเมินภายในเข้ากับกระบวนการการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น นำบทสัมภาษณ์หรือแบบสำรวจผู้มีส่วนร่วมมาผสมกับแหล่งข้อมูลภายใน

คำแนะนำ

การประเมินว่าผลลัพธ์ข้อใดสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มหมายความว่า ในระยะยาวกิจการอาจจำเป็นต้องลงทุนในระบบจัดการข้อมูลมากกว่าจะคาดเดาหรือตั้งสมมุติฐานเองทุกครั้งที่ทำการประเมิน กิจการที่ดำเนินงานมาระยะหนึ่งจนค่อนข้าง “อยู่ตัว” แล้วควรลงทุนก่อตั้งฝ่ายประเมินผลที่เป็นอิสระ ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลกลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย บันทึกข้อมูลสำคัญอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมประจำปีอย่างสม่ำเสมอ

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

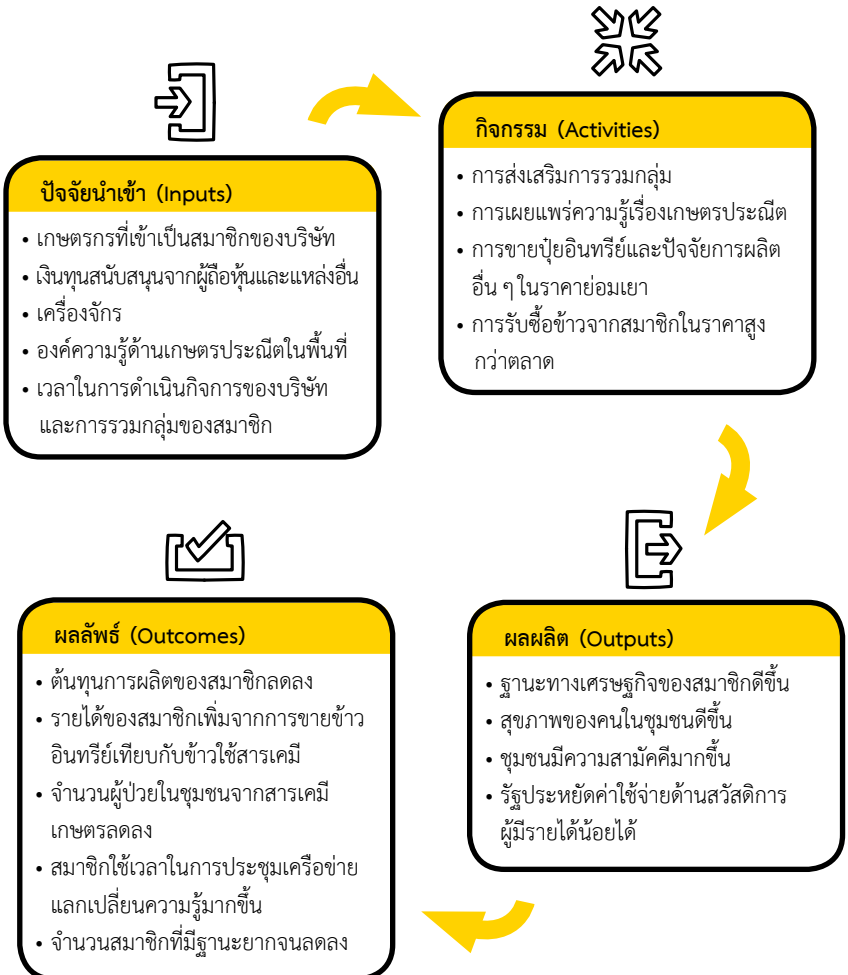
- ห่วงโซ่ผลลัพธ์ สำหรับทั้งกิจการ โครงการ หรือหน่วยงานที่อยู่ในขอบเขตการวิเคราะห์ โดยอาจแบ่งตามผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มหากการทำงานของกิจการทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

กรณีตัวอย่าง

จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ผู้ก่อตั้งกิจการอินทรีย์ไทยและทีมงานก็วาดห่วงโซ่ผลลัพธ์ ต่อไปนี้คือห่วงโซ่ผลลัพธ์ของกิจการ คัดมาแสดงเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญสามกลุ่ม คือ เกษตรกรที่เป็นสมาชิกของอินทรีย์ไทย รัฐ และชุมชนที่สมาชิกอาศัยอยู่



ห่วงโซ่ผลลัพธ์ของกิจการเพื่อสังคมอินทรีย์ไทย





กิจกรรมที่ 6 เลือกตัวชี้วัด (Social Impact Indicator)

คำอธิบาย

ขั้นต่อไปในการพัฒนาห่วงโซ่ผลลัพธ์ไปสู่การหาผลลัพธ์ทางสังคม หรือไปถึงการคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) คือการเลือกตัวชี้วัดหนึ่งตัวหรือมากกว่านั้นที่สามารถสะท้อนผลลัพธ์ทางสังคมแต่ละเรื่องในห่วงโซ่ เพื่อบอกได้ว่าผลลัพธ์เกิดขึ้น “หรือไม่” และเกิดขึ้น “เท่าไร” (ดูความหมายและรายละเอียดได้ในบทที่ 3 หัวข้อ 3.2.2 ตัวชี้วัดทางสังคม)

ถ้าคุณหา “ผลผลิต” ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับ “ผลลัพธ์” แต่ละข้อในกิจกรรมที่แล้ว คือ การเขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์ ผลผลิตเหล่านั้นก็มักจะใช้เป็นตัวชี้วัดได้โดยตรง แต่ถ้าผลผลิตยังไม่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ คุณก็ต้องคิดว่าตัวชี้วัดที่เหมาะสมกว่าคืออะไร

ตัวชี้วัดมีหลากหลายรูปแบบและวิธีการเก็บข้อมูล ตัวอย่างวิธีเก็บข้อมูลคร่าว ๆ ได้แก่

- ระบบเก็บข้อมูลภายใน (สำหรับผลผลิตสำคัญเป็นหลัก เช่น จำนวนผู้ป่วยที่ผ่านการรักษา ต้นทุนที่สมาชิกเกษตรกรประหยัดได้จากการซื้อปุ๋ยราคาย่อมเยา รายได้ที่พนักงานผู้พิการได้รับเพราะมีงานทำ)
- แบบสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย (สำหรับผลลัพธ์ต่อผู้มีส่วนได้เสียเป็นหลัก เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้นของเกษตรกร การออกไปพบปะสังสรรค์มากขึ้นของผู้พิการ ฯลฯ)
- แหล่งข้อมูลภายนอก (สำหรับผลลัพธ์ในวงกว้างเป็นหลัก เช่น ปริมาณไฟฟ้าที่ลดลง ความสมบูรณ์ของปะการังที่เพิ่มขึ้น)

ผู้มีส่วนได้เสียมักจะเป็นกลุ่มคนที่เหมาะสมที่สุดในการช่วยคุณกำหนดตัวชี้วัด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดกับพวกเขาโดยตรง ดังนั้น คุณจึงควรสอบถามว่าพวกเขารู้ได้อย่างไรว่ามีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับตนเอง การเปลี่ยนแปลงนั้นคืออะไร และพวกเขาพอจะประเมิน “ขนาด” ของความเปลี่ยนแปลงนั้นได้หรือไม่

ยกตัวอย่างเช่น ถ้าผลลัพธ์ทางสังคมหลักที่กิจการของคุณมุ่งหวังคือการเพิ่มระดับความมั่นใจในตนเองของผู้พิการ คุณก็ควรสอบถามผู้ที่บอกว่ามันใจในตนเองมากขึ้นว่า มันใจแล้วส่งผลอะไรต่อการดำเนินชีวิต หรือให้พวกเขาอธิบายว่าความมั่นใจในตนเองของพวกเขาคืออะไร วิธีนี้มีแนวโน้มที่จะทำให้คุณได้รับข้อมูลที่วัดได้ เช่น พวกเขาอาจจะพูดว่า “ก่อน (มีกิจการ/โครงการนี้) ฉันไม่กล้าออกไปไหน แต่ตอนนี้ฉันขึ้นรถประจำทางเข้าเมืองไปพบปะเพื่อนฝูงได้” ในตัวอย่างนี้ตัวชี้วัดของความมั่นใจในตนเองสามารถเป็นได้ทั้ง “ความถี่ของการออกไปข้างนอกมากขึ้นของผู้เข้าร่วม” หรือ “ความถี่ที่ผู้เข้าร่วมใช้เวลาอยู่กับคนอื่นมากขึ้น” หรือทั้งสองอย่าง

สิ่งที่ต้องทำ

- หลังจากที่ได้ห้วงโซ่ผลลัพธ์มาแล้ว ในกิจกรรมก็ถึงเวลาเลือก “ตัวชี้วัด” ที่สะท้อนผลลัพธ์ต่าง ๆ ใส่เข้าไปในแผนที่ห้วงโซ่ ตัวชี้วัดแต่ละตัวนอกจากจะสะท้อนผลลัพธ์ได้แล้ว ยังพึงมีลักษณะสำคัญสามประการ ได้แก่ วัดได้ แสดงการเปลี่ยนแปลงได้ และใช้เปรียบเทียบข้ามเวลาและองค์กร (ที่ทำงานในประเด็นที่คล้ายคลึงกัน) ได้

ตัวเลือก

- ไม่มี

คำแนะนำ

ในความเป็นจริง คุณสามารถหาตัวชี้วัดสำหรับองค์ประกอบทุกประเภทในห้วงโซ่ผลลัพธ์ไม่ว่าจะเป็นตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดผลผลิต ตัวชี้วัดผลลัพธ์ ฯลฯ แต่ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน สิ่งที่คุณควรสนใจเป็นหลักคือตัวชี้วัดผลลัพธ์ ซึ่งถ้าจะให้ดีไม่ควรจำกัดอยู่เพียงผลลัพธ์ทางตรงที่เกิดกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น “รายได้ที่เพิ่มขึ้น” แต่ควรรวมถึงตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ทางสังคมในวงกว้างกว่า เช่น “ความอยู่ดีมีสุขที่เพิ่มขึ้น” อันเป็นเป้าหมายไกลและสะท้อนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่พึงปรารถนา

แน่นอนว่าตัวชี้วัดหลายกรณีหายาก และหลายครั้งผลลัพธ์ก็มีตัวชี้วัดมากกว่าหนึ่งตัว ยกตัวอย่างเช่น คุณจะวัด “ความสุข” “ความมั่นใจใน

ตนเอง” “คุณภาพชีวิต” หรือ “ชุมชนมีความสามัคคี” ด้วยตัวชี้วัดอะไร? กระบวนการเลือกตัวชี้วัดต่างๆ จึงเริ่มต้นที่คำถามง่ายๆ ว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ของฉันทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม และฉันทจะวัดความเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ถ้าหากการเพิ่ม “ความมั่นใจในตนเอง” ของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มหนึ่งคือพันธกิจของกิจการของคุณ คุณก็วัดมันได้ด้วยวิธีสำรวจ *พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป* ของคนในกลุ่มเป้าหมายนี้เท่านั้น

สมมุติต่อไปว่า สมาชิกกลุ่มเป้าหมายของกิจการของคุณ เช่น ผู้พิการมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้นจริง แต่พฤติกรรมของพวกเขาไม่เปลี่ยนแปลง นั่นแปลว่าคุณต้องคิดแล้วว่างานของคุณได้สร้างความเปลี่ยนแปลงใดๆ จริงหรือไม่ หรือว่าพวกเขาแค่เพียงช่วยตัวเองได้มากขึ้น แต่ถ้าคุณมั่นใจว่าได้ช่วย และกลุ่มเป้าหมายนี้ก็ยืนยันว่างานของกิจการคุณช่วยให้พวกเขามั่นใจในตัวเองมากขึ้นจริง ๆ ก็แปลว่าจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เราวัดได้ เช่น ความถี่ของการเข้าสังคม การเดินทางไปไหนมาไหนเพียงลำพัง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจเพิ่มค่าใช้จ่ายของกลุ่มเป้าหมายในระยะสั้น ซึ่งอาจเป็นก้าวที่สำคัญอันจะนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายในอนาคต

อย่าลืมว่า “การเปลี่ยนแปลงทางสังคม” มักไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งปีหรือสองปี แต่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในระยะยาว ดังนั้น เราจึงต้องมีตัวชี้วัดสำหรับทุกส่วนในการเปลี่ยนแปลงนี้ และติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความคืบหน้า

สมมุติว่า “ชุมชนมีความสามัคคี” คือผลลัพธ์ที่คุณตั้งใจสร้าง ตัวชี้วัดก็ต้องสามารถบอกความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเรื่องนี้นับตั้งแต่ที่คุณเริ่มทำกิจการด้านสังคม เช่น “จำนวนอาสาสมัครที่ทำงานอาสาให้ชุมชนด้วยความสมัครใจ” “จำนวนชั่วโมงที่คนในชุมชนสละเพื่อทำกิจกรรมพัฒนา ร่วมกัน” ฯลฯ

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการค้นหา อ้างอิง หรือสร้างตัวชี้วัดมีดังต่อไปนี้

1. **ต้นทุนและความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล:** ควรมีการชั่งน้ำหนักระหว่างต้นทุนกับประโยชน์ก่อนลงทุนเก็บข้อมูล บางครั้งอาจเป็นการยากมากที่จะกำหนดและ/หรือวัดตัวชี้วัด ถ้าคุณต้องเสียเงินและเวลามากเกินไปในการเก็บข้อมูล ประโยชน์ที่ได้จากการมีตัวชี้วัดตัวนี้อาจไม่คุ้มค่าใช้จ่ายก็ได้

2. **ไม่ทะเยอทะยานและเรียบง่าย:** ตัวชี้วัดไม่ควรที่จะทะเยอทะยานจนเกินไปหรือคลุมเครือ (เช่น “ความผาสุกของสังคมไทย” “คนในสังคมมีคุณธรรมมากขึ้น” เป็นตัวชี้วัดไม่ได้ เพราะกว้างเกินไป) ตัวชี้วัดจะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นที่ยอมรับได้ง่ายสำหรับผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรเป็นภววิสัย (objective) และตรวจสอบความถูกต้องได้ ควรหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดที่บิดเบือนได้ง่ายหรือเก็บข้อมูลซ้ำไม่ได้อีกในอนาคต

3. **มีความสมเหตุสมผล:** ตัวชี้วัดควรสมเหตุสมผลในแง่ที่สะท้อนสภาพความจริง (ฉันทกัลลวัตสิ่งทีฉันทคิดว่าฉันทจะวัดหรือไม่?) ยกตัวอย่างเช่น คุณอาจตั้งคำถามว่า “ความถี่ของการร้องเรียนเรื่องมลพิษจากขยะ” เป็นตัวชี้วัดที่ถูกต้องสำหรับการวัด “มลพิษจากขยะลดลง” หรือไม่ เพราะข้อมูลนี้สะท้อนแต่ประสบการณ์เชิงลบของผู้ใช้เท่านั้น ยังไม่นับความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้น เช่น ถ้าหากกรณีร้องเรียนทั้งหมดรวบรวมมาจากโต๊ะของผู้รับผิดชอบคนเดียวในองค์กรที่ไม่มีการตรวจสอบ (ทำให้ผู้รับผิดชอบบรายนี้อาจจ้องไม่รายงานเรื่องร้องเรียนทั้งหมด เพราะมองว่าทำให้ตัวเองดูแย่ และไม่มีคนมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล) นอกจากนี้ บริบททางสังคมและวัฒนธรรมก็สำคัญ เช่น ในสังคมไทยซึ่งชุมชนจำนวนมากยังไม่ลุกขึ้นมาพิทักษ์สิทธิของตนด้วยการร้องเรียนไปยังผู้ให้บริการหรือผู้กำกับดูแลภาครัฐ เพราะมองว่าเสียเวลา รู้สึกว่าร้องเรียนไปก็ไม่ได้อะไร หรือเกรงกลัวว่าจะถูกผู้ให้บริการแก้แค้น การใช้ความถี่ของเรื่องร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดอาจประเมินสถานการณ์

ดีเกินจริงไปมาก (มีเรื่องร้องเรียนน้อยกว่ากรณีที่ผู้บริโภคได้รับบริการแย่หลายเท่าตัว)

ในเมื่อเราจำเป็นต้องประเมิน “ขนาด” ของผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่ใช้สร้างตัวชี้วัดจึงมักจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ คือสามารถนับและวัดเป็นหน่วยได้ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative information) ใช้ว่าจะไม่มีความสำคัญเลย เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียมีหลากหลายมุมมองและความต้องการ และรู้ดีที่สุดว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับพวกเขาคืออะไร ฉะนั้น บางครั้งตัวชี้วัดข้อมูลที่มีประโยชน์ก็คือเรื่องเล่าที่เก็บรวบรวมจากปากคำของผู้มีส่วนได้เสียเอง เมื่อคุณได้รับฟังเรื่องราวจากพวกเขาแล้วจะแปลงเรื่องราวที่สำคัญเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินก็ได้

ในการประเมิน บางครั้งเราอาจจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดมากกว่าหนึ่งตัวต่อผลลัพธ์หนึ่งอย่าง ยกตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ “สิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นในชุมชน” อาจสะท้อนด้วยตัวชี้วัด “พื้นที่ป่าชุมชนที่ได้รับการฟื้นฟู” [เป็นภาววิสัย (objective)] และ “ความห่วงหาอาของชุมชน” [เป็นอัตวิสัย (subjective)] ประกอบกัน ดังนั้น บางครั้งอาจจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดแบบภาววิสัยและอัตวิสัยทั้งคู่ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์อย่างครอบคลุมและใช้ตรวจสอบซึ่งกันและกัน เนื่องจากข้อมูลแบบอัตวิสัยนั้นมีความเสี่ยงที่จะเจือด้วยอคติหรือมีความไม่แน่นอนสูง ส่วนข้อมูลแบบภาววิสัยก็สุ่มเสี่ยงที่จะละเลยมิติทางอารมณ์และความรู้สึกซึ่งสำคัญต่อผลลัพธ์ทางสังคมจำนวนมาก

ไม่ว่าคุณจะค้นหาหรือสร้างตัวชี้วัดด้วยวิธีการใด ควรทดสอบตัวชี้วัดเหล่านี้กับผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะผู้รับประโยชน์ เพื่อตรวจสอบว่าชุดตัวชี้วัดสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง ๆ หรือไม่

สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- รายการตัวชี้วัดและแหล่งข้อมูลสำหรับผลลัพธ์แต่ละข้อในห่วงโซ่ผลลัพธ์

กรณีตัวอย่าง

ตารางต่อไปนี้แสดงตัวชี้วัดหลักของกิจการอินทรีย์ไทย และวิธีที่ผู้ประกอบการและทีมงานคิดว่าจะใช้ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีเก็บข้อมูล
สมาชิก เกษตรกรที่เข้าร่วม	ฐานะเศรษฐกิจ ของสมาชิกดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก • ต้นทุนที่ลดลงของสมาชิก • จำนวนสมาชิกที่มีฐานะยากจนลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • การเก็บข้อมูลที่เป็นระบบของกิจการเองจากยอดขายสินค้า • สถิติของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังที่เก็บข้อมูลผู้ลงทะเบียนรายได้น้อย
ชุมชน	สุขภาพของ คนในชุมชนดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนผู้ป่วยจากสารเคมีเกษตรลดลง • ปริมาณสารเคมีในเลือดลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • สถิติของสถานพยาบาลในชุมชน • การเก็บข้อมูลโดยกิจการเองด้วยการเจาะเลือดสมาชิกก่อนเข้าร่วมโครงการ
ชุมชน	เกิดความ สามัคคีในชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> • สมาชิกใช้เวลาในการประชุมเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้นหรือทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ด้วยความสมัครใจมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • บันทึกการประชุมของเครือข่ายหรือกลุ่ม กองทุนหรือชมรมในชุมชนที่มีการทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	วิธีเก็บข้อมูล
รัฐ	ประหยัดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการผู้มีรายได้น้อย	• จำนวนคนที่ออกจากการใช้บริการสวัสดิการผู้มีรายได้น้อยเพราะรายได้เกินเกณฑ์	• รายงานของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง



ข้อควรระวัง: “ตัวชี้วัดผลลัพธ์ขั้นกลาง” (intermediate outcomes) สำหรับกิจการเพื่อสังคมประเภท “ตัวกลาง” (intermediary)

กิจการเพื่อสังคมบางแห่งดำเนินงานในลักษณะ “ตัวกลาง” เป็นหลัก กล่าวคือ ไม่สร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่คาดหวัง (ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย อันเป็นเป้าหมายของกิจการ) *ทางตรง* จากการดำเนินกิจการ แต่สร้างผลลัพธ์ *ทางอ้อม* ผ่านการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรอื่นที่ไปสร้างผลลัพธ์ทางสังคมอีกทอดหนึ่ง

ตัวอย่างกิจการแบบ “ตัวกลาง” เช่น

- กิจการที่เน้นเขียนโค้ดแอปพลิเคชันและเว็บไซต์ที่ช่วยให้กิจการเพื่อสังคมอื่น ๆ ทำงานสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น
- กิจการที่เน้นระดมทุนสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมอื่น ๆ
- กิจการที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับคนในชุมชน ให้สามารถแก้ปัญหาในชุมชนของตัวเองได้ดีขึ้น

หากกิจการลักษณะดังกล่าวติดตามเฉพาะตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคมขั้นสุดท้าย (ซึ่งเป็นผลทางตรงจากองค์กรอื่นที่ตนไปเสริมสร้างศักยภาพให้ ซึ่งนับเป็นผลทางอ้อมจากการดำเนินงานของตนเอง) ก็จะทำให้ไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจการ (ในการมีส่วนร่วมสร้างผลลัพธ์ทางสังคม) ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากกิจกรรมหลักมิได้สร้างผลลัพธ์ทางสังคมขั้นสุดท้ายโดยตรง

ด้วยเหตุนี้ ถ้าหากกิจการของคุณดำเนินการแบบ “ตัวกลาง” ก็ควรพิจารณากำหนดชุดตัวชี้วัดอีกชุดสำหรับประเมิน “ผลลัพธ์ชั้นกลาง” เช่น ศักยภาพขององค์กรชุมชน ความรู้ความสามารถของคนในชุมชน (ในกรณีนี้ “คนในชุมชน” จะเป็นผู้สร้างผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายเอง) โดยผลลัพธ์ชั้นกลางดังกล่าวควรเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากกิจกรรมหลักของกิจการเพื่อสังคม และอธิบายเป็นเหตุเป็นผลได้ว่า จะมีส่วนร่วมสร้างผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายอย่างไร





กิจกรรมที่ 7

พัฒนาแผนการเก็บข้อมูล

คำอธิบาย

มาถึงจุดนี้ คุณน่าจะมียุข้อมูลที่มากพอสำหรับการประเมินว่าจะต้องใช้
เวลาเท่าไรสำหรับการ:

- ตรวจสอบและทดสอบห่วงโซ่ผลลัพธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย (หากยังไม่ได้ทำ
ในกิจกรรมที่ 5)
- ทบทวนตัวชี้วัดทั้งหมด
- รวบรวมข้อมูล

ข้อมูลข้างต้นนับเป็นจุดเริ่มต้นของการประมาณการใช้งบประมาณ เวลา
และกำลังคน เพื่อใช้ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม เพื่อเริ่มลงมือวิเคราะห์
อย่างจริงจังในขั้นต่อไป

สิ่งที่ต้องทำ

- เตรียมรายการแหล่งข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไป
- เตรียมประมาณการทรัพยากรและเวลาที่ต้องใช้ในการวิเคราะห์

ตัวเลือก

- ไม่มี

คำแนะนำ

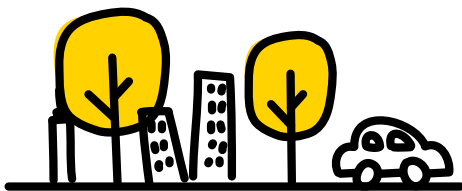
- ไม่มี

สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- ไม่มี

กรณีตัวอย่าง

- กิจกรรมอินทรียีไทยวางแผนในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเกษตรกรที่เป็นสมาชิกรวม 400 คน โดยใช้เวลาประมาณ 3 เดือน และหลีกเลี่ยงการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายนถึงธันวาคมเพื่อไม่ให้เป็นการรบกวนสมาชิกในช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิตของข้าวนาปี

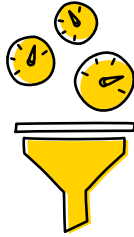




ขั้นที่ 2: การนำไปปฏิบัติ

กิจกรรมในขณะนี้เป็นการจัดเตรียมเนื้อหาจริงที่จะนำมาวิเคราะห์ รายชื่อกิจกรรมและคำถามหลักที่เราควรจะต้องให้ได้หลังจากที่ทำแต่ละกิจกรรมแล้วมีดังต่อไปนี้

กิจกรรม	คำถามหลัก
8. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณสามารถระบุตัวชี้วัดสำหรับผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรหรือโครงการของคุณได้หรือไม่? ● คุณมีระบบที่พร้อมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดที่คุณเลือกแล้วหรือไม่?
9. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานและบรรทัดฐานเพื่อสร้างกรณีฐาน	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณสามารถประเมินสัดส่วนผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นเองโดยไม่มีองค์กรของคุณ (deadweight) หรือไม่? ● คุณสามารถประเมินสัดส่วนที่ผลลัพธ์นั้นอาจมาแทนที่ผลลัพธ์ขององค์กรอื่นหรือถูกหักล้างด้วยผลลัพธ์ทดแทน (displacement) ไม่ใช่ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นมาหรือไม่? ● คุณสามารถประเมินสัดส่วนผลลัพธ์ที่ขึ้นอยู่กับการทำงานขององค์กรอื่น ๆ (attribution) หรือไม่?
10. แปลงตัวชี้วัดผลลัพธ์เป็นมูลค่าทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณมีค่าแทนทางการเงิน (financial proxy) ของตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ไม่ใช่เงินทุกตัวหรือไม่? ● คุณสามารถใช้ค่าแทนทางการเงิน คำนวณมูลค่าทางการเงินของตัวชี้วัดเหล่านี้ได้หรือไม่?
11. แยกแยะระหว่าง “ค่าใช้จ่าย” กับ “เงินลงทุน”	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณแยกแยะได้หรือไม่ว่า รายจ่ายรายการใดเป็น “ค่าใช้จ่าย” รายการใดเป็น “เงินลงทุน”?
12. วิเคราะห์รายรับและรายจ่าย	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณสามารถปันส่วนรายรับและรายจ่ายขององค์กรไปยังหน่วยที่ทำการประเมิน SROI ครึ่งนี้หรือไม่? (กรณีที่ไม่ได้ประเมินทั้งองค์กร)
13. วิเคราะห์รายรับและรายจ่ายที่สัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณสามารถแยกแยะได้หรือไม่ว่ารายรับและรายจ่ายแต่ละรายการขององค์กรสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียรายใดและกิจกรรมใดทางสังคม เศรษฐกิจ หรือสิ่งแวดล้อม ● คุณสามารถเชื่อมโยงรายรับและรายจ่ายแต่ละรายการเข้ากับผลลัพธ์ทางสังคมที่องค์กรมีส่วนสร้างได้หรือไม่?
14. ประเมินมูลค่าตลอดระยะเวลาการประเมิน (projection)	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณประเมินมูลค่าที่เกิดขึ้นตลอดช่วงเวลา (time frame) เท่าไร? ● คุณได้อธิบายเหตุผลสำหรับช่วงเวลาที่เลือกใช้หรือไม่?
15. คำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> ● คุณใช้การคำนวณแบบไหนสำหรับผลตอบแทนทางสังคม? ● คุณได้อธิบายเหตุผลสำหรับอัตราคิดลด (discount rate) ที่คุณเลือกใช้อย่างชัดเจนหรือไม่?



