



APPLICATION OF SOCIAL IMPACT ASSESSMENT AND VALUATION IN THAILAND



สกุลทิพย์ กীরติพันธ์วงศ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2566

การศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์  
และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางสังคม  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

APPLICATION OF SOCIAL IMPACT ASSESSMENT AND VALUATION IN THAILAND



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY  
(Social Management)

Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University

2023

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์  
เรื่อง  
การศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์  
และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย  
ของ  
สกุลทิพย์ กীরติพันธวงศ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางสังคม  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์) (รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)

..... ที่ปรึกษาร่วม ..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล) (รองศาสตราจารย์ ดร.หทัยรัตน์ มาประณีต)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธันนิกันต์ สุญสินัย)

ชื่อเรื่อง	การศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย
ผู้วิจัย	สกุลทิพย์ กิรติพันธวงศ์
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2566
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ชลวิทย์ เจียรจิตต์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ เต็มประเสริฐสกุล

การศึกษาแนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย เพื่อศึกษาสถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทาง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในต่างประเทศ และภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย ตลอดจนวิเคราะห์ความเชื่อมโยงไปสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และแนวทางการส่งเสริม ทั้งในระดับนโยบาย และปฏิบัติ ที่เหมาะสมในประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้ประยุกต์มาตรฐาน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกจากองค์กรที่มีประสบการณ์ในการประยุกต์ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา และกลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ส่งเสริมพัฒนามาตรฐาน ผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา พบว่าระดับความเข้าใจและการนำไปสู่ภาคบังคับใช้ในวงกว้าง โดยการประยุกต์และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทย มีการบูรณาการความร่วมมือและมีความเข้มแข็งในระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน รูปแบบการประยุกต์และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทยสอดคล้องกับ "LIST MODEL" ที่มี 4 มิติ 20 องค์ประกอบ ทั้งนี้รูปแบบการประยุกต์มีลักษณะเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีการหลอมรวมศักยภาพ และการบูรณาการความร่วมมือในการสร้างคุณค่าร่วมที่ครอบคลุมทั้งมิติคุณค่าทางการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีการยืดหยุ่นระหว่างความรับผิดชอบและความร่วมมือด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมร่วมกันกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา นอกจากนี้ยังพบอีก 2 มิติ สำคัญ ได้แก่ 1) กลไกการกระตุ้นสนับสนุน ในการผลักดันระดับนโยบายการส่งเสริมองค์กรนำร่อง และ 2) กลไกการผลักดันความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ

คำสำคัญ : กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม, คุณค่าทางสังคม, เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน, การลงทุนทางสังคม

Title	APPLICATION OF SOCIAL IMPACT ASSESSMENT AND VALUATION IN THAILAND
Author	SAKULTHIP KIRATIPHANTAWONG
Degree	DOCTOR OF PHILOSOPHY
Academic Year	2023
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Cholvit Jearajit
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Santi Termprasertsakul

This research paper aims to study the situation and the application of social impact assessment and valuation in various countries, as well as Thailand. In addition, this study also aims to analyze the linkage between the SIA application, the achievement of SDGs, and the promotional guidelines at both the policy and implementation level and appropriate to the Thai context. Then, the qualitative research methodology collected information from the existing documentary and semi-structured interviews with groups of key informants via purposive sampling, consisting of Group 1: SIA applicators, selected from organizations that have relevant experience in applying SIA, and Group 2: SIA experts or promoters, selected from experts with relevant experience in SIA development and using descriptive analytics. The SIA application in Thailand has been reinforced by the integration of collaboration among various sectors. It was found out that the level of understanding and implementation was both higher and broader than expected, and aimed toward sustainable development. The model for application of social impact assessment and valuation in Thailand is in line with the "LIST Model", containing four dimensions, and 20 constituents. Significantly, the application model is purposefully characterized by a continuous development process to promote the SDGs. A blending of the potential, diversity and integration of cooperation has been formed to create shared values covering financial, social, and environmental dimensions. Moreover, a tight link between accountability and cooperation has been made by mutual social values and specifying key indicators, jointly with relevant sectors. Furthermore, the research findings showed two other important factors: (1) stimulating and supporting in speeding up the policy level, and empowering the pioneers; and (2) collaboration in various sectors were covered inclusively.

Keyword : Social impact assessment framework, Social values, Sustainable Development Goals (SDG), Social Impact Investment

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจากท่านประธานหลักสูตรและอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิตต์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ เต็มประเสริฐสกุล อาจารย์ประจำหลักสูตรและกรรมการบริหารหลักสูตร รองศาสตราจารย์ ดร.หทัยรัตน์ มาประณีต รองศาสตราจารย์ ดร.ภูมิ มุลศิลป์ อาจารย์ประจำหลักสูตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธันนิกานต์ สุญสินภัย ที่กรุณาให้คำปรึกษาคำแนะนำ ช่วยเหลือ ชี้แนะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ และสละเวลามาเป็นกรรมการสอบและให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นิสิตขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณหน่วยงานที่สนับสนุนการให้ข้อมูล ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ดีทีจีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัท ศิวาเทค จำกัด (โรงแรมศิวาเทค กรุงเทพฯ) มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และวิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และคณะผู้เชี่ยวชาญจากภาครัฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ เฉลิมชัย บุญยะสิทธิ์พรวน ผู้ช่วยวิชาญจากภาคเอกชน ดร.กฤษฎา เสกตระกูล ผู้ช่วยวิชาญจากภาคสังคม คุณสุนิตย์ เจริญสุธา ผู้ช่วยวิชาญจากภาคการศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติ มงคลชัยอรัญญา ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณเพื่อนนิสิตปริญญาเอก สาขาการจัดการทางสังคมทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจสนับสนุน และให้การช่วยเหลือในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วยดีตลอดเวลา

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่เป็นแรงใจให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบผลสำเร็จด้วยดี นิสิตขอบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน หากวิทยานิพนธ์มีข้อบกพร่อง ผิดพลาดนิสิตขอน้อมรับ และหากวิทยานิพนธ์เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่นำไปศึกษาในโอกาสต่อไป นิสิตขอยกความดีทั้งหมดแก่ทุกท่านที่กล่าวมา และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

สกุลทิพย์ กิรติพันธวงศ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ภูมิหลัง .....	1
1.2 ความมุ่งหมายของงานวิจัย.....	6
1.3 ขอบเขตของการวิจัย .....	6
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา .....	6
1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	7
1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่.....	8
1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา.....	8
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	10
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	12
2.1 แนวคิดผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact) การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) และคุณค่าทางสังคม (Social Value) .....	12
2.2 แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (UN SDGs) .....	30



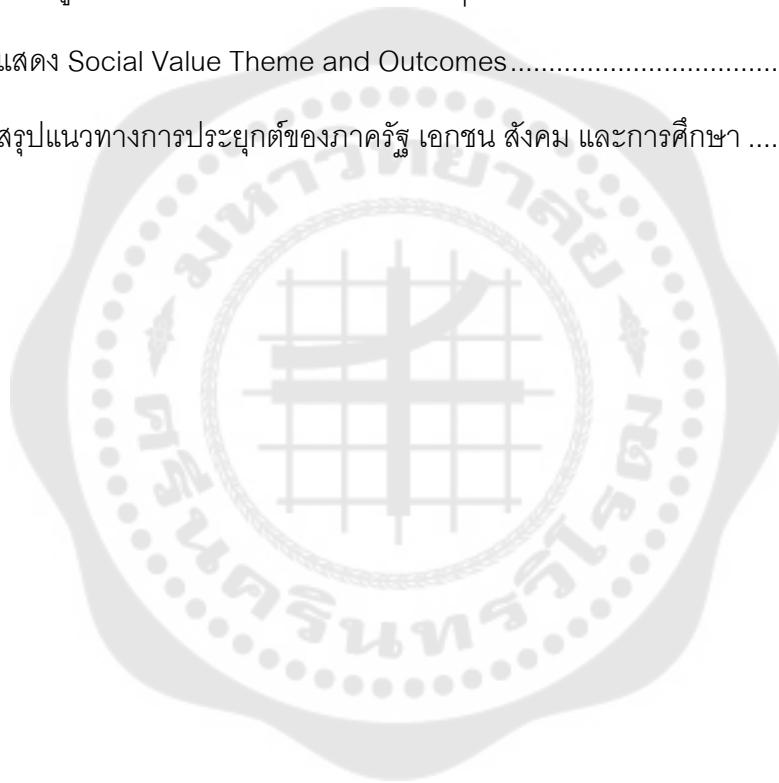
2.3 แนวคิด LIST MODEL และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และคุณค่าทางสังคม .....	36
2.4 สถานการณ์ กสไก การประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน .....	41
2.5 แนวทาง และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาคสังคมในต่างประเทศ .....	54
2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	80
3.1 รูปแบบการดำเนินการวิจัย .....	80
3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	81
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	82
3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	84
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	85
3.6 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	87
บทที่ 4 ผลการศึกษา .....	88
4.1 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทาง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ .....	88
4.1.1 แนวทางการดำเนินงานเพื่อผลักดันเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์สังคมและคุณค่าทางสังคม .....	89
4.1.2 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรค .....	107
4.2 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนต่างๆ ในประเทศไทย .....	109
4.3 การวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และความเชื่อมโยงไปสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน .....	168
4.3.1 แนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม .....	168

4.3.2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน .....	172
4.3.3 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรค และโอกาส.....	181
4.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่แนวทางการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน.....	183
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	186
5.1 สรุปผลวิจัย .....	186
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	190
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	194
5.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป.....	196
บรรณานุกรม .....	198
ประวัติผู้เขียน.....	208



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ตัวอย่างปัจจัยขับเคลื่อนผลกระทบ และตัวชี้วัด .....	21
ตาราง 2 ตัวอย่างปัจจัยขับเคลื่อน ตัวชี้วัด และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทุนทางสังคม และทุนทางธรรมชาติ.....	22
ตาราง 3 แสดงรูปแบบกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม.....	45
ตาราง 4 แสดง Social Value Theme and Outcomes.....	93
ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา .....	161



## สารบัญรูปรภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	11
ภาพประกอบ 2 ความหลากหลายในการสะท้อนมิติผลกระทบ .....	20
ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 4 ประเภท.....	23
ภาพประกอบ 4 ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม .....	24
ภาพประกอบ 5 หลักการของ Social Value (Social Value International).....	26
ภาพประกอบ 6 วงจรข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางสังคมสู่การบริหารจัดการองค์กร .....	29
ภาพประกอบ 7 อันดับใน SDG Index ของประเทศไทย ในปี ค.ศ. 2022.....	34
ภาพประกอบ 8 ภาพรวมของ SDGs แต่ละเป้าหมายของประเทศไทยในปี ค.ศ. 2022 .....	34
ภาพประกอบ 9 LIST Model .....	38
ภาพประกอบ 10 Social Impact Capability Framework.....	39
ภาพประกอบ 11 SIA Models/Frameworks .....	40
ภาพประกอบ 12 มาตรฐาน SDG Impact Standards .....	42
ภาพประกอบ 13 การบูรณาการองค์ประกอบสำคัญในมาตรฐาน SDG Impact Standards .....	43
ภาพประกอบ 14 บูรณาการการขับเคลื่อนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เพื่อสะท้อนเป้าหมาย SDG .....	44
ภาพประกอบ 15 การประเมินผลกระทบสังคมเป็นกลไกสำคัญ ในการเสริมประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาสังคม .....	44
ภาพประกอบ 16 กรอบ Impact Management & Measurement (IMM) ในการสร้างคุณค่าให้กับสังคม .....	49
ภาพประกอบ 17 รูปแบบการลงทุนที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางสังคม .....	51
ภาพประกอบ 18 กระบวนการของปัจจัยต่าง ๆ ใน Impact Value Chain.....	65

ภาพประกอบ 19 การวัดผลการประกอบการทางสังคม .....	66
ภาพประกอบ 20 ผลลัพธ์ของนักเรียนจากการดำเนินงานของโครงการ .....	75
ภาพประกอบ 21 รูปแบบของการประเมินผล .....	77
ภาพประกอบ 22 ความหลากหลายแนวทางการสร้างผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Researcher Impact Pathway).....	78
ภาพประกอบ 23 แสดง คู่มือแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ .....	89
ภาพประกอบ 24 แสดงกลไกในส่งเสริมรณรงค์ความร่วมมือและความตระหนักรู้ในวงกว้าง .....	91
ภาพประกอบ 25 The UN Global Compact Accenture Strategy CEO Study 2016 .....	96
ภาพประกอบ 26 ระดับความเรียกร้องจากนักลงทุนมาสู่ผู้บริหารและหน่วยงาน .....	97
ภาพประกอบ 27 รายงาน Impact Report ตามมาตรฐาน GRI .....	98
ภาพประกอบ 28 กรอบการพัฒนายั่งยืนของกิจการ, แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของ กิจการ.....	110
ภาพประกอบ 29 มาตรฐาน SDG Impact Standard กลไกผลักดันเชิงประสิทธิผล .....	113
ภาพประกอบ 30 มาตรฐานสากลคู่มือสำหรับบริษัทจดทะเบียนไทย .....	114
ภาพประกอบ 31 ความเชื่อมโยง SDG Guidebook สู่งารรายงาน 56-1 One Report .....	114
ภาพประกอบ 32 แผนที่การลงทุนสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Thailand SDG Investor Map).....	115
ภาพประกอบ 33 ระบบนิเวศ Eco-System ของการพัฒนาตลาดทุนและการเงินยั่งยืน .....	117
ภาพประกอบ 34 วิสัยทัศน์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).....	119
ภาพประกอบ 35 กรอบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ปตท. ....	120
ภาพประกอบ 36 โครงสร้างกำกับดูแลและนโยบายการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ ปตท. .....	122
ภาพประกอบ 37 มาตรฐานการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท.....	123

ภาพประกอบ 38 การประเมินมูลค่าที่แท้จริงขององค์กรจากผลการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน ปี พ.ศ. 2565.....	124
ภาพประกอบ 39 ทิศทางและเป้าหมายระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2565-2574) .....	127
ภาพประกอบ 40 แผนหลัก สสส. 15 แผน .....	128
ภาพประกอบ 41 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Chain of Outcome) .....	129
ภาพประกอบ 42 ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจชุมชน .....	135
ภาพประกอบ 43 ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน ด้านสภาพแวดล้อม .....	136
ภาพประกอบ 44 สัดส่วนการสนับสนุนงบประมาณด้านการบริหารจัดการ และค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค โดยบริษัท ดีทีจีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ดีทีจีไอ) .....	139
ภาพประกอบ 45 ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา .....	143
ภาพประกอบ 46 ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 4 .....	143
ภาพประกอบ 47 ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา สุข กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 3..	144
ภาพประกอบ 48 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 14 .....	145
ภาพประกอบ 49 กรอบมาตรฐาน SDG Impact Standard.....	153
ภาพประกอบ 50 ผลงานวิจัยและประเมินผลสัมฤทธิ์ งานบริการทางวิชาการ และคู่มือ .....	157
ภาพประกอบ 51 ที่มาและแรงจูงใจ .....	168
ภาพประกอบ 52 ความตระหนักและการเรียนรู้ .....	169
ภาพประกอบ 53 รูปแบบแนวทางการประยุกต์.....	170
ภาพประกอบ 54 กลไก/กระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน .....	171
ภาพประกอบ 55 การเปลี่ยนแปลง/ผลสัมฤทธิ์/ประสิทธิผล .....	172
ภาพประกอบ 56 แนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม .....	172

ภาพประกอบ 57 รูปแบบการขับเคลื่อน LIST-ES IMPACT MODEL ผู้การบรรลู่เป้าหมายการ พัฒนาอย่างยั่งยืน .....	180
--	-----



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภูมิหลัง

ในปัจจุบันทั่วโลกกำลังตกอยู่ในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) โดยการพัฒนาเริ่มมาตั้งแต่ยุคปฏิวัติเกษตรกรรมและพาณิชย์กรรมที่แฝงอยู่ในระบอบศักดินาและพาณิชย์นิยมมาสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ที่มุ่งการเติบโต (Growth) และความทันสมัย (Modernize) ตามความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ (Vries, 1994, 249-270) ในช่วงเวลาเดียวกันได้เกิดแนวคิดเศรษฐศาสตร์ อדם สมิท ราวปี ค.ศ. 1776 เป็นระบบที่แข่งขันในรูปแบบอิสระ มีการแบ่งงานกันทำภายในอุตสาหกรรม มุ่งเน้นไปที่การผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการในจำนวนมากของผู้บริโภคในยุคสมัยนั้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการลดต้นทุน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สังคมเกิดการสะสมทุนด้วยการเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต และเป็นรากฐานการเกิดแนวคิดการจัดการมาสู่ยุคปัจจุบันที่ส่วนใหญ่มีการพึ่งพาระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม โดยเมื่อพิจารณาถึงระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมอันตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิด อรรถประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ที่มีความเชื่อว่าการบริโภคเกิดจากการถูกระงับจาก อรรถประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคจะได้รับจากการอุปโภคหรือบริโภค ซึ่งระบบทุนนิยมดังกล่าวทำให้ประชาชนและประเทศมีรายได้เพิ่มขึ้นจนพ้นเส้นแบ่งของความยากจน แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแบบทันสมัยได้รับการยอมรับและแผ่ขยายจากกลุ่มประเทศทางตะวันตกไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ก่อเกิดเป็นกระแสหลักของการพัฒนาในเวลาอันรวดเร็วของสังคมยุคอุตสาหกรรม (Goodwin, Nelson, Ackerman, & Weisskopf, 2008)

แม้ว่าสังคมอุตสาหกรรมดังกล่าวจะช่วยทำให้ศักยภาพและขอบเขตการทำงานของมนุษย์สูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ยังทำให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม จากสัดส่วนการกระจายรายได้ในระบบเศรษฐกิจที่ให้ประโยชน์ต่อกลุ่มเจ้าของทุนและนักลงทุน ทำให้การกระจายรายได้ แ่ลง และยังเศรษฐกิจมีการเติบโต ปัญหาความเหลื่อมล้ำในระบบเศรษฐกิจก็ยังมีมากขึ้น ทั้งความเหลื่อมล้ำระหว่างประเทศ และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศ รวมถึงยังปัญหาจากทรัพยากรที่สิ้นเปลือง มลภาวะ สิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลายจากอุตสาหกรรม ซึ่งยังคงเป็นปัญหา ระหว่างความไม่สมดุลของทิศทางการพัฒนาระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบทวีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน

สำหรับแนวทางในการพัฒนาประเทศของไต้หวันนั้น ให้ความสำคัญไปที่การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเน้นกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจทางด้านทุนนิยม จากการรองรับปริมาณ การผลิต



ที่เพิ่มขึ้นของประเทศมหาอำนาจ ซึ่งกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจำเป็นต้องปรับระบบตลาดของตนใหม่เพื่ออาศัยการลงทุนของนายทุนโดยไม่ได้คำนึงถึงผลที่จะเกิดตามมาในภายหลัง เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน เช่นเดียวกับประเทศที่กำลังพัฒนาอื่น ๆ ที่ได้รับอิทธิพลการพัฒนาจากชาติตะวันตก จากกระแสการพัฒนาจะส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ จากเกษตรกรรม กลายเป็นอุตสาหกรรมมากขึ้น ขณะที่เศรษฐกิจของประเทศ มีการเติบโตแบบก้าวกระโดด จึงระดมทรัพยากรของประเทศ ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบ จากการกระทำดังกล่าวเกิดปัญหาหลายประการตามมา เช่น สิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศที่ถูกทำลาย และ ความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงทรัพยากร จนมีคำกล่าวที่ว่า เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน การขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาประเทศ ปัจจุบันเกิดการเชื่อมโยงในระดับโลกมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านนวัตกรรม การเข้าถึงทรัพยากรที่ไม่ทั่วถึง ปัญหาความยากจน รวมถึงความเหลื่อมล้ำ ที่ยังคงต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพของการบริการทางสังคม โครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ไม่สมดุล และการกระจายโอกาสการพัฒนาที่ไม่ทั่วถึง รวมไปถึงการเข้าถึงระบบความยุติธรรม ที่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำ ภายใต้เงื่อนไขสภาพแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นแรงกดดัน ทำให้ต้องมีการปรับตัว และมีการวางแผนแก้ไขปัญหา (กัญญาณัฐ เสียงใหญ่ และศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล, 2564)

จากปัญหาการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนดังกล่าว ได้นำมาสู่การพยายามสร้างความร่วมมือทั้งในระดับประเทศ และระหว่างประเทศ ซึ่งกลายเป็นวาระสำคัญระดับชาติ (top priority) ที่ต้องอาศัยอำนาจจากภาคส่วนที่มีอิทธิพลในการผลักดันประเด็นวาระต่าง ๆ เหล่านี้ ในฐานะของการเป็นปทัสสถานใหม่ (new norms) เข้ามาปรับใช้ภายในประเทศเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการทำให้ผู้คนในสังคมตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตของตน และพิจารณาให้เป็นตรรกะแห่งความเหมาะสม (logic of appropriateness) เพื่อให้เกิดการยอมรับ และเห็นด้วยว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังและเร่งด่วน โดยหนึ่งในประเทศที่มีบทบาทสำคัญต่อการผลักดันประเด็นวาระดังกล่าว คือ องค์การสหประชาชาติได้เสนอแนวความคิด การพัฒนาที่ยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุม และมุ่งหวังให้เกิดความสมดุลการพัฒนาในมิติการเติบโตทางเศรษฐกิจ ความครอบคลุมทางสังคม และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม นับเป็นกรอบความร่วมมือของผู้นำประเทศที่มุ่งวางนโยบายแนวทางการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลิดรอน

ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง (Cassen, 1987, p. 126) มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเติบโตทางเศรษฐกิจ (economic growth) ครอบคลุมทางสังคม (social inclusion) และการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม (environmental protection) โดยในการประชุมสมัชชาสหประชาชาติ สมัยสามัญ ครั้งที่ 70 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 ณ สำนักงานใหญ่สหประชาชาติ ประเทศไทย และประเทศสมาชิก รวมทั้งหมด 193 ประเทศ ได้ร่วมลงนาม เพื่อรับรองวาระนี้ ค.ศ. 2030 ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาของโลก เพื่อร่วมกันบรรลุเป้าหมายการพัฒนา ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยกำหนดให้มีเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นแนวทางให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกันทั้งหมด 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยง และเกื้อหนุนกัน กำหนดตัวชี้วัดทั้งหมด 247 ตัวชี้วัด เพื่อติดตาม และประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ หรือ 5P ได้แก่ 1) People หรือการพัฒนาคน ให้มีความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจน และความหิวโหย รวมถึงลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 2) Planet หรือสิ่งแวดล้อม ที่ให้ความสำคัญ กับการปกป้อง และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สภาพภูมิอากาศ เพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป 3) Prosperity หรือเศรษฐกิจ และความมั่งคั่ง ที่ส่งเสริมให้ประชาชน มีความเป็นอยู่ที่ดี และสอดคล้องกับธรรมชาติ 4) Peace หรือสันติภาพ และความยุติธรรม ที่ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข ไม่แบ่งแยก และ 5) Partnership หรือการเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากแนวทางขององค์การสหประชาชาติ ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกับประเทศสมาชิก และมีมติสมัชชาในการติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ได้แก่ ประเทศในทวีปแอฟริกา กลุ่มประเทศเหล่านี้เล็งเห็นความสำคัญกับนโยบายขององค์การสหประชาชาติ ด้านการศึกษา และด้านสวัสดิการ โดยมีการร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศ และองค์การระดับภูมิภาค ที่มีข้อตกลงสำคัญร่วมกัน 6 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนา และแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ เพื่อลดการเหลื่อมล้ำของรายได้ และสังคม 2) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาประเทศ เน้นที่ปัญหาความยากจน 4) ความตระหนักเกี่ยวกับทรัพยากรทางธรรมชาติ 5) การพัฒนาความเท่าเทียมของมนุษย์ และ 6) การพัฒนาเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (Africa Union, 2021) สำหรับกลุ่มประเทศในภูมิภาคอาหรับ ได้มีเป้าหมายตามแนวทางขององค์การ สหประชาชาติ ได้ให้ความสำคัญในประเด็นด้านสุขภาพและการศึกษา มุ่งเป้าไปที่ระบบสวัสดิการและการคุ้มครอง แรงงาน โดยมีการกำหนดการทำงาน

ร่วมในระดับภูมิภาคให้ได้รับการแก้ไขปัญหาด้านสวัสดิการและการเคารพสิทธิมนุษยชน และ  
 ทรัพยากรธรรมชาติที่ยั่งยืน (IISD) และในกลุ่มประเทศภูมิภาคอาเซียน กำหนดเป้าหมายของ  
 องค์การสหประชาชาติเกี่ยวกับการพัฒนาตามเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญในการพัฒนามนุษย์  
 และส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ครอบคลุมด้านต่าง ๆ อาทิเช่น การศึกษา ระบบสวัสดิการ  
 สังคม เพื่อประชากรทุกกลุ่ม การคุ้มครองสิ่งแวดล้อม อย่างยั่งยืน การร่วมมือกัน และการสร้างอัต  
 ลักษณะของอาเซียน ซึ่งมีการอธิบายว่า แผนงานเหล่านี้ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การสร้างประชาคม  
 ที่มีคนเป็นศูนย์กลาง (people-centered) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (socially responsible)  
 และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (environmentally friendly)

สำหรับประเทศไทย ซึ่งรัฐบาลได้รับวาระ และเป้าหมาย มาใช้เป็นแนวทางพัฒนาตาม  
 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ  
 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่มีการดำเนินเป้าหมายตามแนวทางสากล และผลักดันการพัฒนาที่  
 ยั่งยืนใน 17 เป้าหมาย 169 เป้าประสงค์ และ 244 ตัวชี้วัด โดยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 25  
 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ให้กระทรวงมหาดไทย มีกลไกการขับเคลื่อนเป้าหมายในระดับพื้นที่ โดย  
 ทำงานร่วมกันในภาคประชารัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม เป็นกลไกการขับเคลื่อน Sufficiency  
 for Sustainability and Sufficiency Economy Philosophy for Sustainable Development  
 Goals หรือ SEP for SDGs นอกจากนี้ยังส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์  
 เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติเพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศ  
 โดยหนึ่งในผลที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นในภาพรวมของประเทศภายในปี พ.ศ. 2579 คือ สังคมไทยมี  
 ความมั่นคงและมีภูมิคุ้มกันตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งมีความยั่งยืนและเป็น  
 ประเทศแรก ๆ ที่ประสบผลสำเร็จในการบรรลุ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ดังนั้น ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) จึงมีความสอดคล้อง  
 กับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในประเด็นการพัฒนาทุกมิติ โดยมุ่งใช้งานวิจัยและ  
 นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (คณะกรรมการด้าน  
 นโยบายและยุทธศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม สภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, สำนักงาน  
 คณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, และสำนักงาน  
 คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2560)

จากการศึกษา พบว่า ไม่เพียงการผลักดันในเชิงกรอบมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แต่ยังพบ  
 แนวโน้มการผลักดันมาตรการกระตุ้นส่งเสริมแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการสะท้อน  
 ผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม เชื่อมโยงไปสู่การสะท้อนศักยภาพความสามารถในการดำเนิน

ธุรกิจอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์และโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรแหล่งทุนที่กว้างขวางขึ้น การตอบรับทางภาพลักษณ์ ดึงดูดลูกค้าและหน่วยงานภาคีสนับสนุนต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา (Goyal, Rahman, & Kazmi, 2013, 361-379) เกิดประโยชน์ต่อทั้งในองค์กรและผลสัมฤทธิ์สังคมในวงกว้าง ด้วยแนวโน้มการตอบรับของทุกภาคส่วน การขับเคลื่อนในระดับนโยบายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ผู้การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผวนกับสถานการณ์ความล่าช้าในการบรรลุเป้าหมาย จากรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Report: SDR) ดัชนี SDG และผลสรุปภาพรวม (SDG Index and Dashboard) ของ J. Sachs, Kroll, Lafortune, Fuller, and Woelm (2022) ซึ่งมีเพียงเป้าหมายที่มีสถานะบรรลุเป้าหมาย (เขียว) มีเพียง 1 เป้าหมาย คือ ขจัดความยากจน เป็นปัจจัยเร่ง และมีความสำคัญต่อการผลักดันมาตรฐานการรายงานผลขององค์กร ที่ควรสะท้อนการผลักดันให้เกิดการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนมิติอื่นนอกเหนือจากมิติตัวเลขทางเศรษฐกิจ หรือการเงิน ไปสู่การเสริมสร้างคุณค่าทางสังคม และการรักษาสมดุลสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามระดับบูรณาการเป้าหมายสู่ระดับการปฏิบัติ นั้น นโยบาย แผนงาน โครงการ และการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐมีทิศทางที่มุ่งสู่การพัฒนาความเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม แต่ในหลายนโยบายและการดำเนินงานของภาครัฐ มุ่งเพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจ ได้ส่งผลกระทบต่อมิติทางสังคม ผู้คน ชุมชน สิ่งแวดล้อม และสะท้อนสู่การสูญเสียมูลค่าทางเศรษฐกิจในระยะยาว ดังนั้น ความสมดุลในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และผลกระทบต่อมิติสังคม ก็ถูกนำมาพิจารณา เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลของงาน การบริหารงบประมาณ รวมถึงนโยบายที่เป็นประโยชน์ การนำคำแนะนำไปประกอบแนวทางการวางแผนนโยบาย และแผนการดำเนินงาน ซึ่งต้องเน้นที่การรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและการลดผลกระทบและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกิจกรรมทางธุรกิจต่อมิติทางสังคม ปัจจุบันมีความคาดหวังให้กับภาคธุรกิจในการสร้างคุณค่าที่ชัดเจนและมีความเชื่อถือมากขึ้น และยังเน้นเรื่องของการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสาร เช่น การสนับสนุน SDGs ในปี ค.ศ. 2023 ที่เป็นปัจจัยที่สำคัญในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและการทำงานให้มีความสอดคล้องกับ SDGs ในปี ค.ศ. 2020 กับการประเมินสถานการณ์ พบความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนผลการประชุมเศรษฐกิจโลก World Economic Forum 2021 ได้สะท้อนความสำคัญที่ทั่วโลกจะประสบวิกฤติทางสิ่งแวดล้อมและสังคมรุนแรงขึ้นเป็น 3 ลำดับแรก ที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ ผ่านรายงานความเสี่ยงโลก (Global Risks Report) ดังนั้นการเชื่อมโยงกระแส ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และตัวชี้วัดเข้ากับวิสัยทัศน์ รวมถึงทิศทางของการดำเนินงานถือเป็นเรื่องสำคัญ ที่จะส่งเสริม