กิจกรรมที่ 8

รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด

คำอธิบาย

ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการวัดผลลัพธ์หรือผลพวงที่เกิดขึ้นโดยไม่เจตนา ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมเป็นข้อมูลที่มาจากการผสมผสานระหว่างระบบการจัดการข้อมูลภายในและแหล่งข้อมูลภายนอก หากข้อมูลยังไม่พร้อม ก็จำเป็นที่จะหาทางเลือกอื่นที่สมเหตุสมผลหรือไม่คุณอาจต้องลดขอบเขตการวิเคราะห์ลง

โดยทั่วไป คุณควรจัดทำแบบสำรวจผู้มีส่วนได้เสียเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ถุกนิยามไว้แล้วในกิจกรรมก่อน ๆ การรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียนั้นสามารถใช้วิธีง่าย ๆ อย่างเช่นโทรศัพท์ไปหา หรือวิธีที่ซับซ้อนกว่านั้นอย่างเช่นการจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

ตัวอย่างวิธีให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้ ได้แก่

- เชิญผู้มีส่วนได้เสียมารวมตัวกันในสถานที่ใดสถานที่หนึ่งและสอบถามพวกเขาโดยตรง

- จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือเวิร์กช็อป โดยเปิดให้อภิปราย ใช้ flip-chart บันทึกผลการตอบสนอง
- ให้ผู้มีส่วนได้เสียกรอกแบบฟอร์มระหว่างการประชุมที่จัดขึ้นเป็นปกติอยู่แล้ว เช่น ระหว่างการประชุมประจำปีขององค์กร หรือรูปแบบอื่น ๆ
- โทรศัพท์ถึงผู้แทนกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักและสอบถาม
- ส่งอีเมลสั้น ๆ ไปยังตัวแทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก
- จัดงานสังคมและให้สมาชิกที่เป็นเจ้าหน้าที่เดินไปพูดคุยกับผู้มีส่วนได้เสีย
- นัดสัมภาษณ์ตัวต่อตัว

สิ่งที่ต้องทำ

- เก็บรวบรวมข้อมูลของตัวชี้วัดต่าง ๆ จากภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย และแหล่งข้อมูลภายนอก

ตัวเลือก

1. วางระบบการเก็บข้อมูลและทำการรวบรวมข้อมูลอย่างสม่ำเสมอตลอดปี (เช่น รายไตรมาส)
2. จัดทำแบบสำรวจผู้มีส่วนได้เสียโดยการว่าจ้างบุคคลที่สามซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ
3. จัดทำแบบสำรวจผู้มีส่วนได้เสียโดยใช้เจ้าหน้าที่ภายใน
4. สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย (ตัวต่อตัว สนทนากลุ่ม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ)
5. เก็บข้อมูลพฤติกรรมผู้มีส่วนได้เสียจากการสังเกตการณ์ของเจ้าหน้าที่

คำแนะนำ

แบบสำรวจผู้มีส่วนได้เสียควรมีอย่างน้อย 2 ส่วนเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์และผลพวงที่เกิดขึ้นโดยไม่เจตนา

1. ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของผลลัพธ์
 - การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหญ่แค่ไหน?
 - การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสร้างประโยชน์อื่นใดอีกหรือไม่?
2. ข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อมโยง
 - กิจกรรมของเรามีบทบาทอะไรในชีวิตของคุณ?
 - กิจกรรมของเรามีส่วนเพียงใดในการทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้น?
 - มีองค์กรอื่นใดอีกบ้างที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงนี้?

ในระหว่างการเก็บข้อมูล ควรหลีกเลี่ยงการ “นับซ้ำ” ข้อมูลใดก็ตาม (ดูกิจกรรมที่ 9 ประกอบ) และจำเป็นที่คุณต้องเลือกวิธีที่จะใช้ประเมินสัดส่วนของผลลัพธ์ที่ไม่ได้เกิดจากงานขององค์กรของคุณ แต่เกิดจากคนหรือองค์กรอื่น วิธีที่เลือกใช้อาจมีตั้งแต่สอบถามทัศนคติของผู้มีส่วนได้เสีย (“คุณคิดว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลจากงานของใครบ้าง แบ่งสัดส่วนได้ฝ่ายละเท่าไร?”) การอภิปรายกับองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือคำนวณจากค่ามาตรฐานและบรรทัดฐานต่าง ๆ (รายละเอียดอยู่ในกิจกรรมที่ 9)

สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- การอภิปรายถึงแหล่งที่มาและความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- การอภิปรายถึงสิ่งที่ถูกคัดออกจากการประเมิน

กรณีตัวอย่าง

- กิจกรรมอินทรีไทยวางแผนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินจากแหล่งต่าง ๆ โดยทีมงานภายในของบริษัท ดังนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย	ตัวชี้วัด	การวางแผนเก็บข้อมูล
สมาชิก เกษตรกรที่ เข้าร่วม	<ul style="list-style-type: none"> • รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก • ต้นทุนที่ลดลงของสมาชิก • จำนวนสมาชิกที่มีฐานะยากจนลดลง 	<p>จากข้อมูลภายในองค์กร:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ยอดขายปุ๋ยและปัจจัยการเกษตรต่าง ๆ ที่ทำให้เกษตรกรประหยัดต้นทุนได้ • ยอดขายข้าวอินทรีย์ที่กิจการรับซื้อจากเกษตรกรในราคาสูงกว่าตลาด <p>จากผู้มีส่วนได้เสีย:</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสัมภาษณ์กลุ่ม • การใช้แบบสอบถาม
ชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนผู้ป่วยจากสารเคมีเกษตรลดลง • ปริมาณสารเคมีในเลือดลดลง 	<p>จากข้อมูลภายในองค์กร:</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเก็บข้อมูลโดยกิจการเองด้วยการเจาะเลือดสมาชิกก่อนเข้าร่วมโครงการ <p>จากแหล่งข้อมูลภายนอก:</p> <ul style="list-style-type: none"> • สถิติของสถานพยาบาลในชุมชน

ผู้มีส่วนได้เสีย	ตัวชี้วัด	การวางแผนเก็บข้อมูล
ชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> • สมาชิกใช้เวลาในการประชุม เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ มากขึ้นหรือทำกิจกรรม สาธารณประโยชน์ด้วยความ สัมผัสใจมากขึ้น 	<p>จากผู้มีส่วนได้เสีย:</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสัมภาษณ์กลุ่ม • การใช้แบบสอบถาม <p>จากแหล่งข้อมูลภายนอก:</p> <ul style="list-style-type: none"> • บันทึกการประชุมของเครือข่ายหรือกลุ่ม กองทุน หรือชมรมในชุมชนที่มีการทำ กิจกรรมสาธารณประโยชน์
รัฐ	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนคนที่ออกจากการใช้ บริการสวัสดิการผู้มีรายได้น้อย เพราะรายได้เกินเกณฑ์ 	<p>จากแหล่งข้อมูลภายนอก:</p> <ul style="list-style-type: none"> • สถิติของสำนักงานเศรษฐกิจการคลังที่เก็บ ข้อมูลผู้ลงทะเบียนรายได้น้อย



กิจกรรมที่ 9

เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินกรณีฐาน

คำอธิบาย

ในกิจกรรมก่อน ๆ คุณได้เก็บข้อมูลตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญไปแล้ว แต่ข้อมูลเหล่านั้นยังถือว่าไม่เสร็จสมบูรณ์พอจะบอกว่าเป็น “ผลลัพธ์ทางสังคม” ที่กิจการสร้างได้ ตราบใดที่คุณยังไม่แน่ใจว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีส่วนใดบ้างที่เกิดจากการทำงานของกิจการของคุณ ส่วนใดเกิดจากคนหรือองค์กรอื่น (attribution) ส่วนใดจะเกิดขึ้นอยู่แล้วต่อให้คุณไม่ทำงาน (deadweight) และส่วนใดที่เพียงแต่แทนที่ผลลัพธ์ที่เคยเกิดขึ้นที่อื่น หรือถูกหักล้างด้วยผลลัพธ์เชิงลบปริมาณเท่ากัน [ผลลัพธ์ทดแทน (displacement)]

ดังที่ได้อธิบายไปแล้วก่อนหน้านี้ในบทที่ 3 ของคู่มือฉบับนี้ ถึงความหมายของกรณีฐานและปัจจัยต่าง ๆ ที่ควรรวมเข้ามาพิจารณา ได้แก่ ผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ทดแทน และผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานขององค์กรอื่น

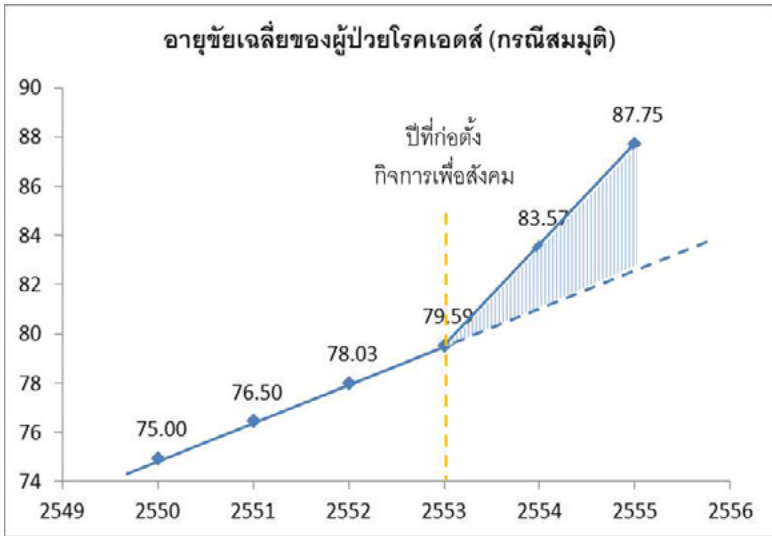
คำถามต่อไปคือ คุณจะแยกแยะระหว่าง “ผลลัพธ์ที่กิจการสร้าง” กับ

“ผลลัพธ์ที่กิจการไม่ได้สร้าง” ได้อย่างไร? **วิธีหนึ่ง**คือการสอบถามผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายของกิจการที่ได้ประโยชน์สูงสุด แต่ข้อเสียของวิธีนี้คือผู้มีส่วนได้เสียมักจะไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจน บ่อยครั้งที่คนทั่วไปรู้แต่ว่าสถานการณ์ของตัวเอง “ดีขึ้น” กว่าเดิมแต่ไม่รู้ว่าจะเกิดจากปัจจัยอะไรบ้าง และถึงรู้ก็บอกไม่ได้อย่างแน่นอนว่าเกิดจากปัจจัย ก. ก็เปอร์เซ็นต์ ปัจจัย ข. ก็เปอร์เซ็นต์ (ใครตอบได้คงไม่ใช่คนธรรมดา!)

ในเมื่อการสอบถามผู้มีส่วนได้เสียมีข้อจำกัด **อีกวิธี**ที่ควรทำประกอบกันคือการอ้างอิงแหล่งข้อมูลภายนอกมาใช้เป็นมาตรฐานหรือบรรทัดฐานในการคำนวณเพื่อแบ่งสัดส่วนผลลัพธ์

ยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่าคุณเริ่มทำกิจการเพื่อสังคมปลาย พ.ศ. 2553 เป้าหมายของกิจการนี้คือการยืดอายุขัยและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ป่วยเอดส์ หลังจากทำงานมาได้สองปี คุณพบว่าอายุขัยของผู้ป่วยที่คุณทำงานด้วยยืนยาวกว่าเดิมเฉลี่ย 5 เปอร์เซ็นต์ต่อปี คำถามคือคุณจะทำอย่างไรหรือไม่ว่า กิจการของคุณ “ช่วยให้” ผู้ป่วยเอดส์มีอายุยืนกว่าเดิมปีละ 5 เปอร์เซ็นต์?

วิธีหาคำตอบวิธีหนึ่งคือ เปรียบเทียบกับสถิติในอดีต ถ้าคุณพบข้อมูลอายุขัยเฉลี่ยของผู้ป่วยเอดส์ว่า ผู้ป่วยเอดส์มีอายุยืนขึ้นเฉลี่ยปีละ 2 เปอร์เซ็นต์ระหว่าง พ.ศ. 2550–2553 ก่อนที่คุณเริ่มทำกิจการเพื่อสังคม ก่อนที่อายุขัยเฉลี่ยจะเพิ่มปีละ 5 เปอร์เซ็นต์ ระหว่าง พ.ศ. 2554 และ 2555 ก็หมายความว่า “ผลลัพธ์ส่วนเกิน” (deadweight) หรือผลลัพธ์ที่คุณไม่ได้สร้างนั้นอย่างน้อยน่าจะเท่ากับปีละ $5 - 2 = 3$ เปอร์เซ็นต์ สำหรับ พ.ศ. 2554 และ 2555 แสดงโดยผลต่างระหว่างกราฟเส้นบน (อายุขัยเฉลี่ยจริง) กับเส้นล่าง [อายุขัยเฉลี่ยที่ลาก (extrapolate) จากสถิติในอดีตก่อนมีกิจการเพื่อสังคม] ดังต่อไปนี้



การหาค่ามาตรฐานหรือบรรทัดฐานมาคำนวณ “ผลลัพธ์ส่วนเกิน” ไม่ใช่เรื่องง่ายและก็ไม่ง่ายที่จะมั่นใจว่าค่ามาตรฐานที่ได้นั้นตรงกับสถานการณ์จริงมากนักน้อยเพียงใด แต่คุณอาจใช้หลักกว้าง ๆ ในการทบทวน คือ ดูว่ากลุ่มเป้าหมายของคุณเป็นกลุ่มที่ “เข้าถึงยาก” หรือไม่ นั่นคือ เป็นคนกลุ่มที่ถูกละเลยมานาน แทบไม่มีใครเคยช่วยเหลือและช่วยเหลือตัวเองได้ยากมาก ถ้าเป็นอย่างนั้นค่า “ผลลัพธ์ส่วนเกิน” ก็มีแนวโน้มว่าจะต่ำ (กิจการของคุณช่วยสร้างผลลัพธ์ทางสังคมเป็นสัดส่วนที่สูงของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมด) ยกตัวอย่างเช่น หากสังคมมีความเป็นไปได้น้อยมากที่ผู้พิการ นักโทษ หรือผู้ป่วยทางจิตจะหางานเองได้ งานที่คุณทำก็จะมี ความหมายและสำคัญกับพวกเขา มากกว่ากลุ่มที่หางานเองได้ ในกรณีแบบนี้ ผลลัพธ์ส่วนเกินที่คุณประเมินได้น่าจะต่ำกว่าในกรณีอื่น

ถ้าคุณพบว่าผลลัพธ์ส่วนเกินอยู่ในระดับสูง อาจหมายความว่าตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคมตัวนี้ไม่มี “สาระสำคัญ” สำหรับการวิเคราะห์ของคุณอีกต่อไป (ผลลัพธ์ทางสังคมยังเกิดขึ้นอยู่ แต่กิจการของคุณมีส่วนสร้างมันน้อยมาก) ในกรณีแบบนี้คุณก็ควรตัดตัวชี้วัดและผลลัพธ์ดังกล่าวออกจากการประเมิน เพราะพบว่าองค์กรของคุณสร้างความแตกต่างทางสังคมได้น้อยมาก

ผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ทดแทน และผลลัพธ์ที่เกิดจากองค์กรอื่น มักจะถูกวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ จากนั้นนำเปอร์เซ็นต์เหล่านี้ไปหักออกจากปริมาณทั้งหมดของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นดังในกรณีสมมุติเรื่องผลลัพธ์ส่วนเกินของผู้ป่วยเอตส์ข้างต้น

แน่นอนว่าความรอบด้านและเที่ยงตรงของการคำนวณผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ที่เกิดจากองค์กรอื่น และผลลัพธ์ทดแทน ย่อมขึ้นอยู่กับความพร้อมของข้อมูลที่คุณนำมาใช้กำหนดมาตรฐาน รวมถึงผลการสำรวจผู้มีส่วนได้เสีย เป็นไปได้ว่าคุณอาจต้องนำข้อมูลมาตรฐานมาจากพื้นที่อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ที่คุณทำงาน หรือใช้ข้อมูลระดับที่กว้างกว่า (เช่น ใช้รายได้เฉลี่ยของประชากรทั้งจังหวัด แทนที่รายได้เฉลี่ยของอำเภอที่กิจการของคุณทำงาน) เนื่องจากไม่มีข้อมูลระดับพื้นที่ แต่อย่างน้อยที่สุดการพยายามคำนวณผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่นและผลลัพธ์ทดแทนก็ช่วยให้คุณมั่นใจได้ว่า มูลค่าของตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคมที่ได้นั้นคือมูลค่าที่น่าจะเกิดจากงานของกิจการจริง ๆ และการอธิบายวิธีประเมินไว้ในรายงาน รวมถึงข้อจำกัดก็จะทำให้รายงานการประเมินของคุณมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

เมื่อคุณทำกิจกรรมนี้สำเร็จ สิ่งที่คุณได้ก็มักจะเป็น “กรณีฐาน” ที่พร้อมสำหรับการแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินในกิจกรรมต่อไป

สิ่งที่ต้องทำ

- เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย
- เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารข้อมูลและประสบการณ์/มาตรฐานที่มีอยู่
- กำหนดผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ที่เกิดจากองค์กรอื่น และผลลัพธ์ทดแทน สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายไม่ใช่ “กลุ่มเข้าถึงยาก”

ตัวเลือก

1. ใช้สถิติ/ผลการศึกษา/งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากอินเทอร์เน็ตโดยไม่มีค่าใช้จ่าย
2. ใช้สถิติ/ผลการศึกษา/งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจากอินเทอร์เน็ต ทั้งแบบที่ไม่มีค่าใช้จ่ายหรือแบบที่ต้องเสียค่าใช้จ่าย
3. ใช้ผลการศึกษาที่มีอยู่ในฐานข้อมูลห้องสมุด หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา ประกอบกับข้อมูลในอินเทอร์เน็ต

คำแนะนำ

ควรหลีกเลี่ยงการ “นับซ้ำ” (double count) คุณค่าที่องค์กรสร้าง ยกตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัด “เงินงบประมาณที่รัฐประหยัดได้จากการที่คนมีงานทำดีกว่าเดิม” อารวม “เงินงบประมาณค่าประกันสุขภาพที่รัฐประหยัดได้” อยู่ในนั้นไปแล้ว (คนที่มีงานดีกว่าเดิมไปใช้บริการประกันสุขภาพน้อยลง) ดังนั้น จึงไม่ควรรวมตัวชี้วัดตัวหลังเข้าในการประเมิน

เรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมาก อีกตัวอย่างหนึ่ง หากกิจการของคุณช่วยให้ผู้พิการมีงานทำ ผลลัพธ์อาจมีตั้งแต่ประโยชน์ที่ผู้พิการได้รับ (แสดงในส่วนของรายได้) ประโยชน์ที่ผู้ดูแลได้รับ (ได้พักผ่อนจากการไม่ต้องดูแลผู้พิการตลอดเวลา) และประโยชน์ที่รัฐได้รับ (จากเงินภาษีที่ผู้พิการจ่ายหลังจากที่มีงานทำแล้ว) การรวมทั้งสามเรื่องนี้ในการประเมินไม่ใช่การนับซ้ำ เพราะการกำหนดผลลัพธ์สามตัวนี้ได้แบ่งแยกมูลค่าเป็นเอกเทศจากกัน สำหรับผู้มีส่วนได้เสียทั้งสามกลุ่มไปแล้ว

สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- ค่าของตัวชี้วัดแต่ละตัว หลังจากหักสัดส่วนผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่น และผลลัพธ์ทดแทน (ถ้ามี) ออกแล้ว
- การอภิปรายแหล่งที่มาและความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้เป็นมาตรฐานหรือบรรทัดฐาน
- การอภิปรายถึงแนวทางการคำนวณผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่นและผลลัพธ์ทดแทน (ถ้ามี)

กรณีตัวอย่าง

- กิจการอินทรีไทยวิเคราะห์ผลลัพธ์ส่วนเกิน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่นและผลลัพธ์ทดแทนที่อาจพบกับกลุ่มเป้าหมายหลักของกิจการ ไว้ดังนี้

ตัวชี้วัด	ผลลัพธ์ส่วนเกิน (Deadweight) ที่เป็นไปได้	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากองค์กรอื่น (Attribution) ที่เป็นไปได้	ผลลัพธ์ทดแทน (Displacement) ที่เป็นไปได้
<ul style="list-style-type: none"> รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก ต้นทุนที่ลดลงของสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> ราคาข้าวเพิ่มสูงขึ้นเอง ต้นทุนปัจจัยการผลิตลดลงเอง ความพยายามของสมาชิกเองในการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย 	<ul style="list-style-type: none"> กิจการอื่น ๆ ในชุมชนที่รับซื้อข้าวอินทรีย์เช่นกัน ภาครัฐที่สนับสนุนนโยบายประกันราคาข้าว การลดราคาปัจจัยการผลิตของร้านอื่น ๆ ในท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนผู้ป่วยจากสารเคมีเกษตรลดลง ปริมาณสารเคมีในเลือดลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มการใช้สารเคมีเกษตรในชุมชนลดลงเอง 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาส่งเสริมการตลาดใช้สารเคมีเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี
<ul style="list-style-type: none"> สมาชิกใช้เวลาในการประชุมเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้นหรือทำกิจกรรมสาธารณประโยชน์ด้วยความสมัครใจมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ชุมชนมีการรวมกลุ่มทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดกิจกรรมทำให้ชุมชนรวมกลุ่มพบปะกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี
<ul style="list-style-type: none"> จำนวนคนที่ออกจากการใช้บริการสวัสดิการผู้มีรายได้น้อยเพราะรายได้เกินเกณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> แนวโน้มคนยากจนในท้องถิ่นมีจำนวนลดลงเองอยู่แล้ว 	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานอื่นที่เข้ามาแก้ไขปัญหาความยากจน 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี



กิจกรรมที่ 10

แปลงค่าตัวชี้วัดเป็นมูลค่าทางการเงิน (Monetization)

คำอธิบาย

เมื่อคุณทำกิจกรรม 1–9 ที่ผ่านมาทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ก็ถือว่าคุณสามารถทำ “การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม” (SIA) เสร็จสมบูรณ์ คือได้จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์ กำหนดตัวชี้วัดสำหรับผลลัพธ์สำคัญ หาค่าของตัวชี้วัดทุกตัวในกระบวนการเก็บข้อมูล ตลอดจน “หักลบ” สัดส่วนของค่าเหล่านั้นที่คุณประเมินว่ากิจการของคุณไม่ได้มีส่วนสร้างไปแล้ว

ณ จุดนี้ คุณสามารถนำผล “การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม” ไปใช้ในการสื่อสาร วางแผน และประเมินผลงานของกิจการได้เลย ในแง่ของคู่มือเล่มนี้คุณสามารถข้ามไปอ่านขั้นที่ 3 และ 4 (กิจกรรมที่ 16 และ 17) เลยได้ แต่ถ้าคุณอยากไปให้ถึงขั้นประเมิน “ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน” (SROI) คุณก็จำเป็นจะต้องทำกิจกรรมที่ 10–15 ให้เสร็จสมบูรณ์ก่อน

ในเมื่อตอนนี้คุณมีผลลัพธ์ทั้งหมดที่มีค่าตัวชีวิตเชิงปริมาณเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนด “ค่าแทนทางการเงิน” สำหรับตัวชีวิตแต่ละตัว เนื่องจากสุดท้ายค่าตัวชีวิตทั้งหมดจะต้องถูกตีค่าทางการเงิน จะได้สามารถนำไปหารด้วยต้นทุนที่กิจการใช้ในการทำงาน เพื่อคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนออกมาได้ (ดูตัวอย่างค่าแทนทางการเงินได้ในบทที่ 3) ไม่ว่าคุณจะใช้ค่าแทนทางการเงินจากการสอบถามจากผู้มีส่วนได้เสีย ใช้อราคาตลาด หรือประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีทางเศรษฐศาสตร์ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและประโยชน์ก็ตาม

ผู้มีส่วนได้เสียมักเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการค้นหาค่าแทนทางการเงิน เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ล้วนเกิดขึ้นกับพวกเขา พวกเขาเองอาจไม่สามารถบอกเป็นตัวเลขที่จับต้องได้ แต่ก็สามารถบรรยายหรืออธิบายการเปลี่ยนแปลงที่ตัวเองประสบได้ อย่างไรก็ตาม คุณควรให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมตั้งแต่กิจกรรมที่ 3 (ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย) แล้ว และผลลัพธ์ทางสังคมที่ได้ตอนจบกิจกรรมที่ 9 (รวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินกรณีฐาน) ก็น่าจะมาจากกระบวนการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย อย่างน้อยก็ส่วนหนึ่ง

คำถามต่อไปคือ ตัวชีวิตที่ไม่มี “ราคาตลาด” ให้อ้างอิง เพราะไม่ได้ซื้อขายกันในตลาด จะหาค่าแทนทางการเงินได้อย่างไร? คำตอบเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจว่า การที่ “ผลลัพธ์ทางสังคม” หลายประเภทไม่ได้ซื้อขายกันในตลาด ไม่ได้แปลว่ามันไม่มีคุณค่า ถ้าคุณอยากซื้อบ้านแต่ไม่มีใครขาย ไม่ได้หมายความว่าบ้านไม่มีคุณค่าสำหรับคุณหรือคุณไม่รู้จึกว่า “บ้าน” คืออะไร เช่นเดียวกัน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างสวนสาธารณะที่คุณชอบ สวนสาธารณะนี้ก็มีคุณค่าสำหรับคุณเช่นกัน การที่คุณไม่ต้องจ่ายเงินทางตรงหรือทางอ้อมสำหรับสิ่งนี้ ไม่ได้แปลว่ามันไร้ซึ่งคุณค่าใด ๆ

คุณสามารถหาค่าแทนทางการเงินของผลลัพธ์ทางสังคมด้วยการสอบถาม

จากผู้มีส่วนได้เสีย ใช้ราคาตลาดเทียบเคียง หรือประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีทางเศรษฐศาสตร์ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบต้นทุนและประโยชน์ของแผนการพัฒนาและนโยบายสาธารณะ แต่ต้องไม่ลืมว่า “ค่าเฉลี่ย” มักเป็นสิ่งที่คุณจำเป็นต้องใช้ในกรณีที่หาข้อมูลที่ละเอียดไม่ได้ บ่อยครั้งคุณจะพบบทความทางวิชาการหรืองานวิจัยอื่น ๆ ที่แสดงมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ที่คุณสนใจ แต่คุณก็ยังคงต้องตรวจสอบว่าผลการวิจัยนั้นเหมาะสมสำหรับกรณีของคุณหรือไม่

สิ่งที่ต้องทำ

- กำหนดค่าแทนทางการเงินของตัวชี้วัดทุกตัว และคำนวณมูลค่าของค่าแทนเหล่านั้น

ตัวเลือก

- มีวิธีการประเมินที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับประเภทของตัวชี้วัดและบริบทแวดล้อม ดูคำอธิบายในบทที่ 3

คำแนะนำ

ในกิจกรรมนี้คุณควรหลีกเลี่ยงการ “นับซ้ำ” มูลค่าที่องค์กรสร้างเช่นเดียวกับจากกิจกรรมอื่น ๆ ก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม พึงสังเกตว่าค่าแทนทางการเงินตัวใดตัวหนึ่งอาจใช้กับผลลัพธ์ที่แตกต่างกันสองเรื่องได้โดยไม่ซ้ำการนับซ้ำ ยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่าคุณทำกิจการเพื่อสังคมที่มุ่งกำจัดขยะ

และปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้มีรายได้น้อย ด้วยการฝึกอบรมหรือจ้างให้พวกเขาเดินสายให้บริการกำจัดขยะตามชุมชนต่าง ๆ กิจกรรมของคุณอาจใช้ “รายได้ของผู้มีรายได้น้อยจากการให้บริการกำจัดขยะ” เป็นค่าแทนทางการเงินของผลลัพธ์ “สภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเมื่อขยะลดลง” ในแง่นี้ “รายได้ของผู้มีรายได้น้อยจากการให้บริการกำจัดขยะ” เป็นทั้งค่าแทนของ “สภาพแวดล้อมในชุมชนที่ดีขึ้น” และ “คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของผู้มีรายได้น้อย” โดยไม่ใช่การนับซ้ำ เพราะผู้มีส่วนได้เสียของผลลัพธ์แรกคือสิ่งแวดล้อมและคนในชุมชน ผู้มีส่วนได้เสียของผลลัพธ์หลังคือผู้มีรายได้น้อย (ฉะนั้นวิธีตรวจสอบว่าคุณกำลังนับซ้ำอยู่หรือไม่วิธีหนึ่งคือ แยกการประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมตามผู้มีส่วนได้เสียแต่ละฝ่าย ซึ่งคุณก็ควรทำแบบนี้ตั้งแต่กิจกรรมที่ 5 แล้ว)

ในตัวอย่างข้างต้น เราจะเห็นว่าตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม (“รายได้จากการให้บริการกำจัดขยะ”) ในเวลาเดียวกันสามารถใช้เป็นค่าแทนผลลัพธ์ทางสังคมสำหรับผู้มีส่วนได้เสียสองกลุ่มได้ จะใช้หรือไม่ใช้แบบนี้ขึ้นอยู่กับว่าเรากำลังประเมินผลตอบแทนทางการเงินแบบดั้งเดิม หรือประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน อีกตัวอย่างหนึ่งจากโลกจริงคือ ผู้ผลิตกาแฟบางบริษัทประกาศว่า มูลค่าของกรรมวิธีการเพาะปลูกกาแฟแบบยั่งยืน (ช่วยให้เกษตรกรรายย่อยมีชีวิตดีขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นและสุขภาพที่ดีกว่าเดิม และผู้บริโภคก็มีสุขภาพดีขึ้นด้วย) คือ 0.5 เหรียญสหรัฐต่อกาแฟหนึ่งถุง (ประมาณ 15 บาท) นี่คือน่าสนใจส่วนต่างราคากระหว่าง “กาแฟที่ปลูกแบบยั่งยืน” กับ “กาแฟปกติ” เงิน 15 บาทต่อถุงที่ผู้บริโภคยินดีจ่ายเพิ่มนั้นอนุมานได้ว่าเป็นมูลค่าขั้นต่ำของการปลูกกาแฟแบบยั่งยืน

ในอุดมคติ เราจะใช้ราคาตลาดและตัวเลขทางบัญชีเป็นค่าแทนตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคมได้อย่างสนิทใจก็ต่อเมื่อตลาดมีความสามารถในการ “ตี

มูลค่า” กับปัจจัยทั้งหมดที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทั้งทางบวกและทางลบ แต่ทราบดีที่ตลาดยังไม่ให้ค่ากับผลลัพธ์และต้นทุนทางสังคม การประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) อย่างเป็นทางการยังเป็นเอกเทศแยกต่างหากจากกระบวนการประเมินผลตอบแทนด้านการเงินยังเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ เมื่อไรก็ตามในอนาคตที่ตลาดตีค่าสมบูรณ์แล้ว การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมก็จะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

ในเมื่อการกำหนดและคำนวณค่าแทนทางการเงินย่อมเป็นที่ถกเถียงได้ทุกตัวเพราะไม่ได้ปรากฏให้เราเห็นตรง ๆ และต่างคนก็ต่างมุมมองว่าผลลัพธ์ใดมีมูลค่าเท่าไร คุณจึงไม่ควรแสดงมูลค่าเป็นตัวเลขโดด ๆ โดยปราศจากคำอธิบาย “เรื่องราว” ที่แวดล้อมค่าเหล่านั้น โดยเฉพาะในกรณีที่มีมูลค่าที่ได้จากการประเมินถูกมองว่า “ต่ำกว่า” มูลค่าที่แท้จริงมาก นอกจากนี้ คุณยังอาจใช้วิธีคำนวณหลายกรณี ไม่ใช่เฉพาะแต่ “กรณีฐาน” เท่านั้น เช่น แสดงมูลค่ากรณีค่าแทนต่ำ (สมมติว่าลดลง 10 เปอร์เซ็นต์) และกรณีค่าสูง (สมมติว่าสูงขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์) เพื่อดูว่ามูลค่าของผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมนั้นอ่อนไหวเพียงใดต่อตัวชี้วัดดังกล่าว การประเมินแบบนี้เรียกว่า “การวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว” (sensitivity analysis) (ดูรายละเอียดได้ในกิจกรรมที่ 14 และ 15 ต่อไป)

ประเด็นที่พึงระลึกถึงไม่น้อยไปกว่าความสอดคล้องระหว่างค่าแทนทางการเงินกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ คือประเด็นความน่าเชื่อถือของค่าแทนทางการเงินวิธีหนึ่งที่จะมั่นใจได้ว่าคุณค่าแทนที่คุณใช้น่าเชื่อถือ คือ ใช้ผลการศึกษาหรืองานวิจัยภายในกิจการของคุณหรือจากนักวิจัยภายนอก

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- ค่าแทนทางการเงินของตัวชี้วัดทางสังคมแต่ละตัวที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่เหมาะสม

กรณีตัวอย่าง

กิจการอินทรีไทยเลือกใช้ค่าแทนทางการเงินสำหรับตัวชี้วัดทางสังคมแต่ละตัวดังต่อไปนี้

ผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	ค่าแทนทางการเงิน
สมาชิก เกษตรกรที่ เข้าร่วม	ฐานะเศรษฐกิจ ของสมาชิกดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • รายได้ที่เพิ่มขึ้นของสมาชิก • ต้นทุนที่ลดลงของสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่ต้องหา เพราะเป็นมูลค่าทางการเงินแล้ว
ชุมชน	สุขภาพของ คนในชุมชนดีขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนผู้ป่วยจากสารเคมี เกษตรลดลง • ปริมาณสารเคมีในเลือดลดลง 	<ul style="list-style-type: none"> • ค่ารักษาพยาบาลที่ลดลง
ชุมชน	เกิดความ สามัคคีในชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> • สมาชิกใช้เวลาในการประชุม เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ มากขึ้นหรือทำกิจกรรม สาธารณประโยชน์ด้วยความ สมัครใจมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ค่าเสียโอกาส (เวลาที่มาทำ กิจกรรมกลุ่มสามารถสร้าง รายได้ได้ด้วย)
รัฐ	ประหยัดค่า ใช้จ่ายด้าน สวัสดิการผู้มี รายได้น้อย	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนคนที่ออกจากการใช้ บริการสวัสดิการผู้มีรายได้น้อย เพราะรายได้เกินเกณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • มูลค่างบประมาณที่รัฐใช้กับ สวัสดิการผู้มีรายได้น้อย



กิจกรรมที่ 11

แยกแยะระหว่าง “ค่าใช้จ่าย” กับ “เงินลงทุน”

คำแนะนำก่อนอ่าน: นับตั้งแต่กิจกรรมนี้เป็นต้นไป ผู้อ่านควรมีความเข้าใจด้านบัญชีและการเงินเบื้องต้น มิฉะนั้นควรดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้ร่วมกับบุคลากรที่มีความรู้ด้านบัญชีและการเงิน

คำอธิบาย

เมื่อทบทวนข้อมูลทางการเงินของกิจการและวางแผนการลงทุน คุณจำเป็นต้องตัดสินใจว่ากำลังมองการลงทุนในระยะเวลาหนึ่งปี ซึ่งนับเป็น “ค่าใช้จ่าย” ปกติในการดำเนินงาน หรือมองว่าเป็น “การลงทุนระยะยาว” ในกิจการที่จะสร้างผลกำไรและผลลัพธ์ทางสังคมในอีกหลายปีข้างหน้า คุณต้อง

ตั้งคำถามว่า ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนั้นเป็นค่าใช้จ่ายแบบครั้งเดียวจบ (เช่น ค่าธรรมเนียมจ่ายตอนจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท) เกิดขึ้นเป็นประจำทุกปี (เช่น เงินเดือนพนักงาน) หรือเป็นการซื้อหาปัจจัยการผลิตหรือการดำเนินงานที่คุณคาดหวังว่าจะได้ใช้นานกว่าหนึ่งปี (อาคารสำนักงาน เครื่องจักร หรือคอมพิวเตอร์ ฯลฯ)

การทบทวนข้อมูลทางการเงินและแยกแยะระหว่าง “ค่าใช้จ่าย” กับ “เงินลงทุน” จะเป็นตัวกำหนดว่ากรอบเวลาที่เราใช้ประเมินผลตอบแทนทางสังคม (ซึ่งถูกกำหนดครั้งแรกในกิจกรรมที่ 4 — กำหนดขอบเขตในการวิเคราะห์) นั้นเหมาะสมหรือไม่ โดยเฉพาะในการประเมินแบบพยากรณ์ เช่น ถ้าหากคุณพบว่ารายจ่ายเกือบทั้งหมดของกิจการเป็น “เงินลงทุน” ที่ต้องใช้เวลากว่า 3 ปีกว่าจะสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่สำคัญได้ ก็ไม่มีประโยชน์เท่าไรที่จะประเมินผลตอบแทนทางสังคมของปีแรก ในเมื่อผลลัพธ์ยังไม่ปรากฏ อาจต้องรอประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานในปีที่ 3

สิ่งที่ต้องทำ

- ระบุรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่กำลังทำการวิเคราะห์แยกแยะระหว่าง “ค่าใช้จ่าย” กับ “เงินลงทุน”

ตัวเลือก

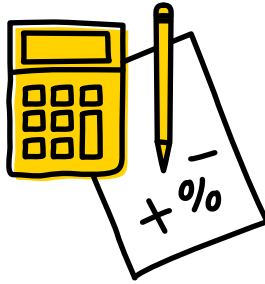
- ไม่มี

คำแนะนำ

- ไม่มี

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- แหล่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์



กิจกรรมที่ 12

วิเคราะห์รายรับและรายจ่าย

คำอธิบาย

ถ้าหากกิจการของคุณมีระบบบัญชีจัดทำงบการเงินประจำปีอยู่แล้ว การเลือกหยิบรายการรายรับและรายจ่ายที่ตรงกับผลลัพธ์ทางสังคมในกรอบเวลาที่ประเมินมาใช้ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยาก ประเด็นสำคัญอยู่ที่การแยกแยะระหว่างต้นทุนคงที่ (fixed cost) เช่น ค่าเช่าอาคาร ซึ่งไม่ผันแปรไปตามขนาดของกิจกรรมหรือจำนวนผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับประโยชน์ กับต้นทุนผันแปร (variable cost) เช่น ค่าอาหารกลางวันในการจัดอบรมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องคิดเป็นต้นทุนต่อหน่วย (ต่อคน ต่อครั้ง ฯลฯ) เนื่องจากผันแปรไปตามขนาดของกิจกรรมที่ทำ

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วิธีปันส่วนค่าใช้จ่ายของกิจการมาใช้ในการวิเคราะห์ ในกรณีที่คุณไม่ได้ประเมินผลลัพธ์ที่ทั้งกิจการสร้าง แต่เฉพาะหน่วยธุรกิจบางหน่วยหรือบางฝ่ายเท่านั้น วิธีการปันส่วนมีได้หลายวิธี

ซึ่งแตกต่างกันตามแต่ละประเภทของค่าใช้จ่าย ยกตัวอย่างเช่น ในการใช้อาคารหลังหนึ่ง คุณอาจแยกปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับอาคารตามสัดส่วนเวลาที่ใช้อาคารนั้นทำกิจกรรมแต่ละอย่าง หรือตามพื้นที่ที่ถูกใช้ในการจัดกิจกรรมแต่ละอย่าง ทางเลือกทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับเวลาและข้อมูลที่คุณมี

สิ่งที่ต้องทำ

- จัดทำงบกำไรขาดทุนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่กำลังทำการวิเคราะห์

ตัวเลือก

- ไม่มี

คำแนะนำ

- ควรอ่านรายงาน “True Cost Accounting” ของ REDF (www.redf.org) ประกอบด้วย

สิ่งที่จะต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- วิธีปันส่วนงบประมาณ (กรณีประเมินแบบพยากรณ์) หรือปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง (กรณีประเมินแบบทบทวนอดีต)



กิจกรรมที่ 13

วิเคราะห์รายรับรายจ่ายที่สัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้เสีย

คำอธิบาย

ในเมื่อห่วงโซ่ผลลัพธ์ของคุณตั้งแต่กิจกรรมที่ 5 เรื่อยมาจนถึงการกำหนดตัวชี้วัดและค่านวนค่าแทนทางการเงินในกิจกรรมต่อ ๆ ไป แบ่งตามผู้มีส่วนได้เสียแต่ละฝ่ายได้แล้ว มาถึงขั้นนี้คุณก็ควรดูว่าจะ “จัดสรร” (allocate) รายรับและรายจ่ายทางธุรกิจของกิจการไปอยู่ในการประเมินผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคม ตามผู้มีส่วนได้เสียแต่ละฝ่ายด้วยหรือไม่

พูดอีกอย่างคือ มีรายการจากงบกำไรขาดทุนรายการใดบ้างที่คุณควรนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของ “มูลค่าทางสังคม” ที่กิจการสร้าง หรือ “ต้นทุนทางสังคม” ที่กิจการเป็นผู้ก่อ

สิ่งที่ต้องทำ

- สร้างภาพรวมของรายจ่ายและรายรับ ทั้งทางการเงินและสังคม สำหรับกิจกรรมที่จะวิเคราะห์

- หากจะทำการวิเคราะห์เพียงหน่วยงานหรือโครงการไม่กี่หน่วย ให้เลือกจากงบกำไรขาดทุนว่าจะใช้รายการใด จะไม่ใช้รายการใด ในการประเมิน

ตัวเลือก

1. นำทุกรายการในงบกำไรขาดทุนขององค์กรมาใช้ในการประเมินผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน โดยไม่แยกเป็นสองบัญชี ตัวเลือกนี้เหมาะกับกิจการเพื่อสังคมเนื่องจากเป้าหมายขององค์กรคือการสร้างคุณค่าทางสังคมอยู่แล้วจึงมีเหตุมีผลที่องค์กรจะมองว่ารายรับและรายจ่ายทั้งหมดขององค์กรล้วนเป็นไปเพื่อการนี้
2. วิเคราะห์รายรับและรายจ่ายแต่ละรายการเทียบกับวัตถุประสงค์ของผู้มีส่วนได้เสีย ดึงเฉพาะรายการจากงบกำไรขาดทุนที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ทางสังคมมาใช้ในการประเมินเท่านั้น วิธีนี้เหมาะกับกรณีที่องค์กรของคุณไม่ใช่กิจการเพื่อสังคม เช่น เป็นบริษัทแสวงกำไรสูงสุด และคุณกำลังประเมินผลตอบแทนทางสังคมของโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม (ซีเอสอาร์) ของบริษัท เนื่องจากจำเป็นที่จะต้องแยกผลประกอบการทางธุรกิจปกติออกจากผลประกอบการทางสังคม
3. เหมือนกับตัวเลือกที่ 2 ข้างต้น แต่นอกจากการแบ่งรายรับและรายจ่ายตามผู้มีส่วนได้เสียแล้ว ยังควรแบ่งรายรับและรายจ่ายทั้งหมดขององค์กรตามอีกระนาบหนึ่ง คือ แบ่งเป็นรายรับและรายจ่ายด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ตัวเลือกนี้อาจใช้ในกรณีที่คุณประสงค์จะจัดทำ “รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน” ขององค์กร ซึ่งมักรวมรายงาน

ทางการเงินและรายงานทางสังคม/เศรษฐกิจ/สิ่งแวดล้อมการพิจารณาผลกระทบแยกต่างหากอาจช่วยให้ความกระจ่างกับวิธีการที่คุณค่าถูกสร้างขึ้นได้

คำแนะนำ

- ไม่มี

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- แหล่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์
- รายรับและรายจ่ายในการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมแยกตามผู้มีส่วนได้เสีย



กิจกรรมที่ 14

ประเมินมูลค่าในอนาคต (Projection)

คำอธิบาย

ในกิจกรรมนี้คุณจะต้องจัดทำประมาณการมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ทางสังคม รายรับและรายจ่ายต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาดำเนินโครงการ ช่วงเวลาที่วางแผนกลยุทธ์ไว้ ช่วงเวลาที่ได้เงินทุนหรือเงินกู้มาดำเนินการ หรือตลอดระยะเวลาที่คาดว่าจะเกิดผลลัพธ์ทางสังคม

ต่อให้คุณกำลังประเมินผลตอบแทนทางสังคมแบบทบทวน (มองสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว — evaluation) ไม่ใช่แบบพยากรณ์ (คาดการณ์อนาคต — forecast) คุณก็อาจจำเป็นต้องประเมินมูลค่าในอนาคตอยู่ดี เนื่องจากผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นแล้วมักจะดำรงอยู่ต่อไปอีกหลายปี ยกตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ “ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนดีขึ้น” อาจดำรงอยู่ไปหลายปี ไม่ใช่ว่าความสัมพันธ์ดีขึ้นปีเดียว แล้วปีต่อไปก็กลับไปราวฉาบใหม่ ดังนั้น คุณควรประมาณการผลลัพธ์ในอนาคตด้วย

วิธีง่าย ๆ วิธีหนึ่งในการประมาณการแบบอนุรักษ์นิยมคือใช้ค่าผลลัพธ์

ปีปัจจุบัน คุณด้วย “อัตราดถอย” (เทียบเคียงได้กับ “ค่าเสื่อมราคา” ในการบันทึกบัญชีกระแสหลัก) สำหรับปีต่อ ๆ ไป เพื่อให้ผลลัพธ์หมดไปในที่สุดท้ายที่คุณคิดว่ามีผล เช่น ถ้าคุณคิดว่าผลลัพธ์ “ความสัมพันธ์ในชุมชนดีขึ้น” จากปีนี้จะดำรงอยู่ไปอีก 5 ปี คุณก็สามารถใช้อัตราดถอย $100/5 = 20$ เปอร์เซ็นต์ต่อปี เป็นตัวคูณมูลค่าผลลัพธ์ปีปัจจุบัน ถ้าคุณ 20 เปอร์เซ็นต์ไปเรื่อย ๆ พอถึงสิ้นปีที่ 5 ผลลัพธ์นี้ก็จะมีค่าเท่ากับศูนย์พอดี

ประเด็นสำคัญในการจัดทำประมาณการคือการแสดงสมมุติฐานหลักของคุณให้ชัดเจนพร้อมคำอธิบาย เช่น คุณประมาณการเป็นระยะเวลากี่ปี เพราะอะไร คุณจะคำนวณมูลค่าถึง “ชั่ววินาที” (เพราะหวังว่าองค์กรของคุณจะดำรงอยู่ตลอดไป) หรือไม่ กรณีหลังคุณจะต้องใช้สูตรการเงินคำนวณ “ค่านิยมขั้นสุดท้าย” (terminal value) ซึ่งหมายถึงมูลค่าสุดท้ายของผลลัพธ์ทั้งหมดที่สร้าง แต่เมื่อ “ชั่ววินาที” อาจนานเกินไปสำหรับกิจการเพื่อสังคม โดยเฉพาะกิจการเพื่อสังคมระยะเริ่มต้น การจำกัดกรอบเวลาการวิเคราะห์ให้อยู่ในช่วงที่สั้นกว่านั้น เช่น 3 ปี หรือ 5 ปี น่าจะสมเหตุสมผลมากกว่า

คุณสามารถคาดการณ์มูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ (โดยใช้ค่าแทนที่คุณคำนวณไว้แล้วก่อนหน้านี้) ตลอดช่วงเวลาที่ประเมิน (เช่น คำนวณมูลค่ารายปี ประเมินล่วงหน้าไป 5 ปี) โดยใช้สมมุติฐานแบบกรณีฐาน คือกรณีที่น่าจะเกิดที่สุด พร้อมอธิบายสมมุติฐานแต่ละรายการ เช่น “เราประเมินว่ามูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ ‘ผู้พิการที่พึ่งพาตนเองได้’ จะมีค่าเท่ากับ 1 ล้านบาทต่อปีในปีแรก เพิ่มขึ้นปีละ 3 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากกิจการของเราจะขยายตัวและมียอดขายตามแผนมากขึ้นปีละ 3 เปอร์เซ็นต์”

คุณควรทำกิจกรรมนี้ในโปรแกรม spreadsheet เช่น Microsoft Excel เนื่องจากช่วยให้ประเมินความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ และเปลี่ยนค่าสมมุติฐาน

ได้อย่างค่อนข้างง่าย เพียงแค่เปลี่ยนตัวเลขต่างๆ โปรแกรมจะทำการคำนวณตามสูตรที่คุณผูกไว้ กรณีที่ประเมินไปข้างหน้าหลายปี คุณควรจะลองเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือสมมติฐาน เพื่อดูว่าข้อสมมติฐานใดส่งผลกระทบต่อมูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมที่คุณคำนวณมากที่สุดโดยใช้ค่าแทนทางการเงินก่อนหน้านี้

สิ่งที่ต้องทำ

- กำหนดช่วงเวลาในการประมาณการมูลค่าผลลัพธ์ในอนาคต
- ประมาณการค่าตัวชีวิต ผลลัพธ์ และมูลค่าทางการเงินของตัวแปรเหล่านี้ตลอดระยะเวลาประมาณการ
- ประมาณการรายรับ รายจ่าย และการลงทุนทางสังคมในระยะเวลาดังกล่าว

ตัวเลือก

1. ประมาณการค่าต่างๆ ไปยังจุดชั้วนิรันดร์ โดยประเมิน “ค่านิยมขั้นสุดท้าย”
2. เลือกจำนวนปีที่แน่นอนในการประมาณการ เช่น 3 ปี หรือ 5 ปี

คำแนะนำ

- ดูคำอธิบายและแนวทางการคำนวณค่านิยมขั้นสุดท้าย ในแนวทางการคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนของ REDF (www.redf.org)

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- จำนวนปีที่คุณเลือกประมาณการไปในอนาคต และบอกเหตุผลประกอบ
- สูตรและมูลค่าของค่านิยมขั้นสุดท้ายที่ใช้
- สมมุติฐานหลักที่ใช้ เช่น อัตราการเติบโตต่อปีต่อหน่วยของตัวชี้วัด

กรณีตัวอย่าง

กิจการเพื่อสังคมอินทรีไทยมีการทำกิจกรรมหลายลักษณะเพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมให้กับสมาชิกเกษตรกรและชุมชน หนึ่งในกิจกรรมหลักคือการอบรมสมาชิกเกษตรกร 400 คน จะเน้นการดำเนินงานทุก ๆ สองสัปดาห์ ตลอดช่วง 12 เดือนของปีแรก ในขณะที่กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การรับซื้อข้าวอินทรีในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด และการขายปัจจัยการเกษตรอินทรีย์ เช่น ปุ๋ย จะเป็นกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม กิจการต้องการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมล่วงหน้าไป 5 ปี โดยกิจการประเมินว่าผลลัพธ์จะถดถอยจากปีก่อนร้อยละ 5 ค่าประมาณของแนวโน้มที่ชุมชนจะใช้ความรู้ที่ได้จากการอบรมลดลงตามระยะเวลาที่ผ่านมา เนื่องจากผู้เข้ารับการอบรมละเลยเรื่องเกษตรประณีต หลงลืม หรือกลับไปใช้สารเคมีแบบเดิม ดังนั้น ในการคำนวณผลตอบแทนทางสังคม อินทรีไทยจะใช้อัตราถดถอยที่ร้อยละ 5 ต่อปี ในปีที่ 2, 3, 4 และ 5



กิจกรรมที่ 15

คำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน

คำอธิบาย

หลังจากทำการประเมินรายได้ทั้งหมด มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมทั้งหมด รายจ่ายทั้งหมด และต้นทุนทางสังคมทั้งหมดสำหรับทุกปีทำการประเมินแล้ว คุณก็สามารถที่จะคำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนได้ ปัจจัยสำคัญในการประเมินขั้นสุดท้ายคือ การคำนึงถึงค่าของเงินตามเวลา (time value of money) เนื่องจากเงิน 1 บาทในวันนี้ย่อมมีค่ามากกว่า 1 บาทในปีหน้า เนื่องจากเราอาจลงทุนเงินในวันนี้ด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แน่นอน และภาวะเงินเฟ้อจะลดทอนมูลค่าของเงินเมื่อเวลาผ่านไป การนำเงินมาลงทุนในโครงการนี้แทนที่จะนำไปทำอย่างอื่นทำให้เรามี “ค่าเสียโอกาส” (opportunity cost)

ในการคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินในอนาคต นักการเงินจะต้องลดมูลค่านั้นด้วยอัตราการลดที่สัมพันธ์กัน การคำนวณหาผลกำไรและต้นทุนด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อมก็ไม่ต่างกัน คือต้องใช้ “อัตราคิดลด” (discount rate)

คิดลดค่าของเงินในอนาคตกลับมาเป็น “มูลค่าปัจจุบัน” (present value) แล้วนำมูลค่าปัจจุบันของค่าผลลัพธ์ทั้งหมดหารด้วยเงินลงทุนและต้นทุนทางสังคมที่ใช้ไป ผลที่ได้คือ ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)

การคำนวณมูลค่าปัจจุบันทำได้โดยอัตโนมัติในโปรแกรม spreadsheet อย่าง Excel (สูตรคือ = NPV, discount rate, value1, value2...) แต่เราก็ควรรู้วิธีคำนวณจริง ๆ เช่นกัน

มูลค่าปัจจุบัน เท่ากับสมการต่อไปนี้ (r แทนอัตราคิดลด)

$$\text{มูลค่าปัจจุบัน} = \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ปี 1}}{(1+r)} + \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ปี 2}}{(1+r)^2} + \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ปี 3}}{(1+r)^3} + \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ปี 4}}{(1+r)^4} + \frac{\text{มูลค่าผลลัพธ์ปี n}}{(1+r)^n}$$

เรื่องที่ “ยาก” ที่สุดของการประเมินขั้นนี้ อาจเป็นการเลือกว่าจะใช้ อัตราคิดลดอะไรมาคำนวณมูลค่าปัจจุบัน อะไรคืออัตราคิดลดที่ถูกต้อง สำหรับทุนทางการเงินที่ถูกใช้ในโครงการต่าง ๆ? ในทางหลักการ อัตราคิดลดควรมีค่าเท่ากับอัตราผลตอบแทนสำหรับการลงทุนทางเลือก หรือ “ต้นทุนของเงินทุน” ซึ่งถูกกำหนดโดยตลาดทุนและขึ้นอยู่กับตัวแปร เช่น ความเป็นไปได้ที่การลงทุนจะไม่บรรลุผล นั่นคือ ถ้าคุณไม่เอาเงินจำนวนนี้มาลงทุนในโครงการนี้ แต่เอาไปลงทุนทางอื่น คุณจะได้อัตราผลตอบแทนเท่าไรต่อปี? ถ้าคุณตอบว่าจะเอาเงินไปลงทุนในวิธีที่ปลอดภัย เช่น ลงทุนในพันธบัตรรัฐบาลระยะยาว 30 ปีของรัฐบาล ซึ่งปัจจุบันให้ผลตอบแทนเฉลี่ยปีละ 5 เปอร์เซ็นต์ ฉะนั้น อัตราคิดลดที่เหมาะสมก็คือ 5 เปอร์เซ็นต์

พึงระวังว่าการใช้อัตราคิดลดกับผลตอบแทน “ทางสังคม” นั้นยังมีประเด็นที่ต้องพิจารณาเชิงทฤษฎีอยู่มากและยังไม่ได้ข้อสรุป ในบรรดาองค์กรที่ทำการประเมินแบบนี้มีการถกเถียงและวิจัยอย่างต่อเนื่อง อุปสรรคที่สำคัญของการใช้อัตราการคิดลดในกระบวนการคำนวณ SROI คือ มันทึค่า “อนาคต” น้อยกว่า “ปัจจุบัน” ซึ่งเป็นปัญหากับผลลัพธ์ที่มักเกิดในระยะยาว โดยเฉพาะผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมูลค่าสามารถเพิ่มขึ้นก็เป็นได้ (เช่น ประโยชน์เชิงนิเวศของป่าไม้ยิ่งเวลาผ่านไปยิ่งสูงขึ้น ไม่ใช่ลดลง) ซึ่งไม่สอดคล้องกับความคาดหวังมูลค่าในอนาคตของคนเพื่อตัวเองหรือลูกหลานรุ่นถัดไป การถกเถียงเรื่องนี้ยังรวมถึงประเด็นที่ว่า คุณจะมั่นใจได้แค่ไหนว่าผลลัพธ์ทางสังคมจะเกิดขึ้นจริง และผลลัพธ์นั้นจะเชื่อมโยงกับกิจกรรมขององค์กร (เช่น การขาย) ได้โดยตรงมากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตาม แนวทางที่เกิดขึ้นในยุโรปคือการใช้อัตราดอกเบี้ยพันธบัตรระยะยาวของรัฐเป็นอัตราคิดลด เนื่องจากมองว่าสะท้อนอัตราผลตอบแทนที่ปลอดภัยได้ดีที่สุดไม่ว่าคุณจะตัดสินใจใช้อัตราไหนก็ตาม สิ่งที่ต้องรู้คือ ผลการวิเคราะห์ของคุณจะมีความอ่อนไหวต่ออัตราดังกล่าวมากน้อยแค่ไหนถ้าคุณใช้เงินทุนลักษณะเงินให้เปล่า (grant) เป็นส่วนใหญ่ในการดำเนินงาน ผู้จัดทำคู่มือแนะนำให้ตั้งต้นที่อัตราปลอดภัย เช่น อัตราดอกเบี้ยพันธบัตรรัฐบาลระยะยาว (5 เปอร์เซ็นต์) แต่ถ้าคุณใช้เงินกู้หรือหุ้นเป็นส่วนใหญ่ในการดำเนินงานคุณก็ควรคำนวณหาต้นทุนของทุนถ่วงน้ำหนัก (Weight Average Cost of Capital: WACC) ของหุ้นกับเงินกู้ดังกล่าวตามหลักการคำนวณทางการเงิน

ลองทดสอบดูว่าผลลัพธ์ของคุณมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงมากแค่ไหน และใส่เนื้อหาการอภิปรายสั้น ๆ ถึงตัวเลือกของคุณ เช่นเดียวกับการใส่การวิเคราะห์ความอ่อนไหวลงไปในรายงานของคุณด้วย

เนื่องจากผลลัพธ์ทางสังคมย่อมขึ้นอยู่กับสมมุติฐานหลายข้อซึ่งตามธรรมชาติแล้วมักจะเป็นนามธรรมและต้องใช้ค่าแทนทางการเงินตีค่าทางอ้อม การวิเคราะห์ความอ่อนไหวจึงเป็นสิ่งที่ควรทำ เช่น หากค่าของผลลัพธ์มีความอ่อนไหวมากต่อตัวเลขของผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ คุณก็อาจแสดงค่าตัวเลขนั้นหลายตัวนอกจากตัวเลขกรณีฐาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์น่าจะเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

มีวิธีอื่นที่คุณสามารถประเมินผลตอบแทนโดยไม่ต้องคำนึงถึงค่าของเงินตามเวลา แต่วิธีเหล่านั้นอาจใช้ได้สำหรับองค์กรที่เพิ่งจะเริ่มสำรวจคุณค่าทางสังคมเท่านั้น เช่น ใช้วิธีที่ง่าย ๆ เพิ่มคุณค่าทางสังคมตามจำนวนผู้ได้รับประโยชน์ทางสังคมในแต่ละปี และเมื่อดำเนินการถึงจุดหนึ่งก็ต้องคำนึงถึงค่าของเงินตามเวลาในการตัดสินใจว่าจะใช้อัตราคิดลดเท่าไรอยู่ดี

คุณสามารถและควรที่จะเติมเต็มมูลค่าปัจจุบันให้สมบูรณ์ยังด้วยการใช้ข้อมูลตัวชี้วัดอื่น ๆ ประกอบ ยกตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนทั้งหมดที่หารด้วยค่าใช้จ่ายเบ็ดเสร็จจะเป็นตัวชี้วัดว่าคุณสร้างผลลัพธ์ทางสังคมคิดเป็นมูลค่าเท่าไรต่อเงิน 1 บาท [นี่คือผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI)] ตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่งที่คุณควรคำนวณประกอบคือ “ระยะเวลาคืนทุน” (payback period)

ระยะเวลาการคืนทุนแสดงว่าต้องใช้เวลานานเท่าไรจึงจะ “คุ้มทุน” ซึ่งในบริบทของผลลัพธ์ทางสังคมหมายถึงต้องใช้เวลานานเท่าไรที่มูลค่าผลลัพธ์ทางสังคมจะเท่ากับมูลค่าการลงทุน (SROI มีค่าเท่ากับ 1 ต่อ 1 คือเท่ากับ 1) ตัวชี้วัดนี้คือปัจจัยที่ผู้สนับสนุนด้านเงินทุนและนักลงทุนใช้ในการประเมินความเสี่ยงของโครงการ แต่ก็ต้องแปลความหมายให้ถูกต้องและคำนึงถึงบริบทด้วย เช่น ระยะเวลาการคืนทุนที่สั้นอาจแปลว่ากิจการมีความเสี่ยงที่น้อยกว่า แต่ระยะเวลาการคืนทุนที่ยาวกว่ามักจะเป็นกิจกรรมที่สามารถทำให้

เกิดผลลัพธ์ทางสังคมในระยะยาวได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการสนับสนุน
เงินทุนในระยะยาวด้วย

การลงทุนโดยมากจะคืนทุนในช่วงเดือนใดเดือนหนึ่งมากกว่าตอนจบ
ปีปฏิทิน ดังนั้น จุดคุ้มทุนโดยมากจึงรายงานเป็นเดือน ถ้าคุณคำนวณมูลค่า
ผลลัพธ์เป็นรายปี คุณก็เพียงแต่ต้องหารผลลัพธ์รายปีด้วย 12 เพื่อให้ได้ค่า
ผลลัพธ์ต่อเดือน จากนั้นหารเงินลงทุนด้วยผลลัพธ์ต่อเดือนเพื่อให้ได้ระยะ
เวลาการคืนทุนเป็นหน่วย จำนวนเดือน

$$\text{สูตรพื้นฐาน คือ ระยะเวลาคืนทุน (จำนวนเดือน)} = \frac{\text{เงินลงทุน}}{\text{ผลลัพธ์ต่อปี}} \times 12$$

สิ่งที่ต้องทำ

- คำนวณมูลค่าปัจจุบันของรายรับ รายจ่าย ผลลัพธ์ และต้นทุนทางสังคมทั้งหมด
- คำนวณผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน

ตัวเลือก

1. มูลค่าปัจจุบันของกรณีฐาน โดยไม่มีการวิเคราะห์ความอ่อนไหว
2. มูลค่าปัจจุบันของกรณีฐาน ประกอบการวิเคราะห์ความอ่อนไหว
3. มูลค่าปัจจุบันของกรณีฐาน โดยใช้อัตราคิดลดที่ปรับปรุงใหม่ เช่น ใช้แนวทางการคำนวณ “Social Beta” ซึ่งคำนวณได้ในทฤษฎี (ดู “แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม” ท้ายคู่มือฉบับนี้)

ในทุกตัวเลือก ผลตอบแทนทางสังคมคือมูลค่าปัจจุบันของตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคมทั้งหมด หาดด้วยเงินลงทุนที่ใช้ไป

คำแนะนำ

- ดูการอภิปรายการคำนวณค่านิยมขั้นสุดท้ายในวิธีวิทยา SROI ของ REDF

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- ตัวเลือกอัตราคิดลดและข้อสมมุติฐาน
- ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (แจกแจงตามผู้มีส่วนได้เสียด้วยถ้าทำได้)
- บทวิเคราะห์ความอ่อนไหว

กรณีตัวอย่าง

ตารางในหน้าถัดไปแสดงการคำนวณ SROI ของกิจการอินทรีย์ไทย โดยใช้ $r = 3.14\%$

กิจการใช้เงินลงทุนไปในปีแรกที่ 10,000,000 บาท

อัตราส่วนผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เท่ากับมูลค่าปัจจุบันทั้งหมดหารด้วยมูลค่าการลงทุนที่ใช้ไป

$$\text{อัตราส่วน SROI} = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันรวม}}{\text{มูลค่าการลงทุนรวม}}$$

$$\text{มูลค่าปัจจุบันรวม} = 21,354,174.62$$

$$\text{SROI} = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันรวม}}{\text{มูลค่าการลงทุนรวม}} \\ 21,354,174.62 / 10,000,000 = 2.14 : 1$$

หมายความว่าเงินทุก 1 บาทที่ลงทุนในกิจการเพื่อสังคมอินทรีย์ไทย จะสร้างประโยชน์ทางสังคมมูลค่า 2.14 บาท

ผู้มีส่วนได้เสีย	จำนวนผู้มีส่วนได้เสีย	ผลลัพธ์	ตัวชี้วัด	มูลค่าปี 1	มูลค่าปี 2	มูลค่าปี 3	มูลค่าปี 4	มูลค่าปี 5	มูลค่าผลลัพธ์รวม	มูลค่าปัจจุบัน (present value)
เกษตรกรที่เป็นสมาชิก	400	ฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น	รายได้เพิ่มขึ้น	฿4,320,000.00	฿4,104,000.00	฿3,898,800.00	฿3,703,860.00	฿3,518,667.00	฿19,545,327.00	฿19,545,327.00
	400	เศรษฐกิจดีขึ้น	ต้นทุนที่ลดลง	฿200,000.00	฿190,000.00	฿171,475.00	฿171,475.00	฿162,901.25	฿904,876.25	฿904,876.25
รัฐ	1	ลดภาระในการดูแลผู้มีรายได้น้อย	จำนวนสมาชิกที่มีฐานะยากจนลดลง (ออกจากรายชื่อน้อย)	฿97,800.00	฿92,910.00	฿83,851.28	฿83,851.00	฿79,658.71	฿442,484.49	฿442,484.49
ชุมชน	1	ชุมชนมีสุขภาพดีขึ้น	จำนวนครั้งที่คนในชุมชนเข้ารับการรักษาพยาบาลจากสารเคมีเกษตรลดลง	฿12,000.00	฿11,400.00	฿10,830.00	฿10,288.50	฿9,774.08	฿54,292.58	฿54,292.58
ชุมชน	1	ชุมชนมีความสามัคคีมากขึ้น	จำนวนชั่วโมงที่แต่ละครัวเรือนมาเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ต่าง ๆ	฿90,000.00	฿85,500.00	฿81,225.00	฿77,163.75	฿73,305.56	฿407,194.31	฿407,194.31
มูลค่าผลประโยชน์ที่ได้รับ										฿21,354,174.62



ขั้นที่ 3: การรายงาน

หลังจากที่คุณได้จัดทำรายงานการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และ/หรือ
ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนแล้ว ขั้นตอนที่เหลือก็คือการสื่อสาร
ผลการวิเคราะห์ไปยังผู้มีส่วนได้เสียและสังคมในวงกว้าง

มีเพียงกิจกรรมเดียวเท่านั้นในขั้นนี้ คือ การรายงานผล

กิจกรรม	คำถามหลัก
16. การรายงาน	<ul style="list-style-type: none">● คุณได้จัดเตรียมรายงานการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม และ/หรือ ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน ที่มีการใส่ข้อมูลอย่างครบถ้วน รวมถึงมีค่าใช้จ่ายสมมติฐานสำคัญ ๆ แล้วหรือไม่?● ผลลัพธ์ที่คุณแสดงในรายงานได้ผ่านการยืนยันและตรวจสอบจากบุคคลที่สามแล้วหรือยัง?● คุณมีแผนการสื่อสารผลการประเมินไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ แล้วหรือยัง?



กิจกรรมที่ 16

การรายงาน

คำอธิบาย

คุณจะต้องอธิบายการคำนวณ SROI ให้อยู่ในบริบทที่เกี่ยวข้อง และให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายของการประเมิน รายงานในอุดมคติจึงควรมีเนื้อหา ดังต่อไปนี้

- วัน/เดือน/ปีที่ทำการวิเคราะห์
- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร พันธกิจและเป้าหมาย และคำอธิบายถึงงานและกิจกรรมขององค์กร
- บทวิเคราะห์ฐานะทางการเงินขององค์กร
- แผนภาพผู้มีส่วนได้เสียและบทวิเคราะห์
- สิ่งที่ระบุในส่วน “สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน” ในแต่ละกิจกรรม โดยเฉพาะส่วนที่มีการอธิบายถึงขอบเขตและข้อกำหนด รวมถึงคำอธิบายห่วงโซ่ผลลัพธ์ตัวชี้วัดที่เลือก ค่าแทนทางการเงิน และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

- คำอธิบายวิธีรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัด
- คำอธิบายสมมติฐานสำคัญ ๆ
- คำอธิบายพื้นที่การดำเนินงานที่ไม่รวมอยู่ในการประเมินครั้งนี้ หรือไม่ถูกแปลงค่าเป็นตัวเงิน
- การคำนวณ SROI และบทวิเคราะห์ความอ่อนไหว
- คำชี้แจงที่เป็นประโยชน์ต่อคนอื่น ๆ ที่ตั้งใจจะนำผลลัพธ์ไปใช้ในการเปรียบเทียบ
- บทวิเคราะห์ผลลัพธ์
- จุดหมายและชื่อของผู้ตรวจสอบรายงาน

สิ่งที่ต้องทำ

- พัฒนารายงานที่สรุปบทวิเคราะห์ผลตอบแทนด้านสังคม
- ให้บุคคลที่สามตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของผลลัพธ์หากต้องการ

ตัวเลือก

1. ไม่ต้องให้บุคคลที่สามตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของผลลัพธ์
2. ให้บุคคลที่สามตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของผลลัพธ์

ข้อ 2 ถือเป็นตัวเลือกที่ดีกว่า เพราะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่ใช้รายงานนี้ และช่วยคุณตรวจสอบว่าการวิเคราะห์ครั้งนี้ได้รวมประเด็นที่เป็นสาระสำคัญทั้งหมดครบถ้วนแล้ว

คำแนะนำ

- ไม่มี

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- ดูคำอธิบายด้านบน





ขั้นที่ 4: การแปลงเป็นกิจกรรมปกติขององค์กร

กิจกรรมในระยะนี้เป็นการผสมผสานผลการวิเคราะห์ SIA หรือ SROI เข้ากับการดำเนินงานกิจการ

กิจกรรม	คำถามหลัก
17. การติดตามผล	<ul style="list-style-type: none">● คุณมีข้อเสนออย่างไรต่อการสังเกตการณ์และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง?● ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบการตามข้อมูลและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง?● ผลลัพธ์ที่ถูกส่งกลับมายังผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กรจะช่วยพวกเขาในการพัฒนาแผนการดำเนินงานและการวัดผลหรือไม่?



กิจกรรมที่ 17 การติดตามผล

คำอธิบาย

การวิเคราะห์ผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคมจะใช้ทรัพยากรน้อยลง หากข้อมูลสำคัญ ๆ ถูกผนวกรวมเข้าไปในระบบบัญชีมาตรฐานขององค์กร หรือระบบการเก็บข้อมูลภายในและติดตามข้อมูลจากภายนอก

สิ่งที่ต้องทำ

- ติดตามข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ฝ่ายจัดการรับทราบถึงความคืบหน้าว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือเกิดผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมายขึ้น จะได้นำไปสู่การแก้ไขสมมุติฐานหรือปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน

ตัวเลือก

- ไม่มี

คำแนะนำ

- ติดตามผลลัพธ์ทางสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ชัดเจน

สิ่งที่ต้องใส่เข้าไปในรายงาน

- ชื่อของบุคคลที่รับผิดชอบการติดตามข้อมูล



ข้อเสนอแนะส่งท้าย



พัฒนาการของการประเมิน ผลลัพธ์ทางสังคม

ผู้เขียนมุ่งหวังให้คู่มือเล่มนี้เป็นเพียง “จุดตั้งต้น” ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเท่านั้น และถึงแม้เราจะเชื่อมั่นว่าแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่นำเสนอในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์กับกิจการทุกประเภท เนื้อหาที่นำเสนอก็นับเป็นเพียงส่วนเสี้ยวเดียวเท่านั้นของ “วงการ” ประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ซึ่งกำลังพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้งและเต็มไปด้วยเครื่องมือใหม่ๆ มากมาย ดังนั้น เราจึงอยากเชื่อเชิญให้คุณค้นคว้าเพิ่มเติม เพื่อค้นหาวิธีและเครื่องมือประเมินผลลัพธ์ทางสังคมที่สอดคล้องกับพันธกิจและรูปแบบการดำเนินงานของกิจการของคุณที่สุด

วรรณกรรมหลายชิ้นกล่าวถึงการจำแนกประเภทของวิธีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเพื่ออธิบายถึงบทบาทและความเหมาะสมของวิธีการหรือเครื่องมือแต่ละชนิดในการนำไปใช้งาน โอลเซนและกาลิมิดิ (Olsen & Galimidi, 2008) ทำการวิเคราะห์และแจกแจงวิธีประเมินผลลัพธ์จำนวน 25 ประเภท และได้แบ่งวิธีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมออกเป็น 3 หมวดจากมุมมองของนักลงทุนเพื่อสังคม (impact investing) โดยแบ่งออกเป็น

1. **ระบบการจัดอันดับ (rating systems)** คือวิธีการประเมินเพื่อการคัดกรองผลลัพธ์ตั้งแต่ในช่วงการสอบทานกิจการ (due diligence) เช่น

B Rating, Dalberg Approach และการรับรองมาตรฐานการค้าที่เป็นธรรม (Fair Trade Certification)

2. **ระบบการประเมินผล (assessment systems)** ใช้เพื่อสรุปผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่กิจการดำเนินการไป เช่น SIA, SROI Analysis, และ Progress out of Poverty Index (PPI)

3. **ระบบการจัดการ (management systems)** ใช้เพื่อติดตามผลอย่างต่อเนื่องเมื่อกิจการได้รับเงินลงทุนไปแล้ว เช่น SROI Framework, Trucost และ Balance Scorecard ที่รวมผลลัพธ์ทางสังคม

ภายใต้สามหมวดหลักนี้ ยังมีการแยกย่อยผลลัพธ์ที่ได้จากวิธีการประเมินว่าเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (specific impacts) กล่าวคือ ใช้เฉพาะตามประเภทของอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่ ตามภูมิศาสตร์หรือประเภทของผลลัพธ์ เช่น การลดก๊าซเรือนกระจก การลดความยากจนซึ่งอาจจะสะท้อนการทำงานของกิจการเพื่อสังคมบางประเภทเท่านั้น หรือเป็นประเภทแสดงผลลัพธ์ “ทั่วไป” (general indicators) ที่นักลงทุนจะใช้ตัวชี้วัดพื้นฐาน เช่น เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสุขภาพในการประเมินกิจการหลาย ๆ ประเภทได้

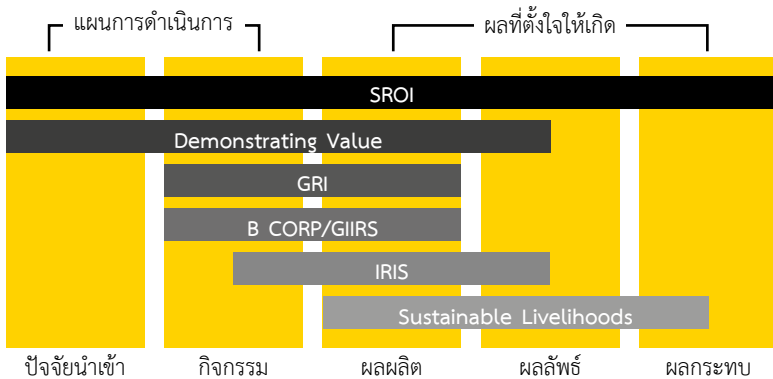
อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมชิ้นนี้เน้นว่า หัวใจในการติดตามผลลัพธ์ทางสังคมและนำผลกลับมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานนั้นอยู่ที่ความ “ลึก” ของวิธีการประเมินด้วยเช่นกันว่า วิธีการประเมินนั้นเป็นตัวประเมินกิจการได้ในระดับผลผลิต ระดับผลลัพธ์ หรือระดับผลกระทบ ที่เกิดขึ้นโดยอ้างอิงจากห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Clark, Rosenzweig, Long, & Olsen, 2003) ซึ่งวิธีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมบางประเภทอาจถูกจัดอยู่ในหลายหมวดเพราะมีประโยชน์ในหลายลักษณะ สรุปได้ดังตารางในหน้าถัดไป

การจัดประเภทวิธีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและจำนวนปีที่มีการใช้งาน
(นับถึง ค.ศ. 2016)

ชื่อวิธีการประเมิน	ประเภทของวิธีการประเมิน			อายุของ เครื่องมือนับถึง ค.ศ. 2016 (ปี)
	ระบบการ จัดอันดับ	ระบบการ ประเมินผล	ระบบการ จัดการ	
การรับรองประกาศนียบัตร Fair Trade	✓			28
รอยเท้านิเวศ	✓	✓		23
การรับรอง LEED (Leadership in Energy & Environmental Design)	✓	✓		18
Compass Investment Sustainability Assessment	✓			16
Dalberg Approach	✓	✓		15
CHAT (Charity Analysis Tool)	✓	✓		14
Social Rating	✓			12
B Ratings System	✓			8
HIP (Human Impact + Profit) Framework	✓	✓		8
PROI (Political Return on Investment)	✓	✓		7
RISE (Research Indicators for Sustainable Employment)		✓		17
การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SIA)		✓		17

ชื่อวิธีการประเมิน	ประเภทของวิธีการประเมิน			อายุของ เครื่องมือจนถึง ค.ศ. 2016 (ปี)
	ระบบการ จัดอันดับ	ระบบการ ประเมินผล	ระบบการ จัดการ	
SROI Analysis		✓		15
SROI Toolkit		✓	✓	14
SROI Calculator		✓		14
SROI Framework		✓	✓	14
DOTS (Development Outcome Tracking System)		✓		12
Progress out of Poverty Index		✓		12
Social Rating		✓		12
EPRS (Environmental Performance Reporting System)		✓		11
Movement Above the US\$1 day Threshold		✓		10
PDMS (Portfolio Data Management Systems)		✓	✓	9
Social Value Metrics		✓		9
Balanced Scorecard ที่รวมคุณค่าทางสังคม			✓	17
Trucost			✓	16
SROI Lite			✓	11

ด้าน MaRS Centre for Impact Investing ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุน และพัฒนาการลงทุนเพื่อสังคมในประเทศแคนาดา ได้แสดงการจับคู่วิธีประเมินผลลัพธ์ทางสังคม 7 ประเภท ที่องค์กรแนะนำให้ผู้มีส่วนได้เสียด้านการลงทุนเพื่อสังคมใช้ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ได้แก่ SROI, Demonstrating Value, GRI, B Corp, GIIRS, IRIS และ Sustainable Livelihoods เทียบกับกรอบคิด “แบบจำลองตรรกะ” (Logic Model) ของ The W.K. Kellogg Foundation ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับห่วงโซ่ผลลัพธ์ เพื่อแสดงว่าวิธีการประเมินแต่ละประเภทเริ่มวัดผลตั้งแต่ระดับใดไปสิ้นสุดถึงระดับใด ได้แก่ การวัดผลในระดับกิจกรรม ระดับผลผลิต ระดับผลลัพธ์ หรือไปจนถึงระดับผลกระทบ รวมทั้งเปรียบเทียบกับขั้นตอนของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง คือ สิ่งที่โครงการหรือกิจการต้องการจะทำ (planned work) และผลลัพธ์ที่โครงการหรือกิจการตั้งใจจะให้เกิดขึ้น ผลการจับคู่แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ที่มา: ดัดแปลงจาก MaRS Centre for Impact Investing



การนำ SIA หรือ SROI ไปใช้

มาถึงตอนนี้ คุณได้ทำการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (SIA) หรือคำนวณหาผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เป็นที่เรียบร้อยแล้ว รายงานของคุณเป็นระเบียบตามแนวทางและบรรทัดฐานที่เหมาะสม คุณจะทำอะไรเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านี้? และมีอะไรบ้างที่คุณไม่ควรทำ?