ประสิทธิผลของงาน การจัดสรรงบประมาณ และการจัดทำนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในทุกภาคส่วน อย่างไรก็ตาม ยังมีช่องว่างที่ต้องการการประเมินติดตามผลในระดับผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เพื่อช่วยในการบริหารจัดการ และสร้างมาตรฐานและกลไกที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการวางแผน บริหารจัดการ ระเบียบวิธีการ การศึกษาประเมิน งานวิจัย และข้อมูลทางวิชาการ เพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่อาจเกิดผลในเชิงลบ และการเตรียมความพร้อมของนโยบาย บุคลากร กลไกการขับเคลื่อน แรงจูงใจ ปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัด และข้อท้าทายที่จุดรั้งการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย เพื่อศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการประยุกต์กรอบมาตรฐานดังกล่าวในภาคส่วนและหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนกรณีศึกษาจากองค์กรในภาคส่วนต่าง ๆ รูปแบบแนวทาง มาตรฐานที่เลือกใช้ ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย เพื่อสะท้อนให้เห็นสถานการณ์ ความก้าวหน้า ตลอดจนช่องว่างในการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดการขับเคลื่อนบูรณาการและขยายคุณค่าทางสังคมทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ผู้การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 1.2 ความมุ่งหมายของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทาง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ

1.2.2 เพื่อศึกษารูปแบบแนวทางการประยุกต์ การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย ตลอดจนวิเคราะห์ผลความเชื่อมโยงไปสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.2.3 เพื่อวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่แนวทางการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา

การศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทยที่ครอบคลุมเรื่องการเรียนรู้ นวัตกรรม ความยั่งยืน และการเปลี่ยนแปลง อันเกิดขึ้นจากการประยุกต์กรอบมาตรฐานดังกล่าวในกรณีศึกษา ใน 4 ภาคส่วน และมีการศึกษาจาก



ผู้เชี่ยวชาญในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ในมุมมองความเห็นต่อสถานการณ์ รูปแบบแนวทางการประยุกต์การประเมินกรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคม ในประเทศไทยกรอบมาตรฐาน

### 1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาท ผู้เชี่ยวชาญ หรือมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม ซึ่งคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายโดยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากความครอบคลุมความหลากหลาย 2 กลุ่มลักษณะ ได้แก่ ผู้ประยุกต์มาตรฐาน และ ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้พัฒนาส่งเสริมมาตรฐาน โดยกลุ่มที่ 1 ผู้ประยุกต์มาตรฐาน ผู้วิจัยได้คัดเลือกมาจาก 4 กลุ่มย่อย ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา

1.3.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 1 ผู้ประยุกต์มาตรฐาน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกจากองค์กรที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องในการประยุกต์แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมภาคส่วนต่าง ๆ และกำหนดภาคส่วนละ 2 หน่วยงาน ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึก และมุมมองของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระต่อสถานการณ์การประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคม โดยมีรายละเอียดหน่วยงานที่พิจารณาคัดเลือกตามเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ภาครัฐ จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 2) ภาคเอกชน จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ บริษัท ดีทีจีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และ โรงแรมศิวาเทล กรุงเทพมหานคร
- 3) ภาคสังคม จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
- 4) ภาคการศึกษา จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.3.2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ส่งเสริมพัฒนามาตรฐาน ผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการประยุกต์ พัฒนา หรือส่งเสริมมาตรฐาน ในภาคส่วนต่าง ๆ ภาคส่วนละ 1 คน และกำหนดวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึก และมุมมองของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระต่อสถานการณ์การประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคม โดยมีรายละเอียดผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาคัดเลือกตามเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาครัฐ จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนสมาชิกรัฐสภาธิบดีบัญญัติแห่งชาติ
- 2) ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาคเอกชน จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กสท.)
- 3) ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาคสังคม จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนสถาบัน Change Fusion
- 4) ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาคการศึกษา จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)

### 1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ครอบคลุมหน่วยงานทั่วประเทศไทย

### 1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การสำรวจในช่วงระยะเวลา ปี พ.ศ. 2566

## 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.4.1. **กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์** หมายถึง กรอบในการศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทยที่ครอบคลุมทุกมิติ อันเกิดขึ้นจากการประยุกต์กรอบมาตรฐานดังกล่าวในกรณีศึกษา ใน 4 ภาคส่วน และมีการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ในมุมมองความเห็นต่อสถานการณ์ รูปแบบแนวทางการประยุกต์การประเมินกรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย

1.4.2 **คุณค่าทางสังคม (Social Value)** หมายถึง แนวทางในการประเมินมูลค่าของสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เพียงการพิจารณาตัวชี้วัดและมุมมองทางการเงิน (financial value) แต่มุ่งเข้าใจผู้คนด้วยการวิเคราะห์ผลกระทบจากกิจกรรม โครงการ การลงทุน การวิเคราะห์ตัวชี้วัด ในมิติของมูลค่าที่ไม่ใช่การเงิน (non-financial value)

1.4.3 **การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)** หมายถึง รูปแบบของการพัฒนาองค์กรมีความรับผิดชอบต่อด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ควบคู่ไปกับการสร้างผลตอบแทนหรือการประกอบการที่ดีในทางเศรษฐกิจ โดยการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนจะบ่งชี้ให้เห็นถึงบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของธุรกิจว่า นอกจากการเจริญเติบโตของธุรกิจ และยังมีภาระผูกพันสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตไปพร้อมกันการรับผิดชอบต่อธุรกิจสังคมและ

สิ่งแวดล้อมนั้น สามารถใช้แนวคิดหรือแนวการปฏิบัติได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบริบทองค์กร ที่มีปัจจัยในการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันออกไป

**1.4.4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)** หมายถึง ประมวลเป้าหมาย 17 ข้อที่เชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย เป้าหมาย 17 ด้าน และ เป้าประสงค์ 169 ข้อ จะค้ำประกันประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม โดยสามารถอธิบายแยกย่อย ตามประเด็นดังนี้

**1.4.1.1 มิติด้านสังคม** หมายถึง เป้าหมายที่ 1 การขจัดความยากจนในทุกรูปแบบและทุกที่ เป้าหมายที่ 2 การขจัดความหิวโหยและสร้างความมั่นคงทางอาหาร เป้าหมายที่ 3 การสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคน เป้าหมายที่ 4 การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและตลอดชีวิต และเป้าหมายที่ 5 การสร้างความเท่าเทียมทางเพศและเสริมสร้างบทบาทของผู้หญิงและเด็กหญิง

**1.4.1.2 มิติด้านเศรษฐกิจ** หมายถึง เป้าหมายที่ 7 การให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานที่สะอาดและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน เป้าหมายที่ 8 การสร้างเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืนและมีความครอบคลุม เป้าหมายที่ 9 การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและการส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 10 ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ และเป้าหมายที่ 11 การพัฒนาเมืองและถิ่นฐานให้มีความปลอดภัย ยั่งยืน

**1.4.1.3 มิติด้านสิ่งแวดล้อม** หมายถึง เป้าหมายที่ 6 เน้นการจัดการและการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ เป้าหมายที่ 12 มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการผลิตและการบริโภคเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป้าหมายที่ 13 เน้นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น เป้าหมายที่ 14 การปกป้องและฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเลเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และเป้าหมายที่ 15 เน้นการปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศบนบกเพื่อการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืน

**1.4.1.4 มิติด้านสันติภาพ และสถาบัน** หมายถึง เป้าหมายที่ 16 การส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน การจัดให้มีความยุติธรรมสำหรับทุกคน และการสร้างสถาบันที่มีประสิทธิผล รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ

**1.4.1.5 มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา** หมายถึง เป้าหมายที่ 17 การสร้างความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

**1.4.5 ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact)** หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการเพื่อสังคม ที่แสดงให้เห็นในมิติของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



ซึ่งสามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์นี้ได้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ทั้งนี้ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมควรสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และพันธกิจขององค์กรหรือโครงการ ซึ่งองค์กรสามารถใช้ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของตนสร้างกลไกการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถจัดการผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดหวังซึ่งเกิดขึ้นจากโครงการได้

**1.4.6 การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย** (Social Impact Assessment and Social Value in Thailand) หมายถึง กระบวนการทั้งก่อนดำเนินโครงการ และหลังการดำเนินโครงการ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ การตรวจสอบ รวบรวมข้อมูล วางแผน และบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ทางสังคม โดยมีเป้าหมายในการนำผลที่ได้รับจากการประเมินไปตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการหรือไม่ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของการพัฒนาและการเกิดความเป็นธรรมแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ตลอดจนคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมด้วย

**1.4.7 การลงทุนทางสังคม (Social Impact Investment)** หมายถึง การลงทุนของการดำเนินงานโครงการ ที่มีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเชิงบวก พร้อมผลตอบแทนทางการเงิน ทั้งระดับต่ำกว่าตลาดและเทียบเท่าอัตราผลตอบแทนในตลาด

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความก้าวหน้าการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ในกรณีศึกษาต่างประเทศ รูปแบบแนวทางการประยุกต์ในภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย และแนวทาง การส่งเสริมการขับเคลื่อนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่เหมาะสมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือก การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม

ผู้วิจัยได้พัฒนากลอบแนวคิดในการวิจัย โดยอ้างอิงแบบจำลองของแนวคิด และกระบวนการที่เชื่อมโยงเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการพัฒนาสังคม ส่งเสริมการสร้างคุณภาพทางสังคม และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน LIST MODEL (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อภาภโร) และพระพรหมบัณฑิต (ธมฺมจิตฺโต), 2562) เป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทยที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์กรอบมาตรฐานดังกล่าวในกรณีศึกษา ใน 4 ภาคส่วน และมีการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดกระบวนการในการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎี ผู้วิจัยสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบพหุกรณีศึกษา โดยกำหนดประเภทเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมี 2 ประเภท คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็น แบบบันทึกตามประเด็นที่ต้องศึกษาในกรณีศึกษาต่างประเทศ ในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ได้แก่ รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้พัฒนาส่งเสริมมาตรฐาน และ รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้ประยุกต์มาตรฐาน ในระดับผู้บริหารองค์กร

ด้วยกระบวนการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปวิเคราะห์กรอบแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทย และวิเคราะห์ผลที่มีจากการประยุกต์ต่อการขับเคลื่อนการพัฒนา ตลอดจนวิเคราะห์สรุปปัญหาข้อท้าทายจากการประยุกต์ โอกาส และข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบแนวทางการประยุกต์ ไปสู่การกำหนดแนวทางให้แก่หน่วยงานอื่น



\*พระสุริยบัณฑิต.ศร.ณ. (2561). LIST MODEL FOR RESEARCH AND SOCIAL DEVELOPMENT

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการแนวคิด และทฤษฎี โดยมีกรอบการศึกษาดังนี้

2.1 แนวคิดผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact) การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) และคุณค่าทางสังคม (Social Value)

2.2 แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (UN SDGs)

2.3 แนวคิด LIST MODEL และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคม

2.4 สถานการณ์ กอล์ฟ การประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.5 แนวทาง และกรณีศึกษาในการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาคสังคมในต่างประเทศ

2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact) การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) และคุณค่าทางสังคม (Social Value)

2.1.1 ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment)

ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact) ปรากฏขึ้นในทศวรรษที่ 1980 จากมุมมองของปัจเจกชน Latané (1981) กล่าวว่า Social Impact เป็นผลกระทบของคนอื่นที่มีต่อปัจเจกบุคคล และ Dietz (1987) ได้เสนอคำนิยามแรกของ Social Impact โดยกล่าวว่า Social Impact เป็นการปรับปรุงหรือการเสื่อมลงอย่างมีนัยสำคัญ ของความเป็นอยู่ที่ดี หรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของชุมชน และต่อมา Vanclay (2002) กล่าวว่า Social Impact คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับมนุษย์ (ในระดับปัจเจกบุคคลและระดับสังคมมนุษย์) ทั้งในความรู้สึกทางร่างกาย การรับรู้ จนกระทั่งต่อมาความสนใจเริ่มมุ่งเน้นไปที่องค์กร Epstein and Yuthas (2014) นิยามว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากกิจกรรม ทั้งทางบวก และทางลบ ทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ (Dietz, 1987, pp. 54-69)

ซึ่งมักมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คน อาชีพ วัฒนธรรม (ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม ค่านิยม ภาษา) และชุมชน ในบริบทของการพัฒนาโครงการ ซึ่งต่อมา Hadad and Gauca (2014) ได้นิยาม ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact) ไว้ว่า ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมไม่ได้อยู่ในรูปแบบของปัจเจกบุคคลอีกต่อไป แต่มาจากมุมมองขององค์กร ได้เริ่มกำหนดวัตถุประสงค์ตามผลลัพธ์ ผลกระทบ หรือคุณค่าที่จะเกิดขึ้นจากผลของการดำเนินงาน ที่ส่งผลต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจ ปัจจุบันผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เป็นการรับรู้หรือสัมผัสได้ ระดับปัจเจกบุคคล หน่วยเศรษฐกิจ กลุ่มสังคม และชุมชน ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต การดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ รูปแบบวัฒนธรรม ที่เกิดขึ้นของหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ในด้านของสำนักงานประเมินสิ่งแวดล้อมแคนาดา (Canadian Environmental Assessment Agency) ได้กล่าวถึง ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมไว้ว่า เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ หรือสามารถสัมผัสได้ในเชิงรูปธรรมในระดับของปัจเจกบุคคล หน่วยเศรษฐกิจ (ครอบครัวหรือครัวเรือน) กลุ่มสังคม หรือชุมชนโดยรวม ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิถีชีวิตของผู้คน ทั้งในด้านความสามารถส่วนตัว การประกอบอาชีพ วัฒนธรรม และชุมชนของสังคม

การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม พบว่า มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่สอดคล้องกัน Becker (2001) ได้กล่าวว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เป็นการระบุผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ ทั้งการดำเนินการที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล องค์กร หรือสังคมโดยรวม ซึ่งการประเมินผลสัมฤทธิ์จะอยู่ในรูปแบบการจัดทำข้อสรุป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวิจัยสังคมเชิงนโยบาย หรือการดำเนินโครงการ ขณะเดียวกัน Vanclay (2003) ยังได้ให้นิยามของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมไว้ว่า คือการวิเคราะห์ การตรวจสอบ และการบริหารจัดการผลทางสังคมจากการพัฒนา โดยมีมุมมองว่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมมีอยู่หลากหลายมิติ คือ มิติที่เป็นขอบเขตของการวิจัยและการดำเนิน เป็นพาราไดม์หนึ่งขององค์ความรู้ทางวิชาการ หรือเป็นเทคนิคการวัดผลมีคุณค่าต่อสังคมก็ได้ ซึ่งก็ย่อมขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในส่วนของสมาคมระหว่างประเทศเพื่อการประเมินผลกระทบ ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เน้นการวิเคราะห์ ติดตาม และบริหารจัดการผลทางสังคมที่เกิดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่นำผลกระทบสู่การประเมิน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมของมนุษย์ให้มีความยั่งยืนและเท่าเทียมกันมากขึ้น กระบวนการนี้อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจไว้ และมีลักษณะทั้งในเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินการต่าง ๆ เช่น นโยบาย แผนงาน โครงการ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นการศึกษาที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนและความเท่าเทียมกันในสังคม นอกจากการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ยังควรครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุก ๆ มิติ จากโครงการทางสังคม เช่น กิจกรรมสาธารณะ โครงการสวัสดิการสังคม หรือโครงการที่มุ่งเสริมสร้าง

สังคมที่เป็นเลิศ เป็นต้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเหล่านี้เป็นการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยมีมาตรฐานการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ซึ่งการประเมินนี้ เป็นกระบวนการของการวิจัย การวางแผน และการจัดการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือผลที่ตามมา ที่เกิดจากนโยบาย แผนงาน การพัฒนาและโครงการต่าง ๆ (Programme., 2007) ซึ่ง Department of Planning and Environment (2021) กล่าวว่า การประเมินผลลัพธ์ทางสังคม คือ วิธีการรวบรวมข้อมูล การประเมินผลลัพธ์ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแจ้งข้อค้นพบที่ได้รับ ซึ่งการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เป็นหนึ่งข้อมูล เพื่อเข้าสู่กระบวนการประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่กว้างขึ้น ซึ่ง SIA จะทำการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมไปพร้อม ๆ กัน และสุพัตตรา ตันติจรียาพันธ์ (2564) ได้กล่าวว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม หมายถึง กระบวนการทั้งก่อน และหลังการดำเนินการโครงการ เพื่อวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ การตรวจสอบ และการวางแผนบริหารจัดการผลกระทบต่อทางสังคม เพื่อนำไปประเมินว่าสมควรที่จะดำเนินโครงการนั้น ๆ ต่อหรือไม่ หรือทำการปรับปรุงการดำเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของการพัฒนา และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่กลุ่มเป้าหมายของโครงการอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ตลอดจนคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคมเป็นหลัก

การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) กระบวนการประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเน้นการศึกษาผลกระทบของโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้นในชุมชน รวมถึงคนที่อาศัยในชุมชนและสังคมโดยรอบ โดย SIA จะประเมินการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และคุณภาพชีวิต พร้อมนำเสนอมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการลดผลกระทบทางสังคม เพื่อใช้ในการพิจารณาโครงการและการปรับเปลี่ยนโครงการให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและสังคม นอกจากนี้ยังมุ่งหวังให้ลดผลกระทบทางลบ และช่วยให้ผู้ตัดสินใจโครงการสามารถพิจารณาว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นที่ยอมรับและคุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ (กนกวรรณ วงศ์วิบูล เศรษฐ์, 2555) โดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมนั้น จะมีการพัฒนาการมาจาก การประเมินผลกระทบต่อทางด้านสิ่งแวดล้อมเบื้องต้น (IEE) และการประเมินผลกระทบต่อทางด้านสิ่งแวดล้อม (EIA) ซึ่งประกอบไปด้วย

1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) ซึ่งครอบคลุมการประเมินด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสังคม การประเมินตัวแปร ปัจจัยดัชนีชี้วัด และการประเมินคุณค่าของผลกระทบต่อทางสังคม

2) การประเมินการจัดทำข้อกำหนดผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Statement: EIS)



### 3) การประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ (Health Impact Assessment: HIA)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA) คำนึงถึงลักษณะผลกระทบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลกระทบทางบวก ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในขอบเขตจำกัด ผลกระทบเกิดเป็นระยะยาว เบบางต่อเนื่อง ผลกระทบที่มีโอกาสเกิดน้อย และผลกระทบทางลบ ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดในวงกว้าง ผลกระทบเข้มแข็งรุนแรงเกิดชั่วคราวและถาวร ผลกระทบที่มีโอกาสเกิดสูง

ในบริบทของการพัฒนาโครงการ การประเมินผลกระทบทางสังคม จึงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงผลกระทบของโครงการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายอย่าง ดังต่อไปนี้ด้วย

1) ผลกระทบต่อคุณภาพอากาศและน้ำ หรืออันตราย และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อความปลอดภัยของผู้คน (รวมไปถึงผลกระทบต่อสุขภาพ ความเป็นอยู่ที่ดี และผลกระทบต่อร่างกาย สังคม และจิตวิญญาณ)

2) ผลกระทบต่อความอุดมสมบูรณ์ของปลาและสัตว์ป่า และความมั่นคงทางอาหารที่เกี่ยวข้องเพื่อวัตถุประสงค์ในการยังชีพ หรือเชิงพาณิชย์

3) การครอบครองที่ดิน ที่เกี่ยวข้องกับสิทธิในทรัพย์สิน

4) ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเมื่อเกิดการรับรู้ของกลุ่มคน (ความกลัวและความทะเยอทะยาน) จากการดำเนินโครงการพัฒนา

ประเด็นที่ต้องแก้ไขผ่าน SIA ควรมาจากการหารือกับบุคคล และชุมชน ที่อาจได้รับผลกระทบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในระหว่างขั้นตอนการกำหนดขอบเขตของโครงการ การสร้างรูปแบบรายการผลกระทบทางสังคมทั่วไป แต่ก็ยังคงมีการถกเถียง และหารือกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

ความก้าวหน้าระดับนานาชาติของกระบวนการประเมินผลกระทบทางสังคมมีการพยายามหลายทางในการพัฒนาการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศกำลังพัฒนา แม้ว่าจะเริ่มชัดเจนขึ้นแต่ก็ยังไม่เป็นรูปธรรมนักตามที่ Vanclay ได้กล่าวว่า หนึ่งในบทบาทในประเทศกำลังพัฒนา คือ บทบาทที่จะป้องกันสิทธิในทรัพย์สินของปัจเจกชน และการแสดงผลกระทบที่ชัดเจนที่สุดเพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีการละเมิดสิทธิของปัจเจกชน โดยการเคลื่อนไหวของกระบวนการประเมินผลกระทบทางสังคมในประเทศไทย สำหรับการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) ก่อนการสร้างโครงการได้รับการกฎหมายบัญญัติเป็นกฎหมายบังคับใช้ในหลาย ๆ ประเทศรวมถึงประเทศไทย ปัจจุบันผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจที่เพิ่มมากขึ้นได้รับความสนใจจากสังคม โดย Baker และ Vanclay ได้ชี้ให้เห็นว่าควรมีความตระหนักในผลกระทบหลาย ๆ ด้าน เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเงิน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่า ปัจจุบันมีความตระหนักในเรื่องผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและทางสังคมในการพัฒนาที่เป็นไป ในแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ภายใต้กรอบ

แนวความคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน นี้คำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานที่มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นชุมชนที่มีศักยภาพในการสร้างภูมิคุ้มกันชุมชนและ ท้องถิ่นของตนเชื่อมโยงสังคมมหภาคให้ได้อย่างเหมาะสม การนำการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมมาใช้จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดการศึกษาการประเมินผลกระทบใหม่ ๆ ที่หลากหลายที่ผ่านมาในอดีต และเป็นการศึกษา การประเมินผลที่อ้างอิงหลักวิชาการหลากหลาย และแม้ว่าโครงการต่าง ๆ ของรัฐจะเกิดขึ้นเพื่อการพัฒนา แต่ในการพัฒนานั้นจะต้องคำนึงถึงผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน และสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปด้วย คือ การพัฒนาอย่างยั่งยืน

SIA สามารถกำหนดได้ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์ ติดตาม และจัดการผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบของการดำเนินงาน เช่น นโยบาย โครงการ แผนงาน และกิจกรรม และกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมใด ๆ ที่ถูกเรียกใช้โดยการดำเนินงานเหล่านั้น เพื่อช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืนทั้งด้านชีวภาพและมนุษย์ และเพิ่มความเท่าเทียมกันมากขึ้นในระดับโครงการโดยทั่วไป SIA จะรวมถึงการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน การระบุ และการประเมินผลที่อาจเกิดขึ้นและการประโยชน์ของโครงการ การระบุมาตรการจัดการทางสังคมเพื่อช่วยบรรเทา หลีกเลี่ยง จัดการและ/หรือชดเชยผลกระทบ การกำหนดมาตรการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมผลประโยชน์ของโครงการ และโอกาสในการได้รับประโยชน์ รวมถึงการระบุกลไกการติดตาม เพื่อทำความเข้าใจประสิทธิผลของมาตรการจัดการที่เสนอและข้อกำหนด

SIA มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไป ตั้งแต่การเป็นภาระผูกพันทางกฎหมาย และข้อบังคับ ไปจนถึงกระบวนการที่บริษัท จะต้องการดำเนินการโดยสมัครใจ เพื่อช่วยให้ได้รับการยอมรับทางสังคมของชุมชน และการอนุญาตให้ดำเนินการต่อ ซึ่ง SIA ที่ดำเนินการได้อย่างดี จะสามารถช่วยเหลือโครงการ สำหรับผู้คนและชุมชน และเพิ่มผลประโยชน์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การพัฒนาของชุมชน แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของ SIA คือ การส่งเสริมวัตถุประสงค์ของกระบวนการ SIA ในการระบุการวัด ทำนาย และประเมินผลของโครงการที่มีต่อคุณภาพชีวิต วัฒนธรรม สุขภาพ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการดำรงชีวิตของประชากรโดยรอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการวิเคราะห์ ติดตาม และจัดการผลที่ตามมา ทั้งที่เกิดจากความตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจของโครงการ SIA เป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถช่วยผู้เสนอโครงการให้เข้าใจ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์กับกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ

นอกจากนี้ SIA ยังมีความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงทางการเงินและชื่อเสียงอีกด้วย ซึ่ง SIA สามารถลดค่าใช้จ่ายในอนาคตของบริษัทได้ โดยการระบุปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และด้วยเหตุนี้สามารถลดค่าใช้จ่ายในอนาคตในรูปแบบของการฟ้องร้อง ความล่าช้าในการอนุมัติ ค่าใช้จ่ายในรูปแบบของการจัดการการประท้วง การกระทำ หรือการใช้ความรุนแรงต่อพนักงาน และ/หรือทรัพย์สิน

และความสูญเสียทางธุรกิจจากการเสื่อมเสียชื่อเสียง การประเมินผลกระทบล่วงหน้าเป็นการลดความเสี่ยงที่จะนำไปสู่การลดต้นทุน และด้วยเหตุนี้จึงเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นได้

จากมุมมองทางธุรกิจ SIA สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และไม่เพียงการบริหารความเสี่ยงตามที่ระบุไว้เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการประหยัดต้นทุนและผลผลิต การเข้าถึงเงินทุน การเติบโตของรายได้ และทุนมนุษย์

จากการรายงานของ สำนักงานประเมินสิ่งแวดล้อมแคนาดา (Canadian Environmental Assessment Agency) กล่าวถึงหลักการสากลของการปฏิบัติการประเมินผลกระทบทางสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) การพิจารณาความเสมอภาค ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวทางการประเมินผลกระทบทางสังคม และการวางแผนพัฒนาต่อยอดผล
- 2) การคาดการณ์ผลกระทบทางสังคมหลายอย่างที่เป็นตัวแทรกแซงตามที่ระบุในแผนสามารถทำได้
- 3) ตัวแทรกแซงตามแผนสามารถแก้ไขได้ เพื่อลดผลกระทบทางสังคมเชิงลบ และเพิ่มผลกระทบเชิงบวก
- 4) SIA เป็นกระบวนการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงติดตามผลการตรวจสอบ
- 5) การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น ต้องได้รับความสำคัญของการปฏิบัติ ในการกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนา
- 6) ในการแทรกแซงที่วางแผนไว้ และการประเมินทั้งหมด ควรพัฒนาสู่ทาง เพื่อสร้างสังคมและทุนมนุษย์ของชุมชนท้องถิ่น และเสริมสร้างกระบวนการประชาธิปไตย
- 7) เมื่อเกิดผลกระทบ ควรทำการตรวจสอบ และวิธีการเปลี่ยนประชาชนที่ได้รับผลกระทบให้เป็นผู้รับประโยชน์
- 8) SIA ต้องพิจารณาถึงทางเลือกของการแทรกแซงที่วางแผนไว้ แต่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดผลที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
- 9) ควรพิจารณาอย่างเต็มที่ ถึงมาตรการบรรเทาผลกระทบทางสังคม และสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น แม้ว่าชุมชนที่ได้รับผลกระทบอาจอนุมัติแผนงาน หรือโครงการ
- 10) รวบรวมองค์ความรู้ และสะสมประสบการณ์ พร้อมสร้างการรับรู้ถึงคุณค่าทางวัฒนธรรมท้องถิ่นที่แตกต่างกันมาปรับใช้ในการประเมินผล



11) ไม่ควรมีการใช้ความรุนแรง การคุกคาม การข่มขู่ หรือการใช้กำลังเกินควรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินหรือการดำเนินการตามแผนการดำเนินงาน

12) กระบวนการพัฒนาที่ละเมิดสิทธิมนุษยชนของส่วนใด ๆ ของสังคมไม่ควรได้รับการยอมรับ

### 2.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact)

ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact) หรือเส้นทางสู่ผลกระทบ (Impact pathway) เป็นการประเมินผลกระทบจากโครงการ จากงานพัฒนาตามแนวคิดของ White & Raitzer (2017) ที่มีการสร้างสถานการณ์จำลอง กรณีที่ไม่มีแทรกแซง พร้อมกับการเปรียบเทียบกับสถานการณ์จริงที่มีการแทรกแซง การประเมินผลกระทบ เป็นรูปแบบของการวัดผล จากการได้รับผลกระทบจากสิ่งที่ใส่เข้าไป ซึ่งหมายถึง สิ่งที่แทรกแซง เช่น กระบวนการวิจัย หรือการทำโครงการ ที่สามารถทำให้เกิดผลลัพธ์ ทั้งรายได้ สุขภาพ และด้านอื่น ๆ ซึ่งรวมไปถึงผลกระทบต่อมวลมนุษยชาติ จากการกระทำ ทั้งในระดับนโยบายสาธารณะ หรือในระดับเอกชน ที่มีอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงต่อการใช้ชีวิต การทำงาน การปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถจัดหมวดหมู่ได้ 5 หมวด ได้แก่ 1) ด้านวิถีชีวิต 2) ด้านวัฒนธรรม 3) ด้านชุมชน 4) ด้านคุณภาพชีวิต และ 5) ด้านสุขภาพ พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางสังคมนั้นหมายรวมการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม มีโอกาสเป็นไปได้ในทิศทางที่ส่งผลทางบวก หรือส่งผลทางลบต่อผู้คน (Kusuma & Sivasankar, 2018)