SIA/SROI เป็นเรื่องของการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป้าหมายของคุณจะเป็นไปเพื่อการระดมทุน สร้างตลาดใหม่ หวานล้อมให้ผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมมือ หรือเพื่อจัดการการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การสื่อสารคุณค่าของคุณก็เป็นสิ่งจำเป็น การเลือกว่าจะสื่อสารคุณค่านี้อย่างไรและกับใครเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ลองมาดูบางวิธีที่จะนำการวิเคราะห์ SIA/SROI ไปประยุกต์ใช้จริง เพื่อให้คุณสามารถใช้ประโยชน์จากกระบวนการ SROI และข้อมูลที่มันนำเสนอได้สูงสุด

1. การสื่อสารกับนักลงทุน

ในโลกปัจจุบันนี้ มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงแหล่งเงินทุนอย่างจริงจัง เวลาจำนวนมากถูกใช้ไปกับการเขียนข้อเสนอและรายงานให้กับฝ่ายที่สนใจ โดยทั่วไปแล้ว ข้อเสนอและรายงานเหล่านี้ยังขาดความสม่ำเสมอ ซึ่งอาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนและความเป็นอึดวิสัย และอาจเพิ่มภาระด้านเวลาและข้อ

ผูกมัดทางการเงิน

ธรรมชาติที่ซับซ้อนเคลื่อนด้วยข้อมูลของ SIA/SROI จะสร้างความกระจ่างชัดให้กับผลลัพธ์ซึ่งโดยปกติแล้วเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก สำหรับนักลงทุนทางสังคมแล้ว การได้ยินว่าองค์กรใดองค์กรหนึ่งทำให้คนจำนวน X ก้าวผ่านเส้นความยากจนไปได้ หรือได้ประหยัดเงินจำนวน Y บาทในการดูแลสุขภาพนั้น ฟังดูน่าดึงดูดมากกว่าแค่ได้รับรู้ว่าคุณใช้เงินทุนไปร้อยละเท่าไรของเงินที่ระดมได้ หรือส่งอาหารไปยังหมู่บ้านต่าง ๆ จำนวนกี่กิโลกรัม การรายงานในขั้นที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นจะทำให้นักลงทุนทราบถึงการวิเคราะห์โดยละเอียด อันเป็นสิ่งที่พวกเขาคุ้นเคยอยู่แล้วจากกิจกรรมทางการเงินของพวกเขา

2. กระบวนการจัดการภายใน

ขณะนี้มืองค์กรจำนวนมากขึ้นที่หันมาทำงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม อาจเป็นทั้งธุรกิจหรือองค์กรพัฒนาสังคมที่ดำเนินกิจการหรือโครงการเพื่อสังคมควบคู่ไปกับกิจกรรมทางธุรกิจหรือการกุศล การตัดสินใจเรื่องการจัดการภายในนั้นถึงที่สุดแล้วคือการหา “บทบาท” ขององค์กรที่สำคัญและมีความหมายมากกว่าเดิม โดยคำนึงถึงการวัดประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่ไปด้วย

SIA/SROI ในฐานะเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการนั้นแตกต่างจากเครื่องมือสำหรับธุรกิจอื่น ๆ ที่สามารถพึ่งพาอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงบดุลและเอกสารอื่น ๆ ที่มีข้อมูลทางการเงินและธุรกิจ นอกจากนี้ SIA/SROI ยังนับเป็น “เรื่องใหม่” ซึ่งยังไม่มีมาตรฐานสากล ดังนั้น คุณจึงไม่ควรรู้สึกตะขิดตะขวงหรือกังวลใจใด ๆ ในการทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ ในการประเมิน ซึ่งวิธีที่ว่ำนี้อาจอยู่นอกกรอบของแนวทางในคู่มือเล่มนี้ได้ トラバドที่คุณอธิบายอย่างชัดเจนว่าคุณใช้วิธีอะไรและเพราะอะไร

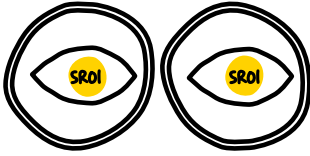


ความเสี่ยงของนักลงทุนเพื่อสังคม

มีความเสี่ยงในการติดตามกิจการในระดับที่จำเป็นต่อการประเมิน SROI อย่างต่อเนื่อง เช่น ขณะที่การทำงานการเงินกระแสหลักเป็นสิ่งที่ทุกบริษัท ต้องทำตามข้อบังคับทางกฎหมาย แต่การประเมิน SROI ยังไม่มีข้อบังคับทางกฎหมายที่ตายตัว ทำให้เป็นไปได้ที่กิจการนั้น ๆ จะไม่ได้ดำเนินไปได้ด้วยดี อย่างที่คุณคาดคิดหรือคาดหวัง อย่างไรก็ตาม SROI จะช่วยให้ผู้ให้ทุนและ นักลงทุนประเมินผลองค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น และจะตัดสิน “ความสามารถในการจัดการ” ขององค์กรจากความสามารถในการใช้จุดแข็ง กำจัดจุดอ่อน และการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่จำเป็น ความคล่องตัวถือเป็นองค์ประกอบหลักของความมั่นคงในระยะยาวที่นักลงทุนให้ความสำคัญสำหรับ ตัวองค์กรเอง ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการ SROI จะทำให้ฝ่ายจัดการสามารถ ถ่ายทอดความสามารถในการทำความเข้าใจตลาดและปรับปรุงแผนการ ดำเนินงานได้

แม้ว่าการรายงานข้อมูลที่เป็นไปในเชิงลบอาจดูน่ากลัว แต่ประสบการณ์ ที่ผ่านมามีว่า นักลงทุนและผู้ให้ทุนให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับความสัมพันธ์ ระยะยาวบนฐานของความโปร่งใสและความไว้วางใจ แม้ว่านักลงทุนคน ใดก็อาจเกิดความสงสัยได้หากได้ยินแค่ข่าวดีเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม การนำเสนอ “ข่าวร้าย” โดยปราศจากกรอบการวิเคราะห์อาจสร้างความ

อีดีอัดแก่ผู้ที่ได้รับข้อมูลได้ SROI จะมอบบริบทและกรอบการวิเคราะห์
สำหรับการนำเสนอผลลัพธ์ที่แท้จริงอย่างแม่นยำและน่าเชื่อถือ ในลักษณะที่
ทำให้นำไปปรับปรุงได้อย่างเป็นรูปธรรม



วิธีที่คุณควรมอง SROI

การใช้ SROI มีสองแง่มุมที่สำคัญ ประการแรก ผลตอบแทนทั้งหมดจะสัมพันธ์กับการลงทุนที่เกิดขึ้น และประการที่สอง การรายงานบทวิเคราะห์ SROI จะต้องมิลักษณะเป็นการวิเคราะห์ที่เต็มรูปแบบและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และต้องถ่ายทอดทั้งประเด็นที่ดีและไม่ดี

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วหลายครั้งในคู่มือฉบับนี้ว่า SROI ไม่ใช่มาตรวัดที่เหมาะสมสำหรับการเปรียบเทียบโครงการที่มีลักษณะแตกต่างกัน มันไม่ได้ถูกสร้างขึ้นเพื่อก่อร่างระบบการจัดลำดับหรือระบบความสัมพันธ์อื่น ๆ ที่ปราศจากบริบท การใช้ SROI ในการเปรียบเทียบจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อ 1) ใช้เปรียบเทียบกับองค์กรตัวเอง เช่น เปรียบเทียบผลงานปีต่อไป และ 2) ใช้เปรียบเทียบขององค์กรที่มีขอบเขตการทำงานและข้อจำกัดเชิงบริบทที่คล้ายคลึงกัน

ไม่ว่าจะในกรณีใดก็ตาม ประเด็นสำคัญคือความเข้าใจถึงตัวแปรของการวิเคราะห์และความคาดหวังจากการลงทุน แม้แต่หุ้นในตลาดหุ้นที่มีราคาใกล้เคียงกันยังสะท้อนความคาดหวังผลตอบแทนแตกต่างกัน (เช่น คอมพิวเตอร์ vs. เทคโนโลยีชีวภาพ) หากไม่รับรู้ถึงข้อจำกัดที่สัมพันธ์กับอุตสาหกรรม ก็แทบเป็นไปได้เลยที่นักลงทุนจะบอกว่าองค์กรไหน “กำลังไปได้สวยกว่า” บริษัทอื่นในอุตสาหกรรมอื่น ดังนั้น “บริบท” จึงสำคัญอย่างยิ่ง และคุณก็ไม่ควรสื่อสาร SROI โดยปราศจากคำอธิบายบริบทที่เกี่ยวข้อง



แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม

ส่วนนี้แจกแจงแหล่งข้อมูลบางแหล่งที่อาจมีประโยชน์สำหรับแต่ละกิจกรรม อ่านข้อมูลที่ละเอียดกว่านี้ได้ใน “The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation”: <http://www.blendedvalue.org/Papers>

แหล่งข้อมูลอีกแห่งที่มีประโยชน์คือ London Business Schools’ SROI-primer: <http://sroi.london.edu> และเว็บไซต์ New Economics Foundation: <http://www.neweconomics.org/>

กิจกรรมที่ 3 – ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

AA1000 เป็นมาตรฐานที่วัดคุณภาพของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ดีพิมพ์ครั้งแรก ค.ศ. 1999 และต่อมาได้รับการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ โดย AccountAbility ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้คำปรึกษาด้านนี้ในสหราชอาณาจักร

เนื้อหาใน AA1000 ครอบคลุมชุดคำอธิบายผลกระทบด้านการเงิน สิ่งแวดล้อม และสังคม การจัดทำบัญชีสังคมและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกกำหนดไว้ในระเบียบวิธีนี้จำเป็นต้องใช้เวลาประมาณ 6 เดือน เนื้อหาโดยรวมถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ประเด็นเรื่องสิทธิมนุษยชน และประสิทธิภาพของกระบวนการที่มีนัยสำคัญต่อกิจการขนาดใหญ่ด้วย: www.accountability.org.uk

กิจกรรมที่ 4 – กำหนดขอบข่ายการวิเคราะห์

ดูคำแนะนำเรื่อง “Defining Materiality” ของ AccountAbility: www.accountability.org.uk

กิจกรรมที่ 5 – จัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์

มูลนิธิ W.K. Kellogg Foundation ได้ทำแนวทางเพื่อการพัฒนา “Logic Model” ซึ่งเป็นอีกชื่อเรียกหนึ่งของห่วงโซ่ผลลัพธ์ พึงสังเกตว่าคำนิยาม “ผลกระทบ” ของพวกเขา นั้นแตกต่างจากคำนิยาม “ผลลัพธ์” ที่ใช้ในคู่มือเล่มนี้: www.wkkf.org

กิจกรรมที่ 6 – เลือกแหล่งข้อมูล

The Global Reporting Initiative (GRI) *Sustainability Reporting Guidelines* ริเริ่มเมื่อ ค.ศ. 1999 เป็นแนวทางสำหรับการเปิดเผยการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมในองค์กรด้วยความสมัครใจ และวางเงื่อนไขให้บริษัทต่าง ๆ รายงานการดำเนินการของตนต่อสาธารณะ อย่างไรก็ตาม การให้คำตอบสำหรับคำถามในเค้าโครง GRI ไม่ถือเป็นข้อบังคับ กล่าวคือ บริษัทอาจให้คำตอบว่า “ไม่ทราบ” ได้ในหลาย ๆ กรณีโดยไม่ถือว่าเป็นการละเมิดข้อกำหนดดังกล่าวแต่อย่างใด: www.globalreporting.org

กิจกรรมที่ 11–13 วิเคราะห์รายรับและรายจ่าย

ดูเว็บไซต์ <https://redfworkshop.org/>

กิจกรรมที่ 14 – สร้างแผนดำเนินการ

สำหรับความช่วยเหลือในการสร้างแผนดำเนินการด้านการเงินและการคำนวณ SROI ดูที่เว็บไซต์ Solution Matrix LTD: www.solutionmatrix.com หรือ “SROI Methodology Paper” ของ REDF: www.redf.org

กิจกรรมที่ 15 – การคำนวณผลตอบแทนทางสังคม

ดู “Guidelines for Social Return on Investment” ใน California Management Review: www.cmr.berkeley.edu, “Social Return on Investment Analysis: Valuing What Matters” จาก New Economics Foundation: www.neweconomics.org, และรายงาน “SROI Methodology Paper” ของ REDF: www.redf.org

กิจกรรมที่ 16 – การรายงาน

ACCESS คือ คำโครงการรายงานสำหรับองค์กรที่มีเป้าประสงค์ด้านสังคม:

www.accountability.org.uk/research/default.asp?pageid=114

AccountAbility พัฒนาชุดของแนวทางการรายงานมาตรฐานที่เรียกว่า AA1000: www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp นอกจากนี้ ยังพัฒนามาตรฐานความเชื่อมั่นที่เรียกว่า AA100 Assurance Standard อีกด้วย

กิจกรรมที่ 17 - การเฝ้าสังเกตการณ์

กระบวนการและระบบ OASIS ของ REDF ในรายงานที่ชื่อ “An Information OASIS” (2002) เป็นระบบเฝ้าสังเกตการณ์ผลลัพธ์ด้านสังคมที่มีความละเอียดถี่ถ้วนที่สุดระบบหนึ่ง: www.redf.org

“Double Bottom Line Methods Catalog” ของมูลนิธิ Rockefeller ได้สรุปแนวทางไว้อย่างหลากหลาย รวมถึง OASIS และทำการเปรียบเทียบระหว่างแนวทางเหล่านั้นในแง่ของการบังคับใช้กับองค์กรหลากหลายประเภท: www.rockefellerfoundation.org

ทั้งคณะกรรมการยุโรปและธนาคารโลกต่างมีแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการเฝ้าสังเกตการณ์และการวัดผล บนเว็บไซต์ Operations Evaluation Department ของธนาคารโลก: www.worldbank.org/oed



ກາລຸພນວກ



ภาคผนวก ก

แบบประเมินความพร้อมเบื้องต้น ก่อนการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

1. กิจกรรมของคุณเข้าข่ายใดขยาดหนึ่งดังต่อไปนี้หรือไม่?
 - กิจกรรมหลักอยู่ในลักษณะ “อีเวนต์” หรือกิจกรรมระยะสั้น เช่น เวิร์กช็อปสร้างแรงบันดาลใจ
 - ไม่ว่าผลการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมจะออกมาเป็นอย่างไร ก็ต้องดำเนินการแบบเดิม เนื่องจากมีเป้าหมายอื่นที่สำคัญกว่า หรือเผชิญกับข้อจำกัดบางประการ
 - คาดหวังว่าผลการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมจะช่วยพิสูจน์ประโยชน์ทางธุรกิจบางอย่างของกิจการ เช่น ระดับการยอมรับจากชุมชน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย แปรนด์ ฯลฯ

ไม่ใช่ (ทำข้อต่อไป)/ใช่ (หยุด — กระบวนการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมไม่เหมาะกับคุณ)

2. กิจกรรมของคุณมีเป้าหมายทางสังคมที่ชัดเจนหรือไม่? มี (1 คะแนน)/ไม่มี (0 คะแนน)

3. กิจกรรมของคุณเคยทำ หรือมีบุคลากรที่เคยทำ การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมมาก่อนหรือไม่? เคย (1 คะแนน)/ไม่เคย (0 คะแนน)

4. กิจกรรมของคุณเคยเก็บข้อมูลฐาน (baseline data หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ ก่อนที่คุณจะเข้าไปดำเนินกิจการ) หรือไม่? เคย (2 คะแนน)/ไม่เคย (0 คะแนน)

5. ผู้ให้การสนับสนุนงบประมาณ หรือแหล่งทุนของคุณสนใจผลลัพธ์ทางสังคมของกิจการหรือไม่? ใช่ (1 คะแนน)/ไม่ใช่ (0 คะแนน)

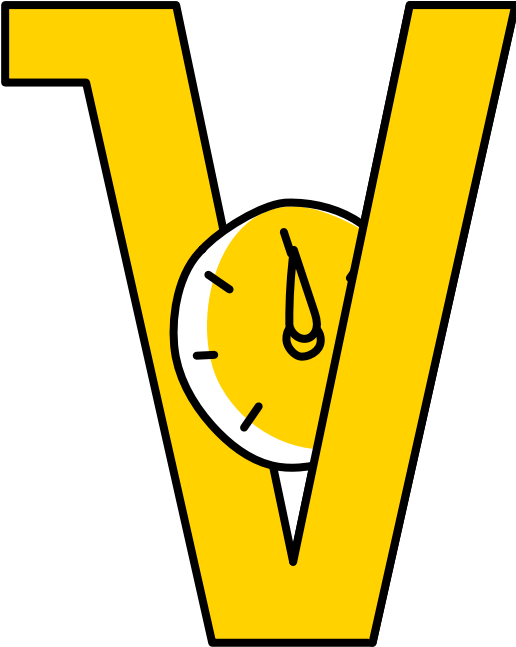
6. กิจการของคุณมีแผนที่จะมอบหมายบุคคลในองค์กร ให้รับผิดชอบการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมรายปีหรือไม่? มี (1 คะแนน)/ไม่มี (0 คะแนน)

ประเมินผลการทดสอบ

0-2 คะแนน : กิจการของคุณมีความพร้อมต่ำ ลองดำเนินการตามข้อที่มีคะแนนข้างต้น ก่อนลงมือประเมินผลลัพธ์

3 คะแนนขึ้นไป : กิจการของคุณมีความพร้อมค่อนข้างดี ทดลองทำตามขั้นตอนในคู่มือเล่มนี้ได้เลย!



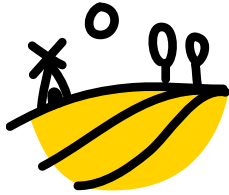


ภาคผนวก ข

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Indicators)

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคม จาก Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) – Version 4.0 ที่ใช้รายงานตามมาตรฐาน IRIS แยกตามประเภทกิจการเพื่อสังคม ปรับหน่วยการรายงานให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย เช่น ไร่ แทน เฮกเตอร์ และ บาท แทน เหรียญสหรัฐฯ ฯลฯ

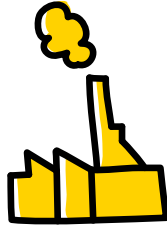
อนึ่ง “ระยะเวลารายงาน” (reporting period) ในตัวอย่างด้านล่างนี้ หมายถึงช่วงเวลาที่มีการวัดผลตามตัวชี้วัดและรายงานผล ไม่ใช่ช่วงเวลาที่ยังคงจัดทำรายงาน



ประเภทกิจการ (Sector): การเกษตร

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
การปรับสภาพที่ดิน แบบยั่งยืน – โดยตรง	เนื้อที่ซึ่งองค์กรมีส่วนควบคุมโดยตรง ในการปรับสภาพอย่างยั่งยืน รายงานถึง เนื้อที่ซึ่งได้รับการปรับสภาพในช่วงเวลาใด ช่วงเวลาหนึ่งของระยะเวลารายงาน	เนื้อที่ (ไร่)
การปรับสภาพที่ดิน – โดยตรง	เนื้อที่ซึ่งองค์กรมีส่วนควบคุมโดยตรงใน การปรับสภาพ รายงานเนื้อที่ซึ่งได้รับการ ปรับสภาพในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งของ ระยะเวลารายงาน	เนื้อที่ (ไร่)
การใช้ยาฆ่าแมลง	ปริมาณยาฆ่าแมลงอันตรายที่มีการใช้ใน ช่วงเวลารายงาน ในที่ดินที่องค์กรควบคุม โดยตรง	ปริมาณ (กิโลกรัม)
สัญญาซื้อขาย	จำนวนสัญญา/ข้อตกลงที่องค์กรใช้ในการ ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ รายงานเป็น ข้อมูลล่าสุด ณ จุดสิ้นสุดของระยะเวลา รายงาน	จำนวนสัญญา

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
ราคาส่วนเพิ่มที่ผู้ผลิตได้รับ	<p>ราคาส่วนเพิ่มที่ผู้ผลิตสินค้าได้รับจากการขายให้องค์กร เปรียบเทียบกับราคาเฉลี่ย (หากไม่มีกิจการนี้) ในท้องถิ่นของสินค้าที่คล้ายคลึงกันในระยะเวลารายงาน</p> <p>การคำนวณ: (ยอดขายที่เป็นรายได้ทั้งหมดที่ผู้ผลิตได้รับจากการขายสินค้า - ยอดขายที่น่าจะได้รับการขายสินค้าจำนวนเดียวกันในตลาดท้องถิ่น)/(ยอดขายที่น่าจะได้รับการขายสินค้าจำนวนเดียวกันในตลาดท้องถิ่น)</p>	เลขทศนิยม
ลูกค้ารายบุคคล: เกษตรกรรายย่อย	จำนวนเกษตรกรรายย่อย (บุคคลหรือครัวเรือน) ที่เป็นลูกค้าในระยะเวลารายงาน	จำนวนคนหรือครัวเรือน



ประเภทกิจการ (Sector): พลังงาน

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
ปริมาณพลังงาน	ปริมาณพลังงานที่ผลิตได้จริงในช่วงอายุของผลิตภัณฑ์ บนพื้นฐานแผนปฏิบัติการของผลิตภัณฑ์หรือระบบ ควรใส่หมายเหตุอธิบายประเภทพลังงาน หรือสมมุติฐานอื่นที่ใช้ในการคำนวณด้วย	ปริมาณ (กิโลวัตต์)
พลังงานที่ถูกใช้โดยผลิตภัณฑ์	พลังงานที่ถูกใช้โดยผลิตภัณฑ์ในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ หมายเหตุควรระบุสมมุติฐานที่มาจากการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ เช่น จำนวนชั่วโมงที่ใช้ และปริมาณกิโลวัตต์ต่อชั่วโมง	ปริมาณ (กิโลวัตต์)
ปริมาณพลังงานที่ใช้ไปโดยผลิตภัณฑ์ทดแทน	ปริมาณพลังงานที่ใช้ไปโดยผลิตภัณฑ์ทดแทน ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ขององค์กร หมายเหตุควรระบุลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดแทน ข้อมูลการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ และสมมุติฐานอื่น ๆ ที่ใช้ในการคำนวณด้วย	ปริมาณ (กิโลวัตต์)

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
ปริมาณพลังงานที่ใช้ ไปโดยผลิตภัณฑ์ ทดแทน (ต่อ)	หมายเหตุ: การคำนวณนี้ควรคำนวณเฉพาะการใช้พลังงานของผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดแทนในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ขององค์กร ไม่รวมวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ตัวที่ถูกเปลี่ยนออกไป	ปริมาณ (กิโลวัตต์)
พลังงานที่ผลิต	ปริมาณพลังงานซึ่งถูกผลิตในช่วงที่มีการรายงาน รวมหมายเหตุแจกแจงประเภทพลังงาน ถ้าผลิตภัณฑ์นั้นใช้เชื้อเพลิงหลายประเภท และหมายเหตุอธิบายประเภทพลังงานที่ผลิตจากเชื้อเพลิงแต่ละประเภท ตลอดจนสมมุติฐานอื่น ๆ ที่ใช้ในการคำนวณ	ปริมาณ (กิโลวัตต์)
การประหยัดพลังงาน	ปริมาณพลังงานหรือเชื้อเพลิงที่ประหยัดได้ในระยะเวลารายงานที่มาจากผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร	ปริมาณ (กิโลวัตต์)
	ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พลังงานควรรายงาน: ปริมาณสินค้าที่ขายไป คุณด้วย ปริมาณพลังงานที่ใช้โดยผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดแทน ลบด้วย ปริมาณสินค้าที่ขายไป คุณด้วย ปริมาณพลังงานที่ใช้โดยผลิตภัณฑ์เดิม	
	ผู้ให้บริการด้านพลังงานควรรายงาน: จำนวนลูกค้า คุณด้วย ปริมาณพลังงานหรือเชื้อเพลิงเฉลี่ยต่อลูกค้าในระยะเวลารายงาน	



ประเภทกิจการ (Sector): สิ่งแวดล้อม

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
การปล่อยก๊าซเรือนกระจกตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์	การปล่อยก๊าซเรือนกระจกตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ใ้หมายเหตุอธิบาย สมมุติฐานหรือเครื่องมือที่ใช้ในการคำนวณ	ปริมาณเทียบเท่าก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (เมตริกตัน)
การปล่อยก๊าซเรือนกระจกในช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดแทน	การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดแทน ตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ขององค์กร ใ้หมายเหตุระบุผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดแทน และแหล่งข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของผลิตภัณฑ์	ปริมาณเทียบเท่าก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (เมตริกตัน)
	หมายเหตุ: การคำนวณนี้ควรจะนับการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของผลิตภัณฑ์ที่นำมาทดแทนในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ขององค์กร ไม่ใช่วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่ถูกทดแทน	

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
การทดแทนหรือการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	ปริมาณการทดแทนหรือการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในระยะเวลารายงาน ไม่ว่าจะด้วยวิธีที่นำพลังงานกลับมาใช้ใหม่ ใช้พลังงานแบบใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โดยใช้การวัดเทียบเท่าก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เป็นเมตริกตัน การคำนวณควรจะใช้หลักการตามกลไก Clean Development Mechanism (CDM) เท่าที่ทำได้ ในหมายเหตุควรระบุสมมุติฐานที่ใช้	ปริมาณเทียบเท่าก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (เมตริกตัน)
การหลีกเลี่ยงการสร้างขยะอันตราย	ปริมาณขยะอันตรายที่ลดได้ โดยวิธีนำขยะกลับมาปรับปรุงใหม่ นำกลับมาใช้ซ้ำ หรือการรีไซเคิล ในระยะเวลารายงาน	ปริมาณ (กิโลกรัม)
การหลีกเลี่ยงการสร้างขยะมูลฝอย	ปริมาณขยะมูลฝอยที่ลดได้ โดยวิธีนำขยะกลับมาปรับปรุงใหม่ นำกลับมาใช้ซ้ำ หรือการรีไซเคิล ในระยะเวลารายงาน	ปริมาณ (กิโลกรัม)
การปลูกต้นไม้	เนื้อที่ซึ่งนำต้นไม้ไปปลูกในระยะเวลารายงาน	เนื้อที่ (ไร่)
การปลูกต้นไม้: พันธุ์ท้องถิ่น	เนื้อที่ซึ่งนำต้นไม้ที่เป็นพันธุ์ท้องถิ่นไปปลูกในระยะเวลารายงาน	เนื้อที่ (ไร่)
การปลูกป่าทดแทน	เนื้อที่ซึ่งมีการปลูกป่าทดแทนในระยะเวลารายงาน	เนื้อที่ (ไร่)
พื้นที่สงวน	เนื้อที่ซึ่งกันไว้เป็นพื้นที่สงวน	เนื้อที่ (ไร่)

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
พื้นที่สงวน: ป่าที่มีมูลค่าทาง สิ่งแวดล้อมสูง	เนื้อที่ซึ่งกันไว้เป็นพื้นที่สงวนสำหรับป่าที่มี มูลค่าทางสิ่งแวดล้อมสูง	เนื้อที่ (ไร่)
แหล่งน้ำที่ได้รับ การอนุรักษ์	ความยาวของสายน้ำและแหล่งน้ำที่ได้รับ การคุ้มครอง	ความยาว (กิโลเมตร)

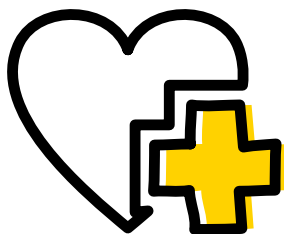


ประเภทกิจการ (Sector): สถาบันการเงิน

*เฉพาะด้านการปล่อยสินเชื่อ

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
หนี้สูญเรียกคืน	ยอดสินเชื่อที่เคยตัดเป็นหนี้สูญไปแล้ว ซึ่งองค์กรสามารถเรียกคืนมาได้ในระยะเวลารายงาน	ยอดสินเชื่อเรียกคืน (บาท)
สินเชื่อคงค้าง	มูลค่าสินเชื่อที่องค์กรปล่อยให้กับลูกค้า ณ จุดสิ้นสุดระยะเวลารายงาน ยอดสินเชื่อคงค้างควรรวมยอดหนี้ดี ยอดหนี้ผิดนัดชำระ และยอดหนี้ที่ผ่านการปรับโครงสร้างหนี้ แต่ไม่รวมยอดสินเชื่อที่บันทึกเป็นหนี้สูญไปแล้ว และไม่รวมยอดดอกเบี้ยค้างจ่าย	ยอดสินเชื่อคงค้าง (บาท)
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ต่อยอดสินเชื่อคงค้าง คำนวณโดย: ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหารด้วย ยอดสินเชื่อคงค้างเฉลี่ย	เลขทศนิยม

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
ประสิทธิภาพการดำเนินงาน (ต่อ)	หมายเหตุ: ยอดคงค้าง “เฉลี่ย” คำนวณได้ด้วยการนำยอดสิ้นเชิงคงค้างยกมาบวกยอดสิ้นเชิงคงค้าง ณ จุดสิ้นสุดของระยะเวลารายงาน แล้วหารด้วย 2	เลขทศนิยม
ประสิทธิภาพด้านบุคลากร	อัตราส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากร ต่อยอดสิ้นเชิงคงค้าง คำนวณโดย: ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร หารด้วย ยอดสิ้นเชิงคงค้างเฉลี่ย	เลขทศนิยม
	หมายเหตุ: ยอดคงค้าง “เฉลี่ย” คำนวณได้ด้วยการนำยอดสิ้นเชิงคงค้างยกมาบวกยอดสิ้นเชิงคงค้าง ณ จุดสิ้นสุดของระยะเวลารายงาน แล้วหารด้วย 2	
หนี้สงสัยจะสูญ (สิ้นเชิงเสีย) – 30 วัน	ยอดสิ้นเชิงคงค้าง ณ จุดสิ้นสุดของระยะเวลารายงาน ที่มีการผิดนัดชำระเงินต้นมากกว่า 30 วัน มูลค่าดังกล่าวรวมยอดเงินต้นคงค้างทั้งหมดที่ผิดนัดชำระในอดีตและงวดที่จะต้องชำระในอนาคต แต่ไม่รวมดอกเบียคงค้างสะสม มูลค่าดังกล่าวให้รวมยอดหนี้ที่ถูกปรับโครงสร้างหรือขยายระยะเวลาชำระด้วย	มูลค่า (บาท)
จำนวนกิจการเกิดใหม่	จำนวนกิจการเกิดใหม่อันเป็นผลมาจากการปล่อยสินเชื่อหรือลงทุนขององค์กร ในระยะเวลารายงาน	จำนวนกิจการ (แห่ง)
จำนวนกิจการเกิดใหม่ – พื้นที่ยากจน	จำนวนกิจการเกิดใหม่ในพื้นที่ยากจนอันเป็นผลมาจากการปล่อยสินเชื่อหรือลงทุนขององค์กร ในระยะเวลารายงาน	จำนวนกิจการ (แห่ง)

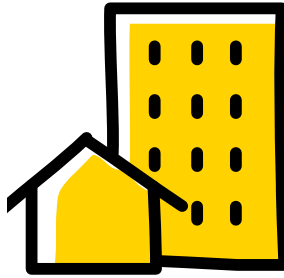


ประเภทกิจการ (Sector): สุขภาพ

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
การจ้างงานผู้ดูแล	จำนวนบุคลากรผู้ดูแลผู้ป่วย เช่น แพทย์ พยาบาล นักเทคนิค หรือบุคลากรด้านอื่น ที่องค์กรว่าจ้างในระยะเวลารายงาน	จำนวน (คน)
การอบรมผู้ดูแล	จำนวนของพนักงานผู้ดูแลผู้ป่วยที่ได้รับการอบรมในช่วงที่ทำการรายงาน	จำนวน (คน)
การตรวจสอบสุขภาพ	จำนวนครั้งที่มิผู้มาตรวจสอบสุขภาพ รวมถึงกิจกรรมสร้างภูมิคุ้มกันโรคซึ่งดำเนินการโดยองค์กรในระยะเวลารายงาน	จำนวนการขอรับการตรวจ (ครั้ง)
การรับการรักษา	จำนวนครั้งที่มิผู้เข้ารับการรักษาซึ่งจัดโดยองค์กรในระยะเวลารายงาน	จำนวนการรักษา (ครั้ง)
การผ่าตัด	จำนวนการผ่าตัดซึ่งจัดโดยองค์กรในระยะเวลารายงาน	จำนวนการผ่าตัด (ครั้ง)
การส่งต่อผู้ป่วย	จำนวนการส่งต่อผู้ป่วยโดยองค์กรในระยะเวลารายงาน	จำนวนการส่งต่อผู้ป่วย (ครั้ง)

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
การสร้างภูมิคุ้มกัน โรค	จำนวนการให้บริการสร้างภูมิคุ้มกันโรค โดยองค์กรในระยะเวลารายงาน	จำนวนการให้บริการ (ครั้ง)
	หมายเหตุ: ดัชนีตัวนี้หมายถึงบริการสร้าง ภูมิคุ้มกันโรคที่ให้บริการ ไม่ใช่จำนวน คนไข้ทั้งหมดที่ต้องกรให้บริการ	
การจัดหายา	จำนวนการให้บริการด้านยาโดยองค์กรใน ระยะเวลารายงาน	จำนวนการให้บริการ (ครั้ง)
เตียงผู้ป่วย	จำนวนเตียงผู้ป่วยที่มีในระยะเวลารายงาน (ใช้สำหรับคลินิกหรือโรงพยาบาล)	จำนวน (เตียง)
อัตราการใช้บริการ ของผู้ป่วยใน	ค่าเฉลี่ยการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อ ผู้ป่วยใน ในระยะเวลารายงาน	เลขทศนิยม
	การคำนวณ: จำนวนวันที่ผู้ป่วยในเข้าพัก ทั้งหมด/จำนวนวันที่มีเตียงพัก	
อัตราการใช้งานห้อง ผ่าตัด	ค่าเฉลี่ยการใช้ห้องผ่าตัดเพื่อผู้ป่วยใน ในระยะเวลารายงาน	เลขทศนิยม
	การคำนวณ: จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่ห้อง ผ่าตัดถูกใช้งาน หาดด้วย จำนวนชั่วโมง ทั้งหมดที่ห้องผ่าตัดสามารถรองรับได้	

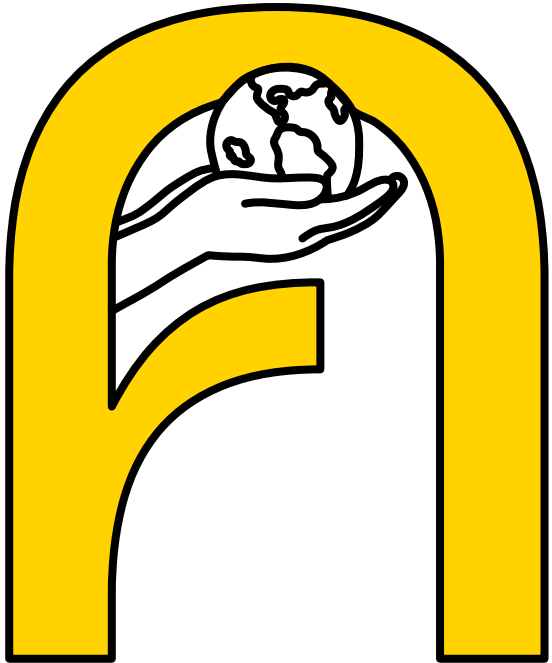
ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
อัตราการใช้อุปกรณ์ การแพทย์	ค่าเฉลี่ยการใช้อุปกรณ์การแพทย์ ในระยะเวลารายงาน	เลขทศนิยม
	การคำนวณ: จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่ อุปกรณ์การแพทย์ถูกใช้งานหารด้วย จำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่อุปกรณ์การแพทย์ สามารถรองรับได้	
เวลารอของผู้ป่วย	ระยะเวลาเฉลี่ยที่ผู้ป่วยในรอรับการรักษา ในระยะเวลารายงาน	จำนวน (ชั่วโมง)



ประเภทกิจการ (Sector):
ที่พักอาศัยและสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ชุมชน

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
สัดส่วนบ้านราคา ย่อมเยา	สัดส่วนบ้านที่จัดว่าเป็นบ้านราคาย่อมเยา ต่อบ้านทั้งหมดที่กำลังจะสร้างในโครงการ ในระยะเวลารายงาน	เลขทศนิยม
จำนวนของบ้าน ที่ได้รับการสนับสนุน ทางการเงิน	จำนวนครอบครัวของบ้านแต่ละหลังที่ คาดว่าจะสร้างจากการลงทุนในระยะเวลา รายงาน	จำนวน (หลัง)
มูลค่าของบ้านที่ได้รับ บริการทางการเงิน	มูลค่าของบ้านแต่ละหลังที่คาดว่าจะสร้าง หรือบำรุงรักษาจากการลงทุนในระยะเวลา รายงาน	มูลค่า (บาท)
จำนวนสิ่งอำนวยความสะดวก ในชุมชน ที่ได้รับการสนับสนุน ทางการเงิน	จำนวนสิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชน ที่คาดว่าจะสร้าง ปรับปรุง หรือซื้อจาก การลงทุน ในระยะเวลารายงาน	จำนวนสิ่งอำนวยความสะดวก (ชิ้น/แห่ง)

ชื่อตัวชี้วัด (Indicator Name)	นิยาม (Definition)	รูปแบบการรายงาน (Reporting Format)
มูลค่าสิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนทางการเงิน	มูลค่าสิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชนที่คาดว่าจะสร้าง ปรับปรุง หรือซื้อจากการลงทุนนี้ ในระยะเวลารายงาน	มูลค่า (บาท)
เนื้อที่สิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนทางการเงิน	เนื้อที่สิ่งอำนวยความสะดวกในชุมชนที่คาดว่าจะสร้างหรือบำรุงรักษาจากการลงทุน ในระยะเวลารายงาน	เนื้อที่ (ตารางเมตร)
จำนวนผู้พักอาศัย	จำนวนผู้พักอาศัยที่คาดว่าจะเข้าพักในบ้านสำหรับครอบครัวเดี่ยวหรือหลายครอบครัว ที่มาจากการก่อสร้าง การให้กู้ การซ่อมแซม หรือการปรับปรุงจากการลงทุน ในระยะเวลารายงาน	จำนวน (คน)



ภาคผนวก ก

ตัวอย่างการแสดงผลการรายงานประเมิน ผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) ของกิจการเพื่อสังคมในต่างประเทศ ที่มีการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ

1. d.light

d.light เป็นกิจการเพื่อสังคมแบบแสวงกำไรจากสหรัฐอเมริกาที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 2006 โดยเป็นบริษัทจำหน่ายผลิตภัณฑ์พลังงานแสงอาทิตย์ให้ผู้มีรายได้น้อย เพื่อแก้ปัญหาให้คนสองพันล้านคนบนโลกที่ไม่สามารถเข้าถึงพลังงานที่มีประสิทธิภาพในประเทศกำลังพัฒนา ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท d.light จำหน่ายโคมไฟพลังงานแสงอาทิตย์ และผลิตภัณฑ์อื่นๆ ไปแล้วกว่า 10 ล้านชิ้น (d.light, n.d.) บริษัทมีเป้าหมายที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อชีวิตคนจำนวน 100 ล้านคนภายใน ค.ศ. 2020

d.light เป็นกิจการเพื่อสังคมที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย ทั้งในด้านพลังงานทางเลือก การออกแบบ ด้านกิจการเพื่อสังคม และรางวัลด้านผู้ประกอบการ ที่ผ่านมาบริษัทระดมทุนได้ 37.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 1,275 ล้านบาท) จากแหล่งทุนมากกว่า 8 แห่ง นอกจากนี้ d.light ยังผ่านมาตรฐานการรับรอง B Corporation และเป็น 1 ใน 200 บริษัทแรกๆ ที่เข้าร่วมการจัดอันดับของ Global Impact Investing Rating System (GIIRS)

d.light มีผลิตภัณฑ์หลัก 3 รายการ ได้แก่ 1) โคมไฟพลังงานแสงอาทิตย์

ที่ให้แสงสว่างสำหรับการอ่านหนังสือ และแบบใช้ทั้งครัวเรือน 2) แบบที่ให้แสงสว่างและชาร์จโทรศัพท์มือถือได้ และ 3) ระบบไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์สำหรับครัวเรือน

ในการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม บริษัทมีเจ้าหน้าที่ตำแหน่ง Social Performance Manager ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ บริษัทใช้กรอบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในการประเมิน โดยเน้นดูความเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) อีสราภาพทางการเงินของลูกค้าจากการลดรายจ่ายด้านพลังงานของครัวเรือน 2) ผลผลิตที่ได้จากการมีแหล่งพลังงาน 3) สุขภาพ 4) สิ่งแวดล้อม บริษัทแบ่งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ทฤษฎีแยกตามผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย คือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของโคมไฟพลังงานแสงอาทิตย์ และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของระบบพลังงานแสงอาทิตย์สำหรับครัวเรือน ซึ่งมีการใช้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันสำหรับผลิตภัณฑ์สองชุดนี้ รวมทั้งใช้ตัวชี้วัดจากการรับรอง B-Corporation การจัดอันดับ GIIRS และตัวชี้วัดมาตรฐานของสมาคม Global Off-Grid Lighting Association's (GOGLA)

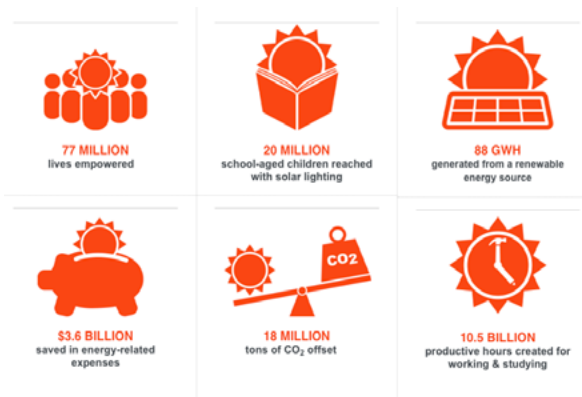
การรายงานผลลัพธ์ทางสังคม

- d. light มีตัวชี้วัดที่ใช้ในการรายงานทางสังคม 6 รายการ ได้แก่
1. จำนวนคนที่ได้รับการเสริมสร้างศักยภาพในชีวิตเพราะใช้ผลิตภัณฑ์ (lives empowered)
 2. จำนวนเด็กวัยเรียนที่เข้าถึงผลิตภัณฑ์
 3. ปริมาณพลังงานในหน่วยกิกะวัตต์ต่อชั่วโมงที่ผลิตภัณฑ์ผลิตได้ตลอดอายุการใช้งาน
 4. ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่ลูกค้าประหยัดได้
 5. จำนวนชั่วโมงการทำงานที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ผลิตภัณฑ์

6. ปริมาณชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (carbon offset) ที่ได้จากการใช้ผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัดในข้อ 1–3 จะใช้กับผลิตภัณฑ์ทั้งสองประเภท ส่วนตัวชี้วัดในข้อ 4–6 จะใช้เฉพาะกับโคมไฟพลังงานแสงอาทิตย์ บริษัทจะรายงานตัวเลขนี้สู่สาธารณะผ่านเว็บไซต์ <http://www.dlight.com/> อย่างสม่ำเสมอและมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลทุก ๆ ประมาณสามเดือนดังตัวอย่างภาพ Infographic ที่แสดงด้านล่าง เกณฑ์ชี้วัดเหล่านี้มีพื้นฐานในการพัฒนาจากงานวิจัยขององค์การสหประชาชาติและบริษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (International Financial Corporation: IFC) และสอดคล้องกับมาตรฐานตัวชี้วัดด้านพลังงานเพื่อพื้นที่ที่อยู่นอกกริดไฟฟ้า (off-grid energy) ของสมาคม Global Off-Grid Lighting Association’s (GOGLA)

การแสดงผลลัพธ์ทางสังคมของ **d.light** แสดงผลลัพธ์สะสมของกิจการ
จนถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2560



ที่มา: <http://www.dlight.com/social-impact/> (เข้าถึงเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2560)

นอกจากนี้ ค.ศ. 2015 บริษัทได้เผยแพร่รายงานการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมของระบบพลังงานแสงอาทิตย์สำหรับครัวเรือนที่ได้ศึกษาที่ทดลอง (quasi-experimental study) ที่ประเทศยูกันดา โดยเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของครัวเรือนที่เพิ่งซื้อผลิตภัณฑ์ d.light ไปใช้ จำนวน 500 ครัวเรือน กับอีก 500 ครัวเรือน (สุ่มจาก 1,500 ครัวเรือน) ที่มีลักษณะและคุณสมบัติใกล้เคียง คือ ร้อยละ 85 อยู่ในเขตชนบท ร้อยละ 52 อยู่ต่ำกว่าเส้นความยากจน และรายได้ต่อวันของครัวเรือนอยู่ที่ประมาณ 2.12 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 72.08 บาท) ใช้ตะเกียงน้ำมันก๊าดเป็นหลักในการให้แสงสว่างหรือใช้ไฟฉายควบคู การศึกษาที่ทดลองนี้ใช้เวลามากกว่า 6 เดือน โดยมีแหล่งทุนของบริษัทเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประเมิน และองค์กรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นผู้ทำการศึกษาให้

ผลของการศึกษากลับครั้งนี้มีนัยสำคัญที่ 5% และวัดผลลัพธ์ทางสังคมโดยแสดงตัวชี้วัดต่าง ๆ (บางส่วน) ดังนี้ (d.light & IDInsight, 2015)

- ครัวเรือน d.light ใช้แสงสว่างมากขึ้นกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ใช้ที่ 2.9 ชม. ต่อวัน
- ครัวเรือน d.light ไม่มีเวลาสร้างผลิตภาพเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น การสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น หรือการเรียนหนังสือ เป็นไปได้ว่าครัวเรือนเปิดไฟตอนกลางคืนเพื่อความปลอดภัยเท่านั้น ทำให้จำนวนชั่วโมงที่ครัวเรือนใช้แสงสว่างเพิ่มขึ้น
- ครัวเรือน d.light มีค่าใช้จ่ายด้านพลังงานจากแหล่งอื่น ๆ ลดลงร้อยละ 51 ค่าใช้จ่ายด้านซาร์จโทรศัพท์มือถือลดลงร้อยละ 84 และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปซื้อน้ำมันหรือแบตเตอรี่ลดลงร้อยละ 93 แต่ค่าใช้จ่ายที่ลดลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อครัวเรือนผ่อนชำระสินค้าหมดแล้ว¹ ซึ่งหลังจาก

¹ ผลิตภัณฑ์ของ d.light รุ่น D20g ขายในราคา 230 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 7,820 บาท)

นั้นครัวเรือนจะมีค่าใช้จ่ายด้านพลังงานลดลง 1.41 เหรียญสหรัฐต่อสัปดาห์ (ประมาณ 38.76 บาท) เมื่อเทียบกับครัวเรือนที่ไม่ได้ใช้ผลิตภัณฑ์

- จุดคุ้มทุนของผลิตภัณฑ์จะอยู่ที่ 3.1 ปี โดยสินค้าจะมีอายุการใช้งาน 5 ปี ครัวเรือนที่เป็นลูกค้าจะประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและการชาร์จโทรศัพท์มือถือได้ 138 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 4,692 บาท) ตลอดอายุการใช้งานผลิตภัณฑ์ โดยมีชั่วโมงการให้แสงสว่างที่มากกว่า
- ครัวเรือน d.light มีค่าใช้จ่ายด้านพลังงานถือเป็นร้อยละ 13 ของค่าใช้จ่ายในครัวเรือน เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 40 ในช่วงที่ผ่อนชำระสินค้าและลดลงเหลือร้อยละ 3 เมื่อผ่อนชำระสินค้าครบแล้ว
- การทดลองไม่พบการเปลี่ยนแปลงด้านสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของครัวเรือนที่ใช้ผลิตภัณฑ์ d.light
- ครัวเรือน d.light มีอุบัติเหตุไฟลวกลดลงร้อยละ 88 และอุบัติเหตุเพลิงไหม้ลดลงร้อยละ 93 มีอาการไอน้อยลงร้อยละ 12 (ข้อมูลไม่มีนัยสำคัญ) และไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในด้านสุขภาพ

นอกจากการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมที่บริษัทดำเนินการแล้ว d.light ได้แสดงรายงานการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมจากองค์กรการกุศลที่นำผลิตภัณฑ์ของ d.light ไปแจกในพื้นที่นอกกริดไฟฟ้า เช่น กลุ่มผู้ประสบภัยแผ่นดินไหวที่เฮติที่เป็นเด็กผู้หญิงและสตรี และกลุ่มนักเรียนและครอบครัวในเขตทุรกันดารในบังกลาเทศ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อบริษัทในการ

ในยูกันดา ครัวเรือนที่ซื้อผลิตภัณฑ์ d.light ต้องวางมัดจำสินค้าที่ 30 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 1,020 บาท) และผ่อนจ่ายวันละ 0.60 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 20.4 บาท) เป็นเวลา 1 ปี

ทำความเข้าใจผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น เช่น ด้านความรู้สึกปลอดภัยจากการใช้ผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่ลดลง จำนวนชั่วโมงในการอ่านหนังสือที่เพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงด้านผลการเรียนและสุขภาพของนักเรียน ฯลฯ รายงานเหล่านี้ยังกล่าวถึงปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เดียวกัน หรือที่ทำให้ผลลัพธ์ไม่เกิดขึ้น ซึ่ง d.light ได้นำรายงานเหล่านี้เผยแพร่สู่สาธารณะไว้บนเว็บไซต์ด้วย (www.dlight.com/social-impact/)

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

- เพื่อใช้ข้อมูลปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร — d.light ต้องการทำความเข้าใจว่าพลังงานแสงอาทิตย์สร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างไรต่อคุณภาพชีวิตของลูกค้า เก็บข้อมูลเพื่อสะท้อนว่าองค์กรทำได้ตามเป้าหมายทางสังคมที่ตั้งไว้หรือไม่ และใช้ข้อมูลจากการประเมินเป็นจุดตั้งต้นในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- เพื่อรายงานผลงานต่อนักลงทุนหรือผู้ให้ทุน d.light ได้รับเงินลงทุนจากนักลงทุนนับสิบลาย และรวมทั้งเงินให้เปล่า ซึ่งแต่ละรายมีเป้าหมายด้านการลงทุนทางสังคมที่แตกต่างกัน เช่น เน้นด้านพลังงานทางเลือก ด้านสิ่งแวดล้อมหรืออื่นๆ และต้องการข้อมูลเหล่านี้ในการรายงานผลงานของตนเองเช่นกัน
- เพื่อยกระดับการวัดผลลัพธ์ทางสังคมของผลิตภัณฑ์หรือบริการพลังงานเพื่อพื้นที่ที่อยู่นอกกริดไฟฟ้า d.light เป็นผู้ร่วมพัฒนาองค์ความรู้ด้านมาตรฐานตัวชี้วัดของสมาคม Global Off-Grid Lighting Association's (GOGLA) และต้องการแบ่งปันความรู้และข้อมูลให้ผู้ประกอบการในแวดวงเดียวกัน

2. Digital Divide Data (DDD)

Digital Divide Data (DDD) เป็นกิจการเพื่อสังคมแบบไม่แสวงกำไรที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 2001 ดำเนินธุรกิจในกลุ่มพูชา ลาว และเคนยา กิจการต้องการสร้างโอกาสด้านอาชีพและส่งเสริมศักยภาพให้กับกลุ่มเยาวชนที่ขาดโอกาส เพื่อให้พวกเขา รวมทั้งครอบครัวจะได้มีอนาคตที่ดีขึ้นและหลุดพ้นจากความยากจน

รายได้หลักของ DDD มาจากงาน Business Process Outsourcing (BPO) หรือการรับงานบางส่วนของบริษัทอื่น ๆ มาดำเนินการโดยเน้นงานทางด้านไอที จากลูกค้าทั่วโลก ปัจจุบัน DDD มีพนักงาน 1,200 คน มีรายได้รวมของสำนักงาน DDD ในกลุ่มพูชา ลาว และเคนยา รวม 6.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งร้อยละ 75 ของรายได้มาจากการทำธุรกิจ DDD มีเป้าหมายเป็นบริษัทระดับโลกขนาด 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ที่มีการจ้างงานพนักงานได้มากกว่า 5,000 คน ภายใน ค.ศ. 2020

DDD เน้นทำงานกับเยาวชนด้อยโอกาสในกลุ่มพูชา ลาว และเคนยา ที่มาจากครอบครัวยากจน คือ มีรายได้ต่ำกว่า 2 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 68 บาท) ต่อวัน กลุ่มเยาวชนที่เพิ่งเรียนจบ ที่ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้หางานได้ยาก กลุ่มผู้พิการโดยเน้นไปที่ผู้พิการด้านการเคลื่อนไหวและด้านการได้ยิน ผู้ที่อพยพมาจากชนบท หรือผู้ที่อาศัยในเขตชุมชนแออัด เด็กกำพร้า และผู้หญิง กิจการใช้โมเดล Work-Study-Career โดยเน้นพัฒนาทักษะและอาชีพในระยะยาว ที่เน้นทั้งการทำงานและการเรียน ให้ความรู้ที่จำเป็นในขั้นพื้นฐานด้านทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ การพัฒนาศักยภาพทางเทคนิคต่าง ๆ รวมไปถึงโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาแก่ผู้มีศักยภาพ ให้เงินกู้การศึกษาและช่วยหางานทำทั้งในและนอก DDD

ผลิตภัณฑ์หรือบริการ:

- การแปลงเนื้อหาให้เป็นไฟล์ดิจิทัล เช่น การแปลงเนื้อหาไฟล์จากรูปแบบอื่น ๆ ให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เช่น การแปลงไฟล์ให้อยู่ในรูปแบบของหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (eBooks)
- การบริการด้านข้อมูล (data services) ได้แก่ การนำเข้าข้อมูล (data entry) และตรวจสอบความถูกต้อง การสนับสนุนด้านฐานข้อมูล และความปลอดภัยของข้อมูล ฯลฯ
- งานวิจัย ได้แก่ การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต การลงพื้นที่วิจัย การวิจัยตลาด การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์
- การประมวลผลภาพ (image processing) เช่น การตกแต่งภาพ การปรับภาพ
- บริการสนับสนุนอื่น ๆ เช่น ด้านการเงินและบัญชี และการบริหารทรัพยากรบุคคล

การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

DDD มีการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมทุกปีโดยใช้กรอบคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมประเมินผู้เข้าร่วมอบรม (trainees) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และผู้จบการศึกษา โดยมีองค์กรภายนอกเข้ามาทำการประเมินด้วยการใช้แบบสำรวจ DDD จะวิเคราะห์ผลเปรียบเทียบกับกลุ่มประชากรควบคุมที่มีลักษณะพื้นฐานครอบครัวใกล้เคียงกับผู้จบการศึกษาจาก DDD คือ ไม่มีงานทำหรือดำรงชีพด้วยงานชั่วคราวที่สร้างรายได้เพียง 2-4 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 68-136 บาท) ต่อวัน เพื่อดูความแตกต่างว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากผู้จบการศึกษาเหล่านี้ไม่ได้ผ่านโครงการศึกษาและพัฒนาทักษะอาชีพกับ DDD ซึ่งการพิจารณาผลลัพธ์ทางสังคมจะพิจารณาในด้านการพัฒนาด้าน

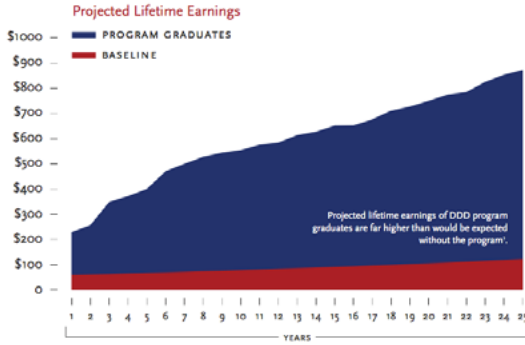
เศรษฐกิจและสังคม ทักษะการทำงาน และการพัฒนาส่วนตัว

DDD ได้รายงานผลลัพธ์ทางสังคมในรายงานประจำปีและรายงานผลลัพธ์ทางสังคม (Impact Report) ตั้งแต่ปี 2013 ซึ่งมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลคุณภาพ

สิ่งที่ DDD รายงานในรายงานประจำปี ปีงบประมาณ 2015 (Digital Divide Data, 2015)

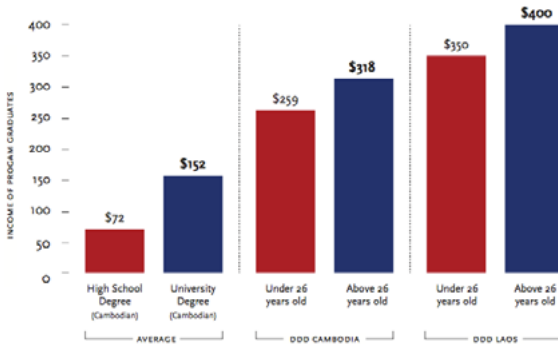
- จำนวนพนักงานที่ DDD จ้าง คือ 1,200 คน
- จำนวนผู้จบการศึกษาทั้งหมด 892 คน
- รายได้โดยเฉลี่ยของผู้จบการศึกษา คือ 396 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 13,464 บาท) ต่อเดือน
- รายได้ประมาณการที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่จบการฝึกอบรมจาก DDD ต่อคน อยู่ที่ 175,000 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 5,950,000 บาท) ตลอดชีพ และเพิ่มขึ้นเป็นมากกว่าแปดเท่าเมื่อเทียบกับกลุ่มประชากรที่มีพื้นฐานครอบครัวใกล้เคียงกัน ข้อมูลจากการสำรวจรายได้จริงของผู้ที่จบการศึกษาในช่วงหกปีแรก ตั้งแต่ปี 2006 โดยคำนวณการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในอนาคตในอัตราร้อยละ 3 ต่อปี ข้อมูลพื้นฐาน (baseline) มาจากข้อมูลสำมะโนประชากรด้านรายได้ของผู้ที่จบการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศกัมพูชา ซึ่งแสดงดังแผนภาพที่ 1
- ภาคส่วนที่ผู้ที่จบการศึกษาจาก DDD ทำงานอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่
- ร้อยละ 5 ในธุรกิจการศึกษา
- ร้อยละ 5 ในธุรกิจการผลิต
- ร้อยละ 12 ในองค์กรไม่แสวงกำไร
- ร้อยละ 13 ในธุรกิจบริการ
- ร้อยละ 17 ในธุรกิจไอทีและการสื่อสาร

แผนภาพที่ 1: ประมาณการรายได้ตลอดชีวิตของผู้ที่จบการศึกษาจาก DDD
เทียบกับผู้ที่ไม่ได้ผ่านการอบรมกับ DDD



ที่มา: รายงานประจำปี ปีงบประมาณ 2015 ของ DDD (Digital Divide Data, 2015)

แผนภาพที่ 2: การเปรียบเทียบรายได้ของผู้ที่จบการศึกษาจาก DDD ในลาวและกัมพูชา
เทียบกับรายได้ผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและปริญญาตรีในกัมพูชา



ที่มา: รายงานประจำปี ปีงบประมาณ 2014 ของ DDD (Digital Divide Data, 2014)