จากการศึกษาของเกศกุล สระเกวี (2564) ได้ระบุว่า การวิเคราะห์เส้นทางสู่ผลกระทบทางสังคม (Social Impact Pathway) นั้น จะต้องดำเนินการวิเคราะห์ ตามหลักการของแผนที่ผลลัพธ์ และแนวคิดเชิงตรรกะ ซึ่งพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหลังการดำเนินโครงการ ทั้งนี้เส้นทางสู่ผลกระทบจะถูกสรุปออกมาเป็นแผนผังลูกโซ่เชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ ตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานโครงการ จนถึงจุดมุ่งหมายหลักของโครงการ หรือเป็นการแสดงเครือข่ายความสัมพันธ์ ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เส้นทางของการเปลี่ยนแปลง (Pathway to Change) ที่ประกอบไปด้วย ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ (Templeton, 2005 อ้างถึงใน สุวรรณา ประณีตวตกล, 2558) ซึ่งเส้นทางสู่ผลกระทบนั้น มีการเก็บข้อมูล จากการทบทวนเอกสาร และสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการการวิเคราะห์ผลลัพธ์ รวมถึงปัญหาอุปสรรค นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการ ๆ ที่เป็นบุคคลสำคัญในพื้นที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลด้านผลลัพธ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสร้างแผนที่ผลกระทบขององค์กร โดยอาศัยกรอบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ประกอบการวิเคราะห์ และแนวทางในการดำเนินโครงการ ที่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้ ซึ่งรวบรวมข้อมูล ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ที่ถูกคัดเลือกให้เข้าร่วม ต้องเป็นผู้ที่

สามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจน (Morgan, 1996, 129-152) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ถือเป็นขั้นตอนที่นำข้อมูลที่ได้ในรูปแบบต่าง ๆ มาร่วมวิเคราะห์เส้นทางสู่ผลกระทบ ตามแนวทางการวิเคราะห์เส้นทางสู่ผลกระทบ (Impact pathway) ที่นำเสนอโดย กัมปนาท วิจิตรศรีกมล (2564) ตามองค์ประกอบของโครงการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ผลผลิต ผลลัพธ์ การเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิดขึ้น

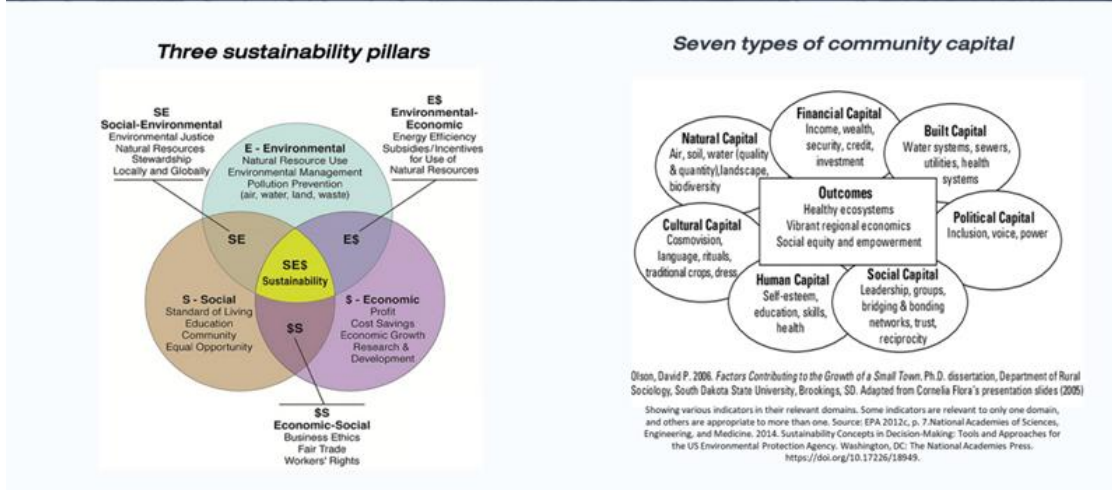
ภาคการศึกษาที่มีการระบุถึง Impact Pathways หรือ เส้นทางสู่ผลกระทบ คือ การเขียนแผนผังเชื่อมโยง ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จากการมีโครงการ หรือโปรแกรมการวิจัย ที่เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการดำเนินงานโครงการ จนถึงจุดมุ่งหมาย กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบไปด้วย Inputs คือ ทรัพยากรการลงทุนในการวิจัย (Research investments) Outputs คือ ผลผลิตที่ได้รับจากการวิจัยในขั้นแรก และชัดเจนที่สุด (Outputs are the first and most immediate results of a research project) Outcomes คือ ผลลัพธ์จากการวิจัย ที่มีผู้นำผลผลิตจากงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย ผู้ใช้ประโยชน์ในขั้นต้น และขั้นต่อ ๆ ไป จนถึงขั้นสุดท้าย ทำให้เกิดการยอมรับเทคโนโลยี เพื่อบรรลุผลกระทบของการวิจัยต่อไป ผลกระทบจากการวิจัย เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการมีงานวิจัย ได้แก่ ผลกระทบทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม โดยจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากการวิจัย (Economic Impacts) ได้แก่ ต้นทุนลดลง รายได้สุทธิจากการผลิตสูงขึ้น รายได้ครัวเรือนสุทธิสูงขึ้น กำไรของผู้ประกอบการสูงขึ้น ผลกระทบที่มีผลรวมประชาชาติสุทธิสูงขึ้น ลดความยากจน เพิ่มการส่งออกสินค้า ลดการนำเข้าสินค้า และระบบเศรษฐกิจดีขึ้น

2. ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมจากการวิจัย (Environmental Impacts) เป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น และเกี่ยวข้องกับระบบนิเวศ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ระบบนิเวศมีความสมบูรณ์มากขึ้น คุณภาพน้ำดีขึ้น คุณภาพอากาศดีขึ้น คุณภาพทรัพยากรดินมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้น ความหลากหลายทางชีวภาพสูงขึ้น ลดมลพิษ และลดขยะได้มากขึ้น

3. ผลกระทบทางสังคมจากการวิจัย (Social Impacts) ได้แก่ 1) ผลกระทบต่อวิถีชีวิต (Lifestyle impacts) 2) ผลกระทบด้านประเพณี ความผูกพัน ค่านิยม ภาษา ความเชื่อทางศาสนาดีขึ้น 3) ผลกระทบต่อชุมชน (Community impacts) 4) ผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต (Quality of life impacts) มรดกทางวัฒนธรรม ความเป็นเจ้า และ 5) ผลกระทบต่อสุขภาพ (Health impacts) ความเป็นอยู่ที่ดีทางจิตใจ ร่างกาย และสังคมดีขึ้น

# ความหลากหลายในการสะท้อนมิติผลกระทบ



ภาพประกอบ 2 ความหลากหลายในการสะท้อนมิติผลกระทบ

ในขณะที่บริษัทซีพีของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้จัดทำแนวปฏิบัติการประเมิน ซึ่งระบุว่า แนวทางการประเมินมูลค่าผลกระทบของเครือเจริญโภคภัณฑ์นั้น ได้มุ่งพัฒนาและขับเคลื่อนสังคม และสิ่งแวดล้อมสู่ความยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากการดำเนินโครงการ ด้วยการแบ่งปัน และต่อยอด ประสพการณ์ และความรู้ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวม สร้างความสมดุล ระหว่างมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วยกัน โดยร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับประเทศตามที่เครือฯ ยึดมั่นในค่านิยม 3 ประโยชน์ ซึ่ง ได้มีการพัฒนาแนวทางการประเมินมูลค่าผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็น เครื่องมือ ที่จะประเมินคุณค่าที่แท้จริงของโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและพัฒนาให้กับสังคมโดยรวม โดยเครือฯ ได้นำหลักการขององค์กร World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) คือ เครื่องมือ Natural Capital Protocol กับ Social & Human Capital Protocol มาเป็น ต้นแบบในการจัดทำแนวทางการประเมิน โดยรวมแนวทางของทั้งสองวิธีการเข้าด้วยกัน เนื่องจากมี วัตถุประสงค์ กรอบความคิด และหลักปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน โดยมีตัวอย่างปัจจัยขับเคลื่อนผลกระทบ และตัวชี้วัดแสดงดังตาราง 1 ทั้งนี้ทางองค์กรได้มีการจัดทำโครงการน้ำดื่มชุมชนบ้านธรรมชาติล่าง จ. ตราด ที่ได้กำหนดขอบเขตการประเมินโครงการในปี พ.ศ. 2563 - 2564 โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถบอกถึงความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ด้วยการจัดทำห่วงโซ่ผลลัพธ์ และยังพบว่า ด้านเศรษฐกิจนั้น มีผลจากการ ดำเนินงาน ที่ช่วยให้คนในชุมชนมีรายได้เพิ่มมากขึ้น และค่าใช้จ่ายของชุมชนลดลง ด้านสังคม พบว่า

คนในชุมชนสามารถเข้าถึงแหล่งน้ำที่สะอาดปลอดภัยได้ และพนักงานไม่ป่วยเป็นโรคจากการทำงาน ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า มีการปล่อย GHG จากการใช้ไฟฟ้าลดลง การปล่อย GHG จากการขนส่งลดลง และมีการปล่อยน้ำทิ้งจากระบบ RO ลดลง และจากผลการประเมินคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของโครงการเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น 167,204 บาท ได้ทำให้เกิดผลประโยชน์ ซึ่งคิดเป็นมูลค่ารวม 306,069 บาท (เครือข่ายเจริญโภคภัณฑ์, 2565)

ตาราง 1 ตัวอย่างปัจจัยขับเคลื่อนผลกระทบ และตัวชี้วัด

กิจกรรม	ปัจจัยขับเคลื่อนผลกระทบ	ประเภท	ตัวชี้วัด
<b>ทุนทางสังคม (Social &amp; Human Capital)</b>			
การอบรมขีปนอยุ่	ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ด้านการขีปนอยุ่	ผลผลิต (Output)	จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ผ่านการทดสอบ (คนต่อปี)
การจำหน่ายสินค้าในชุมชน	การรวมกลุ่มของคนในชุมชน	ปัจจัยนำเข้า (Input)	จำนวนคนที่เข้าร่วมอบรม (คนต่อปี)
การจำหน่ายสินค้าในชุมชน	รายได้จากการจำหน่ายสินค้า	ผลผลิต (Output)	จำนวนรายได้ (บาทต่อปี)
<b>ทุนทางวัฒนธรรม (Natural Capital)</b>			
การทำฟาร์มปศุสัตว์	การใช้ที่ดิน	ปัจจัยนำเข้า (Input)	พื้นที่ป่าที่ใช้ทำฟาร์ม (ตารางเมตร)
	น้ำเสีย	ผลผลิต (Output)	ปริมาณธาตุไนโตรเจนและฟอสฟอรัสในน้ำ (มล.ต่อ ลบ.ม.)
การปลูกป่าชายเลน	จำนวนป่าชายเลน	ผลผลิต (Output)	จำนวนต้นไม้ที่ปลูก (ต้นต่อไร่)
ขั้นตอนการคว่เมล็ดกาแฟ	การใช้ไฟฟ้า	ปัจจัยนำเข้า (Input)	ปริมาณไฟฟ้าที่ใช้ (กิโลวัตต์ต่อ ชม.)

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุนทางสังคมและทุนทางธรรมชาติที่เกิดจากปัจจัยขับเคลื่อนผลกระทบสามารถแสดงได้ ดังตาราง 2

ตาราง 2 ตัวอย่างปัจจัยขับเคลื่อน ตัวชี้วัด และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทุนทางสังคม และทุนทางธรรมชาติ

ปัจจัยขับเคลื่อนผลกระทบ	ตัวชี้วัด	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
<b>ทุนทางสังคม (Social &amp; Human Capital)</b>		
ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ด้านการขับเคลื่อนอย่างยั่งยืน	จำนวนผู้เข้าร่วมอบรมที่ผ่านการทดสอบ (คนต่อปี)	อุบัติเหตุจากการขับขี่ลดลง
การรวมกลุ่มของคนในชุมชน	จำนวนคนที่เข้าร่วมอบรม (คนต่อปี)	ความมีส่วนร่วมของคนในชุมชน
รายได้จากการจำหน่ายสินค้า	จำนวนรายได้ (บาทต่อปี)	คนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
<b>ทุนทางวัฒนธรรม (Natural Capital)</b>		
การใช้ที่ดิน	พื้นที่ป่าที่ใช้ทำฟาร์ม (ตารางเมตร)	การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและความหลากหลายทางชีวภาพของพื้นที่
น้ำเสีย	ปริมาณธาตุไนโตรเจนและฟอสฟอรัสในน้ำ (มล.ต่อ ลบ.ม.)	เกิดการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของแหล่งน้ำ
จำนวนป่าชายเลน	จำนวนต้นไม้ที่ปลูก (ต้นต่อไร่)	การดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากป่า
การใช้ไฟฟ้า	ปริมาณไฟฟ้าที่ใช้ (กิโลวัตต์ต่อ ชม.)	การปล่อยก๊าซเรือนกระจก

จากการศึกษา พบว่า การจัดทำเส้นทางผลกระทบ (Impact pathway) ซึ่งขั้นตอนการประเมินการดำเนินงานของโครงการนั้น สามารถสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้หลายภาคส่วน อีกทั้งยังช่วยให้การดำเนินโครงการเพื่อสังคมขององค์กรประสบความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) เป็นกรอบแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุม 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ กระบวนการและผลลัพธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นภาวะการเชื่อมโยงเหตุ คือ กระบวนการ นำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งกล่าวถึงรูปแบบของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบเน้นแสดงเป้าหมาย (Articulating Goals) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ จะแสดงให้เห็นกิจกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวัง แต่ทฤษฎีและการปฏิบัติจริงนั้นเป็นคนละเรื่องกัน เพราะมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลที่คาดไว้ว่าจะคลาดเคลื่อนได้



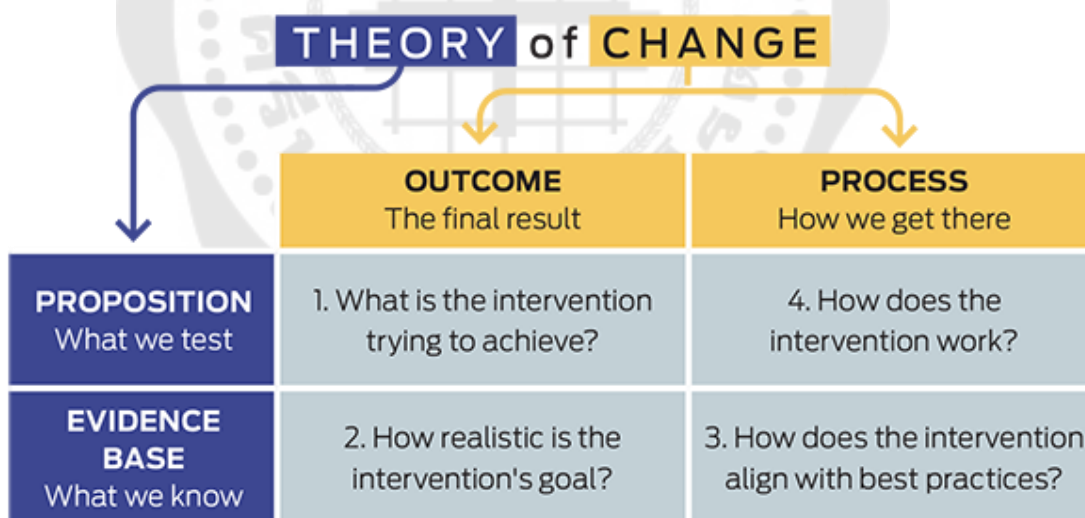
2. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเพื่อแสดงความเป็นไปได้ (Demonstrating Feasibility) อ้างอิงนิยามของทฤษฎีที่มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเคร่งครัด และการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ เช่นเดียวกับประเภทแรก แต่ไม่ต้องคิดข้อเสนอใหม่ เป็นการเรียนรู้ความผิดพลาดในอดีตจากการศึกษาที่ตีพิมพ์เผยแพร่มาแล้ว ซึ่งยังสร้างความมั่นใจในความสำเร็จของผลลัพธ์ในระดับหนึ่ง

3. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Identifying Best Practices) อิงทฤษฎีที่มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเคร่งครัด และเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ มีเป้าหมาย เพื่อประเมินประสิทธิผลการดำเนินโครงการ

4. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำเสนอแบบจำลองตรรกะ (Presenting the Logic Model) จะอิงกับทฤษฎีที่เป็นข้อเสนอ แต่เน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้มีเป้าหมาย เพื่อสร้างแบบจำลองตรรกะ (Logic Model) ซึ่งเป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง สำหรับขยายความทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Brown, 2020)

## Programmatic Considerations for a Theory of Change

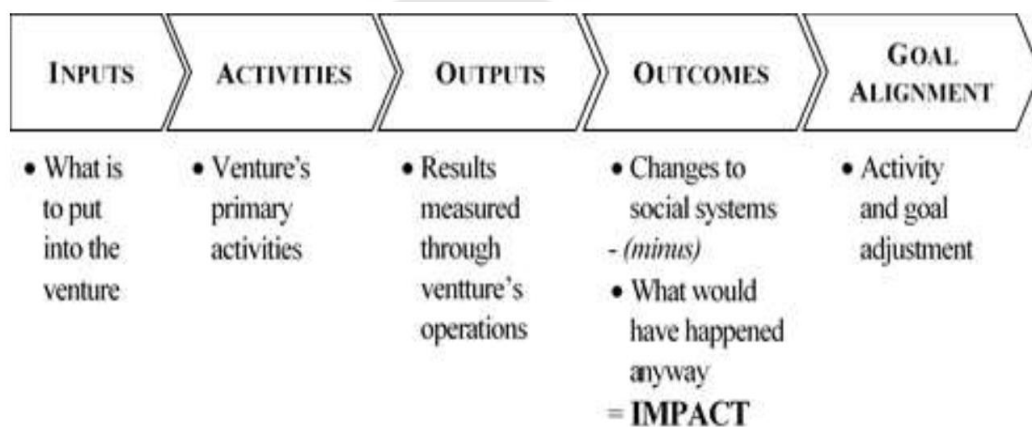
By analyzing the various meanings of a theory of change, we can generate a fourfold framework of strategic questions that articulate the interests at work.



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 4 ประเภท

ที่มา : Brown (2020)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ทางสังคมได้ชัดเจน คือ การสร้างแบบจำลองตรรกะ (Logic Model) (McCawley, 2001) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยขยายความทฤษฎีในการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงกิจกรรมแต่ละกิจกรรมกับผลผลิตที่เกิดขึ้น รวมถึงทรัพยากร จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่าแบบจำลองได้สร้างความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลของทรัพยากรที่นำไปสู่กิจกรรมและผลลัพธ์ในระดับกิจกรรม (Output) โดยการนี้จะนำไปสู่ผลกระทบและการสร้างเปลี่ยนแปลง โดยในแบบจำลองได้แยกแยะระหว่าง "ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง" และ "ผลสัมฤทธิ์" เพื่อสะท้อนความแตกต่างของผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง โดยไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมจากการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ และการเชื่อมโยงนำไปสู่เป้าหมายของการดำเนินโครงการ



ภาพประกอบ 4 ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

ที่มา: Migliavacca, Rainero, Puddu, and Modarelli (2018)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) เป็นกระบวนการที่ใช้ในการศึกษา วางแผน และบริหารจัดการผลกระทบทางสังคม ทั้งทางบวกและทางลบ โดยที่เป็นการทำแบบชัดเจนและระบุวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการนโยบาย แผนงาน และโครงการพัฒนาสังคม (Programme., 2007) โดยในกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมจะมุ่งเน้นมิติโดยรอบที่เกี่ยวข้องกับผู้คนเป็นศูนย์กลาง และค้นหาผลกระทบต่อกลุ่มคนที่อาจจะได้รับประโยชน์ และกลุ่มคนที่อาจจะได้ผลกระทบเสียหาย ดังนั้น กระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมจะมีศักยภาพในการรับฟังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลากหลายกลุ่ม เพื่อนำมาสู่การพิจารณาในการดำเนินกิจกรรมโครงการร่วมกัน (Kusuma & Sivasankar, 2018) นอกจากจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมความมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ แล้ว การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมยังครอบคลุมในมิติการวางแผนการดำเนินโครงการ การตัดสินใจการพิจารณาทรัพยากร งบประมาณ ตลอดจนมุ่งเน้นไปสู่การ

บริหารจัดการ และประสิทธิผลขององค์กร (Alessandro, Christian et al. 2018) ตามรูปประกอบที่ 3 ที่สะท้อนถึงการ 1. การวางแผน (Programing) 2.การบริหารจัดการดำเนินงาน (Executing) 3. การควบคุมติดตามด้วยระบบการประเมิน (Controlling)

ห่วงโซ่ผลกระทบ (Impact Value Chain) การวัดผลสำเร็จของโครงการเพื่อสังคม ที่พิจารณาปัจจัยนำเข้า ผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นแนวคิดนี้มีความสัมพันธ์กันด้วยหลักตรรกะ ที่มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กิจกรรม 3) ผลผลิต 4) ผลลัพธ์ และ 5) ผลกระทบ (Earl, Carden, & Smutylo, 2001; Epstein & Yuthas, 2014; สมพร อิศวิลานนท์ และปิยะทัศน์ พาฬอนุรักษ์, 2561)

โมเดลเชิงตรรกะ (Logic Model) เริ่มต้นใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1969 ในหน่วยงานเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศสหรัฐ ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินผล กรอบแนวคิดเชิงตรรกะได้ประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการโครงการวิจัย การประเมิน และติดตาม ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้กรอบแนวคิดเชิงตรรกะ เป็นการออกแบบโปรแกรมตรวจสอบ และประเมินโครงการพัฒนา ถือได้ว่าเป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำโครงการ มีหลักการ คือ ความสัมพันธ์ ที่เชื่อมโยงเป็นเหตุ และผล วิธีคิดที่ใช้หลักการตรรกะ หรือการใช้เหตุ และผล เพื่อนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นำไปสู่การใช้ประโยชน์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่คาดหวัง (สมพร อิศวิลานนท์ และปิยะทัศน์ พาฬอนุรักษ์, 2561) กรอบแนวคิดเชิงตรรกะ เป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยรูปแบบของ Log frame matrix ใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการวางแผน และการตรวจสอบแบบแยกส่วน (Ringhofer & Kohlweg, 2019, 112-122) โครงสร้างของกรอบแนวคิดเชิงตรรกะ ประกอบด้วย 1) เป้าหมายโครงการภาพรวม 2) ผลลัพธ์ 3) ผลผลิตที่เกิดขึ้น 4) กิจกรรมหลักของโครงการ และ 5) ตัวชี้วัด (Epstein & Yuthas, 2014)

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) คือ แนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือความสัมพันธ์ ที่เกิดกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงสาเหตุ ที่เชื่อมความสัมพันธ์ของผลผลิต ที่เกิดจากกิจกรรม ของการดำเนินโครงการในขอบเขตที่โครงการสร้างการยอมรับและมีอิทธิพลได้ แสดงถึงการเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายของ โครงการ ซึ่งเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ที่เข้ามามีบทบาทกับกิจกรรม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม และแนวคิด ส่งผลต่อการยอมรับในวงกว้าง (เกศกุล สระแก้ว, 2564) ซึ่งแนวคิดนี้เน้นการจัดการ เพื่อสร้างผลลัพธ์จากผลผลิต ไปสู่ภาคีเป้าหมายต่าง ๆ และสนับสนุนการเพิ่มบทบาทของภาคี ทั้งนี้แผนที่ผลลัพธ์ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบของโครงการ แตกต่างกับแนวคิดเชิงตรรกะ ที่เหมาะกับการบริหารงานโครงการช่วงห่วงโซ่ต้นน้ำ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยนำเข้า



กิจกรรม และให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติงาน ต่อมาแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ได้พัฒนามารวมกับแนวคิดเชิงตรรกะ ทำให้ขยายขอบเขต เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุน ไปสู่การสร้างผลกระทบ ที่เรียกว่า “แผนที่ผลลัพธ์” หรือเส้นทางสู่ผลกระทบ หรือห่วงโซ่ผลกระทบทางสังคม ซึ่งจะอธิบายเชื่อมโยง ตั้งแต่ขอบเขตของโครงการ ที่สามารถควบคุมได้ ทั้งปัจจัยนำเข้า และกิจกรรม ที่อยู่ภายใต้ความเป็นเหตุเป็นผลจากกรอบแนวคิดเชิงตรรกะ ไปสู่ผลจากการดำเนินโครงการ สิ่งสำคัญของแผนที่ผลลัพธ์ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมที่เป็นผลลัพธ์ 2) ภาวคีเครือข่าย ซึ่งได้แก่ บุคคล กลุ่ม และองค์กร และผู้ที่โครงการคาดหวัง 3) การมีส่วนร่วม สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญของแผนที่ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 1) Inputs หรือปัจจัยนำเข้า ปัจจัยที่ใช้ดำเนินกิจกรรม 2) Activities หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของ 3) Outputs หรือผลผลิต 4) Outcomes หรือผลลัพธ์ และ 5) Impact หรือผลกระทบ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ (Earl et al., 2001)

หลักการสำคัญ ได้ถูกกำหนดขึ้นเป็นกรอบแนวทางในการให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน การตัดสินใจ โดยนำ คุณค่าทางสังคม เป็นข้อมูลสำคัญในการร่วมพิจารณาด้วย โดยเครือข่าย Social Value International ในปี พ.ศ. 2558 ได้ร่วมกำหนดขึ้นโดยเครือข่ายสมาชิกจากกว่า 60 ประเทศทั่วโลก โดยมีการปรับปรุงจาก 7 หลักการ เป็น 8 หลักการในปี พ.ศ. 2565 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 หลักการของ Social Value (Social Value International)

ที่มา : Social Value International

หลักการของคุณค่าทางสังคมที่เป็นส่วนประกอบพื้นฐานของทุกคนที่ต้องการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงคำจำกัดความที่กว้างขึ้นของคุณค่าเพื่อเพิ่มความเท่าเทียมกันปรับปรุงคุณภาพชีวิตและเพิ่มความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นหลักการทางสังคมที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและมีความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อและเพิ่มมูลค่าทางสังคมสูงสุด (Accountability And Maximising Social Value) ซึ่งหลัก 8 ประการ ถูกจัดอยู่ใน กระบวนการ 3 กระบวนการ ประกอบไปด้วย

### กระบวนการที่ 1 กระบวนการวิเคราะห์ ประกอบไปด้วยหลักการดังนี้

1. การกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (Involve stakeholders) เป็นหัวใจสำคัญของความค่าทางสังคม โดยมุ่งเน้นให้มีบทบาทในการกำหนดและให้ข้อมูลสำคัญตลอดระหว่างกระบวนการ การระบุและเชิญชวนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมปรึกษาหารือ เพื่อให้การสื่อสารเกี่ยวกับกิจกรรม มูลค่า และวิธีการวัดผลเป็นไปอย่างเที่ยงตรงและครอบคลุมทุกด้าน

2. ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understand what changes) ซึ่งต้องทำความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และประเมิน ด้วยการเก็บข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ พร้อมทั้งตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลง มีทั้งเชิงบวกและลบ ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจอีกด้วย

3. การกำหนดค่าในสิ่งที่สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการให้ความสำคัญและตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร โดยการเทียบเคียงกับค่าที่สำคัญโดยรวมจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการใช้จ่ายทางการเงิน (Financial Proxy)

4. มีสารัตถภาพ (Only include what is material) คือหลักการที่ใช้ในการกำหนดขอบเขตของข้อมูลที่สำคัญและน่าเชื่อถือเพียงพอ ที่จะสะท้อนภาพที่ครบถ้วนและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การแยกแยะระหว่างข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญเพื่อให้ผลการประเมินมีความถูกต้องและสามารถให้ข้อสรุปที่มีเหตุผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

5. "ไม่นำเสนอข้อมูลที่จะสะท้อนเกินจริง (Do not over-claim)" เป็นหลักการสำคัญที่ควรใช้ เพื่อให้คุณค่าที่องค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างขึ้นเท่านั้น หลักการนี้ระบุว่าอาจมีการอ้างอิงแนวโน้มในอดีตและตัวชี้วัดเพื่อช่วยประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากกิจกรรม โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ และพิจารณาคำจนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยมีกระบวนการปรับผลการวัดให้สะท้อนเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

### กระบวนการที่ 2 กระบวนการรายงาน ประกอบไปด้วยหลักการดังนี้

6. ความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูล (Be transparent) ด้วยการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาของกรอบแนวคิด การวัด ข้อมูล และข้อพิจารณาอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็น

เห็นถึงหลักการพื้นฐานของการวิเคราะห์ที่เป็นธรรมและถูกต้อง และสื่อสารผลการประเมินให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน

7. การตรวจสอบผลการวัด (Verify the result) เป็นขั้นตอนตรวจสอบความถูกต้องและเป็นธรรมของข้อมูล จากบุคคลภายนอกที่มีความเหมาะสม ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินผลได้ว่าการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์นั้น มีความสมเหตุสมผล

### กระบวนการที่ 3 กระบวนการขยายผล ประกอบไปด้วยหลักการดังนี้

8. นำไปสู่การดำเนินการ (Be Responsive) ที่สะท้อนแนวทางการใช้รายงานนำไปสู่การขับเคลื่อน ขยายผล

ทั้งนี้ก่อนที่จะเริ่มการวิเคราะห์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม องค์กรต้องชี้แจงให้ชัดเจนว่า สิ่งที่จะวัดคืออะไร อย่างไร และทำไมจึงเริ่มกระบวนการวัดผล ดังนั้นในการประเมิน SROI ควรจะดำเนินตามกระบวนการ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ (The SROI Network Accounting for Value, 2012)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดขอบเขตของการประเมินการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องระบุชัดเจน พร้อมกระบวนการวัดผล ซึ่งสิ่งที่ต้องดำเนินการจะประกอบไปด้วย การกำหนดขอบเขต การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตัดสินใจว่าจะมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างห่วงโซ่เชื่อมโยงผลลัพธ์ (Mapping Outcomes) เป็นการระบุรายละเอียดว่าโครงการที่กำลังทำการประเมินอยู่มีการใช้ทรัพยากร เพื่อส่งมอบกิจกรรม ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการได้แก่ การเริ่มต้นสร้างและระบุ Impact Map เพื่ออธิบายว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นมาได้อย่างไร และระบุ Input ประเมินค่า Input ชี้แจงผลลัพธ์ที่จะได้รับ และอธิบายถึง outcomes

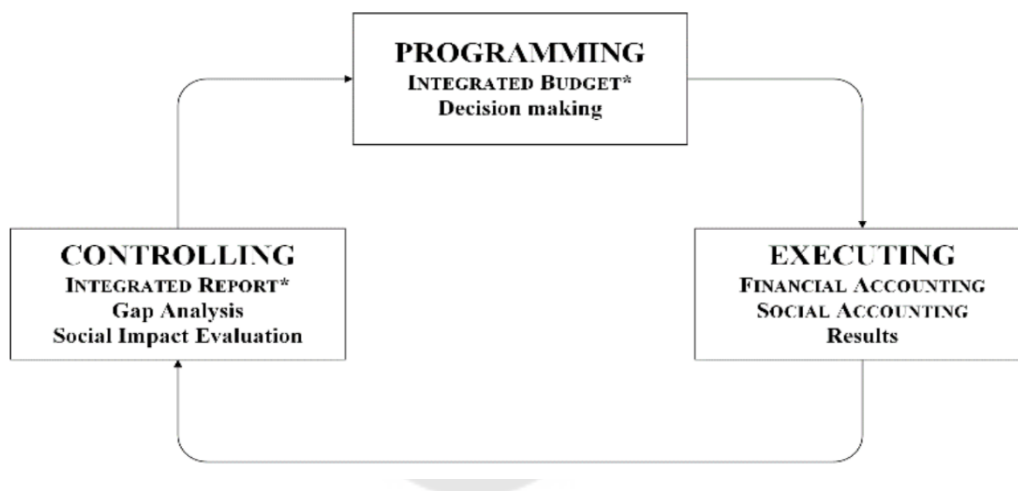
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัด และการประเมินมูลค่าผลลัพธ์ (Evidencing outcomes and giving them a value) ขั้นตอนนี้ ได้สรุปให้เห็นข้อมูลของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและกำหนดมูลค่าให้ โดยจะดำเนินการพัฒนาตัวชี้วัด outcome รวบรวมข้อมูล outcome กำหนดระยะเวลาที่ outcome จะคงอยู่ และ ให้คุณค่ากับ outcome ซึ่งขั้นตอนนี้ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ และใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อรวบรวมหลักฐานเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่กำลังเกิดขึ้น และประเมินความสำคัญ โดยเปรียบเทียบโดยการประเมินค่าเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 ปรับมูลค่าผลลัพธ์ที่เหมาะสม (Adjust Impact) เป็นการใช่วิธีการในการประมาณว่า outcome จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยเริ่มจากการคาดคะเนผลลัพธ์และผลกระทบ

ส่วนเกิน(deadweight) และ ผลลัพธ์ทดแทน (displacement) กำหนดคุณลักษณะของ outcome พร้อมทั้งคำนวณผลที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การคำนวณมูลค่าผลตอบแทนจากการลงทุน ซึ่งเป็นรวบรวมตัวเลขผลประโยชน์ ที่หักลบออกจากต้นทุน และนำไปหารด้วยตัวเลขการลงทุน เพื่อให้ได้ค่าการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมออกมา โดยคำนวณมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value: NPV) วิเคราะห์สัดส่วนความคุ้มค่าของผลตอบแทนทางสังคม (Calculating the ratio) การวิเคราะห์เพื่อหาความแปรปรวนในการลงทุน (Sensitivity Analysis) และวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการลงทุนว่าเงินที่ลงทุนไปนั้นสามารถสร้างผลตอบแทนที่ต้องการเมื่อใด (Payback Period)

ขั้นตอนที่ 6 บูรณาการสู่การสื่อสาร รายงานผลและการนำไปประยุกต์ใช้ (Reporting, Using and Embedding) เป็นการรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้องถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น รวมทั้งที่มาของตัวเลขทั้งค่าตัวเลข และตัวส่วน ที่สามารถแยกส่วนประกอบ โดยสามารถนำไปวิเคราะห์ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจกรรมต่าง ๆ



ภาพประกอบ 6 วงจรข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางสังคมสู่การบริหารจัดการองค์กร

ที่มา :Migliavacca et al. (2018)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม จึงควรถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนและกระบวนการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในการบริหารโครงการตั้งแต่ต้นจบ จากกระบวนการในการวางแผนคิด ไปสู่การเตรียมการ การปฏิบัติ ปิดและประเมินผลโครงการ ในระหว่างกระบวนการนี้ การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมจะช่วยทำให้เกิดการจัดการความเสี่ยง 3 มิติสำคัญ 1. การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโครงการทั้งทางบวกและทางลบ (Analytical) 2. การส่งเสริมความมี

ส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างสร้างสรรค์ (Participatory) 3. การบริหารจัดการ (Management) การตัดสินใจที่เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ โดยมีข้อมูลที่สะท้อนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Kvam, 2018) 10 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 นโยบาย และบรรทัดฐาน

ประการที่ 2 บริบทสังคม

ประการที่ 3 การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประการที่ 4 ผลประโยชน์และโอกาสแก่สังคม

ประการที่ 5 ความเสี่ยง

ประการที่ 6 ตัวชี้วัด ข้อมูลอ้างอิง/ข้อมูลฐาน และระเบียบวิธี

ประการที่ 7 กระบวนการออกแบบและการปฏิบัติ

ประการที่ 8 การรายงานและการวางแผน

ประการที่ 9 ระบบในการบริหารจัดการโครงการ

ประการที่ 10 ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ และกลไกการประเมินติดตามผล

โดยขั้นตอนสำคัญในการประเมินผลสัมฤทธิ์สังคมที่สอดคล้องและประยุกต์ในการดำเนินโครงการตามเงื่อนไขของ IDB มี 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดขอบเขต 2) การเตรียมการดำเนินและขออนุมัติการดำเนินโครงการ 3) การดำเนินโครงการ และ 4) การประเมินผลและปิดโครงการ

## 2.2 แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติ (UN SDGs)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เริ่มต้นตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2543 เมื่อมีการประชุมหารือของสมาชิกสหประชาชาติมากกว่า 191 ประเทศทั่วโลกที่สำนักงานใหญ่ขององค์การสหประชาชาติ ณ นครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และได้รับปฏิญญาสหประชาชาติ (MDGs) ซึ่งกล่าวถึงความจำเป็นของเป้าหมายในการพัฒนาระดับพหุภาคี โดยเฉพาะการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดในประเทศกำลังพัฒนา ภายใต้การกำหนดเป้าหมายหลัก 8 ด้าน ได้แก่ เป้าหมายที่ 1 การขจัดความยากจนและความหิวโหย เป้าหมายที่ 2 การจัดการการศึกษาพื้นฐาน เป้าหมายที่ 3 การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศและบทบาทของสตรี เป้าหมายที่ 4 การลดอัตราการตายของเด็ก เป้าหมายที่ 5 การพัฒนาสุขภาพสตรีและการเข้าถึงบริการสุขภาพ เป้าหมายที่ 6

การป้องกันโรคภัยร้ายแรง เป้าหมายที่ 7 การรักษาสีเขียวและสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายที่ 8 การส่งเสริมการพัฒนาในประชาคมโลกผ่านการเป็นหุ้นส่วน

หลังจากที่ประเทศสมาชิกต่าง ๆ ได้รับรองเป้าหมาย MDGs แล้ว รัฐบาล องค์การระหว่างประเทศ และประชาสังคม มีเป้าหมาย MDGs ในการพัฒนาทุกระดับ ทั้งด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม รวมถึงการพัฒนาในระดับภูมิภาค ในกรอบของสหประชาชาติเพื่อการบรรลุ MDGs และประเทศไทยได้ร่วมรับรอง โดยบูรณาการการดำเนินงานของทุก ๆ ภาคส่วน ไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 จากการประเมินผล ในปี ค.ศ. 2015 พบว่าประเทศไทยได้บรรลุเพียง 3 เป้าหมาย จากทั้งหมด 8 เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายที่ 1, 3 และ 6

จากกรอบพัฒนา MDGs เป็นกรอบการพัฒนาที่มีระยะเวลา 15 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2543 จนถึง ปี พ.ศ. 2558 ที่ได้พัฒนา 3 เสาหลักสำคัญ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมของประเทศสมาชิกทั่วโลกและองค์การระหว่างประเทศในกระบวนการพัฒนาเป็นอย่างดี เมื่อเป้าหมายของ MDGs ได้ถูกกำหนดโดยคณะผู้เชี่ยวชาญของประเทศที่มีรายได้สูง อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดที่ปรากฏอย่างชัดเจน เช่น การไม่ครอบคลุมทุกมิติของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในโอกาสครบรอบ 20 ปี ของการประชุมในเรื่องสิ่งแวดล้อม สหประชาชาติจัดประชุม เพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของการดำเนินการ พร้อมกับการพิจารณาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และหาทางปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาให้ยั่งยืน ในระหว่างการประชุม ได้รับรองเอกสารผลการประชุม "The Future We Want" ที่เน้นการดำเนินการ และพิจารณาประเด็นที่ควรรวมเข้าไปในกรอบแนวคิดสำหรับแนวทางการพัฒนาภายหลังปี ค.ศ. 2015 เพื่อส่งเสริมกระบวนการพัฒนาของสหประชาชาติหลังจากสิ้นสุดกรอบ MDGs ในปี ค.ศ. 2015 โดยประกอบด้วย 3 กระบวนการดังต่อไปนี้

กระบวนการที่ 1 เป็นการจัดตั้งคณะผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง โดยเลขาธิการสหประชาชาติ เพื่อการพัฒนาหลัง ค.ศ. 2015 โดยมีเลขาธิการของสหประชาชาติ และนายกรัฐมนตรีอังกฤษเป็นประธานร่วมของกระบวนการ

กระบวนการที่ 2 การตั้งคณะทำงาน Open Working Group (OWG) on Sustainable Development Goals (SDGs) เป็นผลจากกระบวนการระหว่างรัฐบาลภายหลังการประชุม โดยคณะทำงานนี้ได้เริ่มต้นการเจรจาเพื่อจัดทำข้อเสนอ SDGs ซึ่งมีการนำเสนอในการประชุมสมัชชาสหประชาชาติในปี พ.ศ. 2557



กระบวนการที่ 3 การจัดตั้ง Global Thematic Working Groups ที่แบ่งออกเป็น 11 หัวข้อ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเหลื่อมล้ำของสังคม 2) สุขภาพ 3) การศึกษาและการเรียนรู้ 4) การเติบโตทางเศรษฐกิจและการจ้างงาน 5) การพัฒนาสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืน 6) ธรรมชาติ 7) ปัญหาความขัดแย้ง 8) การเปลี่ยนแปลงของประชากร 9) ความมั่นคงที่เกี่ยวข้องกับการเข้าถึงอาหารที่มีคุณค่าและโภชนาการ 10) พลังงาน และ 11) น้ำ คณะทำงานทั้ง 11 คณะได้ดำเนินการเสร็จสิ้นในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2556 และได้รวบรวมข้อเสนอส่งให้เลขาธิการสหประชาชาติเพื่อพิจารณาต่อไป

โดยการนำเสนอเป้าหมาย ประกอบด้วยเป้าหมายทั้ง 17 ด้านและเป้าประสงค์ทั้ง 169 ข้อ ครอบคลุมด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่าง ๆ นอกจากนี้ เป้าหมาย SDGs นี้ยังส่งเสริมต่อ MDGs ที่ยังไม่เคยบรรลุผลสำเร็จ โดยมีจุดเน้นในการกำจัดความยากจนทุกรูปแบบ ซึ่งเป็นปัญหาที่ซับซ้อนและท้าทายมากที่สุดของสังคมโลก และเป็นความมุ่งมั่นที่ร่วมกันของทุกประเทศและทุกภาคส่วนที่จะดำเนินการตามเป้าหมายเพื่อปรับวิถีการพัฒนาของโลกให้ยั่งยืน และทุกประเทศทั่วโลกได้รับประโยชน์ร่วมกัน

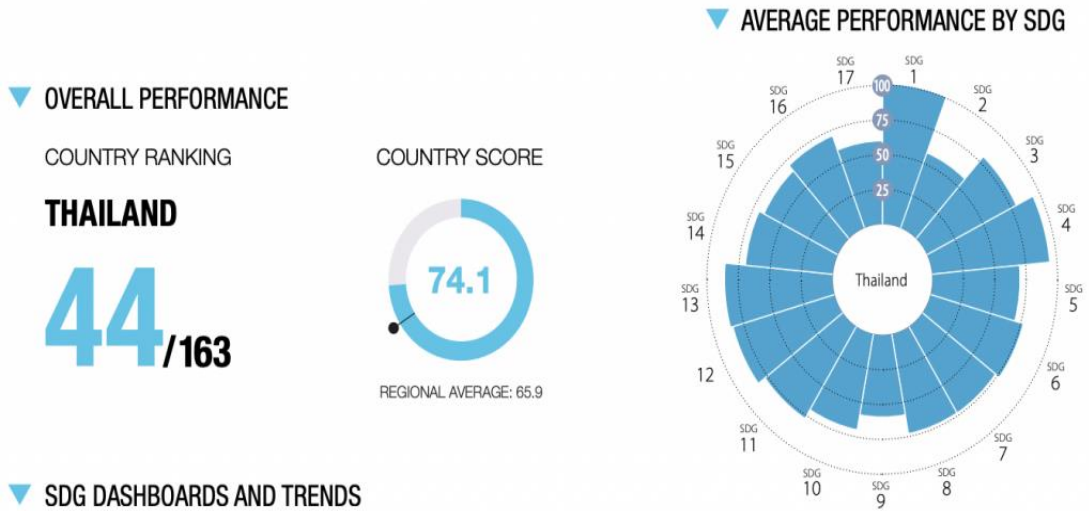
ในปี พ.ศ.2558 หลังจากที่ประเทศสมาชิก 193 ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยได้ให้คำมั่นว่าจะร่วมกันบรรลุ SDGs ภายในปี ค.ศ. 2030 โดยในประเทศไทย มีการจัดตั้งคณะกรรมการ (กพย.) ขึ้นมาเป็นคณะทำงานหลัก ขับเคลื่อนโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในปี พ.ศ. 2562 เพื่อเร่งรัดให้ SDGs กลายเป็น “วาระแห่งชาติ” สศช. ได้กำหนด แผนขับเคลื่อนเป้าหมายสำหรับประเทศไทย Thailand SDG Roadmap มี 6 ยุทธศาสตร์หลัก โดย 4 ใน 6 ยุทธศาสตร์เป็นการปรับกระบวนการทำงานของภาครัฐ ในขณะที่อีก 2 ยุทธศาสตร์ เป็นการทำงานกับสังคม ได้แก่ 1) สร้างความตระหนักรู้ 2) เชื่อมโยงเป้าหมายกับแผน 3 ระดับของประเทศ 3) จัดตั้งกลไกในการขับเคลื่อนเป้าหมาย 4) จัดทำโครงการ/การดำเนินงาน/การพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย 5) ภาคีการพัฒนาที่มุ่งให้ภาคส่วนทั้งในประเทศและระหว่างประเทศมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน SDGs และ 6) ติดตามประเมินผลการขับเคลื่อน SDGs ที่มุ่งหมายให้การติดตามประเมินผลเป็นระบบมากขึ้น จากการประชุมระดับผู้นำของสหประชาชาติ เพื่อรับรองวาระการพัฒนาหลังปี ค.ศ. 2015 (UN Summit for the Adoption of the Post-2015 Development Agenda

อย่างไรก็ตาม จากการติดตามสถานการณ์และความคืบหน้าของตัวชี้วัด SDGs โครงการติดตามความคืบหน้าของประเทศต่างๆ ต่อการบรรลุเป้าหมายความยั่งยืน Sustainable Development Goals (SDGs) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่าง Sustainable Development Solutions Network หรือ SDSN ร่วมกับมูลนิธิ Bertelsmann Stiftung จากเยอรมนี พบว่า มี 2-3 ประเทศในกลุ่ม

ประเทศ G-20 เท่านั้นที่ได้ดำเนินการชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขณะที่หลายประเทศมีความคืบหน้าอย่างรวดเร็ว แต่โดยรวมแล้วโลกยังมีความเสี่ยงจะไม่บรรลุเป้าหมายในปี ค.ศ. 2030 (SDG Index and Dashboard Report, (J. D. Sachs, Schmidt-Traub, Kroll, Lafortune-G-Guerby, & Fuller, 2018)) จึงเป็นที่มาสำคัญในการกระตุ้นความมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม หน่วยงานการศึกษา ให้เข้าสู่ทศวรรษแห่งการลงมือทำผ่านเครือข่าย UN Global Compact ผ่านการแสดงเจตจำนง UN Global Compact - SDG Ambition ที่เชิญชวนภาคธุรกิจ ตั้งปณิธานขององค์กรสู่การดำเนินงานที่ตอบโจทย์ SDG เป้าหมายโลก ตลอดจนให้ทิศทางแนวปฏิบัติ และการติดตาม (Progress Report: Uniting Business in the Decade of Action, 2020 (DNV GL & Compact, 2020)) ตลอดจนเกิดการริเริ่มการกำหนดทิศทางในการระดมทรัพยากรในการส่งเสริมการระดมเม็ดเงินเข้าสู่การดำเนินโครงการ การลงทุนทั้งภาครัฐและเอกชนที่ตอบโจทย์เป้าหมายโลกผ่านโครงการ SDG Impact Finance ที่ UNDP ขับเคลื่อนร่วมกับ Impact Management Project (IMP) ซึ่งเป็นการร่วมกลุ่มของหน่วยงานสถาบันการเงิน การลงทุนทั่วโลก จากรายงาน Business and Sustainable Development Commission report Better Business, Better World ระบุว่า การบรรลุเป้าหมายโลก SDGs นั้น ต้องการเม็ดเงินอีกกว่า \$12 ล้านล้าน ซึ่งเปิดโอกาสให้หน่วยงานกำกับนโยบายและภาคธุรกิจ สังคมในภาคอุตสาหกรรม 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ เกษตรกรรมและอาหาร การพัฒนาเมือง พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ และสุขภาพและคุณภาพชีวิต ซึ่งครอบคลุมถึง 60% ของมูลค่าทางเศรษฐกิจโลก ที่จะได้รับผลกระทบและจะเป็นพื้นเพของสำคัญสู่การบรรลุเป้าหมายโลก

ตามรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDR) ดัชนี SDG และ แดชบอร์ด (SDG Index and Dashboards) ประจำปี พ.ศ. 2565 ของ J. Sachs et al. (2022) ผลการจัดอันดับตาม ดัชนี SDG ปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยอยู่ที่อันดับ 44 ของโลกจากทั้งหมด 163 ประเทศ (แสดงดังภาพประกอบ 7) ได้คะแนนรวมของดัชนี 74.1 คะแนน สูงกว่าค่าเฉลี่ยของภูมิภาคเอเชียตะวันออกและเอเชียใต้ (65.9) อย่างไรก็ดี อันดับและคะแนนของไทย ลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ.2564 ที่ได้อันดับ 43 และคะแนนรวม 74.2 คะแนน สำหรับกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศไทยยังมีคะแนนสูงสุดเป็นอันดับ 1 โดยประเทศอันดับรองลงมา คือ เวียดนาม (อันดับ 55) สิงคโปร์ (อันดับ 60) มาเลเซีย (อันดับ 72) อินโดนีเซีย (อันดับ 82) บรูไนดารุสซาลาม (อันดับ 93) ฟิลิปปินส์ (อันดับ 95) เมียนมา (อันดับ 103) กัมพูชา (อันดับ 107) และลาว (อันดับ 111)





ภาพประกอบ 7 อันดับใน SDG Index ของประเทศไทย ในปี ค.ศ. 2022

ที่มา : J. Sachs et al. (2022)



Note: The full title of each SDG is available here: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>

ภาพประกอบ 8 ภาพรวมของ SDGs แต่ละเป้าหมายของประเทศไทยในปี ค.ศ. 2022

ที่มา : J. Sachs et al. (2022)

เมื่อพิจารณาภาพรวมของ SDGs แต่ละเป้าหมายพบว่า เป้าหมายที่มีสถานะทำหายขั้นวิกฤติ (แดง) มี 5 เป้าหมาย คือ SDG 2 ขจัดความหิวโหย SDG 3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี SDG 14 ทรัพยากรทางทะเล SDG 15 ระบบนิเวศบนบก และ SDG 16 ความสงบสุข ยุติธรรม และสถาบันเข้มแข็ง

เป้าหมายที่มีสถานะทำหายมาก (สีส้ม) มี 10 เป้าหมาย คือ SDG 5 ความเท่าเทียมทางเพศ SDG 6 น้ำสะอาดและการสุขาภิบาล SDG 7 พลังงานสะอาดที่เข้าถึงได้ SDG 8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ SDG 9 โครงสร้างพื้นฐานนวัตกรรมและอุตสาหกรรม SDG 10 ลดความเหลื่อมล้ำ SDG 11 เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน SDG 12 การผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน SDG 13 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ SDG 17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่มีสถานะทำหาย (สีเหลือง) มี 1 เป้าหมาย คือ SDG 4 การศึกษาที่มีคุณภาพ โดยความทำหายที่ยังคงมีอยู่คือ อัตราการสำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษา แม้ว่าแนวโน้มคะแนนของตัวชี้วัดดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นจนสามารถบรรลุเป้าหมายและแผนได้ภายในปี พ.ศ. 2573

เป้าหมายที่มีสถานะบรรลุเป้าหมาย (สีเขียว) มีเพียง 1 เป้าหมาย คือ SDG 1 ขจัดความยากจน ในขณะที่เป้าหมายที่มีสถานะทำหายขั้นวิกฤติ (แดง) มากถึง 4 ใน 5 ได้แก่ SDG 2 ขจัดความหิวโหย SDG 14 ทรัพยากรทางทะเล SDG 15 ระบบนิเวศบนบก และ SDG 16 ความสงบสุข ยุติธรรมและสถาบันเข้มแข็ง มีตัวชี้วัดที่ แนวโน้มของคะแนนหยุดนิ่งอยู่กับที่หรือเพิ่มขึ้นน้อยกว่า 50% ของอัตราที่กำหนด ภายในปี พ.ศ. 2573 (ลูกศรสีส้ม) ขณะที่ SDG 3 สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี มีแนวโน้มที่คะแนนตัวชี้วัดพัฒนาดีขึ้น แม้จะยังไม่เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมาย (ลูกศรสีเหลือง)

SDG17 เป็นเป้าหมายที่มีแนวโน้มคะแนนตัวชี้วัดย่ำแย่ลง (ลูกศรสีแดง) โดยตัวชี้วัดดังกล่าว คือ 1) งบประมาณภาครัฐที่ใช้ไปกับประเด็นสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีและการศึกษา 2) ยอดรวมรายได้ภาครัฐ คิดเป็นสัดส่วนของ GDP และ 3) ระบบด้านสถิติของชาติ ตามเกณฑ์ Statistical Performance Index (SPI) ของธนาคารโลก (J. Sachs et al., 2022)

ข้อท้าทายสำคัญในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน จากการบูรณาการในระดับปฏิบัติสู่ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในทุกภาคส่วน ความเสี่ยงและการหลีกเลี่ยง การนำ SDGs มาพอกตนเอง (SDG Washing The Urgency of SDG Due Diligence) ความเสี่ยงจากการกล่าวอ้างเกินจริงของภาคธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ในการใช้สัญลักษณ์ SDGs เพื่อสื่อสาร และประโยชน์ทางการตลาด เป็นที่กล่าวพูดถึงมากขึ้น (Chair of the OECD Working Party on Responsible

Business Conduct, World SDG Action Day, Sep 2017) เป็นสิ่งที่เริ่มถูกพูดถึงกันมากขึ้นทั้งในเวทีระดับโลก และภูมิภาค จากที่ประชุม OECD's Global Forum on Responsible Business Conduct ได้ย้ำความสำคัญของ “ปณิธาน” และเจตจำนงที่ดีขององค์กร หน่วยงานที่เร่งเดินหน้านโยบาย ระดมทรัพยากรมาสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นปัจจัยเร่งและความเสี่ยง ที่จะทำให้หลายองค์กร มุ่งเน้นไปที่การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และสร้างภาพลักษณ์ ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาด สร้างแบรนด์องค์กร ดังนั้นจึงเป็นอีกความพยายามสำคัญที่จะปิดจุดอ่อน และช่องว่างของความตั้งใจ และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อส่งเสริมการสื่อสารอย่างมีจริยธรรม การมุ่งประเด็น ไปที่การสร้างผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม และเป็นที่ยอมรับ มีมาตรฐานที่ดี จึงเป็นอีกพื้นฐานสำคัญในการสร้างขีดความสามารถ และร่วมกันขับเคลื่อน

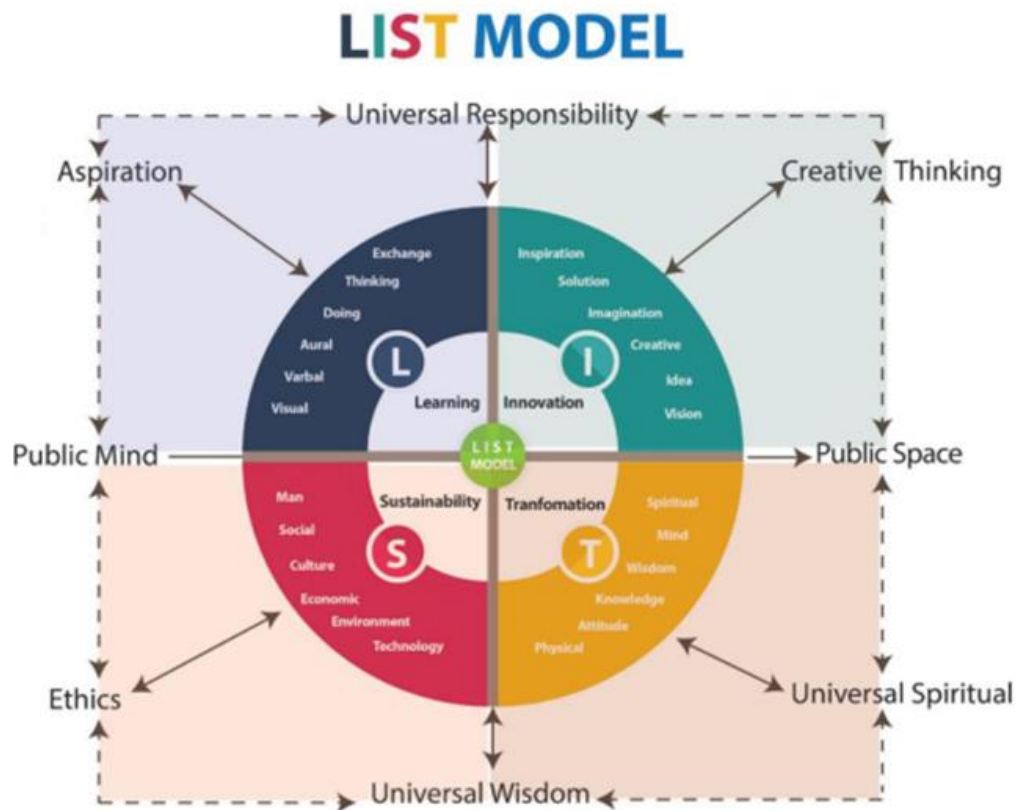
จากการสำรวจของ PricewaterhouseCoopers (PWC) ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำภาคธุรกิจจำนวนกว่า 470 องค์กรที่มีรายได้รวมกว่า 9.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐใน 17 ประเทศทั่วโลก พบว่า 62% ขององค์กรได้รายงานเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่เพียง 28% เท่านั้นที่มีการวัดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเชิงปริมาณอย่างชัดเจน หรือมีการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับองค์กรละ 1 เป้าหมาย (SDG Reporting Challenge 2017 Exploring Business Communication on the Global Goals) (PwC, 2017) โดยระดับคุณภาพของการรายงานนั้นยังอยู่ในการรายงานผลเชิงคุณภาพเท่านั้น กระแสในการพัฒนา “รายงานทางการเงิน” ปัจจุบันข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับสุขภาพและประสิทธิภาพของธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ การรายงานมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม “ประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยการรวมและสะท้อนความสามารถขององค์กรที่อยู่นอกเหนือจากข้อมูลทางการเงินในปัจจุบัน

### 2.3 แนวคิด LIST MODEL และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคม

LIST MODEL คือแบบจำลองของแนวคิดและกระบวนการที่เชื่อมโยงเข้าหากันเพื่อให้เกิดกระบวนการวิจัย การสร้างสรรค์นวัตกรรม และการพัฒนาสังคม โดยมีหลักการสำคัญว่า แนวคิด ความรู้ และกระบวนการที่บุคคลและสังคมได้ดำเนินการนั้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ และการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เสนอแนะการเรียนรู้ของบุคคลและสังคมเน้นความยั่งยืน, การปรับเปลี่ยนตนเอง, และการสร้างประโยชน์สุขร่วมกัน แนวคิดพื้นฐานกล่าวว่า สังคมแห่งการเรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม มักจะเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาบุคคลและสังคมอย่างมั่นคง มี 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ การเรียนรู้, นวัตกรรม, และการเปลี่ยนแปลงอย่าง

สร้างสรรค์ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ใน LIST MODEL เริ่มต้นจากการเรียนรู้และควบคุมกับความยั่งยืนเพื่อสร้างนวัตกรรมทางความคิด สู่อการเปลี่ยนแปลง (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อาภากรโ), 2561)