- ร้อยละ 21 ในธุรกิจการเงินการธนาคาร
- และอื่น ๆ อีกร้อยละ 26
- รายได้ต่อปีของผู้ที่จบการศึกษาจาก DDD สูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาเพียงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีทั้งในลาวและกัมพูชา (Digital Divide Data, 2014) แสดงเป็นแผนภาพดังแผนภาพที่ 2

วัตถุประสงค์ของการรายงานผลลัพธ์ทางสังคม

- เพื่อใช้ปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร — DDD ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงในชีวิตของเยาวชนที่ด้อยโอกาสด้วยการเพิ่มทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานและโอกาสในการได้งานที่ดีในอนาคต เพื่อสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นทั้งแก่ตัวเยาวชนและครอบครัว ดังนั้น DDD จึงติดตามเก็บข้อมูลผู้ที่จบการศึกษาไปแล้วเพื่อดูความเปลี่ยนแปลงด้านรายได้รวมทั้งความก้าวหน้าในสายอาชีพเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าโครงการ Work-Study-Career ที่ทำมาตั้งแต่ปี 2001 สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริง
- เพื่อรายงานผลงานต่อนักลงทุนหรือผู้ให้ทุน — DDD ได้รับเงินสนับสนุนและอุปกรณ์ต่าง ๆ จากองค์กรมากกว่า 20 แห่ง รวมทั้งลูกค้าที่เป็นทั้งภาคบริษัทและองค์กรไม่แสวงกำไรที่ให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเป็นลูกค้าและการรับเยาวชนที่จบการศึกษาจาก DDD ไปทำงานต่อ นอกจากนี้ DDD เรียกตัวเองว่าเป็น “impact sourcing” หรือบริษัทที่ทำธุรกิจ BPO ที่สร้างคุณค่าทางสังคม ดังนั้น การสื่อสารด้านผลลัพธ์ทางสังคมที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความแตกต่างให้องค์กรเมื่อเทียบกับธุรกิจ BPO ทั่วไปที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในหลายประเทศกำลังพัฒนา

3. BRAC Microfinance บังกลาเทศ

BRAC หรือชื่อเต็มว่า Bangladesh Rural Advancement Committee เป็นกิจการเพื่อสังคมแบบไม่แสวงกำไร และหนึ่งในองค์กรด้านการพัฒนาที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1972 เพื่อเป็นองค์กรบรรเทาทุกข์และฟื้นฟูหลังจากสงครามเรียกร้องอิสรภาพของบังกลาเทศ และค่อย ๆ พัฒนากลายเป็นองค์กรพัฒนาสังคมที่เน้นการทำงานด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนและการสร้างศักยภาพให้แก่คนยากจน

ปัจจุบัน BRAC ทำงานอยู่ใน 11 ประเทศ เน้นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยใช้รูปแบบการดำเนินงานทั้งรูปแบบองค์กรการกุศลและกิจการเพื่อสังคม เพื่อแก้ปัญหาสังคมในประเด็นต่าง ๆ แม้ว่าองค์กรจะทำงานในหลายประเด็น เช่น การจัดการภาวะภัยพิบัติและสภาพอากาศเปลี่ยนแปลง การพัฒนาด้านสุขภาพ สารอาหาร น้ำ และสุขอนามัย การพัฒนาทางเศรษฐกิจและการดูแลสังคม เช่น การเกษตรและอาหารปลอดภัย การพัฒนาชุมชน สิทธิมนุษยชน แต่กิจการเพื่อสังคมไมโครไฟแนนซ์ถือเป็นส่วนที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42 โดยเฉพาะจากประเทศบังกลาเทศที่เป็นต้นกำเนิดขององค์กร ตามมาด้วยเงินบริจาคและเงินให้เปล่า ร้อยละ 23 และกิจการเพื่อสังคมอื่น ๆ เช่น การเกษตร หัตถกรรมและสุขอนามัย ร้อยละ 22 จากรายได้รวมทั้งหมดประมาณ 727 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 24,718 ล้านบาท)

BRAC Microfinance ก่อตั้งขึ้นในบังกลาเทศเมื่อ ค.ศ. 1974 และกลายเป็นสถาบันไมโครไฟแนนซ์ที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก การทำงานของ BRAC จะเน้นผลิตภัณฑ์การเงินที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ตรงกับความต้องการเฉพาะของคนยากจนที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการของสถาบันการเงินทั่วไป

BRAC ใช้สินเชื่อเป็นเครื่องมือผสมผสานระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบองค์รวมด้วย คือใช้สินเชื่อไมโครไฟแนนซ์ในการสร้างความกินดีอยู่ดี กระตุ้นการบริโภค และสร้างการเข้าถึงสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในชีวิต

กลุ่มเป้าหมายของ BRAC Microfinance ได้แก่ สตรียากจนทั้งในชนบทและในเมือง เยาวชน เกษตรกรทั้งที่มีและไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตัวเอง แรงงานอพยพ และผู้ประกอบการรายย่อย ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการผลิตภัณฑ์เพื่อการออมและสินเชื่อมูลค่าตั้งแต่ 100–13,000 เหรียญสหรัฐ (ประมาณ 3,400–442,000 บาท) ในบังกลาเทศ BRAC Microfinance มีสาขาของสถาบันมากกว่า 2,000 แห่ง ครอบคลุมองค์กรการเงินหมู่บ้าน 283,000 แห่ง มีสมาชิกของสถาบันฯ ทั้งหมด 5.4 ล้านคน มีมูลค่าของเงินกู้ 1.4 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 47,000 ล้านบาท) และเงินฝากมูลค่า 476 ล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 16,184 ล้านบาท)

ผลิตภัณฑ์และบริการ

- สินเชื่อเพื่อสตรี เป็นสินเชื่อที่ไม่ต้องใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันสำหรับผู้หญิง ซึ่งไม่สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินในระบบได้ มีทั้งบริการเงินฝากและเงินกู้เพื่อนำไปทำกิจกรรมที่จะสร้างรายได้เพิ่ม
- สินเชื่อเพื่อกิจการขนาดย่อมให้แก่ผู้ประกอบการทั้งหญิงและชาย กิจการเหล่านี้มีขนาดเล็กเกินกว่าจะเข้าถึงบริการเงินกู้ของธนาคารทั่วไป
- สินเชื่อสวัสดิการการย้ายถิ่นฐาน (migration welfare loans) เป็นสินเชื่อสำหรับแรงงานที่ต้องการไปทำงานในต่างประเทศเพราะบังกลาเทศเป็นประเทศที่มีตำแหน่งงานจำกัด
- สินเชื่อเพื่อการเกษตร เป็นสินเชื่อที่ให้แก่เกษตรกรรับจ้าง (ไร่ที่ทำกิน)

และเกษตรกรที่มีที่ดินทำกินเป็นของตัวเอง เพื่อขยายการเพาะปลูก และการเข้าถึงปัจจัยการเกษตร

- โครงการนวัตกรรม เป็นโครงการที่ออกแบบและทดสอบมาเพื่อสร้าง การเข้าถึงบริการทางการเงิน เช่น การใช้บริการธนาคารมือถือ โครงการสินเชื่อเพื่อสุขภาพและประกันชีวิต ฯลฯ

การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม

BRAC จัดตั้งแผนกวิจัยและการประเมินผล (The Research and Evaluation Division: RED) ขึ้นตั้งแต่ ค.ศ. 1975 เพื่อที่จะประเมินผลที่เกิดขึ้นต่อ ลูกค้าไมโครไฟแนนซ์ RED ทำการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมของ BRAC อย่าง ต่อเนื่องในช่วงปี 1993–1994, 1996–1997 และ 2001 ตามลำดับ โดยใช้ วิธีศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ ศึกษาจากข้อมูลฐานข้อมูล และทำการสำรวจ ลูกหนี้โดยการสัมภาษณ์กลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงเดี่ยว ซึ่งการประเมิน ผลลัพธ์ทั้งสามครั้งใช้ตัวชี้วัดทางสังคมในสองระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกและ ครัวเรือนกับระดับที่นอกเหนือครัวเรือน โดยทั้งสามช่วงเวลานั้น RED ได้ กำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้ (Halder, S. R., 2004)

ตัวชี้วัดทางสังคมระดับปัจเจกและครัวเรือน

- รายได้และรายจ่ายของครัวเรือน (เพื่อวัดความยากจน การวิเคราะห์ ความเพียงพอของอาหาร และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริโภค)
- การเข้าถึงกลุ่มคนยากจนในระดับต่างๆ
- ความกินดีอยู่ดีทางวัตถุและทางสังคม (สินทรัพย์ ฐานะโดยรวม การ ศึกษา ที่อยู่อาศัย น้ำสะอาดและสุขอนามัย และอัตราการเกิดของประชากร)
- เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการกับวิกฤติที่ไม่คาดฝัน

- ความเปราะบาง (vulnerability) และการปรับเปลี่ยนตามฤดูกาล (seasonality)
- การเสริมสร้างศักยภาพของผู้หญิง (การเป็นเจ้าของและควบคุมทรัพยากร การเลื่อนระดับฐานะ การมีส่วนร่วมในด้านแรงงาน อำนาจในการต่อรอง ความภูมิใจในตัวเอง และการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง)

ตัวชี้วัดทางสังคมเหนือระดับครัวเรือน

- การมีส่วนร่วมในการสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)
- การมีส่วนร่วมในด้านการเงิน แรงงาน ตลาดทั้งในระดับหมู่บ้านและระดับมหภาค
- สุขภาพ (อัตราการรอดชีวิตของเด็ก ภาวะการเจ็บป่วย ภาวะการเจริญพันธุ์ของสตรี และน้ำสะอาดและสุขอนามัย)
- การเปลี่ยนแปลงของชีวิตสตรีในระดับชุมชน
- สิ่งปลูกสร้างขององค์การการเงินหมู่บ้าน
- ความยั่งยืนขององค์การการเงินหมู่บ้าน

นอกจากนี้ BRAC ยังทำการศึกษากึ่งทดลอง (quasi-experimental study) โดยเก็บข้อมูลเมื่อ ค.ศ. 1997 และ 2001 จากครัวเรือนจำนวน 419 แห่งที่เป็นลูกค้าของ BRAC และเปรียบเทียบกับครัวเรือนอีก 81 แห่งที่อยู่ในความยากจนระดับเดียวกัน (กลุ่มควบคุม) ในช่วงระยะเวลา 4 ปี โดยมีผลผลิต (output) และตัวชี้วัดต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

- ครัวเรือนที่เป็นลูกค้า BRAC มีอัตราความยากจนปานกลาง (moderate poor) ลดลงจากร้อยละ 59 เหลือร้อยละ 52 ในขณะที่ครัวเรือนกลุ่มควบคุมมีอัตราความยากจนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 68 เป็นร้อยละ 93

- ครัวเรือนที่เป็นลูกค้ำ BRAC มีอัตราการความยากจนแบบสุดขีด (extreme poverty)² ลดลงจากร้อยละ 20 เหลือร้อยละ 14 ในขณะที่ครัวเรือนกลุ่มควบคุมมีอัตราการความยากจนแบบสุดขีดลดลงเช่นกัน โดยลดลงจากร้อยละ 35 เป็นร้อยละ 33
- ร้อยละ 25 ของลูกค้ำ BRAC ที่อยู่ในระดับจนสุดขีดสามารถหลุดพ้นเส้นความยากจน ร้อยละ 49 เลื่อนไปอยู่ในระดับ “จนปานกลาง” และร้อยละ 26 อยู่ในระดับเดิม ในขณะที่กลุ่มควบคุมหลุดพ้นเส้นความยากจนได้ร้อยละ 21
- ส่วนครัวเรือนที่เป็นลูกค้ำ BRAC ที่อยู่ในระดับ “ไม่ยากจน” (non-poor) ร้อยละ 56 สามารถดำรงอยู่ในสถานะนี้ได้ ในขณะที่กลุ่มควบคุมดำรงสถานะได้เพียงร้อยละ 35
- กลุ่มที่จันลง (downward mobility) มักจะเกิดจากเหตุการณ์ไม่คาดฝัน เช่น ภัยธรรมชาติ ครอบครัวที่แตกแยก และอื่น ๆ

ความเปลี่ยนแปลงด้านคนและสินทรัพย์ที่เป็นกายภาพ

- จำนวนสมาชิกครัวเรือนที่เป็นลูกค้ำ BRAC และจำนวนสมาชิกครัวเรือนควบคุมที่มีส่วนร่วมในการหารายได้มาสู่ครอบครัวมีมากขึ้นทั้งคู่ แต่ครัวเรือนที่เป็นลูกค้ำ BRAC มีมากกว่าและสามารถพึ่งพาตนเองด้านเศรษฐกิจได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 33 มากกว่ากลุ่มควบคุมที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 26
- เมื่อเทียบกับปี 1993 ครัวเรือนที่เป็นลูกค้ำ BRAC ร้อยละ 70 เป็น

² BRAC ระบุระดับความยากจนสุดขีด (extreme poverty) จากการที่ครัวเรือนขาดแคลนอาหารเป็นประจำ ในขณะที่ความยากจนปานกลาง (moderate poor) หมายถึง การที่ครัวเรือนขาดแคลนอาหารเป็นครั้งคราว และกลุ่ม “ไม่ยากจน” (non-poor) คือ มีอาหารเพียงพอหรือเหลือกิน

แรงงานรับจ้าง เช่น ในภาคการเกษตรแต่ลดลงเหลือเพียงร้อยละ 24 ในปี 2001 ซึ่งครัวเรือนควบคุมก็มีอัตราการเป็นแรงงานรับจ้างลดลงเช่นกัน คือ จากร้อยละ 77 เหลือร้อยละ 54

- ครัวเรือนที่เป็นลูกค้า BRAC มีสินทรัพย์เพิ่มเป็นสองเท่าและมูลค่าของสินทรัพย์ก็เพิ่มขึ้นด้วย ขณะที่กลุ่มควบคุมไม่มีสินทรัพย์เพิ่มขึ้น

ความเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาต่อ

- การศึกษาต่อของบุตรหลานในครอบครัวที่เป็นลูกค้า BRAC ในระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาสูงกว่ากลุ่มควบคุม รวมทั้งช่องว่างในการศึกษาต่อระหว่างเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงก็ลดลงเช่นกัน

ผลลัพธ์ด้านสาธารณสุข

- การศึกษาภาวะการขาดโปรตีนอย่างรุนแรงในเด็กวัย 6–72 เดือนในช่วง ค.ศ. 1993–1995 ชี้ว่าสภาวะนี้ลดลงกว่าครึ่งในครัวเรือนที่เป็นลูกค้า BRAC คือจากร้อยละ 23 เป็นร้อยละ 12 แต่ไม่มีความเปลี่ยนแปลงในครัวเรือนควบคุม (Chowdhury & Bhuiya, 2004)

ความเปราะบางและการจัดการวิกฤติ

- ครอบครัวที่เป็นลูกค้า BRAC มีความผันผวนของการใช้จ่ายเงินซื้ออาหารต่อเดือนที่ร้อยละ 3 ในขณะที่กลุ่มควบคุมอยู่ที่ร้อยละ 18

การเสริมสร้างศักยภาพให้สตรี

- ร้อยละ 53 ของสตรีที่กู้เงิน BRAC ยังส่งเงินให้สามีเป็นผู้จัดการเงินมากกว่าที่จะจัดการด้วยตนเอง

- สัดส่วนของสตรีที่กู้เงิน BRAC ที่มีส่วนร่วมในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 28 เป็นร้อยละ 45 ในขณะที่สามมีส่วนใหญ่ยังคงคัดค้านการทำงานของภรรยาโดยเฉพาะในครอบครัวที่ฐานะไม่แย่มาก
- สตรีที่หารายได้ตัวเองใช้จ่ายเงินไปกับสินค้าเพื่อครอบครัว เช่น อาหารและสินค้าส่วนตัว ในขณะที่ร้อยละ 10 มีการออม และร้อยละ 2 นำรายได้นี้ไปลงทุนต่อ
- ร้อยละ 91 ของลูกค้า BRAC เป็นเจ้าของสินทรัพย์ทั้งที่ก่อและไม่ก่อให้เกิดผลผลิตภาพ เช่น สัตว์ในฟาร์ม จักรเย็บผ้า สามล้อ และต้นไม้ รวมถึงอัญมณีและเครื่องทองเหลือง ทรัพย์สินจะมีมากขึ้นตามระยะเวลาที่เป็นลูกค้า BRAC แต่ทรัพย์สินเหล่านี้ไม่ถูกนับว่าเป็นของตัวสตรีเองแต่ถือเป็นของ “ครอบครัว”
- สตรีใช้เงินออมไปกับการใช้จ่ายในครัวเรือน ชื่อของส่วนตัว ชื่อของเงินผ่อนและใช้ในภาวะฉุกเฉิน

การเปลี่ยนแปลงด้านภาวะการเจริญพันธุ์ของสตรี

- อัตราจำนวนบุตรต่อสตรีของกลุ่มครัวเรือนที่เป็นลูกค้า BRAC ลดลงอย่างเห็นได้ชัดจากปี 1993, 1996 และ 2001 ในขณะที่อัตรานี้เพิ่มขึ้นในกลุ่มควบคุมในปี 2001

ความรุนแรงต่อสตรี

- ในช่วงปี 1992–1995 จำนวนความรุนแรงต่อสตรีที่ได้รับสินเชื่อของ BRAC เพิ่มขึ้นเมื่อในช่วงที่ได้รับสินเชื่อและลดลงเมื่อได้รับการฝึกอบรมจาก BRAC (Chowdhury & Bhuiya, 2004)

ความเชื่อมโยงระหว่างสินเชื่อ การเสริมสร้างศักยภาพและสุขภาพ

- ยิ่งสตรีเป็นลูกค้าสินเชื่อของ BRAC นานเท่าไร โอกาสที่เธอจะมีความรู้เรื่องสุขภาพและการดูแลสุขภาพจะเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเข้าถึงน้ำสะอาด ห้องน้ำที่ถูกละสุก ลักษณะ การจัดการขยะที่ดี และยาคุมกำเนิด ก็จะมีสูงกว่ากลุ่มควบคุม

อัตราการรอดชีวิตของเด็ก

- อัตราการรอดชีวิตของเด็กในครรภ์และหลังคลอดตั้งแต่ 0–60 สัปดาห์ของลูกค้าของ BRAC สูงขึ้นจนเทียบเท่าอัตราของครอบครัวที่ไม่อยู่ในภาวะยากจน (Bhuiya, Chowdhury, Ahmed, & Adams, 2001)

ปัจจัยในความสำเร็จของลูกค้าสินเชื่อ

- ในการสำรวจในปี 1997 พบว่ากลุ่มลูกค้าที่ประสบความสำเร็จมีเหตุผลมาจากความสามารถในการดำเนินธุรกิจเล็ก ๆ ของตนเอง ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ การมีผู้หญิงเป็นผู้นำครอบครัว การมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ การมีสินทรัพย์ตั้งต้นมากกว่า มีทักษะการประกอบการสูงกว่า มีตำแหน่งทางสังคมสูงกว่า มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกรายอื่น และมีการใช้สินเชื่อจาก BRAC หลายครั้ง

การเลิกเป็นสมาชิก

- BRAC สัมภาษณ์ลูกค้าที่ยกเลิกสินเชื่อจำนวน 143 รายในช่วง ค.ศ. 1993–1996 ซึ่ง BRAC ไม่พบความแตกต่างด้านผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดระหว่างลูกค้าที่ยังอยู่กับลูกค้าที่ยกเลิกสินเชื่อในด้านสินทรัพย์ตั้งต้น การถือครองที่ดิน การพึ่งพาตนเองด้านการเงิน ลักษณะทาง

ประชากรศาสตร์ การใช้จ่าย การศึกษา การบริโภค และอื่น ๆ

- สาเหตุสำคัญของการยกเลิกสินเชื่อมีหลายปัจจัย เช่น การสูญเสียอาชีพ ไม่สามารถชำระเงินตรงเวลาสม่ำเสมอ การย้ายไปใช้บริการสินเชื่อของที่อื่น การปรับยอดเงินฝากเพื่อเอามาชำระหนี้โดยพนักงาน BRAC ความเข้าใจผิดภายในกลุ่มองค์กรการเงินหมู่บ้าน ฯลฯ

ดัชนีชี้วัดทางสังคมเหนือระดับครัวเรือน

การเปลี่ยนแปลงของชีวิตสตรีในระดับชุมชน

BRAC พบว่าการวัดผลนอกเหนือไปจากระดับครัวเรือนเป็นผลลัพธ์ทางสังคมที่วัดได้ยากกว่า ซึ่ง RED ได้ทำการวัดผลใน ค.ศ. 2001 เพื่อเข้าใจการกระจายอำนาจภายในชนบทของบังกลาเทศตามปัจจัยทางด้านเพศ โดยเลือกประชากรจากสองหมู่บ้านในเมือง Rupshi ที่ BRAC เข้าไปทำงานด้วยมากกว่า 10 ปี รวมทั้งองค์กรพัฒนาเอกชนรายอื่น ๆ เช่น ธนาคารกรามีน และ Ansar VDP และเลือกประชากรจากเมือง Shengua เป็นกลุ่มควบคุมที่มีองค์กรพัฒนาเอกชนรายอื่นเพิ่งเริ่มเข้าไปทำงานด้วย ซึ่ง RED พบว่า

- สตรีในเมือง Rupshi เข้าถึงกิจกรรมที่สร้างรายได้ได้มากกว่า มีการจับจ่าย การขอสินเชื่อ และความสามารถในการออมสูงกว่า รวมทั้งการพึ่งพาสามีในด้านการเงินน้อยกว่า สามารถต่อรองรายได้ได้ดีกว่า หากประกอบอาชีพรับจ้าง
- เยาวชนในวัยเรียนเกือบทั้งหมดในเมือง Rupshi ไปโรงเรียน ทำให้ทั้งเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงเลื่อนอายุการแต่งงานออกไป แต่ก็เป็นเหตุผลที่ทำให้ค่าสินสอดที่ฝ่ายหญิงต้องนำไปจ่ายให้ครอบครัวสามีในอนาคต

เพิ่มสูงขึ้นด้วยเพราะระดับการศึกษาที่สูงขึ้น เมื่อเทียบกับเมือง Shengua การแต่งงานในวัยเด็กยังเป็นเรื่องที่พบเห็นได้ทั่วไป แม้ว่าการศึกษาคจะดีขึ้นด้วยการสนับสนุนจากรัฐก็ตาม

- ในครัวเรือนจากทั้งสองเมือง สามมียังเป็นผู้ตัดสินใจให้ภรรยาในการลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง อย่างไรก็ตาม ภรรยาในเมือง Rupshi ให้ข้อมูลว่าพวกเธอมีความมั่นใจในการลงคะแนนเสียงและเลือกคนที่พวกเธอคิดว่าเหมาะสมเอง ในขณะที่ภรรยาในเมือง Shengua จะเลือกผู้สมัครที่สามีตัดสินใจให้
- การขุดบ่อบาดาลและวางท่อน้ำดื่มในเมือง Rupshi มีมากกว่าเมือง Shengua ทำให้ผู้หญิงไม่ต้องหวน้ำจากที่ห่างไกล รวมทั้งมีจำนวนสุขาที่ถูกสุขลักษณะมากกว่า ทำให้มีอัตราโรคท้องร่วงต่ำกว่า สมาชิกในครัวเรือนในเมือง Rupshi ได้รับสารอาหารดีกว่า เข้าถึงยารักษาโรคได้ดีกว่า มีการดูแลครรภ์และการดูแลเด็กแรกเกิดดีกว่าทำให้มีอัตราการรอดชีวิตของเด็กสูงกว่า
- ครัวเรือนในเมือง Rupshi ให้เครดิตด้านผลลัพธ์ทางสังคมแก่ BRAC ที่ร้อยละ 64 และให้รัฐบาลและสื่อที่ร้อยละ 23

การมีส่วนร่วมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)

- ในระหว่าง ค.ศ. 1995–1998 การทำงานของ BRAC โดยรวมมีส่วนร่วมต่อ GDP ของประเทศที่ร้อยละ 0.702 (Mallick, 2000)

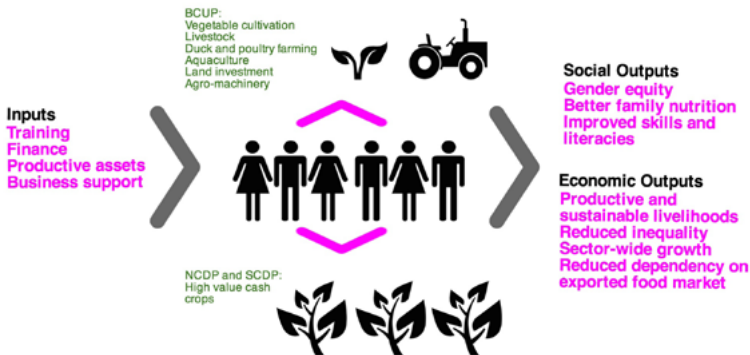
การจ้างงานที่เกิดจาก BRAC

- ใน ค.ศ. 1999 BRAC สร้างผู้ประกอบการที่ทั้งที่เป็นงานเต็มเวลาและชั่วคราวจำนวน 2.85 ล้านคน จากโครงการพัฒนาชนบทของ BRAC

ซึ่งเป็นอัตราที่เติบโตขึ้นต่อปีที่ร้อยละ 25.5 (Halder S., 2000)

ในปัจจุบัน BRAC Microfinance มีการรายงานผลลัพธ์ทางสังคมส่วนหนึ่งผ่านรายงานประจำปีอย่างสม่ำเสมอมาตั้งแต่ปี 2012 ซึ่งเป็นการรายงานรวมการพัฒนาทุกประเภทที่ BRAC ดำเนินการทั้งในรูปแบบ NGO และกิจการเพื่อสังคมแต่จะแบ่งแยกการรายงานตามประเทศที่องค์กรปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งแต่ละผลิตภัณฑ์จะมี “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง” ของตนเอง

ตัวอย่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงระดับผลิตภัณฑ์: สินเชื่อเพื่อการเกษตรของ BRAC



ที่มา: <http://brac.net/microfinance-programme/item/862-agricultural-microfinance>
(เข้าถึงเมื่อ 22 กันยายน 2559)

BRAC (2015A) แสดงข้อมูลผลผลิตและตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางสังคม ในรายงานประจำปี 2015 ดังต่อไปนี้

- จำนวนลูกหนี้รวมเติบโตร้อยละ 8 เป็น 4.9 ล้านคน
- จำนวนลูกค้าทั้งหมด 5.4 ล้านคน (รวมเงินฝากและเงินกู้)
- จำนวนเงินกู้ที่ปล่อยในปีที่ผ่านมารวม 2.5 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 85,000 ล้านบาท)
- ร้อยละ 87 ของลูกค้าเป็นผู้หญิง
- สินทรัพย์โตขึ้นร้อยละ 24 เป็น 1.44 พันล้านเหรียญสหรัฐ (ประมาณ 48,960 ล้านบาท)
- จำนวนลูกหนี้สินเชื่อด้านสุขภาพที่ 4,700 คน
- จำนวนลูกค้าประกันชีวิต 20,000 คน
- จำนวนลูกค้าที่เปลี่ยนวิธีชำระหนี้เป็นการชำระผ่านทางโทรศัพท์มือถือถึงจำนวน 12,000 คนซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง
- จำนวนลูกค้าสินเชื่อเพื่อกิจการขนาดย่อม จำนวน 246,000 คน
- จำนวนลูกค้าสินเชื่อเพื่อการย้ายถิ่นฐาน จำนวน 94,000 คน
- จำนวนลูกค้าสินเชื่อเพื่อการเกษตร 614,000 คน
- จำนวนครัวเรือนที่มีผู้พิการที่สามารถเข้าถึงสินเชื่อและบริการออม คือ 20,000 ครัวเรือน

จากหน้าเว็บไซต์

- อัตราการคืนเงินของลูกค้าสินเชื่อเพื่อการเกษตรอยู่ที่ร้อยละ 98 (BRAC, 2016)
- อัตราการคืนเงินของลูกค้าสินเชื่อโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 96 (BRAC, 2015B)

นอกจากการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมโดย RED แล้ว ยังมีสถานศึกษา และสถาบันวิจัยภายนอกจำนวนมากทำการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมของ

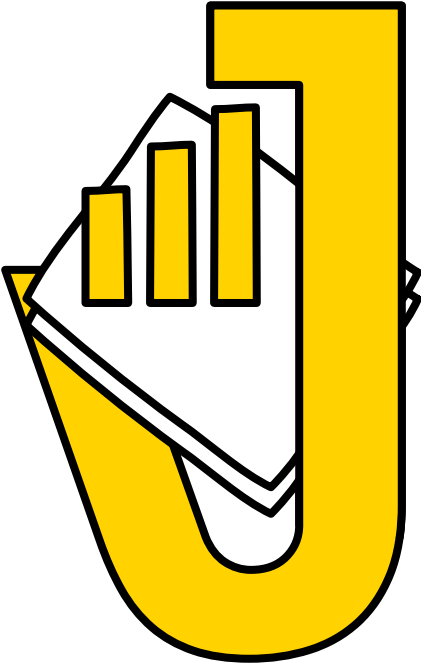
BRAC เพราะไมโครไฟแนนซ์เป็นหัวข้อธุรกิจที่ได้รับความสนใจและการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมให้คนยากจนทั่วโลก และ BRAC เป็นสถาบันไมโครไฟแนนซ์ที่เก่าแก่และใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลก BRAC จึงได้รับความนิยมนำไปเป็นกรณีศึกษาของสถาบันต่าง ๆ และได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการจำนวนมากเช่นกัน

วัตถุประสงค์ของการรายงานผลลัพธ์ทางสังคม

- เพื่อใช้ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ — ผลิตภัณฑ์ด้านไมโครไฟแนนซ์ของ BRAC ก่อนที่จะออกสู่ตลาดในวงกว้างจะต้องมีการทดสอบประเมิน และปรับแก้ให้มีความชัดเจนด้านผลลัพธ์ทางสังคมก่อนที่จะขยายใช้ในวงกว้าง การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมจึงถือเป็นหัวใจสำคัญในการคัดเลือกและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมต่อกลุ่มเป้าหมายทางสังคม
- เพื่อสื่อสารผลลัพธ์ทางสังคมที่ชัดเจนต่อสาธารณะ — แม้ว่ากิจการไมโครไฟแนนซ์จะได้รับการขยายไปยังประเทศที่กำลังพัฒนาทั่วโลก และได้รับการยกย่องว่าเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้คนหลุดพ้นจากความยากจน แต่ก็มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์เช่นกันว่าไมโครไฟแนนซ์ไม่ได้ช่วยขจัดปัญหาความยากจน แต่กลับเป็นการรังคนจนให้ติดอยู่ในวังวนของหนี้ตลอดไป (Ahmed, 2004) ดังนั้น การแสดงผลลัพธ์ทางสังคมของ BRAC จะช่วยให้สาธารณะเห็นภาพที่ชัดเจนของประโยชน์และความเปลี่ยนแปลงที่สิ้นเชื่อไมโครไฟแนนซ์สร้างให้กับคนยากจนได้ นอกจากนี้ การประเมินผลลัพธ์ทางสังคมของ BRAC Microfinance ทั้งที่ทำวิจัย

เองหรือมีผู้อื่นทำวิจัยอ้างถึงล้วนเป็นประโยชน์ในการเป็นต้นแบบการศึกษาการวัดผลลัพธ์ทางสังคมให้กับกิจการเพื่อสังคมด้านไมโครไฟแนนซ์อื่น ๆ เพราะ BRAC เป็นผู้บุกเบิกตลาดนี้และยังเป็นองค์กรชั้นนำในด้านนี้มาหลายทศวรรษ และมีการศึกษาผลลัพธ์ทางสังคมอย่างสม่ำเสมอมานานกว่า 20 ปี

- เพื่อรายงานผลงานต่อผู้ให้ทุน — แม้ว่ารายได้ของกิจการไมโครไฟแนนซ์ของ BRAC จะมีความยั่งยืนทางการเงินที่มาจากการดำเนินกิจการ และมีการลงทุนซ้ำในกิจการด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (สินเชื่อที่นำมาปล่อยให้คนจนร้อยละ 30 มาจากเงินฝาก และอีกร้อยละ 70 มาจากกำไรสะสม) และรายได้ร้อยละ 77 ของ BRAC ทั้งหมดจะมาจากการทำงานธุรกิจ แต่รายได้อีกร้อยละ 23 มาจากเงินบริจาคและเงินให้เปล่า ซึ่งแม้ว่างบประมาณส่วนนี้จะไม่ได้นำมาใช้ในกิจการไมโครไฟแนนซ์เลย แต่ BRAC เองก็ยังมีควมรับผิดชอบในการรายงานผลงานด้านไมโครไฟแนนซ์ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งขององค์กร เพื่อให้ผู้ให้ทุนและผู้บริจาคซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากประทับใจ



ภาคผนวก ง

ตัวอย่างการแสดงผลการรายงานประเมินผลลัพธ์ ทางสังคม (Social Impact Assessment) ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

1. โครงการพัฒนาโดยดุง อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์)

“ดอยดุง” ถือเป็นกิจการเพื่อสังคมรุ่นบุกเบิกของประเทศไทย ที่เป็นผลพลอยได้จากโครงการพัฒนาโดยดุง (พื้นที่ทรงงาน) อันเนื่องมาจากพระราชดำริที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2531 บนพื้นที่ดอยดุง จ.เชียงราย มีเป้าหมายในการแก้ปัญหาความยากจนของชาวเขา โดยเน้นที่การสร้างคนเป็นสำคัญ

ดอยดุงมีพื้นที่ประมาณ 93,515 ไร่ ครอบคลุมหมู่บ้าน 29 แห่ง และอยู่ใจกลางสามเหลี่ยมทองคำซึ่งในอดีตเป็นพื้นที่ปลูกฝิ่นขนาดใหญ่ มีกลุ่มติดอาวุธครอบครองพื้นที่ รวมทั้งมีการทำลายป่าอย่างกว้างขวางจากการแผ้วถางเพื่อทำเกษตรเชิงเดี่ยว พื้นที่นี้มีประชากรที่เป็นชนเผ่าอยู่อาศัยประมาณ 11,000 คน ในยุคนั้นชนเผ่าเหล่านี้ไม่มีสัญชาติ ไม่มีบัตรประชาชน ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนหรือสวัสดิการจากภาครัฐ มีฐานะยากจนและขาดการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ทรงเล็งเห็นว่ารากเหง้าของปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมบนดอยดุงคือ ความยากจนและการขาด

ตัวอย่างภาพจากนิทรรศการที่แสดงผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการพัฒนาตอยดุง



ที่มา: ถ่ายจากหอแห่งแรงบันดาลใจเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2558

โอกาสในการดำรงชีวิต จึงทรงมีพระราชดำริที่จะพัฒนาออยตุงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลักในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่จะส่งเสริมให้คน อยู่ร่วมกับธรรมชาติได้อย่างมีสำนึกและพึ่งพาอาศัยกัน ทรงมีพระราชดำริ ให้โครงการพัฒนาออยตุงฯ สามารถเลี้ยงตนเองได้ ความมั่นคงทางการเงินที่ ควบคู่กับความก้าวหน้าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ในยุคแรกออยตุงจ้างชาวเขาปลูกป่าโดยให้ค่าตอบแทนที่มากกว่าการ ปลูกฝิ่น เมื่อป่าได้รับการฟื้นฟู ก็เริ่มมีการปลูกพืชเศรษฐกิจอย่างกาแฟทำให้ ชาวเขามีรายได้เพิ่มขึ้น ก่อนจะพัฒนาต่อเป็นกิจการอื่น ๆ ของออยตุงในเวลา ต่อมา กิจกรรมของออยตุงยังมุ่งไปที่เรื่องการศึกษาผู้ด้อยโอกาส และการ ช่วยเหลือให้ชนเผ่าได้รับสัญชาติไทยเพื่อเข้าถึงสิทธิต่าง ๆ

ในปัจจุบันแบรนด์ “ออยตุง” เป็นกิจการเพื่อสังคมที่มีหน้าที่ในการหา รายได้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมด้านการพัฒนาต่าง ๆ ผ่านธุรกิจหลักได้แก่ ได้แก่ อาหาร หัตถกรรม การเกษตร และการท่องเที่ยว ซึ่งรายได้จากธุรกิจเหล่านี้ ทำให้โครงการพัฒนาออยตุงฯ สามารถเลี้ยงตนเองได้ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา

โครงการพัฒนาออยตุงได้แสดงผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการไว้เป็นส่วน หนึ่งของนิทรรศการแบบสื่อผสมผสาน ณ หอแห่งแรงบันดาลใจ ที่ตั้งอยู่ที่ โครงการพัฒนาออยตุง อ.แม่ฟ้าหลวง จ.เชียงราย หอแห่งแรงบันดาลใจนี้มี วัตถุประสงค์ที่ทำให้ผู้เยี่ยมชมเรียนรู้จักและเข้าใจถึงแนวพระราชดำริของ สมาชิกทั้งห้าพระองค์ในราชสกุลมหิดล

การแสดงผลลัพธ์ทางสังคมของโครงการฯ เป็นแผนภาพในสื่อผสมผสาน ตั้งแต่ พ.ศ. 2530–2550 ในประเด็นหลัก ได้แก่

- พื้นที่ป่าไม้ที่เพิ่มขึ้น
- จำนวนการเกิดไฟฟ้า

- ปริมาณน้ำฝนต่อปี
- อัตราประชากรที่ติดยาเสพติด
- จำนวนประชากรที่ไม่รู้หนังสือ
- รายได้ต่อครัวเรือน
- จำนวนผู้มีบัตรประชาชน

โดยสรุปตัวชี้วัดทางสังคมได้ดังตารางด้านล่างนี้

ประเภท ของ ผลลัพธ์ ทางสังคม	พ.ศ.	ป่าไม้	ไฟฟ้า (ครึ่งต่อปี)	ปริมาณน้ำฝน (มิลลิเมตรต่อปี)	อัตราส่วนผู้ติด ยาเสพติด	จำนวนคนไม่รู้หนังสือ (คน)	รายได้ต่อครัวเรือน (บาทต่อปี)	ผู้มีบัตรประชาชน (คน)
2530	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนน้อย มาก	หลาย ร้อย	จำนวน น้อย	จำนวน มาก	จำนวน มาก	รายได้ น้อยมาก	จำนวน น้อย	
2531	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนน้อย มาก	หลาย ร้อย	จำนวน น้อย	จำนวน มาก	จำนวน มาก	26,683	จำนวน น้อย	
2532	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนน้อย มาก	196	จำนวน น้อย	จำนวน มาก	จำนวน มาก	33,928	จำนวน น้อย	
2533	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนน้อย มาก	148	จำนวน น้อย	จำนวน มาก	จำนวน มาก	46,232	จำนวน น้อย	

ประเภท ของ ผลลัพธ์ ทางสังคม	ป่าไม้	ไฟป่า (ครั้งต่อปี)	ปริมาณน้ำฝน (มิลลิเมตรต่อปี)	อัตราส่วนผู้ติด ยาเสพติด	จำนวนคนไม่ผู้หนึ่งสื่อ (คน)	รายได้ต่อครัวเรือน (บาทต่อปี)	ผู้มีบัตรประชาชน (คน)
2534	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนน้อย มาก	157	จำนวน น้อย	จำนวน มาก	จำนวน มาก	46,171	จำนวน น้อย
2535	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2536	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น	53	1,684	มีจำนวน ลดลง	5,414	88,452	4,054 คน
2537	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น	31	2,517	มีจำนวน ลดลง	5,217	95,169	4,272
2538	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น	41	2,506	มีจำนวน ลดลง	4,999	117,013	4,440
2539	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น	31	2,886	มีจำนวน ลดลง	4,795	132,141	4,578
2540	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น	48	1,872	มีจำนวน ลดลง	4,964	143,175	4,946
2541	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น มาก	43	1,827	มีเหลือ จำนวน น้อยมาก	4,821	148,700	5,574
2542	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น มาก	19	2,289	มีเหลือ จำนวน น้อยมาก	4,573	140,451	5,620

ประเภท ของ ผลลัพธ์ ทางสังคม	ป่าไม้	ไฟฟ้า (ครั้งต่อปี)	ปริมาณน้ำฝน (มิลลิเมตรต่อปี)	อัตราส่วนผู้ติด ยาเสพติด	จำนวนคนไม่ใช้หนังสือ (คน)	รายได้ต่อครัวเรือน (บาทต่อปี)	ผู้มีบัตรประชาชน (คน)
2543	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น มาก	19	1,844	มีเหลือน้อย จำนวนมาก	4,444	151,817	6,449
2544	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น มาก	74	2,022	มีเหลือน้อย จำนวนมาก	4,459	170,662	7,034
2545	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น มาก	72	2,520	มีเหลือน้อย จำนวนมาก	4,417	183,032	7,217
2546	พื้นที่ป่าไม้มี จำนวนเพิ่มขึ้น มาก	59	1,887	มีเหลือน้อย จำนวนมาก	4,218	188,400	7,367
2547	พื้นที่ป่าไม้มี สภาพอุดม สมบูรณ์	96	2,434	ผู้ติดยา เสพติด หมดไป	4,067	197,948	7,541
2548	พื้นที่ป่าไม้มี สภาพอุดม สมบูรณ์	89	1,695	ผู้ติดยา เสพติด หมดไป	4,524	227,227	7,195
2549	พื้นที่ป่าไม้มี สภาพอุดม สมบูรณ์	69	2,161	ผู้ติดยา เสพติด หมดไป	5,030	201,255	7,166

ประเภท ของ ผลลัพธ์ ทางสังคม	ป่าไม้	ไฟป่า (ครั้งต่อปี)	ปริมาณน้ำฝน (มิลลิเมตรต่อปี)	อัตราส่วนผู้ติด ยาเสพติด	จำนวนคนไม่รู้จักหนังสือ (คน)	รายได้ต่อครัวเรือน (บาทต่อปี)	ผู้มีบัตรประชาชน (คน)
2550	พื้นที่ป่าไม่มี สภาพอุดม สมบูรณ์	116	2,197	ผู้ติดยา เสพติด หมดไป	3,559	249,660	7,533

ที่มา: บันทึกข้อมูลจากการเข้าชมหอแห่งแรงบันดาลใจเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2558

2. กิจการเพื่อสังคมบิวดี้ โฮมแคร์

“บิวดี้โฮมแคร์” เป็นกิจการเพื่อสังคมที่จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2555 โดยมูลนิธิพัฒนางานผู้สูงอายุจังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย โดยมีพันธกิจทางสังคมสามด้านคือ 1) เพื่อพัฒนาศักยภาพเยาวชนผู้ด้อยโอกาส เช่น เยาวชนชาติพันธุ์ โดยให้ทุนการศึกษาและให้การฝึกอบรมเพื่อทำงานเป็นผู้ดูแลผู้สูงอายุ 2) เพื่อให้ผู้สูงอายุที่มีกำลังจ้างผู้ดูแล โดยจ่ายเงินในราคาที่เหมาะสมและได้รับการดูแลที่มีคุณภาพสูงโดยเยาวชนด้อยโอกาสที่ผ่านการอบรมแล้ว 3) เพื่อพัฒนาเครือข่ายอาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุด้อยโอกาสที่ไม่สามารถจ้างผู้ดูแลได้

โมเดลทางธุรกิจของกิจการคือการคัดสรรเยาวชนจากครอบครัวที่ยากจน มาร่วมการอบรมหลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุที่จัดโดย คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหลักสูตร 420 ชั่วโมงเป็นเวลาสามเดือน เยาวชนเหล่านี้จะได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการอบรม ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายประจำวัน เมื่อพวกเขาจบการศึกษาจะได้รับประกาศนียบัตรการดูแลผู้สูงอายุระยะยาว

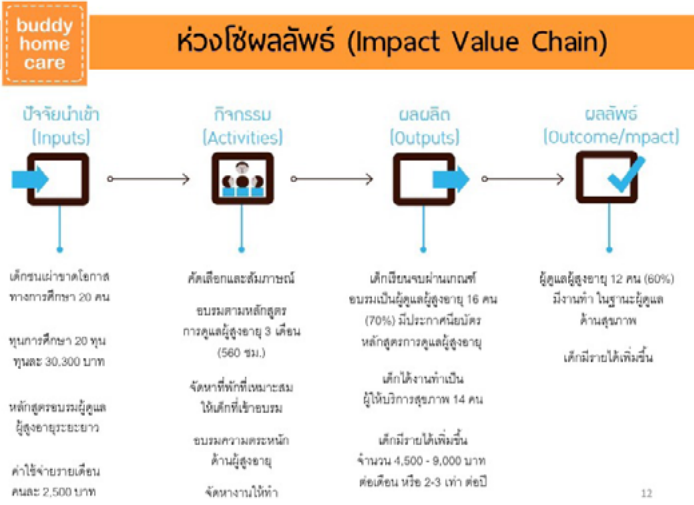
หลังจากนั้นบิวดี้โฮมแคร์จะจัดหางานให้โดยให้ได้รับอัตราเงินเดือนที่เหมาะสม และเยาวชนจะคืนค่าใช้จ่ายในการเรียนในช่วงระยะเวลาสามปีที่ทำงาน เพื่อให้เป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการฝึกอบรมผู้ดูแลรุ่นต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ เยาวชนเหล่านี้จะได้รับการส่งเสริมแต่ไม่ใช้การบังคับเพื่อเป็นอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการดูแลผู้สูงอายุที่บ้านในการตรวจสอบสุขภาพพื้นฐาน เช่น วัดความดันโลหิต วัดระดับน้ำตาลในเลือด วัดความสูงและชั่งน้ำหนัก ซึ่งเป็นบริการให้เปล่าเพื่อผู้สูงอายุด้อยโอกาสในจังหวัดเชียงใหม่ โดยรายได้หลักของกิจการมาจากการให้บริการผู้ดูแลผู้สูงอายุที่มีกำลังซื้อ

พ.ศ. 2558 บิวดี้โฮมแคร์ได้รับมอบหมายจากแหล่งทุนให้ทำการประเมิน

ผลลัพธ์ทางสังคมซึ่งกิจการได้ใช้เครื่องมือ SIA โดยกิจการได้เขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

- ถ้าเยาวชนหรือชาวเขาที่ขาดโอกาสทางการศึกษาได้รับการอบรมหลักสูตรดูแลผู้สูงอายุ 3 เดือนแล้ว พวกเขาจะมีงานทำในฐานะผู้ให้บริการด้านสุขภาพ และมีรายได้ที่ดีขึ้น
- ถ้าลูกค้าได้ใช้บริการการดูแลผู้สูงอายุที่บ้านของบีดีดีโฮมแคร์โดยเยาวชนที่ผ่านการอบรมแล้ว คนชราและสมาชิกในครอบครัวของลูกค้าจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- ถ้าเยาวชนที่ผ่านการอบรมของบีดีดีโฮมแคร์ได้เข้าไปดูแล ช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาในการดูแลสุขภาพให้แก่ผู้สูงอายุที่ยากจนแล้ว ผู้สูงอายุที่ยากจนนั้นจะมีสุขภาวะที่ดีขึ้น

ซึ่งการประเมินของกิจการเน้นไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเยาวชนที่ขาดโอกาสเป็นหลัก โดยกิจการได้เขียนห่วงโซ่ผลลัพธ์และสรุปผลลัพธ์ทางสังคมเป็นแผนภาพ ดังนี้



ที่มา: สไลด์ที่กิจกรรมนำเสนอในช่วง “ประสบการณ์จริงและบทเรียนการวัดผลกระทบทางสังคม” งาน Scaling Impact Forum ของมูลนิธิธรีโซ่ก้า เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2560



บรรณานุกรม

- Acumen. (n.d.). *d.light design*. Retrieved 2 กันยายน 2559, from Acumen: <https://acumen.org/investment/d-light-design/>.
- Ahmed, S. (2004). Microcredit and poverty: New realities and strategic issues. In S. Ahmed & M.A. Hakim (Eds.), *Attacking poverty with microcredit*. Dhaka: The University Press Limited.
- Bauer, A., Hasan, R., Magsombol, R., & Wan, G. (2008). The World Bank's new poverty data: Implications for the Asian Development Bank. *ADB Sustainable Development Working Paper Series, 2*. Asian Development Bank.
- Bhuiya, A., Chowdhury, A., Ahmed, F., & Adams, A. (2001). Bangladesh: An intervention study of factors underlying increasing equity in child survival. In T Evans et al. (Eds.), *Challenging Inequities in Health*. New York: Oxford University Press.
- BRAC. (n.d.). *Home*. Retrieved 1 กันยายน 2559, from BRAC: <http://www.brac.net/>
- BRAC. (2015A). *BRAC 2015 Annual Report*. Dhaka: BRAC. Retrieved 2 กันยายน 2559, from <http://www.brac.net/images/reports/BRAC-Bangladesh-Report-2015.pdf>.
- BRAC. (2015B). *Microfinance Programme*. Dhaka: BRAC. Retrieved 1 กันยายน 2559, from http://brac.net/images/factsheet/MF_Briefing_Doc_English.pdf.

- BRAC. (2016, January 16). Agricultural Microfinance. Retrieved 13 กันยายน 2559, from BRAC: <http://brac.net/microfinance-programme/item/862-agricultural-microfinance>.
- Chowdhury, A. M., & Bhuiya, A. (2004). The wider impacts of BRAC poverty alleviation programme in Bangladesh. *Journal of International Development*. Vol. 16, Issue 3: 369–386. doi:10.1002/jid.1083
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2003). *The double bottom line: Methods catalog*. The Rockefeller Foundation.
- d.light & IDInsight. (2015). *d.light solar home system impact evaluation*. Retrieved from d. light: http://www.dlight.com/index.php/download_file/view/362/129/.
- d.light. (n.d.). About us: Learn more about d.light. Retrieved 29 กรกฎาคม 2559, from d.light: <http://www.dlight.com/about-us/>.
- d.light. (n.d.). *Impact: Powering a brighter future for our customers*. Retrieved 2 กันยายน 2559, from d.light: <http://www.dlight.com/social-impact/>.
- d.light design*. (n.d.). Retrieved 12 กันยายน 2559, from Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/d-light-design#/entity>.
- Design for Extreme Affordability. (n.d.). *What is Extreme?* Retrieved 29 กรกฎาคม 2559, from Stanford University: <http://extreme.stanford.edu/what-extreme>.
- Digital Divide Data. (2014). *2014 Impact Report*. New York: Digital Divide Data. Retrieved 12 กันยายน 2559, from http://www.digitaldividedata.com/sites/default/files/case_study/DDD%202014%

20Impact%20Report.pdf.

Digital Divide Data. (2015). *2015 Annual Report*. New York: DDD.

GIIN Research Team. (2016). *2016 Annual Impact Investor Survey*. New York: Global Impact Investing Network. Retrieved 1 กันยายน 2559, from GIIN: https://thegiin.org/assets/2016%20GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey_Web.pdf.

Halder, S. (2000). Measuring the dynamics of BRAC's contribution to Employment Generation. *Economic Studies* Vol. No. XV. Dhaka: BRAC.

Halder, S. R. (2004). The BRAC microfinance approach and its impact at individual, household, and beyond household levels: A synthesis. Retrieved 12 กันยายน 2559, from <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-case-study-the-brac-microfinance-approach-and-its-impact-at-individual-household-and-beyond-household-levels-a-synthesis-2004.pdf>.

HCT Group. (n.d.). About us. Retrieved 15 กันยายน 2559, from http://www.hctgroup.org/about_us

HCT Group. (2016). *HCT Group impact report 2015/16: Changing times, lasting impact*. London: HCT Group. Retrieved 14 กันยายน 2559, from <http://hctgroup.org/uploaded/hct-group-impact-report-2016.pdf>.

Hossain, M. K. (2012). Assessment of social impact of microfinance operations: A study on BRAC. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. Vol. 2, No. 3: 34–44. Retrieved from <http://>

www.idjrb.com/articlepdf/article235.pdf.

Hossain, M. K. (2012). Measuring the impact of BRAC microfinance operations: A case study of a village. *International Business Research*. Vol. 5, No. 4 (April): 112–123. doi:<http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n4p112>.

Human Centred Design For Rural Myanmar (2012). [Motion Picture]. doi:<https://www.youtube.com/watch?v=IhAOSC9IwIw>.

International Rescue Committee. (2014). *Lighting the way: The role of handheld solar lamps in improving women's and girl's perceptions of safety in two camps for internally displaced people in Haiti*. Retrieved from <http://www.safefuelandenergy.org/files/IRC%20Haiti-Solar-Light-Evaluation-Research-Brief.pdf>.

Kingston, D. (2015, April 27). *How Collaborating on Impact Evaluation Helps Ecosystems*. Retrieved 2 กันยายน 2559, from Skoll Foundation: <http://archive.skoll.org/2014/08/27/collaborating-impact-evaluation-helps-ecosystem/?series=responses-metrics-3-0-new-vision-shared-metrics>.

Kudo, Y., Schonchoy, A. S., & Takahashi, K. (2015). Impacts of solar lanterns in geographically challenged locations: Experimental evidence from Bangladesh. *IDE Discussion Paper*. No. 502: 13–20. Retrieved from <http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Dp/pdf/502.pdf>.

Mallick, D. (2000). *BRAC's Contribution to Gross Domestic Product of Bangladesh – Research Monograph Series No. 17*. Dhaka: BRAC

- MaRS Centre for Impact Investing. (n.d.). Logic Models - How Social Impact Measurement Tools and Methods fit into your Logic Model. Retrieved 15 กันยายน 2559, from MaRS Centre for Impact Investing: <http://impactinvesting.marsdd.com/social-impact-measurement/how-social-impact-measurement-tools-and-methods-fit-into-your-logic-model/>.
- Olsen, S. and B. Galimidi. (2008). *Catalog of approaches to impact measurement: Assessing social impact in private ventures*. Social Venture Technology Group with Support of the Rockefeller Foundation. Retrieved 1 กันยายน 2559, from <http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/Flash/CATALOG%20OF%20APPROACHES%20TO%20IMPACT%20MEASUREMENT.pdf>.
- So, I., & Staskevicius, A. (2015). Measuring the “impact” in impact investing. *Harvard Business School*. Retrieved 1 กันยายน 2559, from <http://www.hbs.edu/socialenterprise/Documents/MeasuringImpact.pdf>.
- Social Venture Australia Consulting. (2012). *Social return on investment lessons learned in Australia*. Retrieved 1 กันยายน 2559, from <http://socialventures.com.au/assets/SROI-Lessons-learned-in-Australia.pdf>.

A series of 20 horizontal yellow wavy lines, spaced evenly down the page, intended for writing or drawing.

A series of 20 horizontal yellow wavy lines, spaced evenly down the page, intended for writing or drawing.

A series of 20 horizontal yellow wavy lines, spaced evenly down the page, intended for writing or drawing.

A series of 20 horizontal yellow wavy lines, intended for writing or drawing. The lines are evenly spaced and extend across most of the page width.



ธุรกิจกระแสหลักต้องมึงบงทำไรขาดทุนจันใด
“กิจการเพื่อสังคม” ก็ต้องการ “งบทำไรขาดทุนทางสังคม”
จันนั้น ทว่า...

- ผลลัพธ์ทางสังคมคืออะไร?
- ทำไมถึงควรประเมินผลลัพธ์ทางสังคม?
- ใครใช้ผลการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมได้บ้าง?
- ผลลัพธ์ทางสังคมเกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบ
ต่อสังคมและแนวคิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน” อย่างไร?

คู่มือเล่มนี้ จะช่วยแนะนำแนวคิด วิธีประเมิน

และวิธีแสดงข้อมูลการวัดผลลัพธ์ทางสังคม

เหมาะสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการหรือโครงการเพื่อสังคมทุกขนาดและทุกรูปแบบ

หรือผู้ที่สนใจแต่ไม่เคยทำการประเมินด้านนี้มาก่อนก็ตาม



ISBN 978-616-417-068-1



9 786164 170681