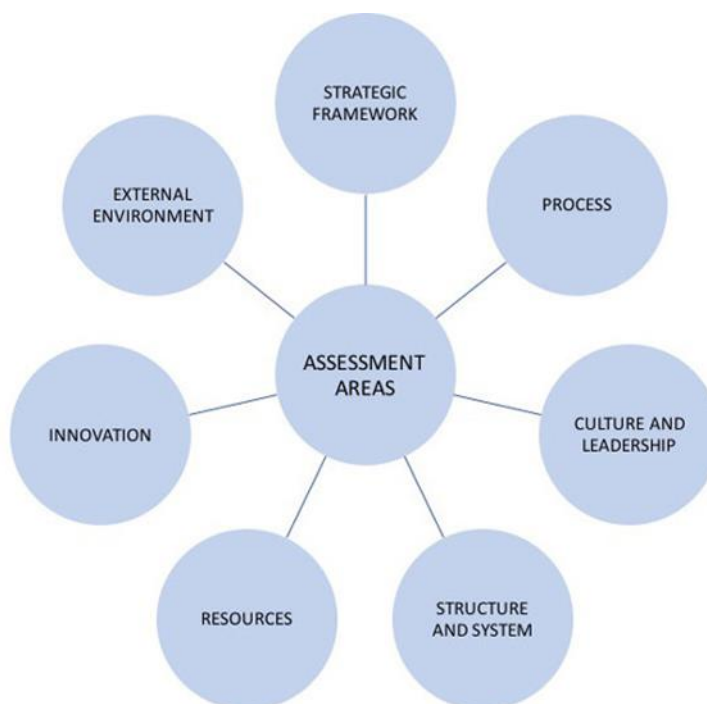
จากการวิเคราะห์สถานการณ์แนวทางการประยุกต์ในต่างประเทศ และในประเทศไทย พบว่า สถานการณ์การประยุกต์ รูปแบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทย มีทิศทางที่ก้าวหน้าและเป็นไปในทิศทางสอดคล้องกับรูปแบบการประยุกต์ในต่างประเทศ ด้วยการเชื่อมโยงในมิติของมาตรฐานการประเมินในระดับสากล ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ UN Impact Management Platform, Social Impact Assessment & Social Return on Investment (SROI), Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น แนวทางการประยุกต์ที่แสดงให้เห็นความก้าวหน้าขององค์กรชั้นนำ อย่างไรก็ตาม ในบรรดาสถานการณ์เริ่มต้นในประเทศไทย พบว่า มีความท้าทายในการนำมาตราฐานและแนวทางในการเคลื่อนไหวที่สร้างผลต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเกิดความสอดคล้องกับความท้าทายและอุปสรรคในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ยังขาดกลไกที่มีส่วนร่วมในการกำกับดูแล ติดตาม และความร่วมมือกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โมเดลที่จะส่งเสริมการบรรลุเป้าหมาย SDGs จึงจำเป็นต้องมีการปฏิวัติองค์ความรู้ ที่จะต้องกำหนดกรอบกระบวนการในการทำงานร่วมกัน โดยมีความชัดเจนในเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการติดตาม โดยยังพบปัญหาในระดับความเป็นผู้นำ การจัดสรรงบประมาณในระดับประเทศและระหว่างประเทศ (Sustainable Development Goals: Challenges and Opportunities, 2018, Singh, Zile) จาก รูปแบบ SDGs Impact Accelerator & Multiplier: (LIST-ES IMPACT MODEL) ได้ต่อยอด LIST Model ซึ่งมี 4 องค์ประกอบสำคัญตามภาพประกอบ 9 (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อาภากรโ), 2561)



ภาพประกอบ 9 LIST Model

เพื่อวิเคราะห์แนวทางการเรียนรู้และพัฒนาประยุกต์การกรอบแนวทาง SIA สู่การพัฒนาสังคม ผ่าน 4 กรอบแนวทางสำคัญ พบว่า กรณีศึกษาจากผู้ประยุกต์มาตรฐานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษาได้ดำเนินแนวทางตามกรอบ LIST Model ใน 4 มิติหลัก และสะท้อนองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องในมุมมองของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม พบองค์ประกอบย่อย 20 องค์ประกอบ โดยมีมิติของการเรียนรู้และความพร้อมองค์กร บุคคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาพบว่าทิศทางการส่งเสริมการเรียนรู้ และความพร้อมในการประยุกต์ริเริ่มการประเมิน มีองค์ประกอบ 7 ประการที่สำคัญ ซึ่งการศึกษาได้สะท้อนว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ผลักดันนโยบายภาคบังคับเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะลดผลลัพธ์ในทิศทางที่เกิดความเสี่ยงและไม่เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (7 Social Impact Capability Framework, Stanford Social Innovation Review)

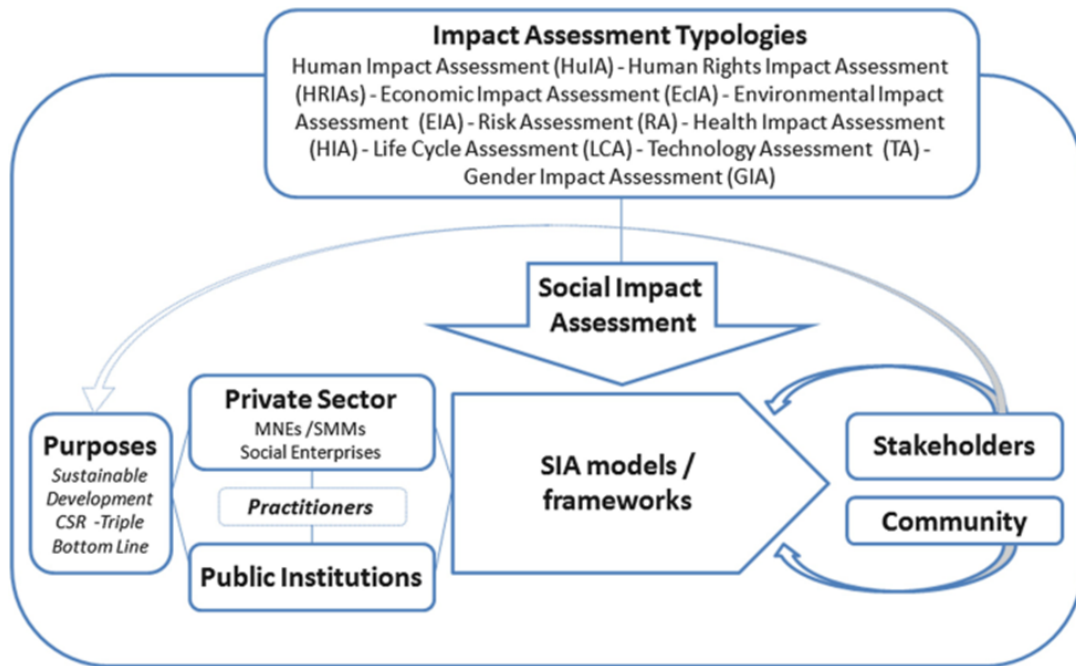




ภาพประกอบ 10 Social Impact Capability Framework

ที่มา : Fuzi, Sikora, and Gryszkiewicz (2018)

โดยมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social impact assessment: integrating social issues in development projects) (Kvam, 2018) ที่กล่าวถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ด้วยการใช้รูปแบบครอบคลุมมิติต่าง ๆ แตกต่างกับการประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม (EIA) เช่น ด้านสุขภาพ, ด้านความเท่าเทียมทางเพศ, ด้านสิทธิมนุษยชน และการเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือการประเมินผลสัมฤทธิ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผลลัพธ์นั้น ได้แสดงถึงการเชื่อมโยงแนวทางการผลักดันให้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Nigri & Michelini, 2019)



ภาพประกอบ 11 SIA Models/Frameworks

ที่มา : Nigri and Michelini (2019)

อย่างไรก็ตาม จากการเปรียบเทียบสถานการณ์การประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในต่างประเทศ พบว่า ประเทศไทยยังไม่มีกรณีศึกษาในระดับกฎหมาย หากเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาประเทศอังกฤษที่ ผลักดันกฎหมาย The Public Services (Social Value) ตั้งแต่ปี ค.ศ.2013 และเป็นที่มาให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติในวงกว้าง ในระดับกระทรวง ในระดับท้องถิ่น ในมิติการจัดซื้อจัดจ้างและการรายงานงบประมาณที่สร้างผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ตลอดจนพบการส่งเสริมการเรียนรู้ในวงกว้างและระดับท้องถิ่น ในการสร้างความตระหนักและรับรู้แนวทางการปฏิบัติ ซึ่งพบความเชื่อมโยงของการสนับสนุนกฎหมายฉบับนี้ที่ส่งผลต่อนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) จากรายงานวิเคราะห์ผลการบังคับใช้กฎหมาย (Social Value Act Review Report, 2015) พบผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อจัดจ้างต่อกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มากขึ้น อย่างไรก็ตาม พบว่ายังมีความท้าทายในมิติของความเข้าใจในเนื้อหาของกฎหมายและการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน บริษัท พบว่าเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกฎหมายฉบับนี้ให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายได้มากขึ้น สำหรับประเทศไทย มีการขับเคลื่อนในลักษณะ (Bottom-Up) โดยพบความก้าวหน้าในภาคสังคม ด้วยภารกิจหลักและบริบทความต้องการของแหล่งทุนที่มีความจำเป็น



ในการสะท้อนความโปร่งใสในระดับประเทศและระดับสากล นอกจากนี้ ในภาคการศึกษา พบแนวทางการประยุกต์ในวงกว้างและเริ่มพัฒนา Readiness Level จากระดับผู้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ คู่ขนานกับการส่งสัญญาณสนับสนุนในระดับนโยบาย เกิดแรงกระตุ้นในวงกว้างด้วยการส่งเสริมแรงจูงใจในการเข้าถึงทุนวิจัย แต่ยังมีข้อจำกัดที่การประยุกต์ในระบบการจัดซื้อจ้างและการจัดสรรงบประมาณยังไม่เชื่อมโยงกับการสร้างรายงานสื่อสารผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มที่ และสำหรับภาคเอกชนที่มีการแนะนำในการประยุกต์มาตรฐานที่มุ่งเน้นไปที่ความยั่งยืน กรอบข้อมูล ESG (Economic, Social, Governance) ตลอดจนมีกิจกรรมทางสังคมที่มีความเป็นรูปธรรมมีแนวโน้มในการประยุกต์เพื่อสื่อสารประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน สำหรับภาครัฐนับเป็นช่วงของการริเริ่มในหน่วยงานที่มีความพร้อม เช่น รัฐวิสาหกิจ ด้วยกรอบแนวคิดในการใช้งบประมาณภาครัฐที่สะท้อนความคุ้มค่า และเกิดสัมฤทธิ์ผล ควบคู่กับการกระตุ้นจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ ที่ยึดโยงกับทิศทาง SDGs เป็นจุดผลักดันในการริเริ่มการประยุกต์ในหน่วยงานในฐานะผู้ปฏิบัติ ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นที่เกิดการทดลองปฏิบัติจากแนวโน้มที่มา แรงจูงใจจากทิศทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability) ที่เริ่มทวีความสำคัญ ผสมกับความเป็นรูปธรรมมากขึ้นของกรอบเป้าหมายและตัวชี้วัดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs: Sustainable Development Goals)

## 2.4 สถานการณ์ กลไก การประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ได้ขับเคลื่อนกลไกสนับสนุนในหลากหลายด้าน โดยเน้นการมีส่วนร่วมกับภาคเอกชนและการใช้เครื่องมือการบริหารจัดการ มีสองส่วนสำคัญคือ การระดมทรัพยากรและเงินทุน และการพัฒนาภาคธุรกิจและการเปิดเผยข้อมูลทางสังคม รายงานนี้ยังเน้นให้เห็นว่า ประเทศในยุโรปเหนือมีคะแนนที่ดีใน SDG Index และมีนัยยะที่ชัดเจนว่า ปรัชญาการตลาดเพื่อสังคมในระบบเศรษฐกิจแบบผสมเป็นที่ยอมรับ โดยที่สร้างสมดุลของตลาด ความเป็นธรรมทางสังคม และเศรษฐกิจสีเขียว เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ ลดความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม และปัญหาขาดแคลนทรัพยากรได้ นั่นคือ หนทางสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ในปลายปี พ.ศ. 2561 โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) ได้เปิดตัวโครงการ SDG Impact โดยมีแผนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนเพื่อบรรลุ (SDGs) ภายในปี พ.ศ. 2573 เพื่อส่งเสริมการระดมเงินและทุนเพื่อมุ่งสู่การเป้าหมายการพัฒนาของโลก ปัจจุบันเรายังต้องการเงินลงทุนเพิ่มเติม

มากกว่า 30 ล้านล้านดอลลาร์ (ประมาณ 960 ล้านล้านบาท) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโลกในอีก 11 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งยังห่างไกลจากเป้าหมายมากและต้องการสัดส่วนเงินลงทุนมากกว่า 70% ของเงินที่กล่าวถึงในขณะเดียวกัน

ด้วยวิสัยทัศน์ในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน และการมีส่วนร่วมกับภาคเอกชน โดยจากรายงาน “Better Business, Better World Report” ระบุว่าจากการขับเคลื่อนเป้าหมาย SDGs กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจกว่า 12 ล้านล้าน หรือราว 380 ล้านล้านบาท ในโอกาสทางการตลาดใหม่ ด้านอุตสาหกรรมอาหาร และเกษตรกรรม การพัฒนาเมือง พลังงาน และสุขภาพ ตลอดจนการสร้างงานกว่า 380 ล้านตำแหน่ง กว่า 90 % เกิดในประเทศกำลังที่พัฒนา

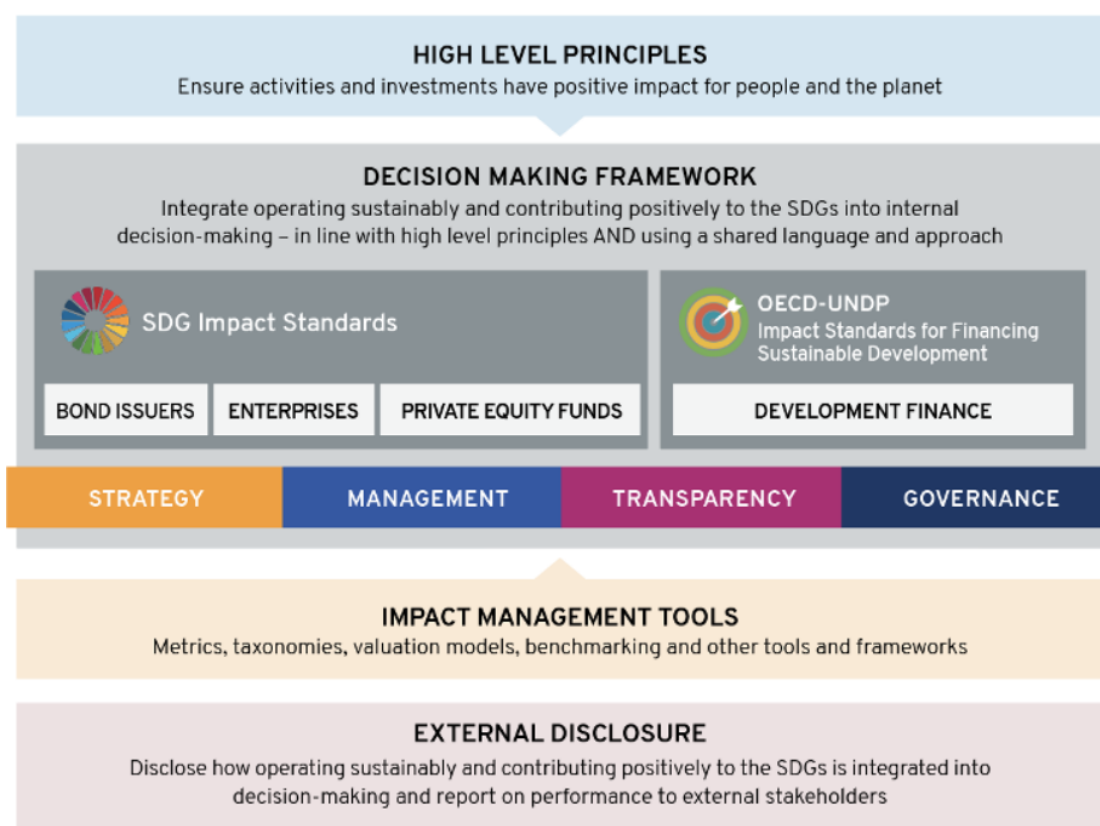
การโยกย้ายการถ่ายโอนของเม็ดเงินลงทุน สู่เป้าหมาย SDGs ดังกล่าวและจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยกลไกของ “การประเมินชีวิตทางสังคม” ที่เป็นที่ยอมรับทั่วกันทั้งโลก ดังนั้น UNDP SDG IMPACT จึงได้ลงนามกับ Impact Management Project (IMP) องค์กรเครือข่ายกลุ่มสถาบันการเงิน นักลงทุนชั้นนำของโลก และองค์กรสนับสนุน เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ที่มีเป้าหมายร่วมในการพัฒนาเครื่องมือ พร้อมมาตรฐานแนวทางการวัด และรายงาน “Impact” เพื่อให้ฝั่งของสถาบันการเงิน นักลงทุน และภาคเอกชน มีเครื่องมือในการบริหารโครงการ



ภาพประกอบ 12 มาตรฐาน SDG Impact Standards

โดยในปี พ.ศ. 2565 UNDP โดยหน่วยขับเคลื่อน SDG Impact ได้ประกาศมาตรฐานสากล SDG Impact Standards เพื่อบูรณาการเป้าหมาย และการส่งเสริมระดับนโยบาย ไปสู่การประเมินวัดผลสัมฤทธิ์ เชื่อมโยงไปสู่การสื่อสารตามกรอบมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับระดับสากล และผ่านการรับรอง ตลอดจนเข้าถึงโอกาสในการระดมทุนได้อย่างน่าเชื่อถือจากแหล่งทุน ได้แก่ ตราสารทุนในสินทรัพย์นอกตลาด ( Private Equity Fund) ตราสารหนี้ (Bond) หรือการลงทุนเพื่อสังคม (Impact Finance) ที่เชื่อมระหว่างองค์กร ไปสู่การเข้าถึง

ทรัพยากรเพื่อผลักดัน SDG Impact ในประเทศไทย โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติประจำประเทศไทยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เปิดตัวแผนการลงทุนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มข้อมูลที่เปิดโอกาสให้ผู้ลงทุนและภาคธุรกิจที่ให้ความสำคัญต่อการลงทุน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ควบคู่ไปกับหลักเกณฑ์ SDG Impact Standards ที่ UNDP ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบว่า ธุรกิจและการลงทุนสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร จะช่วยผลักดันให้บรรลุผลสำเร็จของวาระการพัฒนาอย่างยั่งยืนปี ค.ศ. 2030 ที่ยิ่งมีความเร่งด่วนเพิ่มมากขึ้น



Source: UNDP and OECD

### ภาพประกอบ 13 การบูรณาการองค์ประกอบสำคัญในมาตรฐาน SDG Impact Standards

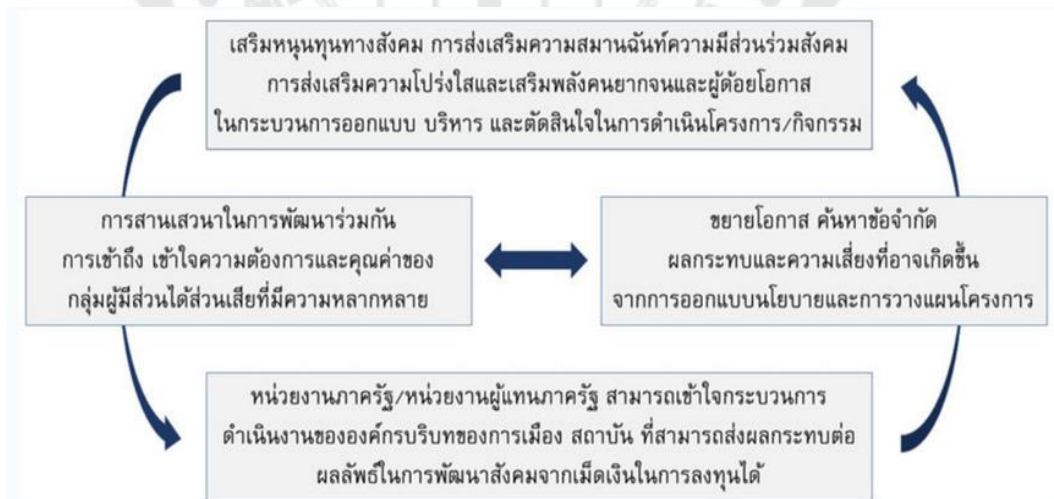
กรอบมาตรฐาน SDG Impact Standards ได้สะท้อนองค์ประกอบสำคัญในการผลักดันเป้าหมาย SDG จาก 1) ระดับนโยบาย ไปสู่ 2) ระดับปฏิบัติ ซึ่งมีกลไกในระดับที่ 3) การบริหารจัดการ และประเมินผลกระทบทางสังคม (Impact) และเชื่อมโยงกับกรอบมาตรฐานต่าง ๆ ในการสื่อสารรายงานผลกระทบนั้น ในระดับที่ 4

## SDG Impact Standards guides implementation of High-Level Principles to drive impact performance



ภาพประกอบ 14 บูรณาการการขับเคลื่อนมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เพื่อสะท้อนเป้าหมาย SDG

จากภาพประกอบ 14 พบว่า หน่วยงานนโยบายการสนับสนุนตลาดเงิน ตลาดทุนของโลก ได้ผลักดันการพัฒนามาตรฐาน เพื่อนำหลักการ (Principle) ในการสนับสนุนแนวทาง การพัฒนาอย่างยั่งยืน ไปสู่การกำหนดแนวทางการสร้างผลสัมฤทธิ์สังคม



ภาพประกอบ 15 การประเมินผลกระทบสังคมเป็นกลไกสำคัญ ในการเสริมประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาสังคม

การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมยังครอบคลุมไปถึงในการพัฒนาสังคม

1. กระบวนการที่หน่วยงานภาครัฐ/หน่วยงานผู้แทนภาครัฐ สามารถเข้าใจกระบวนการดำเนินงานขององค์กร บริบทของการเมือง สถาบัน สามารถส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ การพัฒนาสังคม จากเม็ดเงินในการลงทุนได้ (Dogaru, 2014)

2. ด้วยกลไกการประเมิน ยังสามารถเสริมเงินทุนทางสังคม การส่งเสริมความสมานฉันท์และความร่วมมือของสังคม การส่งเสริมความโปร่งใส เสริมพลังคนยากจน และผู้ด้อยโอกาสในกระบวนการ การออกแบบ บริหาร และตัดสินใจในการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรม

3. เป็นกลไกที่ช่วยขยายโอกาส ค้นหาข้อจำกัด ผลกระทบ และความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นจากการออกแบบนโยบาย และการวางแผนโครงการ

4. เป็นกลไกการสานเสวนา ในการพัฒนาร่วมกัน การเข้าถึง เข้าใจความต้องการ และคุณค่าของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนั้น ยังช่วยวางแผนเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยง และผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้น จากโครงการ และการลงทุน (Kusuma & Sivasankar, 2018)

ตาราง 3 แสดงรูปแบบกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

Name	Year launched	Areas of focus	Cost	Use	Institutional affiliation
Social Return on Investment (SROI)	1997	Economic, social and environmental	Free or paid	Broad array of companies employing adapted versions of the SROI	Originality developed by the Robert Enterprise Development Fund (REDF)
Social Rating	1998	Social and ethical financial	Free or Charge	Microcredit donors and investors	Micro-Credit Rating International Ltd.
Social Impact Assessment (SIA)	1999	Economic, social and environmental	Free	Participants in the Global Social Venture Competition	Global Social Venture Competition (GSVC)

ตาราง 3 แสดงรูปแบบกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (ต่อ)

Name	Year launched	Areas of focus	Cost	Use	Institutional affiliation
G4 Guidelines	2000 (G1 in 2000; G4 Launched in 2013)	Economic, social and environmental	Free or Charge <sup>7</sup>	Launched as a free online tool	Global Reporting Initiative (GRI)
Human Impact + Profit (HIP) Scorecard	2006	Human, social, environmental	Charge	HIP Investor Inc. clients (investors, companies, funds, governments, agencies)	HIP Investor, Inc
Principles for Responsible Investment (PRI)	2006 <sup>8</sup>	Environmental, social and corporate governance	Free or donation	From investors to NGOs, a variety of entities can become or by making donations for this initiative	United Nations
GIIRS / B Rating System	2007	Social and environmental	Free or Charge <sup>9</sup>	B Lab members	B Lab
IRIS Metrics	2009	Social, environmental and financial	Free	Intended for Impact Investors as a free public good	Global Impact Investing Network (GIIN)

ที่มา : Florman et al. (2016)



#### 2.4.1 กรอบมาตรฐาน รูปแบบ กระบวนการ ระเบียบวิธีการประเมิน GRI (Global Reporting Initiative)

GRI เป็นองค์ริสระ ที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2540 เป็นหน่วยงานที่ให้กำเนิดกรอบการรายงานด้านความยั่งยืนของกิจการฉบับแรก ที่เรียกว่า G1 ในปี พ.ศ.2543 ถัดจากนั้น GRI ได้ประกาศแนวทางการรายงานในฉบับ G2 ที่เวทีการประชุมสุดยอดโลก ที่นครเจฮัน เนสเบอร์ก ในปี พ.ศ.2545 และตามมาด้วยฉบับ G3 ในปี พ.ศ.2549 อันเป็นผลจากการยกย่องของบรรดาผู้เชี่ยวชาญกว่า 3,000 คน ทั้งจากภาคเอกชน และประชาสังคมและผู้แทนภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วม กรอบการรายงานฉบับดังกล่าวได้กลายมาเป็นมาตรฐานตามความนิยม (de facto standard) สำหรับการรายงานแห่งความยั่งยืน และถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายทั่วโลก โดยได้มีการปรับปรุงเป็นฉบับ G3.1 ในปี พ.ศ.2554 และพัฒนามาเป็นฉบับ G4 เมื่อปี พ.ศ.2556 จนนำมาสู่การยกระดับเป็นมาตรฐานการรายงาน GRI ในปี พ.ศ.2559

จากรายงานการสำรวจ KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020 ระบุว่า ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทขนาดใหญ่ และขนาดกลางทั่วโลก ได้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี ค.ศ. 2020 ร้อยละ 96 ของบริษัทในกลุ่ม G250 (บริษัทที่มีรายได้สูงสุด 250 แห่งในโลก จากการจัดอันดับของ Fortune 500) และร้อยละ 80 ของบริษัทในกลุ่ม N100 (บริษัทที่มีรายได้สูงสุด 100 แห่ง คัดจาก 5,200 บริษัท จาก 52 ประเทศทั่วโลก) มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนเปิดเผยต่อสาธารณะ ทำให้หลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้กำหนดมาตรฐาน รวมทั้งหน่วยงานผู้กำกับดูแล และตัวกลางซื้อขายหลักทรัพย์ ต่างมีการออกแนวทางการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน สำหรับบริษัทจดทะเบียน และมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง คือ GRI Standards

ในรายงานการสำรวจ KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020 ฉบับเดียวกัน ระบุว่า ร้อยละ 77 ของบริษัทในกลุ่ม N100 และร้อยละ 84 ของบริษัทในกลุ่ม G250 มีการใช้แนวทางหรือกรอบการรายงาน กับการจัดทำรายงานความยั่งยืนของกิจการแนวทาง และมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงมากที่สุด ได้แก่ GRI โดยคิดเป็นสัดส่วนราว 2 ใน 3 ของบริษัทที่จัดทำรายงานในกลุ่ม N100 และราว 3 ใน 4 ของบริษัทที่จัดทำรายงานในกลุ่ม G250 ส่วนแนวทาง และมาตรฐานอื่นที่ใช้อ้างอิงรองลงมา ได้แก่ Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Framework และ International Standards Organization (ISO)

จึงเป็นเหตุผลสนับสนุนว่า บริษัทจดทะเบียนไทยที่มีการจัดทำรายงานความยั่งยืน ต่างมีการใช้ GRI เป็นมาตรฐานอ้างอิงในการจัดทำรายงานเป็นหลัก

### 2.4.1.1 SDG Impact, UNDP

UNDP ร่วมกับภาคีหลัก IMP: Impact Management Project และดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานสำคัญทั่วโลก ได้แก่ GRI, Social Value International, WBA (World Benchmarking Alliance), SASB การขับเคลื่อนร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคมในการขับเคลื่อนทรัพยากร เม็ดเงิน ไปสู่ Impact สิ่งทีโครงการผลักดัน

### 2.4.1.2 Social Value International

Social Value International เป็นเครือข่ายที่มีสมาชิกกว่า 700 องค์กร 26 ประเทศ ที่มีวัตถุประสงค์กับการกำหนดมาตรฐาน และการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลตอบแทนทางสังคม นำไปสู่การพัฒนากรอบมาตรฐานดัชนีชี้วัดทางสังคม และส่งเสริมเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณค่าทางสังคม เพื่อเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ ที่จะส่งเสริมการจัดสรรทรัพยากรงบประมาณ และการสนับสนุนสู่การสร้างมูลค่าทางสังคม

กรอบ Impact Management & Measurement (IMM) ในการสร้างคุณค่าให้กับสังคม ประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่

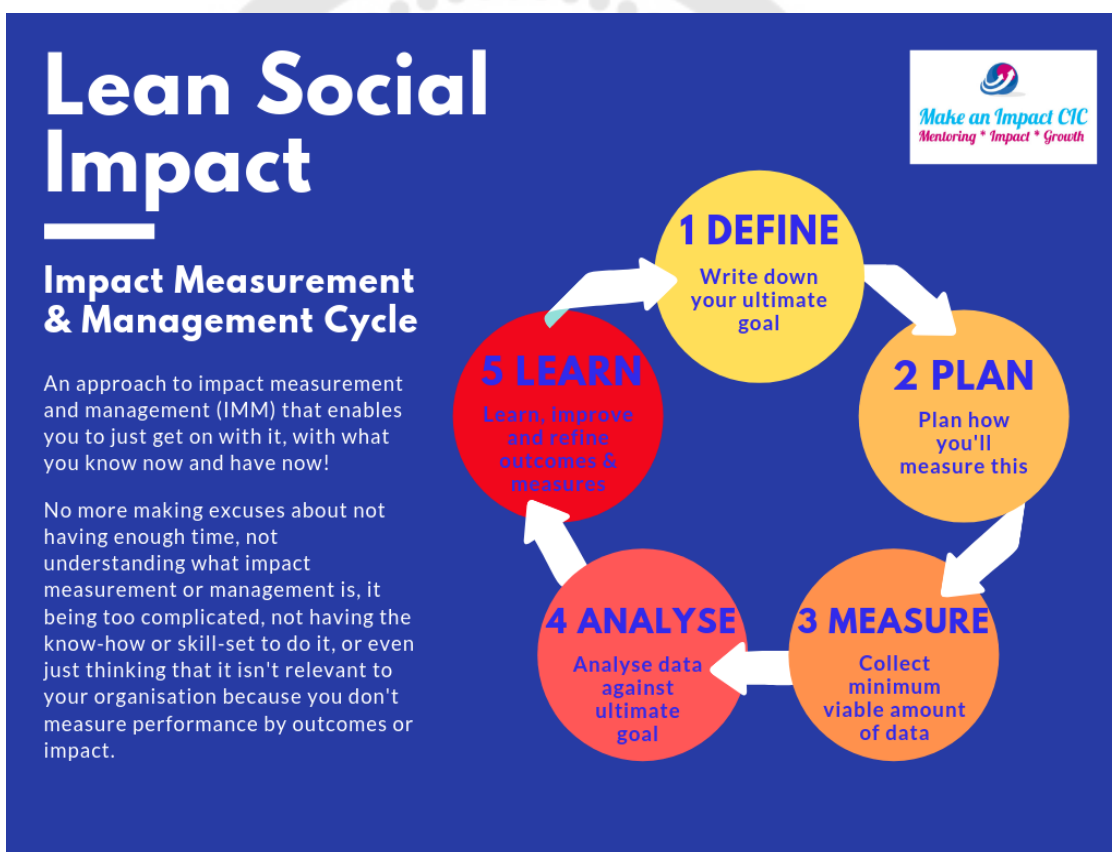
ประการที่ 1 การกำหนดความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์/เป้าหมายสูงสุดของโครงการ หรือองค์กร ว่ากำลังแก้ไขปัญหาอะไร และโลกจะเป็นอย่างไร เมื่อทำการแก้ไขปัญหาแล้ว สิ่งนี้สร้างความแตกต่างให้กับผู้คน และโลกอย่างไร โดยควรกำหนดเป้าหมายสูงสุดของโครงการแบบทิศทางเดียว เช่น ลดความไม่เท่าเทียมกันด้านสุขภาพสำหรับทุกคน, ปรับปรุงความเป็นอยู่ของผู้คน โดยการพัฒนาทักษะ และเพิ่มการเข้าถึงโอกาสใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ประการที่ 2 การจัดทำแผน เมื่อได้ทราบถึงเป้าหมายสูงสุดของโครงการ ในขั้นตอนแรกแล้ว ควรมีการวางแผน โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักสองกลุ่ม และระบุผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการสองประการ ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว จากนั้นจึงทำการวางแผนรวบรวมข้อมูลผลที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยวิธีการใด เช่น การให้แบบสำรวจ การสนทนากลุ่ม กรณีศึกษา หรือการพูดคุย ด้วยการวางแผน ถึงระยะเวลา และความถี่ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อติดตามผลการดำเนินโครงการ

ประการที่ 3 การวัดผล คือ ขั้นตอนการปฏิบัติ ที่ต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลจริง โดยมีผู้รับผิดชอบ เพื่อทำการตรวจสอบว่ามีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการจริง

ประการที่ 4 การวิเคราะห์ผล คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลคือการประเมินผลลัพธ์ของโครงการเพื่อตรวจสอบความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้องค์กรปรับปรุงและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินโครงการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น การวิเคราะห์ยังมุ่งหวังให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้มากน้อยเพียงใด

ประการที่ 5 การเรียนรู้ คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการจากผลลัพธ์ที่ได้รับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป เพื่อให้มีความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ยังควรเรียนรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์อื่นที่มีผลต่อองค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และพิจารณาการปรับเปลี่ยนเพื่อให้การรวบรวมข้อมูลและการดำเนินโครงการและผลลัพธ์ที่ดีขึ้นในอนาคต (LUCKOCK, 2019)



ภาพประกอบ 16 กรอบ Impact Management & Measurement (IMM) ในการสร้างคุณค่า ให้กับสังคม

ที่มา : LUCKOCK (2019)

## 2.4.2 กรอบมาตรฐาน รูปแบบ กระบวนการ ระเบียบวิธีการประเมิน IMP (Impact Management Project), UNDP

การสร้างผลกระทบแห่งความยั่งยืน (S-Impact) เป็นบริการที่นำเครื่องมือ Impact Management (IM) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยองค์กรชั้นนำหลายแห่ง อาทิ UNDP, OECD, GRI ฯลฯ ภายใต้กลุ่ม IMP (Impact Management Project) มาใช้ออกแบบการดำเนินงานเรื่องความยั่งยืน เพื่อสร้างและบริหารจัดการผลกระทบที่เป็นระบบ และรอบด้านใน 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติ What ที่กล่าวถึง ผลลัพธ์ที่สัมพันธ์ กับผลที่สร้างขึ้นจากกิจการ และมีความสำคัญอย่างไรต่อผู้คนและโลก 2) มิติ Who ใครบ้างที่เป็นผู้ได้รับผล และเป็นกลุ่มผู้ที่ต้องการผลลัพธ์นี้มากน้อยเพียงใด 3) มิติ How Much ผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวมีนัยสำคัญมากน้อยเพียงใด 4) มิติ Contribution กิจการมีส่วนในผลที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และ 5) มิติ Risk มีความเสี่ยงอะไร และอย่างไร หากผลไม่เป็นตามที่คาดหวัง ความสามารถในการระบุถึงผลที่มีความสำคัญ และการประเมินผลกระทบที่มีความสำคัญทั้ง 5 มิติ เป็นกลไกที่จะช่วยให้กิจการสามารถบริหารจัดการผลกระทบ ได้อย่างเป็นระบบ และรอบด้าน ก่อให้เกิดการยอมรับ จากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง และได้มาซึ่งสถานะความยั่งยืนของกิจการ

สาระสำคัญของ IMP Framework นั้นจะมุ่งเน้น 2 มิติหลัก ให้แก่ ธุรกิจ และนักลงทุนในการทบทวนการดำเนินงานขององค์กรใน 5 มิติผลกระทบสำคัญ ที่สะท้อนผลกระทบอะไร (What) กับใคร (Who) มากเท่าใด (How much) และเกิดขึ้นจากองค์กรมากแค่ไหน (Contribution) และตัวทำที่สำคัญมากคือ ความเสี่ยงเป็นอย่างไร (Risk) และการกำหนดประเภทข้อมูลผลกระทบสำคัญ (Impact Data Categories) ในแต่ละมิติ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และพิจารณาได้ง่าย โดยภาพรวมจะกำหนด “ระดับผลกระทบ” เป็น 3 ระดับที่เรียกว่า “ABC Matrix” เพื่อดึงให้เกิดการทำงานใน 3 Matrix นี้เป็นหลัก

INTENTIONS		Avoid harm	Benefit stakeholders	Contribute to solutions	
IMPACT GOALS OF BUSINESSES		May have significant effects on important negative outcomes for underserved people and the planet	Try to prevent significant effects on important negative outcomes for underserved people and the planet	Have various effects on important positive outcomes for various people and the planet	Have a significant effect on specific important positive outcome(s) for underserved people or the planet
INVESTOR'S CONTRIBUTION	Signal that impact matters + Grow new or under-supplied capital markets		Well-subscribed <sup>a</sup> negatively/ethically screened investments	Well-subscribed positively <sup>a</sup> screened investments	Well-subscribed thematic <sup>a</sup> investments
	Signal that impact matters + Engage actively + Grow new or under-supplied capital markets		Active engagement <sup>a</sup> in well-subscribed negatively/ethically screened investments	Active engagement in well-subscribed positively screened investments	Active engagement in well-subscribed thematic investments
	Signal that impact matters + Grow new or under-supplied capital markets		Undersubscribed negatively/ethically screened investments	Undersubscribed positively-screened investments	Undersubscribed thematic investments
	Signal that impact matters + Engage actively + Grow new or under-supplied capital markets				Active engagement in undersubscribed thematic investments
	Signal that impact matters + Grow new or under-supplied capital markets + Provide flexible capital				Undersubscribed thematic investments requiring a sub-commercial financial return
	Signal that impact matters + Engage actively + Grow new or under-supplied capital markets + Provide flexible capital				Active engagement in undersubscribed thematic investments requiring a sub-commercial financial return

ภาพประกอบ 17 รูปแบบการลงทุนที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

A (Avoid Harm) หมายถึง การลงทุนในโครงการ/องค์กรที่หลีกเลี่ยงการสร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

B (Benefit to Stakeholder) หมายถึง การลงทุนในโครงการที่เกิดประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

C (Contribute to Solutions) หมายถึง การลงทุนในโครงการ/องค์กรที่มุ่งแก้ไขปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม

โดยนักลงทุนสามารถนำเครื่องมือดังกล่าวมาจัดสรร Investment Portfolio และกำหนดกลยุทธ์การลงทุนได้ในหลายระดับ เช่น 1) นโยบาย 2) การมีส่วนร่วมส่งเสริม 3) การสนับสนุนการเติบโตในกลุ่มที่ยังไม่มีตลาด และ 4) การพัฒนาสินค้าผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม

จากรายงาน “The Investor’s Perspective” ของ UBS นำเสนอแนวทาง ที่สถาบันการเงินและนักลงทุนจะนำ IMM Framework มาบริหารจัดการ และตั้งเป้าหมายในการบริหารการเงิน โดยนำเสนอโมเดล และการคาดการณ์ผลตอบแทน ที่สะท้อนให้เห็นว่าการพิจารณามิติ IMPACT ในการลงทุนจะส่งผลกระทบระยะยาวของผลตอบแทนที่ดีกว่า และมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่า

จากการศึกษาของ สานิตย์ หนูนิล (2564) ได้มีการระบุว่า การที่จะบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการสนับสนุน พร้อมสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะองค์กรในภาคธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเป้าหมายเหล่านี้ เนื่องจากองค์กรธุรกิจมีความสามารถในการสร้างผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน ด้วยความร่วมมือ



ด้านทรัพยากร องค์การธุรกิจมีความสำคัญในการขับเคลื่อนเป้าหมายเหล่านี้ ผ่านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจกรรม ปัจจุบันองค์กรเห็นการพัฒนาที่ยั่งยืนมากขึ้น ผ่านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับการขับเคลื่อนผ่านการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้วยการยึดหลักแนวคิดที่ว่า การจะขับเคลื่อนเป้าหมาย SDGs จำเป็นต้องอาศัยหลายภาคส่วน โดยเฉพาะองค์กรภาคธุรกิจ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีส่วนในการสร้างผลกระทบโดยตรงต่อ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการเรียกร้องจากผู้บริโภค ขณะเดียวกันนักลงทุนที่ใส่ใจประเด็นด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม กับการดำเนินกิจกรรมที่มีส่วนในการรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการดำเนินกิจกรรม ที่ต้องมีความสอดคล้องกับความยั่งยืน การตรวจสอบของสื่อมวลชน และองค์กรภาคประชาสังคม ในด้านการดำเนินงานตามมาตรฐานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ ถือได้ว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นแรงผลักดันสำคัญ ที่ทำให้องค์กรธุรกิจในปัจจุบันต้องหันมาแสดงบทบาทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างจริงจังมากขึ้น ซึ่งถือเป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) จากทางภาคประชาชนสู่ภาคธุรกิจ ซึ่งนับเป็นการขับเคลื่อน ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างมาก จึงสามารถกล่าวได้ว่า แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ขององค์กรสหประชาชาติ (SDGs) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA) นั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นรูปธรรม

ซึ่งในการศึกษาต่างประเทศได้เชื่อมโยง SDGs และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) เข้าด้วยกัน ในกรอบแนวคิดใหม่สำหรับการประเมินโครงการพลังงาน โครงการด้านพลังงานมุ่งเน้นเป้าหมายข้อที่ 7 เพื่อสร้างพลังงานสะอาดที่มีราคาเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนภายใน การศึกษาเหล่านี้โดยเฉพาะการร่วมมือมากมายที่เกิดขึ้นจากการขยายการเข้าถึงพลังงานตามเป้าหมายที่ 7 ของ SDGs ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับสิทธิการใช้น้ำข้ามพรมแดนและการย้ายถิ่นฐานของชุมชน อย่างไรก็ตาม โครงการดังกล่าวพบว่ามีผลกระทบต่อระบบนิเวศในระยะยาวเนื่องจากการทำเหมืองยูเรเนียมและการแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับการจ่ายพลังงาน ดังนั้น การดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่ามีผลกระทบอย่างไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และนำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงและพัฒนาโครงการเพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง (Thacker et al., 2019) อีกทั้ง Santika et al. (2019) ยังทำการศึกษาการเชื่อมโยงระหว่างพลังงานกับ SDGs และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Social Impact Assessment) เป็นการหาความเชื่อมโยงระหว่าง SDGs กับผลกระทบทางสังคมของการใช้พลังงาน จากการศึกษาพบว่า พลังงานมีบทบาทสำคัญในการช่วยบรรลุเป้าหมาย SDGs โดยมี



ผลกระทบต่อการศึกษาประจำวันที่ยากลำบากและความขาดแคลน การให้บริการด้านสุขภาพและการศึกษา การจัดหา น้ำ และกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน รวมถึงการปกป้องสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

ทั้งนี้ยังพบกรณีศึกษาเครื่องมือการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของทางภาครัฐจากการวิจัยของ Maldonado and Corbey (2016) ที่ได้ทำการศึกษาผลตอบแทนทางสังคม หรือ SROI ที่เกิดขึ้นจากความต้องการทางสังคม ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เกี่ยวกับการพิจารณาคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ที่มาจากกิจกรรมขององค์กร ซึ่งแนวโน้มนี้ได้นำองค์กรไปสู่การมีความคิดริเริ่มต่าง ๆ เช่น รายงานแบบบูรณาการ (IR) และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ซึ่งผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม จากการลงทุน ถูกรวมอยู่กับการประเมินผลการลงทุน เนื่องจากผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น วัดได้ยาก ซึ่ง SROI เป็นการวัดผลกระทบ ทั้งทางด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงด้านเศรษฐกิจและการวิเคราะห์ต้นทุน - ผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวแทนทางการเงิน และการปรับปรุงโครงการ เทคนิคนี้ ใช้ได้กับทั้งองค์กร โครงการ หรือกิจกรรมเล็ก ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า SROI ได้รับการพิสูจน์ว่าเหมาะสมกับโครงการขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่ แต่ยังสามารถนำไปใช้ในระดับที่ใหญ่ขึ้นได้อีกด้วย สามารถสนับสนุนการจัดการโครงการ และการกำหนดกรอบกลยุทธ์ (โดยเฉพาะประเภทการคาดการณ์ การพยากรณ์) และเป็นเครื่องมือสื่อสารสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันการเงิน และหน่วยงานอื่น ๆ ในช่วงเวลาที่มีข้อจำกัดทางการเงินเหล่านี้ สามารถช่วยสถาบันของรัฐ ในการใช้ทรัพยากร ประกอบกับการตัดสินใจได้ดีขึ้น และมุ่งเน้นไปที่ความท้าทายทางสังคม

สำหรับประเทศไทย มีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของกับบพบาทของภาครัฐ ในการส่งเสริมภาคธุรกิจในการนำเครื่องมือบริหารจัดการทางสังคมบูรณาการในการดำเนินธุรกิจ ในปี ค.ศ. 2020 ในภาคอุตสาหกรรม กรมโรงงาน ได้ประกาศ SROI เป็นหนึ่งในองค์ประกอบการพิจารณารางวัล CSR Award ในกลุ่มรัฐวิสาหกิจก็มีทิศทางเดียวกันในการเริ่มประยุกต์การประเมินประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการดำเนินโครงการ CSR ตลอดจน การยกระดับเกณฑ์ Enable ของรัฐวิสาหกิจที่รับงานดำเนินงานมาสู่การวิเคราะห์ และบูรณาการกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

โดยเกิดการนำร่องรัฐวิสาหกิจแห่งแรกคือ “การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย หรือ รฟม.” นำกรอบการประเมิน SROI มาชี้วัดประสิทธิผลและความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณในการให้บริการรถไฟฟ้า ซึ่งนับเป็นการนำเป้าประสงค์ หรือ Bottom Line ด้านสังคม มาประกอบการพิจารณาขีดความสามารถ และความความสำเร็จของการบริหารงานหลักขององค์กรไม่เพียงเป็น CSR/Project base เท่านั้น ด้านของการพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษา และวิทยาศาสตร์ นำโดยกระทรวง

การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม หรือ อว. ได้ส่งเสริมนโยบายในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัย งานวิชาการ ผ่านกลไกการสนับสนุนทุนวิจัย ตลอดจนเกิดการนำร่องอย่างเป็นรูปธรรม โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ โดยกำหนดการนำเครื่องมือมาประเมิน และพัฒนารูปแบบการให้ทุนโครงการ Social Innovation เพื่อติดตามผลในชุมชนร่วมกับนักวิจัย และผู้ประกอบการ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย ได้เริ่มนำกรอบเครื่องมือประเมินวัดโครงการงานวิจัย งานบริการ วิชาการภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการกำหนดนโยบาย วิธีการดำเนินงานที่มีผลกระทบมากขึ้น

สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดจนแรงกดดัน ทั้งภายใน ภายนอก ซึ่งองค์กรต้องมีการปรับกลยุทธ์ ในกระบวนการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน รวมถึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร นอกจากดำเนินการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ยังต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย ตามแนวคิดขององค์การสหประชาชาติอีกด้วย ซึ่งการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว นอกจากจะสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กรแล้ว ยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะผลการดำเนินงานในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร ทั้งช่วยเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มยอดขาย และผลกำไรให้กับองค์กร นอกจากนี้ การดำเนินการดังกล่าว ยังจะเป็นกลไกสำคัญที่สนับสนุน ซึ่งถือเป็นวาระที่สำคัญ และเร่งด่วนของสังคมไทย และสังคมโลก

## 2.5 แนวทาง และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาคสังคมในต่างประเทศ

ประเทศอังกฤษ ได้ออกกฎหมาย Social Value Act ในปี ค.ศ. 2013 ซึ่งมีสาระสำคัญในการส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐที่กำกับบริการสาธารณะของประเทศ ที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของรัฐบาลกลางเกี่ยวกับการจัดซื้อเงินที่เกินกว่า 5.6 ล้านบาท และส่วนราชการ อื่น ๆ รวมวงเงินที่เกิน 8.6 ล้านบาท จากการกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนผ่านกฎหมาย Social Value Act ที่เริ่มกำหนดให้ภาครัฐพิจารณา “คุณค่าสังคม” ในการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ แม้ว่ากฎหมายฉบับดังกล่าวจะเป็นรูปแบบ “โดยสมัครใจ” แต่ถือเป็นการพลิกหน้าประวัติศาสตร์ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ที่ไม่ได้พิจารณาเพียงราคา และคุณภาพของสินค้าบริการที่ส่งมอบเท่านั้น แต่ยังเรียกร้องให้ผู้ให้บริการ นำส่ง “คุณค่าสังคม” เป็น “มูลค่าเพิ่ม” อีกด้วย

ทั้งนี้รัฐบาลอังกฤษ ได้เตรียมระบบรองรับการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากการปรับระเบียบการส่งเสริม “Eco-System” ตั้งแต่การส่งเสริมการประเมิน Social Value อย่างน่าเชื่อถือ ผ่านคู่มือการจัดอบรม การส่งเสริมกลุ่มหน่วยงานให้คำปรึกษา และการตรวจประเมิน ตลอดจนส่งเสริมรูปแบบการมีส่วนร่วมชุมชน ผ่านโมเดลที่เรียกว่า “Local Compact” ที่หน่วยงานชุมชนจะเป็นผู้

กำหนดสิ่งที่ชุมชนต้องการ คุณค่าที่ต้องการให้ส่งมอบ และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญพัฒนาบริการ สาธารณะที่ดี ร่วมกับผู้กำกับองค์การบริหาร ภาครัฐ และผู้ทำเกี่ยวข้อง ตลอดจนการร่วมวาง กรอบการติดตามประเมิน ที่น่าเชื่อถือ มีความโปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ

ภายหลังจากออกกฎหมาย 3 ปี รัฐบาลได้จัดให้เกิดการประเมินผล การใช้กฎหมาย พบว่า มีสัญญาณเชิงบวก จากการนำกฎหมายฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ กว่า 60 % ของผู้ให้ความเห็น ซึ่งแจ้งว่า เกิดผลลัพธ์ทางสังคมที่ดีขึ้น ผ่านการลงทุนกับชุมชนโดยตรง การจ้างงาน การสร้าง อาชีพ การฝึกฝนพัฒนาศักยภาพของตัวบุคคล รวมไปถึงการลดผลกระทบที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม พบข้อท้าทาย 3 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) การนำกฎหมายไปสู่การออกแบบแนวทางการ ประยุกต์ใช้เหมาะสม 2) มาตรฐานกลาง และแนวทางปฏิบัติ กระบวนการจัดซื้อ และจัดจ้าง 3) กรอบการประเมินติดตาม และความพร้อมของระบบการประเมินในวงกว้าง

รายงานฉบับดังกล่าวออกมาในปี ค.ศ. 2015 พร้อมกับข้อเสนอแนะ เพื่อปิดจุดอ่อน ให้เกิดการนำกฎหมายสร้างผลลัพธ์สูงสุด โดยมีแนวทางสำคัญ คือ ภาครัฐควรเป็นเจ้าของในการบูรณาการประเมินคุณค่า บัญชีทางสังคม ที่เชื่อมระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคสังคม และ มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่หน่วยงานกำกับดูแล รวมถึงเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างในกลไกการตรวจ ประเมิน ตลอดจนส่งเสริมมาตรการแรงจูงใจให้หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานให้บริการ รวมถึง เอกชน องค์กรสาธารณประโยชน์ และชุมชน เพื่อเผยแพร่สื่อสารข้อมูลของหน่วยงาน/องค์กรนำ ร่องที่ดำเนินการทำได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นเจ้าของภาพส่งเสริมการพัฒนารอบมาตรฐาน และแนวทางการประเมินผลลัพธ์สังคมร่วมกัน ทั้งจากบริบทขององค์กรรัฐ และภาคธุรกิจทั้งขนาด เล็กขนาดใหญ่ NGOs, SE เป็นต้น

ภายหลังจากการทำงานเชิงระบบและมีความต่อเนื่อง พบว่า “อังกฤษ” มีผู้เชี่ยวชาญทางการ ประเมินมากที่สุด นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่า ตัวเลขของรายงานการประเมินผลทางสังคม มีสัดส่วน เกิดขึ้น นับเป็นประเทศที่มีการเปิดเผยข้อมูลการประเมินทางสังคม (SROI) มากที่สุด จาก 45 ประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ตาม สำหรับในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการก้าวกระโดดของ ความตื่นตัว กับการนำกรอบมาตรฐานโลกไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา มีการ จัดตั้งเครือข่าย Social Value ใน 4 ประเทศ ได้แก่ ไต้หวัน ไทย เกาหลี อินโดนีเซีย และอินเดีย ซึ่ง “ไต้หวัน” เป็นประเทศที่มีความโดดเด่น และมีจำนวนการเปิดเผยการประเมินทางสังคม (SROI) มากที่สุดเป็นอันดับที่ 2 รองจากประเทศอังกฤษ

รัฐบาลสก็อตแลนด์ได้จัดโครงการระดับประเทศเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานของ องค์กรในภาคสังคม (Third Sector) โดยการพัฒนากรอบมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติ เพื่อ

เสริมสร้างความเข้าใจให้กับภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสนับสนุน การประเมินผลตอบแทนทางสังคม และส่งเสริมให้หน่วยงานและกองทุนกำหนดแนวทางการ สนับสนุนงบประมาณ และกระบวนการบริหารโครงการ ผ่านกรอบแนวคิด SROI โดยจัดทำ แคมเปญ Public-Social Partnership (PSP) ซึ่งเป็นคล้ายกับรูปแบบโครงการประชารัฐในประเทศไทย โดยมุ่งเสนอแนวทางในการจัดสรรบริการสาธารณะที่จะเปลี่ยนแปลงและสร้างผลกระทบที่ดี ต่อสังคมมากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้นำเสนอโมเดลนำร่อง เกิดการเปลี่ยนแปลงระเบียบและรูปแบบ การให้บริการของภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้รัฐบาลยังได้ใช้กรอบ SROI ในการพิจารณาเลือกแนวทางการดำเนินโครงการ จัดสรรที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุและ จัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ที่ส่งผลความคุ้มค่าถึง 5 เท่า ของการลงทุน ขณะที่ในประเทศออสเตรเลีย หน่วยงานภาครัฐได้ใช้ SROI ในการพิจารณา คัดเลือกผู้ให้บริการปรับปรุงพื้นที่ชายฝั่ง กว่าหลายพันล้านดอลลาร์ ที่ได้พิจารณาจัดสรรโดยนำ เกณฑ์ผลตอบแทนทางมิติสังคมมาพิจารณาด้วยเช่นกัน

ปัจจัยที่เร่งให้เกิดการนำกรอบมาตรฐานไปใช้ในมิติของ "การบริหารความเสี่ยง" ของ องค์กรธุรกิจมีความสำคัญมากขึ้น ไม่เพียงแต่ภาคเอกชนที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ เพิ่มเติมจากนั้น "ภาคการศึกษา" เป็นแรงผลักดันสำคัญของการสร้างความรู้และความเข้าใจ การ วิเคราะห์ และการบูรณาการ "บทบาทมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน" โดยใช้ SROI เป็น แกนในการออกแบบรูปแบบงานวิจัย งานบริการวิชาการ โครงการ Project Intervention ที่ ดำเนินการจริง ผ่านโครงการที่มีผลกระทบและน่าสนใจในภูมิภาคเอเชีย โดยได้หันได้แสดงความ ตื่นตัวในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม โดย National Central University และ Yunus Social Business Centre ที่มีการร่วมนำการขับเคลื่อนโดยประธานบริษัท Easy Card ผู้ให้บริการระบบ บัตรขนส่งมวลชน ซึ่งเชื่อมโยงการชำระค่าบริการร่วมกับสถานประกอบการ ห้างร้านต่าง ๆ อย่าง ครบวงจร มาสู่การขับเคลื่อนสังคมผ่านการสนับสนุนการจัดตั้ง Social Value Taiwan และการ เป็นเจ้าภาพงานในปี ค.ศ. 2019 ทำให้ได้หันเป็นประเทศอันดับ 2 ในการเปิดเผยข้อมูล SROI ใน โครงการ/หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเชื่อมโยงความร่วมมือของคณาจารย์ นิสิต นักศึกษา และผู้ประกอบการทางสังคม และการสนับสนุนจากภาคธุรกิจ ซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงระเบียบ และรูปแบบการให้บริการของภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ มีการพัฒนาเครื่องมือ Impact Management (IM) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากองค์กร ชี้นำหลายแห่ง อาทิ UNDP, OECD, GRI ฯลฯ ภายใต้กลุ่ม IMP (Impact Management Project) เพื่อนำมาใช้ออกแบบการดำเนินงาน เรื่องความยั่งยืนเพื่อสร้าง และบริหารจัดการ

ผลกระทบที่เป็นระบบและรอบด้านใน 5 มิติ ได้แก่ 1) มิติ What คือ มีผลลัพธ์อะไรที่สัมพันธ์กับผลที่สร้างขึ้นจากกิจการ และมีความสำคัญอย่างไรต่อผู้คน และโลก 2) มิติ Who คือ ใครบ้างที่เป็นผู้ได้รับผล และเป็นกลุ่มผู้ที่ต้องการผลลัพธ์นี้มากน้อยเพียงใด 3) มิติ How Much คือ ผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวมีนัยสำคัญมากน้อยเพียงใด 4) มิติ Contribution คือ กิจการมีส่วนในผลที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และ 5) มิติ Risk คือ ความเสี่ยงอะไรและอย่างไร ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการเพิ่มคุณค่า และผลกระทบจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม มาใช้ตอบโจทย์ความยั่งยืน และเสริมสร้างผลประกอบการระยะยาวให้แก่กิจการต่อไป ซึ่งปัจจุบันก็ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบที่หลากหลาย ดังการทบทวนวรรณกรรมต่อไปนี้

### 2.5.1 Impact Management Project (IMP) กับการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมของผู้พัฒนามาตรฐาน/หน่วยงานในต่างประเทศ

การประยุกต์ใช้โครงการจัดการผลกระทบ (IMP) เพื่อตกลงเกี่ยวกับบรรทัดฐานการจัดการผลกระทบ เพื่อให้องค์กรได้ทำการประเมินผลกระทบต่อผู้คนและโลก ซึ่งข้อตกลงดังกล่าวเกิดจากการเข้าร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัท ผู้กำกับดูแลและผู้กำหนดนโยบาย นักลงทุน และประชาสังคม แต่ละฝ่ายมีมุมมองและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน และมีการแบ่งปันความรู้เพื่อการจัดการผลกระทบ ปัจจุบัน กลุ่มองค์กรเหล่านี้ยังคงใช้ IMP เพื่อรวมกันผ่านการสัมมนาออนไลน์ โดย IMP เป็นเจ้าภาพร่วมกับ Idea Lab ของ Harvard Business Review เพื่อให้สมาชิกชุมชนผู้ปฏิบัติงานสามารถแบ่งปันแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด อภิปราย และหารือเกี่ยวกับหัวข้อทางเทคนิค เพื่อช่วยระบุประเด็นที่เป็นเอกฉันท์ โดยเน้นผลกระทบโดยเทียบกับเกณฑ์ของสังคมหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะมีการให้คะแนนผลกระทบและสร้างมาตรฐานในการจัดการผลกระทบที่เหมาะสมขึ้น (Impact Management Project, 2020)

### 2.5.2 Social Value International (SVI) กับการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมของผู้พัฒนามาตรฐาน/หน่วยงานในต่างประเทศ

Social Value International แหล่งรวบรวมผู้ปฏิบัติงาน และองค์กรจากทั่วโลก ที่มีภารกิจร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ธุรกิจ องค์กร และรัฐบาลดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคม โดยใช้การประเมิน Social Value Associate เพื่อช่วยให้ผู้คนเกิดความเข้าใจว่าการสร้างคุณค่าทางสังคมคืออะไร และสามารถทำได้อย่างไร เพื่อการจัดการผลที่เกิดขึ้น รวมไปถึงยัง



กระตุ้นให้ผู้คนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ ว่าทำไมจึงต้องทำ เพื่อการสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีระบบและเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีอย่างแท้จริง ซึ่งกระบวนการในการสร้างการตระหนักนี้เป็นการประสานความรู้จากการฝึกอบรม SROI (ผลตอบแทนจากการลงทุนทางสังคม) และเสริมแนวคิดหลัก เช่น วงจรการจัดการผลกระทบ และหลักการของคุณค่าทางสังคม โดยหน่วยงานนี้ จะมีการสร้างแบบประเมินผ่านข้อคำถามแบบปรนัย ถูก/ผิด หรือ “เติมในช่องว่าง” และแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ที่สะท้อนโมดูลของ Social Value และ SROI Practitioner Training (รับรองโดย SVI) เพื่อทดสอบความรู้ และการจัดการคุณค่าและผลกระทบทางสังคม

แนวปฏิบัติของ SIA นั้นมีมานานกว่าสองทศวรรษแล้ว และได้รับการนำไปใช้ในหลายประเทศทั่วโลก ส่วนใหญ่เกิดจากชุมชนการลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเงินระหว่างประเทศ สถาบัน (IFIs) สถาบันการเงินพหุภาคี (MFIs) และธนาคารเอกชนที่เป็นสมาชิกของสมาคม Equator Principles IFI เช่น International Finance Corporation (IFC), World Bank, Inter-American Development Bank (IDB) และ European Bank for Development and Reconstruction (EBRD) กำหนดให้ผู้รับทุนสำหรับโครงการพัฒนาดำเนินการ ESIA's ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน และนโยบาย IFC เป็นสถาบันแห่งแรกที่พัฒนามาตรฐานของตน และหลายองค์กรที่ตามมาโดยทั่วไปก็อิงตามมาตรฐานของตนเองด้วยเหตุนี้ IFI ทั้งหมดจึงมีมาตรฐาน และนโยบายที่คล้ายคลึงกันในเรื่องนี้ ซึ่งกำหนดให้ผู้เสนอโครงการต้องประเมินไม่เพียงแต่ด้านสิ่งแวดล้อมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลกระทบทางสังคม เศรษฐกิจ สุขภาพ และวัฒนธรรมของการพัฒนา และโครงการที่มีศักยภาพ ด้วยกระบวนการปรับปรุงมาตรฐานเหล่านี้ ทำให้มีเนื้อหาที่คล้ายคลึงกันมากขึ้นในสถาบันต่าง ๆ ในความพยายามที่จะปรับมาตรฐาน และแนวทางให้สอดคล้องกัน สิ่งสำคัญคือต้องดึงความสนใจไปที่องค์กรเหล่านี้ และมาตรฐานขององค์กรเหล่านี้ เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ ถือเป็นแนวทางปฏิบัติชั้นนำใน ESIA และกระบวนการ SIA และองค์ประกอบความเสี่ยงทางสังคม ในการทบทวนโครงการมากขึ้น โดยที่ IFC ให้เงินทุน และการลงทุนแก่บริษัท/องค์กรเอกชนที่ต้องการการสนับสนุนทางการเงินสำหรับโครงการที่สำคัญ ซึ่งมีกรอบการพัฒนาความยั่งยืน ซึ่งรวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม และสังคม PSs ได้กำหนดความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง ที่ IFC ลงทุน การประเมิน และการจัดการความเสี่ยง ถือเป็นวิธีการวางกระบวนการสำหรับ ESIA ของโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนจาก IFC มาตรฐานเหล่านี้ถือเป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด



## 2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษาในต่างประเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.6.1 แนวทาง และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในภาครัฐ

แนวทางและการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในภาครัฐ พบว่า การใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของภาครัฐในต่างประเทศมีความหลากหลาย ในประเทศอังกฤษ เช่น มีการบังคับใช้พระราชบัญญัติบริการสาธารณะ (คุณค่าทางสังคม) ตั้งแต่วันที่ 31 มกราคม ค.ศ. 2013 ซึ่งกำหนดให้ผู้ให้บริการสาธารณะต้องพิจารณาว่าจะได้รับประโยชน์ทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่กว้างขึ้นอย่างไร นอกจากนี้ มีการกำหนดนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง (PPN 06/21) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อมอบคุณค่าทางสังคมผ่านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของรัฐบาล ก่อนที่จะเริ่มกระบวนการจัดซื้อ ควรพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ที่จะซื้อสามารถรักษาผลประโยชน์ดังกล่าวได้อย่างไรสำหรับภูมิภาคของตนเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพระราชบัญญัติบริการสาธารณะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คณะกรรมการได้รับความคุ้มค่าจากการจัดซื้อจัดจ้าง ในปี พ.ศ. 2561 รัฐบาลได้ดำเนินการต่อโครงการดังกล่าวควบคู่กับการประเมินคุณค่าทางสังคมอย่างชัดเจน หน่วยงานรัฐต้องรายงานผลกระทบทางสังคมจากการดำเนินโครงการ มีการประเมินคุณค่าทางสังคมผ่านชุดรูปแบบ ลำดับความสำคัญและผลลัพธ์ของนโยบาย โดยจะประเมินจากการตอบสนองเชิงคุณภาพของผู้เสนอราคา การนำไปใช้งานนั้นจะมี Claire Dove CBE ซึ่งเป็นตัวแทนของ VCSE Crown เป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับอาสาสมัครและกิจการเพื่อสังคม เพื่อสนับสนุนพระราชบัญญัติคุณค่าทางสังคมและการปรับปรุงแนวปฏิบัติในการจ้างงาน นอกจากนี้ มีการกำหนดการประเมินคุณค่าทางสังคมผ่านชุดรูปแบบ ลำดับความสำคัญและผลลัพธ์ของนโยบาย ซึ่งจะประเมินจากการตอบสนองเชิงคุณภาพของผู้เสนอราคา และค่าน้ำหนักขั้นต่ำที่ควรนำไปใช้กับมูลค่าทางสังคมคือ 10% การนำไปใช้งานนั้นจะมีผลในการประเมินราคาเสนอ ซึ่งค่าน้ำหนักขั้นต่ำที่ควรนำไปใช้กับมูลค่าทางสังคมคือ 10% โดยมี Claire Dove CBE ที่เป็นตัวแทนของ VCSE Crown ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับอาสาสมัคร และกิจการเพื่อสังคม เพื่อสนับสนุนพระราชบัญญัติคุณค่าทางสังคม และการปรับปรุงแนวปฏิบัติในการจ้างงาน ผลบังคับใช้ของนโยบายจัดซื้อจัดจ้าง (PPN 06/21) ครอบคลุมระเบียบสัญญาสาธารณะปี ค.ศ. 2015 และใช้กับแผนรัฐบาลทั้งหมดรวมไป

ถึงหน่วยงานบริหารและหน่วยงานสาธารณะ หรือจะเรียกหน่วยงานเหล่านี้ว่า องค์กรที่อยู่ในการควบคุมนั่นเอง

โดยในประเทศอังกฤษยังมีนโยบายการจัดการห่วงโซ่อุปทานขององค์กรภาครัฐ (National Health Service Supply Chain : NHS Supply Chain) เพื่อขับเคลื่อนผลลัพธ์ด้านสุขภาพที่ดีขึ้นและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งมั่นที่จะใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งของบุคลากร และการดำเนินงาน เพื่อส่งมอบสุขภาพที่ยั่งยืน ให้กับผู้คน สนับสนุน NHS ให้บรรลุเป้าหมายในการเป็นคาร์บอนเป็นกลางภายในปี ค.ศ. 2045 โดยยึดหลักการดำเนินงาน 4 ประการ ได้แก่ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ ลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้ง สนับสนุนเศรษฐกิจหมุนเวียน จัดการกับแรงงานทาสยุคใหม่ และรักษามาตรฐานแรงงาน ซึ่ง NHS Supply Chain มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาแรงงานทาสยุคใหม่ และส่งเสริมมาตรฐานแรงงานในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ ในปี ค.ศ. 2022/2023 NHS Supply Chain มีเป้าหมายที่จะทำงานร่วมกับ NHS England ในการพัฒนาการประเมินซัพพลายเออร์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการยอมรับแผนการลดคาร์บอน PPN 06/21 โดยมีแผนงานหลักได้แก่ กำหนดขอบเขตการปล่อยก๊าซเพื่อลดการปล่อยคาร์บอนสู่อากาศ การตรวจสอบซัพพลายเออร์ที่มีการใช้จ่ายมากกว่า 5 ล้านปอนด์ เพื่อจัดทำแผนลดคาร์บอน และรายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และทำงานร่วมกับผู้ให้บริการโลจิสติกส์อย่างต่อเนื่อง เพื่อแนะนำโซลูชันกลุ่มยานพาหนะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และภายในเดือนมีนาคม ค.ศ. 2023 ด้าน NHS Supply Chain มีเป้าหมายที่จะกำจัดพลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งจำนวน 190 ตันออกจากห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจาก NHS มีแนวคิดที่ว่า การแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นกุญแจสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ปรับปรุงผลลัพธ์ด้านสุขภาพ และจัดการกับความไม่เท่าเทียมกันด้านสุขภาพ ให้เกิดความยั่งยืนขึ้นภายในสังคม

จากการระบุในรายงานแนวปฏิบัติที่ดี ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของสำนักงานประเมินสิ่งแวดล้อมแคนาดา (Canadian Environmental Assessment Agency) ประเทศแคนาดา ในปี ค.ศ. 2019 พบว่า SIA ไม่ใช่แง่มุมใหม่ของการประเมินผลกระทบสำหรับกระบวนการประเมินในระดับเขต และภูมิภาคของแคนาดา โดยในแคนาดามีแนวปฏิบัติสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางด้านสังคม สุขภาพ วัฒนธรรม และเศรษฐกิจที่ดำเนินการมาระยะหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ดังนี้

1. Yukon Environmental and Social Assessment Act (YESAA) เป็นกฎหมายที่จัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อกำหนดกระบวนการสำหรับการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ภายใต้พระราชบัญญัติผลกระทบทางเศรษฐกิจ และสังคม ได้แก่ ผลกระทบ

ต่อเศรษฐกิจ สุขภาพ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และมรดกทางทรัพยากร มาตรา 42(1) ระบุเรื่องที่ต้องพิจารณา ความสำคัญของผลกระทบในมิติต่าง ๆ ของโครงการ

2. Mackenzie Valley Resources Management Act (MVRMA) ในส่วนที่ 5 ของ Mackenzie Valley Resource Management Act (MVRMA) ควบคุมระบบ EIA ในหุบเขาแมคเคนซี คณะกรรมการพิจารณาเป็นเครื่องมือหลักในการประเมินสิ่งแวดล้อมและทบทวนผลกระทบสิ่งแวดล้อมของโครงการพัฒนาที่เสนอ ซึ่ง SIA เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการดังกล่าว และจำเป็นต้องมี SIA ในระหว่างกระบวนการตามมาตรา 115 ของ MVRMA มาตรา 115 ระบุว่า “กระบวนการที่กำหนดโดยส่วนนี้ จะต้องดำเนินการในเวลาที่เหมาะสมและรวดเร็ว และจะคำนึงถึงการคุ้มครองความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจของผู้อยู่อาศัยและชุมชนในหุบเขาแมคเคนซี และให้ความสำคัญในการอนุรักษ์ความเป็นอยู่ และวิถีชีวิตของชาวอะบอริจินในแคนาดาซึ่งใช้มาตรา 35 ของกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2525 และการใช้พื้นที่ของหุบเขาแมคเคนซี” มาตรา 111 นิยาม “ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม” ว่า “ผลกระทบใด ๆ ต่อที่ดิน น้ำ อากาศ หรือองค์ประกอบอื่นใดของสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการล่าสัตว์ป่า และรวมถึงผลกระทบใด ๆ ต่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมหรือต่อมรดกทางทรัพยากร” หลักการชี้แนะในส่วนที่ 5 รวมถึงการคำนึงถึงการปกป้องความเป็นอยู่ที่ดีทางเศรษฐกิจของผู้อยู่อาศัยในหุบเขาแมคเคนซี เนื่องจากความเป็นอยู่ที่ดีทางเศรษฐกิจนั้นมีความเชื่อมโยงกับบริบททางสังคม และวัฒนธรรมของ หุบเขาแมคเคนซี MVEIRB เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ดี และครอบคลุมเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางเศรษฐกิจและสังคมรวมเข้ากับองค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางชีวฟิสิกส์ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนที่จัดทำโดยรัฐบาลเพื่อช่วยผู้เสนอ และฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ESIA

3. Nunavut Planning and Project Assessment Act (NuPPAA) เป็นพระราชบัญญัติการวางแผนและการประเมินโครงการนูนาวุตควบคุมการวางแผนการใช้ที่ดินและการประเมินผลกระทบทางชีวฟิสิกส์/ระบบนิเวศน์และเศรษฐกิจและสังคมของโครงการในพื้นที่ตั้งถิ่นฐานนูนาวุตแนวทางของคณะกรรมการพิจารณาผลกระทบของนูนาวุต (NIRB) ให้ความสำคัญกับผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ที่มีต่อประชาชน และชุมชน และเน้นย้ำถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของชุมชนในกระบวนการตรวจสอบ และดำเนินโครงการ

4. British Columbia Environmental Assessment Act (BC EAA) เป็นพระราชบัญญัติการประเมินสิ่งแวดล้อม บริติชโคลัมเบีย ภายใต้ BC EAA ฉบับปัจจุบัน ผู้เสนอต้องทำการประเมินด้านสิ่งแวดล้อมให้เสร็จสิ้น หากโครงการสำคัญที่เสนอ มีแนวโน้มว่าจะมีผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญ กระบวนการนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้แน่ใจว่าผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ในช่วงการ

ดำเนินงานของโครงการใหญ่นั้น ไม่เพียงแต่ได้รับการประเมินเท่านั้น แต่ยังได้รับการจัดการเมื่อโครงการถูกสร้างขึ้น และเริ่มดำเนินการ ขณะนี้ BC EAA อยู่ระหว่างการทบทวน อย่างไรก็ตาม แก่มุมของกฎหมายนี้จะถูกส่งต่อไปยังข้อกฎหมายที่จะถูกเสนอใหม่ โดยจะพิจารณา รวมไปถึงผลกระทบทั้งทางตรง และทางอ้อมในเชิงบวก และเชิงลบของโครงการจะรวมเข้ากับผลกระทบทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสุขภาพ

การประเมินผลกระทบทางสังคมและกระบวนการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมในมิติที่กว้างขึ้น มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ที่ครอบคลุมโดยข้อกำหนดในด้านกฎระเบียบการประเมินผลสิ่งแวดล้อม โดยการพิจารณาผลกระทบของโครงการในอดีต (และในบางเขตอำนาจศาลปัจจุบันในระดับหนึ่ง) โดยมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยส่วนใหญ่มาจากข้อกำหนดในด้านกฎระเบียบการประเมินสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน และไม่เกี่ยวข้องกับด้านสังคม อย่างไรก็ตาม การพิจารณาผลกระทบของการพัฒนาอุตสาหกรรมในมิติทางสังคม เศรษฐกิจ สุขภาพ และมรดกวัฒนธรรมของชุมชน ภูมิภาค และสังคม ได้รับความสำคัญในการประเมินผลกระทบของโครงการ ส่วนหนึ่งของการรับรู้ที่เพิ่มขึ้นว่าการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจจากการพัฒนามีความเชื่อมโยงกัน โดยการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมอาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ ตัวอย่างเช่น ผลกระทบต่อระบบนิเวศ สามารถขัดขวางบริการด้านสิ่งแวดล้อม ที่ได้รับจากระบบนิเวศเหล่านี้ ดังนั้นเศรษฐกิจ และการดำรงชีวิตของผู้คนที่พึ่งพาบริการเหล่านี้จะเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง ความสัมพันธ์ระหว่างกันนี้ได้รับการยอมรับในคำแนะนำของ ESIA ของ Mackenzie Valley (MVEIRB) โดยมีข้อสังเกตว่าโครงการอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจแบบดั้งเดิม การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่ดี ควรพยายามพัฒนาความเข้าใจ เกี่ยวกับความเชื่อมโยง และวิธีการแสดงผลกระทบ เพื่อให้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตหนึ่ง จะมีการทำความเข้าใจว่าผลกระทบหรือผลที่ตามมาอื่น ๆ จะเกิดขึ้นอย่างไรในขอบเขตอื่น ๆ ด้วยวิธีนี้ SIA และ EIA จึงได้รับการพิจารณาแบบบูรณาการมากขึ้นเรื่อย ๆ และในบางส่วนของโลก กระบวนการนี้ถูกรวมเข้าด้วยกันและรู้จักกันในชื่อ ESIA แนวทางการประเมินผลกระทบบางแนวทางยังรวมถึงการตระหนักว่าสุขภาพเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเรียกว่า ESHIAs (การประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และสุขภาพ) ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากจึงมองว่า SIA เป็นกรอบที่ครอบคลุมซึ่งรวบรวมการประเมินผลกระทบทั้งหมดที่มีต่อมนุษย์ และในทุกวิถีทางที่ผู้คน และชุมชนมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และชีวกายภาพ และด้วยเหตุนี้ หลักปฏิบัติ SIA ที่ดีจึงต้องมีการพิจารณาข้อกำหนดสำหรับรูปแบบเป้าหมายของการประเมินผลกระทบที่เป็นหัวข้อเฉพาะ เช่น การประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ (HIA), การประเมินผลกระทบมรดกทาง

วัฒนธรรม (CHIA), การประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ (EclA), การประเมินผลกระทบด้านเพศสภาพ และการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน (HRIA)

## 2.6.2 แนวทาง และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และคุณค่าทางสังคมในภาคเอกชน

การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมของภาคเอกชน ในต่างประเทศ พบว่า ภาคเอกชนนั้นมีแนวทางการประยุกต์การประเมินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจเพื่อสังคมของกิจการเพื่อสังคมในฐานะตัวชี้วัดผลตอบแทนจากการลงทุน เช่น BSC เพื่อเป็นเครื่องมือ ขณะเดียวกัน Chiang and Lin (2009) ยังได้พัฒนาตัวแบบ Balanced Scorecard (BSC) และการวิเคราะห์ Data Envelopment Analysis (DEA) เพื่อทดสอบความสามารถใน 2 ธุรกิจ คือ กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์ และกลุ่มธนาคาร โดยใช้ปัจจัยการผลิต ได้แก่ แรงงาน ทุน เครื่องจักร และ สินทรัพย์ และใช้ปัจจัยผลผลิตตามกรอบแนวคิด BSC พบว่า กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์มีระดับค่าประสิทธิภาพสูงที่ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ขณะที่ลูกค้าอยู่ระดับต่ำ ส่วนกลุ่มธนาคาร กลับมีค่าประสิทธิภาพสูงที่ด้านการเงิน และมีค่าประสิทธิภาพต่ำด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ทั้งนี้ตัวแบบ BSC-DEA ถูกพัฒนาขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพิจารณาคัดเลือกปัจจัยที่จะนำมาใช้ในตัวแบบ BSC-DEA จึงมีความแตกต่างกัน โดยควรพิจารณาคัดเลือกปัจจัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ของการวัดประสิทธิภาพ เช่น Khaki, Najafi, and Rashidi (2012) วัดประสิทธิภาพสาขาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศ อิหร่าน จำนวน 20 สาขา โดยคัดเลือกปัจจัยนำเข้าและปัจจัยผลผลิตตามมุมมองของแนวคิด BSC จากตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของธนาคารที่เป็นกรณีศึกษา อาทิเช่น ปัจจัยผลผลิตด้านการเงิน ใช้อัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน ใช้ความพึงพอใจของลูกค้าและระดับทักษะของพนักงาน Aryanezhad, Najafi, and Farkousha (2011) พัฒนาตัวแบบ BSC-DEA เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน และสภาพแวดล้อม ทางธุรกิจของสาขาธนาคารพาณิชย์จำนวน 24 สาขาในประเทศอิหร่าน โดยคัดเลือกปัจจัยตามมุมมองของแนวคิด BSC อาทิเช่น ปัจจัยนำเข้าตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย เวลาที่ใช้ในการบริการ ซึ่งสะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพของพนักงานด้านการให้บริการลูกค้า และจำนวนตู้เอทีเอ็ม ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสามารถของสาขาธนาคาร ด้านการให้บริการออนไลน์ เป็นต้น

โดย Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพที่ประเมินตัวชี้วัดทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน ซึ่งถูกนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์หลักสองประการ คือ เป็นเครื่องมือวัดผล



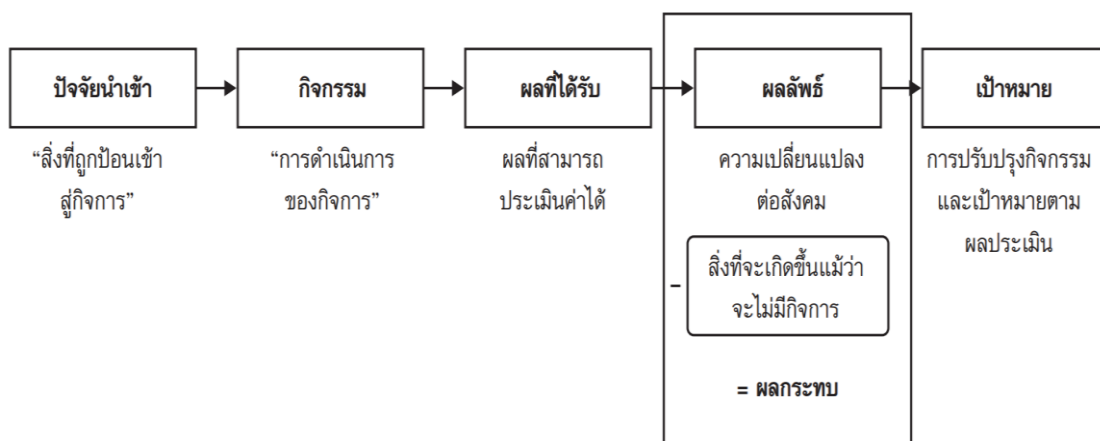
และเป็นเครื่องมือ ที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณา 4 มุมมองของการวัดผล ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน และการพิจารณาผู้ที่มีส่วนได้เสีย มีความสมดุลทั้งในด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน สะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานในระยะยาวและระยะสั้น ในขณะที่ DEA เป็นการใช้อุปกรณ์โปรแกรมเชิงเส้น (Linear Programming) ในการศึกษาว่าหน่วยธุรกิจที่ทำการวิเคราะห์มีผลผลิต เปรียบเทียบกับผลผลิตเฉลี่ยของทุกหน่วยธุรกิจ ที่นำมาวิเคราะห์มากน้อยเพียงใด และใช้ปัจจัยการผลิตมากกว่าค่าเฉลี่ยของปัจจัยการผลิตรวมของทุกหน่วยธุรกิจหรือไม่ DEA นิยมใช้วัดประสิทธิภาพในการบริการที่มีความซับซ้อน อาทิเช่น ธุรกิจธนาคาร เนื่องจากสามารถวิเคราะห์ และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานได้ จากปัจจัยนำเข้า และปัจจัยผลผลิตหลายค่า (Multiple Inputs and Outputs) (Edelstein et al., 2012, อ้างถึงใน วรภาพ บุญจอม, 2559, น. 27) อีกทั้ง DEA ยังสามารถระบุสาขาธนาคารที่มีประสิทธิภาพ และด้อยประสิทธิภาพได้อย่างชัดเจน อีกทั้งผลการวิเคราะห์ยังระบุได้ว่า ควรปรับปรุงสาขาธนาคารอย่างไร เพื่อให้สาขาธนาคารมีประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Sherman & Gold, 1985; Chu Fen Li, 2007; Okuda & Hashimoto, 2002, อ้างถึงใน วรภาพ บุญจอม, 2559, น. 27)

Brooks (2008) กล่าวถึงการบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคม ว่าควรแสดงถึงความรับผิดชอบที่มีต่อพันธกิจ และประเมินมูลค่า เพื่อให้ทราบผลลัพธ์ และผลกระทบจากกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่เกิดขึ้น นำไปสู่การแจ้งให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร ตั้งแต่ปี 1990 กองทุน REDF (Roberts Enterprise Development Fund) เป็นตัวอย่างหนึ่งขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งได้รับการยอมรับ โดยพัฒนาเครื่องมือชี้วัดที่คล้ายคลึงกับ SROI (Social Return On Investment) เพื่อคำนวณผลตอบแทนทางธุรกิจและสังคมในแง่ปริมาณ โดย REDF แบ่งมูลค่ากิจการออกเป็น 2 องค์ประกอบ 1) มูลค่าทางธุรกิจ (Enterprise Value) ซึ่งเน้นที่ผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปเงิน เช่น รายได้จากธุรกิจ ต้นทุนของสินค้าและบริการ เป็นต้น และ 2) มูลค่าเป้าหมายทางสังคม/มูลค่าสังคม (Social Purpose Value/Social Value) เน้นที่มูลค่าของสิ่งที้องค์กรสร้างขึ้นสำหรับสังคม โดยมาจากการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นให้กับสังคมตามพันธกิจที่ได้วางไว้ เช่น การลดการจ่ายสวัสดิการจากภาครัฐ

Scholten (2006) ได้ทำการวิเคราะห์ผลการทำงาน ด้วย SROI จาก REDF อธิบายว่าเป็นหนึ่งในวิธีที่เข้าใจ และวัดประเมินมูลค่าที่องค์กรสร้างขึ้น เพื่อรายงานผล และใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้ประกอบการทางสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ มีขั้นตอนหลัก คือ 1) ระบุแหล่งที่มาของมูลค่าที่จะเกิดขึ้น (Define) 2) สร้างตัวชี้วัดให้กับมูลค่า (Quantify) และ 3) พัฒนาระบบ



การทำงานทั้งทางคุณภาพ และปริมาณให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด เพื่อที่จะวัดประเมินมูลค่าที่เป็นตัวเงินของผลตอบแทนทางสังคม และสิ่งแวดล้อม (Monetize) เช่น การเพิ่มการจ้างงาน สิ่งแวดล้อมสะอาด อัตราของอาชญากรรมที่ต่ำลง เป็นต้น เมื่อได้ผลในเชิงปริมาณแล้ว สามารถที่จะเปรียบเทียบผลการทำงานขององค์กรจากอดีต หรือเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือใกล้เคียง ช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้ประกอบการทางสังคม โดยเสนอเครื่องมือประกอบ เพื่อใช้สร้างตัวชี้วัดในกระบวนการ SROI ซึ่งก็คือ ใช้มูลค่าผลกระทบ (Impact Value Chain) โดยแสดงสิ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นกระบวนการของปัจจัยต่าง ๆ ดังภาพประกอบ 18



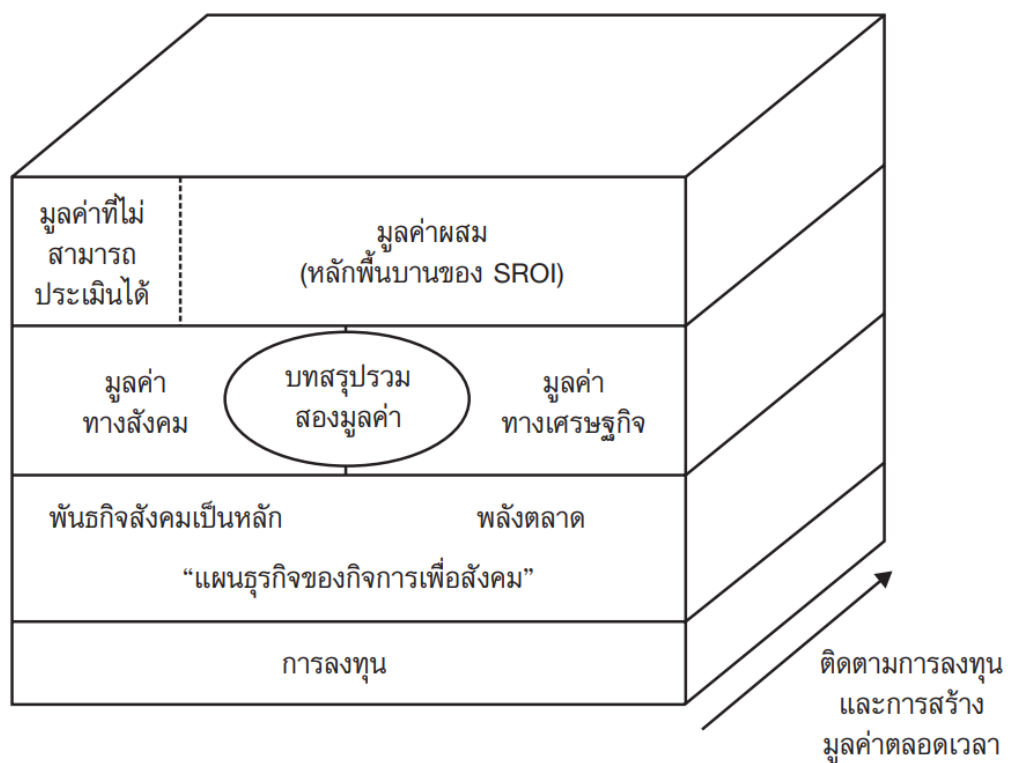
ภาพประกอบ 18 กระบวนการของปัจจัยต่าง ๆ ใน Impact Value Chain

ที่มา : Scholten (2006)

หลักของ SROI ประกอบไปด้วย 1) การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน SROI จะเป็นผลลัพธ์ที่ได้ออกมา และทำการสื่อสารให้มีแนวทางไปในทางเดียวกัน 2) หลักการที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง สู่ผลกระทบผลกระทบทางสังคม เพื่อกระตุ้นองค์กรสร้างกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์สร้างความเปลี่ยนแปลง หรือผลกระทบทางสังคม 3) ขอบเขตและผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อประเมินผลกระทบอย่างชัดเจน และ 4) การสร้างภาพจำลองเพื่อเป็นฐานในการตัดสินใจประกอบการใด ๆ กรอบดังกล่าว ทำให้กิจการสามารถประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ติดตาม ปรับปรุง และประเมินผลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ลงทุน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมูลค่าทางสังคมค่อนข้างจะเป็นมูลค่าที่สูงเกินความเป็นจริง จึงมีเทคนิคในการลดทอนมูลค่าลง คือ "Deadweight" เพื่อคำนึงถึงเฉพาะความต่างของผลกระทบที่

เกิดขึ้นในกรณีที่มี และไม่มีกิจการเพื่อสังคม และผลที่ได้จาก Deadweight จะต้องใช้เทคนิค “Attribution” เพื่อคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกิจกรรมนี้

Alter (2007) กล่าวว่า กิจการเพื่อสังคมจะต้องสร้างความแตกต่างระหว่างต้นทุนทางธุรกิจ และต้นทุนทางสังคมเพื่อที่จะประเมินค่า และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทางธุรกิจ เขาได้พัฒนากรอบความคิดของ REDF โดยอธิบายว่าผู้ประกอบการทางสังคมต้องพิจารณาครอบคลุมองค์ประกอบในทุกๆระดับ ดังภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 การวัดผลการประกอบการทางสังคม

ที่มา : Alter (2007)

โดยมีพื้นฐานจาก การลงทุน (Investment) ซึ่งต้องมีการติดตามผลทั้งการลงทุน และการสร้างมูลค่าตลอดเวลา (Investment and Value Creation Overtime) โดยประยุกต์ใช้แผนธุรกิจที่คำนึงถึงภารกิจเพื่อสังคม (Mission-Led) ตามวัตถุประสงค์ของกิจการที่ได้ตั้งและผลที่ขับเคลื่อนโดยตลาด (Market-Driven) ซึ่งมีผลต่อความอยู่รอดของกิจการด้วยตนเองจากแผนธุรกิจดังกล่าว ต้องทำความเข้าใจว่าผลการดำเนินงานจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลการดำเนินการทางด้านสังคม

(Social Performance) และผลการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance) ซึ่งเป็นเหตุให้ การประเมินมูลค่าที่เกิดขึ้น จากกิจการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ มูลค่าทางสังคม (Social Value) และมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) โดยทั้งสองมูลค่ากลายเป็นองค์ประกอบ สำคัญให้เกิดมูลค่าผสม (Blended Socio-Economic Value) เพื่อประเมินมูลค่าที่สามารถแสดง ผลลัพธ์เชิงปริมาณในรูปตัวเลขเชิงเศรษฐศาสตร์ เช่น การลดต้นทุน หรือการเพิ่มรายได้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม SROI ก็เข้าใจถึงมูลค่าทางสังคมที่ไม่สามารถตีค่าได้ (Unquantifiable Social Value) ด้วย มุมมองด้านคุณภาพบางอย่างไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ในรูปตัวเลขเชิงเศรษฐศาสตร์ เช่น เรื่อง คุณภาพชีวิต เป็นต้น จึงกำหนดไว้ เป็นข้อพิจารณาเพิ่มเติม (Alter, 2007, 1-124)

การศึกษากการประเมินผลกระทบทางสังคมของบริษัทข้ามชาติ ในยุคโลกาภิวัตน์ ของ Yeganeh (2020) พบว่า บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ได้รับประโยชน์จากนโยบายสนับสนุน ในช่วง 30 ปี ที่ผ่านมา และในปัจจุบันก็ได้ครองพื้นที่ไปทั่วโลก โดยทั่วไปแล้ว ผลกำไรของบริษัทที่เพิ่มขึ้นไม่ได้ ก่อให้เกิดประโยชน์ แต่เป็นผลเสียต่อพนักงาน บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ได้รับประโยชน์จากทรัพยากร อันมหาศาล เพื่อพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันกับคู่แข่งรายเล็ก บริษัทขนาดใหญ่เหล่านี้ ขัดขวางผู้ประกอบการรายย่อยไม่ให้ขยายกิจการ หรือเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด นอกจากนี้ บริษัทข้าม ชาติขนาดใหญ่ มักจะใช้ประโยชน์จากอำนาจของตนในการกำหนดนโยบายระดับชาติ และระดับ นานาชาติในลักษณะที่เอื้อผลประโยชน์กับการเพิ่มกำไรให้กับตนเอง ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน ทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความไม่มั่นคงทางสังคมและการเงิน นอกจากนี้ บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ กัดกร่อนอำนาจอธิปไตยของรัฐบาล และมีส่วนอย่างมากในการทำให้ สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม จากการศึกษายังพบว่า แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง และมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นอย่าง แท้จริง เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ได้อย่างยั่งยืน หากการประเมินภายในประเทศยังไม่มีความจริงจัง หรือ มีเกณฑ์ในการประเมินที่ไม่ละเอียด ส่งผลต่อสังคมเป็นวงกว้างได้ ซึ่ง Imperiale and Vanclay (2021) ได้บูรณาการกรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เพื่อสร้างความยืดหยุ่น และลดความ เสี่ยง และสภาพอากาศ และได้ระบุว่า กรอบมาตรฐานดังกล่าว ถูกปรับปรุงให้เป็นกระบวนการระดับ ชุมชน ที่แจ้งนโยบายและแผนระดับภูมิภาค โดยที่ผู้ประเมินควรใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วม รวมถึงการ เยี่ยมชมภาคสนามแบบมีส่วนร่วม การสนทนากลุ่ม การประชุมสาธารณะ เกิดความร่วมมือ ประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานนี้ เพื่อช่วยให้รัฐบาลผ่านอุปสรรคได้ และเกิดการพัฒนายั่งยืนได้ อีกทั้ง ในการศึกษาได้ระบุว่า กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมักเกิดผลกระทบขึ้นใน รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งการจัดทำ SIA และ CSR จำเป็นต้องเกิดจากการริเริ่มของชุมชนในระดับท้องถิ่น ซึ่ง

จะนำไปสู่การพัฒนาของชุมชนและนำภาพลักษณ์ที่ดีมาสู่องค์กร โดยมีกลยุทธ์ในการจัดทำ การประเมินผลกระทบทางสังคมและกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ดังนี้ 1) การจัดวางและ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความคิดริเริ่มด้านผลสัมฤทธิ์ต่อสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ด้วยการสร้างระบบและกระบวนการเพื่อมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์หลัก 3) วัดตัวบ่งชี้ ผ่านตัวชี้วัดมาตรฐานที่วัดได้ เช่น การเข้าเรียนและเปอร์เซ็นต์การผ่าน วิเคราะห์ผลลัพธ์ดังกล่าวด้วย โปรแกรมเพื่อระบุแนวโน้มและกำหนดเป้าหมายที่ดำเนินการได้สำหรับอนาคต 4) วัดตัวบ่งชี้เฉพาะ เป็นการมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจผลลัพธ์หลักและผลลัพธ์ที่ส่งผลให้เกิดผลกระทบทางอ้อม โดย ทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อสร้างระบบ และระบุกลยุทธ์ที่สำคัญและช่องว่างที่ต้องให้ความสำคัญ และ 5) ขยายจุดเหตุของผลกระทบ คือการมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบที่นอกเหนือจากผลลัพธ์ที่ได้มา เพื่อใช้ แนวทางแบบองค์รวมรวมในการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งของการประเมินผล (Pawar, 2020)

### 2.6.3 แนวทาง และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และคุณค่าทางสังคมในภาคสังคม

การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคม ของภาคสังคม ในต่างประเทศ พบว่า ในปัจจุบันมีหลายองค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาสังคมของ ประเทศที่กำลังพัฒนา ด้วยการเสริมสร้างแนวทางการติดตาม แนวทางการประเมินผล เพื่อสนับสนุน การดำเนินงานของประเทศ ให้ตรงกับความต้องการ และมุมมองของคนท้องถิ่น โดยองค์กรเหล่านี้จะ ทำการรวบรวมข้อมูล ติดตาม และประเมินผลโครงการเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย ระบุ ปัญหาจากการดำเนินงาน โดยมีการประยุกต์ใช้เครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยเหลือในการประเมิน อาทิ เช่น IMM, SROI, SIA, EIA เป็นต้น เพื่อเป็นการส่งมอบผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ดีขึ้นให้กับองค์กร ต่าง ๆ โดยองค์กรเหล่านี้ประกอบไปด้วยองค์กรทวิภาคี และพหุภาคี ผู้ให้บริการด้านการประเมิน องค์กรภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษา สมาคม และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการสร้างความยั่งยืนให้กับ สังคม โดยการศึกษาของ Vanclay (2019) ทำการศึกษาเพื่อสะท้อนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพบว่า SIA ได้เปลี่ยนจากการเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลไปสู่การเป็นเครื่องมือ ในการจัดการเป็นหลัก ในปัจจุบันมีโครงการที่สนับสนุนในเรื่องสิทธิมนุษยชนมากยิ่งขึ้น จึงทำให้การ ประเมิน SIA ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับหลักสิทธิมนุษยชนมากยิ่งขึ้น จึงเกิดมาเป็นหลักการว่าด้วย ธุรกิจและสิทธิมนุษยชน (UNGP) ซึ่งได้รับการรับรองจากองค์กรและบริษัทในอุตสาหกรรมหลายแห่ง UNGP กำหนดให้องค์กรธุรกิจทั้งหมด เช่น องค์กรรวมไปถึงบริษัท รัฐบาลเมื่อทำหน้าที่เป็นธุรกิจ และ องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐ เมื่อเริ่มดำเนินโครงการ ต้องเคารพสิทธิมนุษยชนด้วย นอกจากนี้ธุรกิจ จะต้องหลีกเลี่ยง หรือจัดการกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงก็

ตาม และต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนโดยบุคคลที่สาม จึงส่งผลให้ในปัจจุบันประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนได้รวมอยู่ใน SIA หรือกล่าวได้ว่า ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของโครงการจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชนร่วมด้วยเสมอ (Esteves, Factory, Vanclay, Götzmann, & Moreira, 2017; Kemp & Vanclay, 2013; Vanclay, Baines, & Taylor, 2013; Vanclay, Esteves, Aucamp, & Franks, 2015)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การตระหนักได้ว่าปัญหาสังคม เป็นความเสี่ยงทางธุรกิจอย่างแท้จริง แทนที่ปัญหาสังคมจะถูกมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย ปัจจุบันมีการตระหนักรู้ภายในบริษัทและโครงการต่าง ๆ ว่าปัญหาสังคมสามารถเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องระบุ และจัดการอย่างเหมาะสม มิฉะนั้นจะสร้างปัญหาใหญ่รวมถึงความล่าช้า และการหยุดชะงักของโครงการ ความล้มเหลวของการดำเนินงาน และการเสียงบประมาณเพิ่มจากเดิม (Franks et al., 2014; Hanna, Vanclay, Langdon, & Arts, 2016) แม้ว่าจะให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมและ SIA แต่บางสิ่งยังไม่ได้ได้รับการพัฒนา และควรได้รับความสนใจมากกว่านี้ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ แนวโน้มที่จะเข้าสู่การปลดถิ่นฐานของประชากร การตั้งถิ่นฐานใหม่ ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบที่อันตราย ยกตัวอย่าง โครงการการกักเก็บคาร์บอน ก็ทำให้เกิดการปลดถิ่นเกิดขึ้น ซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กรสหประชาชาติจะต้องมีการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานหลายโครงการ สิ่งนี้จะนำไปสู่การปลดถิ่น การตั้งถิ่นฐานใหม่ และผลกระทบทางสังคมอื่น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การย้ายถิ่นฐานเป็นเรื่องที่ก่อให้เกิดความกระทบกระเทือนทางจิตใจ และเป็นผลกระทบทางสังคมที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในชีวิตของผู้คน ก่อให้เกิดความเครียดจากการตั้งถิ่นฐานใหม่ซึ่งส่งผลกระทบต่อปมการดำรงชีวิตของผู้คนแม้ว่ามาตรฐานสากล จะกำหนดให้มีการฟื้นฟูความเป็นอยู่ และยกระดับมาตรฐานการครองชีพของผู้คน แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการดำเนินการดังกล่าว เนื่องจากการฟื้นฟูวิถีชีวิตนั้นเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน อีกทั้งโครงการเพื่อสังคม บางโครงการ ยังมีผลกระทบต่อมรดกทางวัฒนธรรม จึงสรุปได้ว่า การโยกย้ายถิ่นฐาน การถูกยึดครอง การแปลกแยก ความเกลียดชังที่มักมาพร้อมกับโครงการอาจนำไปสู่การลดคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น และมรดกทางวัฒนธรรม ดังนั้นในการดำเนินโครงการเพื่อสังคม ควรมีการตระหนักถึงผลกระทบ เมื่อต้องเกิดการย้ายถิ่นฐานของผู้คนหรือถ้าเป็นไปได้ อีกทั้งยังควรตั้งเป้าหมายเป็นการหลีกเลี่ยงการตั้งถิ่นฐานใหม่ของผู้คนหากเป็นไปได้ อีกทั้งในการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับควรมีการจัดลำดับความสำคัญในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งแบบปัจเจกนิยม แบบใช้เหตุผล และแบบจำกัดความเข้าใจทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ความเคารพต่อวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างแท้จริง สำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

อีกทั้งยังมีการศึกษาการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในฐานะเครื่องมือ สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน ในประเทศรัสเซียตอนเหนือ บริบทของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบไดนามิกของประเทศรัสเซียตอนเหนือ หนึ่งในภารกิจเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม และรักษาสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่น ด้วยประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ร่วมกับการวางแผนทางเศรษฐกิจ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ควรมีการให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสิ่งแวดล้อมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการทางเศรษฐกิจในแถบอาร์กติก โดยคำนึงถึงสภาพที่แท้จริงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสังคมในพื้นที่ของเศรษฐกิจที่วางแผนไว้, พัฒนาแผนรายละเอียดสำหรับการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม, แนะนำระบบการควบคุมของรัฐ และการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ของเศรษฐกิจโดยคำนึงถึงแง่มุมทางเศรษฐกิจและสังคม และวัฒนธรรมของดินแดนที่อาศัยอยู่ ซึ่งตัวบ่งชี้ของกรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในภาครัฐของประเทศรัสเซียตอนเหนือคือ มีดัชนีชี้วัดสภาพแวดล้อมทางสังคมทั้งตัวชี้วัดพื้นฐานและรูปแบบเฉพาะของพื้นที่ ได้แก่ วิถีชีวิตแบบดั้งเดิมของชนเผ่าพื้นเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและชีวิตประจำวัน คุณค่าทางจิตวิญญาณและงานฝีมือแบบดั้งเดิม จากสภาพแวดล้อมทางสังคมเมื่อตรวจสอบผ่านดัชนีชี้วัดแล้ว พบว่า ต้องมีการแก้ไขในด้านการชดเชยความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อมต่อชนกลุ่มน้อยพื้นเมืองในสถานที่ที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติแบบดั้งเดิม การส่งเสริมและป้องกันสุขภาพ การส่งเสริมและการพัฒนาวัฒนธรรมดั้งเดิมและภาษาของชนกลุ่มน้อยพื้นเมืองไม่ให้ถูกทำลายหรือสูญหายไป (Nenasheva, 2019)

ทั้งนี้ยังมีการศึกษาที่ทำให้เห็นจุดอ่อนของการประเมินผลกระทบแบบไม่ครอบคลุมอยู่ด้วย คือการศึกษาของ Barnett, Henriques, and Husted (2020) ที่ได้ทำการศึกษาการออกแบบแนวทางการจัดทำ CSR โดยตั้งคำถามว่า การริเริ่มโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมตามที่สัญญาไว้หรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินประสิทธิภาพของการริเริ่ม CSR ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าแม้แต่การศึกษาที่มีการอ้างอิงมากที่สุดก็ยังคงขาดการประเมินผลกระทบทางสังคมที่ครอบคลุม โดยการศึกษาส่วนใหญ่พบว่าโครงการมักจะวัดผลกิจกรรม CSR มากกว่าผลกระทบในวงกว้างที่เกิดขึ้นกับสังคมและเน้นผลประโยชน์ในวงกว้าง การประเมินประสิทธิภาพของโครงการ CSR ได้รับแรงผลักดันจากความพร้อมใช้งานของแหล่งข้อมูล ทุติยภูมิสาธารณะขนาดใหญ่ โดยไม่ได้เกิดจากการสำรวจและรวบรวมข้อมูลโดยละเอียดรอบคอบอย่างแท้จริงจึงทำให้มีวิธีการแก้ไขปัญหาที่ไม่เพียงพอ ดังนั้นการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมของการดำเนินโครงการ ควรมีการประเมินตั้งแต่จุดเล็กอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้ทราบถึง



ผลกระทบสังคมที่กว้างมากขึ้น และไม่เจาะจงไปที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่สามารถแก้ไขปัญหาได้จริงและยั่งยืน

#### 2.6.4 แนวทาง และการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และคุณค่าทางสังคมในภาคการศึกษา

การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมของภาคการศึกษา ในต่างประเทศ พบว่า ความสำเร็จของการประเมินผลสังคมของโรงเรียน ของ Achievement for All ซึ่งเป็นองค์กรการกุศลอิสระที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่แสวงหาการเปลี่ยนแปลงชีวิตของเยาวชนที่เปราะบาง และด้อยโอกาส โดยยกระดับการเข้าถึงด้านการศึกษา และการเข้าถึงความสำเร็จของชีวิตให้ได้มากยิ่งขึ้น โดยมีการสร้างกรอบการปรับปรุงโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันกับผู้นำโรงเรียนโดยมีจุดประสงค์เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์หลักสามประการ ได้แก่ 1) เร่งความก้าวหน้าความสำเร็จ (ในด้านการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์) เพื่อให้มีมาตรฐานด้านการศึกษาในระดับชาติสำหรับนักเรียนทุกคน 2) ผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมทางสังคมที่ดีขึ้น ลดการกีดกัน และเพิ่มทัศนคติเชิงบวกในการเรียนการสอน และ 3) พัฒนาการมีส่วนร่วมของนักเรียนและลดการกีดกันตนเองจากสังคม ซึ่งทาง Achievement for All ได้จัดทำรายงาน การบรรลุการประเมินผลกระทบทางสังคมของโรงเรียนขึ้น เพื่อเผยแพร่ผลการดำเนินโครงการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมด้านการศึกษาขึ้น เนื่องจากการศึกษาที่ผ่านมาทำให้เห็นว่า แม้ในปัจจุบันผู้คนจะให้ความสนใจเรื่องความเท่าเทียมมากขึ้น แต่ในสหราชอาณาจักรกลับพบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำมีแนวโน้มที่จะตกอยู่ในภาวะยากจนมากกว่าคนที่มีระดับการศึกษาปกติถึง 5 เท่า และจะถูกกีดกันจากสังคมอย่างรุนแรงถึง 11 เท่าเมื่อเทียบกับผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง (Serafino & Tonkin, 2014) ซึ่งจากคำกล่าวข้างต้นนั้น แสดงให้เห็นว่าความจริงแล้วนั้น ความเท่าเทียมไม่มีอยู่จริง ผู้คนต่างคัดเลือกผู้ที่มีการศึกษาเข้าทำงาน และยกย่องผู้ที่จบการศึกษาในระดับสูง อีกทั้งยังเลือกที่จะกีดกันผู้ที่มีการศึกษาในระดับต่ำ และยากจน สิ่งเหล่านี้ล้วนกลายเป็นปัญหาให้กับสังคมวงกว้าง เนื่องจากผู้ที่มีการศึกษาต่ำที่ถูกกีดกันจากสังคม มักจะเกิดการหลงผิด กระทำในสิ่งที่ผิดกฎหมาย หรือร้ายแรงไปถึงการก่ออาชญากรรม ซึ่งเป็นผลกระทบที่มีความรุนแรงเป็นวงกว้างและแก้ไขได้ยาก ดังนั้น Achievement for All จึงได้สร้างโครงการเพื่อแก้ปัญหาในจุดเหตุ คือ การมอบโอกาสทางการศึกษาให้กับเยาวชนที่เปราะบางและด้อยโอกาส เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาร้ายแรงดังกล่าวขึ้น โดย Achievement for All ได้เริ่มทำ SIA ในปี ค.ศ. 2011 เพื่อเป็นการตรวจสอบเอกสารที่จัดทำขึ้น ซึ่งพบมิติที่ต้องประเมินดังนี้ 1) การเพิ่มขึ้นของความใฝ่ฝัน และทัศนคติที่พัฒนาได้ดีขึ้น 2) มีอัตราการพักการเรียนหรือไล่ออกที่ลดลง 3) อัตราการเข้าเรียนที่สูงขึ้น 4) มีพฤติกรรมทางสังคมดีขึ้น และ 5) มีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ

ประเด็นที่ 1 การเพิ่มขึ้นของความใฝ่ฝัน และทัศนคติที่พัฒนาได้ดีขึ้น หมายถึง การเพิ่มเพดานความคาดหวัง หรือความใฝ่ฝันของนักเรียน ทั้งอาชีพและการศึกษา ในส่วนของทัศนคติที่พัฒนาได้ดีขึ้น หมายถึง การที่นักเรียนมีแนวทางเชิงบวกมากขึ้นต่อการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ตัวบ่งชี้สำคัญอาจเป็นความปรารถนาที่เด็ก ๆ รายงานว่าจะศึกษาต่อหลังอายุ 16 ปี ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้จะเพิ่มโอกาสในการทำลายวงจรความยากจนระหว่างรุ่น และโอกาสในการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (MacRae, Maguire, & Millbourne, 2003) การวิจัยล่าสุดได้เสริมความเข้าใจว่าเด็ก และผู้ปกครองที่มาจากครอบครัวรายได้ต่ำ และมีความทะเยอทะยานสูงอยู่แล้ว (Cummings, George, McCoy, & Davies, 2012) สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า การแทรกแซงที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ อาจไม่ส่งผลลัพธ์ที่ดีเท่ากับการแทรกแซงที่มุ่งเน้นทางพฤติกรรม

ประเด็นที่ 2 มีอัตราการพักการเรียนหรือไล่ออกที่ลดลง ในบางครั้ง โรงเรียนเลือกที่จะใช้การไล่ออก หรือพักการเรียน เพื่อฝึกวินัย แต่ Achieving Schools ทำงานเพื่อลดความจำเป็นที่โรงเรียนต้องใช้มาตรการพักการเรียนหรือการไล่ออกเหล่านี้ ในปี ค.ศ. 2012 พบว่า การไล่ออก หรือพักการเรียน ไม่เพียงนำไปสู่การทำตัวแปลกแยกของนักเรียน และความก้าวหน้าทางวิชาการที่ไม่ดีในระยะสั้นเท่านั้น ส่งผลต่อนักเรียนที่ถูกไล่ออก หรือพักการเรียนด้วยกัน เช่น โอกาสสูงที่จะเป็นพ่อแม่วัยใส การตกงาน หรือไร้ที่อยู่อาศัยในภายหลัง หรือจบลงด้วยการติดคุก อีกทั้งยังพบว่า การถูกไล่ออก หรือการพักการเรียน มีผลต่อการเสียแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่นในตนเองของนักเรียน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการลงโทษที่หนักมากขึ้น ทำให้เด็กกีดกันสังคมรอบข้างในโรงเรียน เนื่องจากนักเรียนที่ถูกลงโทษมีโอกาสที่จะกีดกันตัวเองออกมาจากสังคมแบบเดิม ซึ่งส่งผลให้เกิดการกระทำผิด และเพิ่มโอกาสในการกลายเป็นผู้กระทำความผิดในทางกฎหมาย (Daniels, 2011; McAra & McVie, 2010; Parkes, 2012) ดังนั้นการหลีกเลี่ยงการลงโทษนักเรียนด้วยการไล่ออก หรือพักการเรียน จึงเป็นปัจจัยของการเพิ่มโอกาสที่จะพัฒนาในอนาคต

ประเด็นที่ 3 อัตราการเข้าเรียนที่สูงขึ้น ในขณะนี้ Department for Education (DfE) ใช้เกณฑ์ 15 เปอร์เซ็นต์ในการกำหนดนักเรียนว่า 'ขาดเรียนอย่างต่อเนื่อง' ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการขาดเรียน ไม่ว่าจะได้รับอนุญาตหรือไม่ได้รับอนุญาตก็ตาม เป็นผลเสียต่อการศึกษาของเด็ก (Taylor, 2012) การทบทวนวรรณกรรม พบว่าการเข้าเรียนที่ต่ำกว่าทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ GCSE ลดลงอย่างมาก (Taylor, 2012; Vignoles & Meschi, 2010) สร้างปัญหาและสูญเสียการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อน นำไปสู่การแยกตัวจากสังคม และมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร นักเรียนที่ขาดเรียนบ่อยมีแนวโน้มที่จะพลาดโอกาสในการพัฒนาทักษะการสื่อสาร และ

ภาษา รวมทั้งพลาดวินัยที่พวกเขาได้รับจากการไปโรงเรียนเป็นประจำทุกเช้า ซึ่งเป็นทักษะที่ส่งต่อไปยังชีวิตการทำงาน (Malcolm, Wilson, Davidson, & Schanze, 2003) จากการทบทวนวรรณกรรมในปัจจุบัน พบว่า ผู้ที่เข้าเรียนน้อยเมื่อถูกไล่ออกจากโรงเรียนแล้ว มีโอกาสน้อยที่จะก้าวหน้าในการศึกษาต่อ และเผชิญกับความยากลำบากมากขึ้น กับการหางานที่ได้รับค่าจ้าง (Irish Economic and Social Research Institute, 2007, as cited in PwC, 2015, p. 58) การศึกษาเมื่อเร็ว ๆ นี้ของสหรัฐฯ ยังพบว่าการเข้าเรียนที่ลดลงตั้งแต่ช่วงเกรด 4-8 (ปี 3-7 ในโรงเรียนภาษาอังกฤษ) เป็นตัวทำนายที่สำคัญว่าเด็กคนนั้นจะจบการศึกษาจากโรงเรียนมัธยมหรือไม่ (Kieffer, et al., 2014, as cited in PwC, 2015, p. 58) ในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การทบทวนเมื่อเร็ว ๆ นี้เน้นย้ำว่าการเข้าเรียนน้อยมีผลกระทบต่อวิชาคณิตศาสตร์สูง (Balfanz & Byrnes, 2012) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงประถมศึกษาตอนต้น (Daraganova, Mullan, & Edwards, 2014) นอกจากนี้ ทั้งห้องเรียนมักจะรู้สึกถึงผลกระทบของการเข้าเรียนไม่ดี เนื่องจากนักเรียนที่ขาดเรียนหลายวัน มักจะเรียนไม่ทัน และต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติม

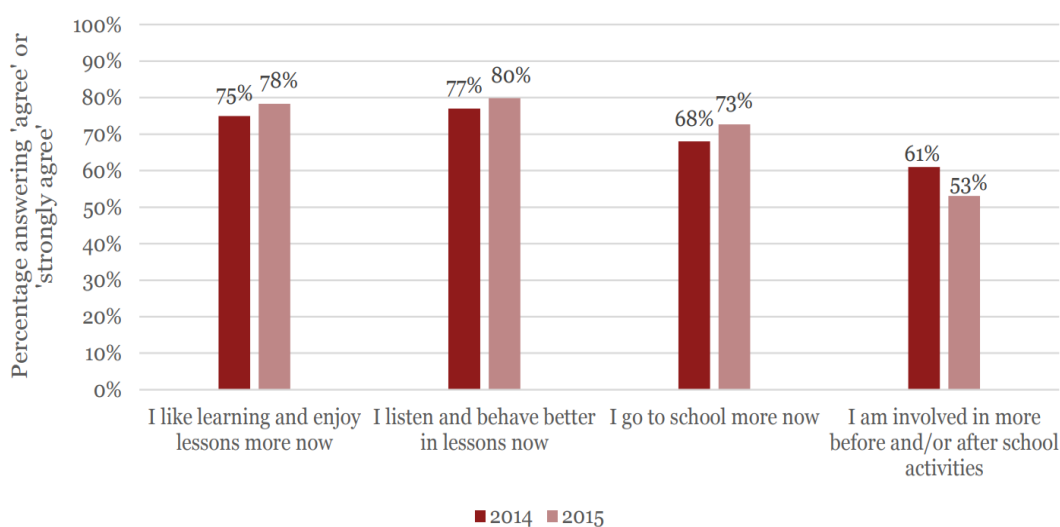
ประเด็นที่ 4 มีพฤติกรรมทางสังคมดีขึ้น ในการศึกษาที่ทำการอ้างอิงจากแบบสอบถามสุขภาพจิตเด็กของโรเบิร์ต กู๊ดแมน จิตแพทย์เด็กแห่งสหราชอาณาจักร โดยพิจารณา 5 ด้าน ได้แก่ อารมณ์ การปฏิบัติตัว สมาธิสั้น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน และพฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Goodman, 1997) กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ พฤติกรรมที่ไม่ก่อกรวน และปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนักเรียนในห้องเรียน การทบทวน พบว่า การบรรลุผลสำเร็จ และความก้าวหน้าที่ดีขึ้น ในประเด็นที่ 3 นั้นเกิดขึ้นเมื่อนักเรียนรายงานโรงเรียนของตนมี 'การเน้นการเรียนรู้' ที่แข็งแกร่ง และมี 'บรรยากาศพฤติกรรม' เชิงบวก (Sammons et al., 2012) นอกจากนี้ยังพบว่า ปัญหาพฤติกรรมสามารถคาดการณ์ถึงการมีส่วนร่วม (MacRae et al., 2003) การทบทวนล่าสุด มุ่งเน้นว่า เพื่อนร่วมห้องเรียนจะรู้สึกถึงผลกระทบของพฤติกรรมก่อกรวน และคาดว่าห้องเรียนอาจสูญเสียสมาธิในการเรียนรู้ถึงหนึ่งชั่วโมงต่อวัน ซึ่งเท่ากับการสูญเสียการสอนไป 38 วันต่อปี (Ofsted, 2014) การสูญเสียเวลาอันมีค่าในการเรียนรู้ นี้ อาจส่งผลกระทบต่อทุกคนในห้องเรียน รวมถึงนักเรียนที่มีความประพฤติดีด้วย นอกจากนี้ผลกระทบด้านลบของพฤติกรรมไม่เหมาะสมในห้องเรียนไม่ได้จำกัดเฉพาะนักเรียนเท่านั้น ครูรายงานผลกระทบมากมายที่เกิดจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม โดยพบว่า จำนวนครูที่ลาออกมีนัยสำคัญ ถึง 70% ของครูในแบบสำรวจในสหราชอาณาจักรระบุว่า พฤติกรรมที่ไม่ดีของนักเรียนทำให้พวกเขาตัดสินใจออกจากอาชีพนี้ และผลที่เป็นไปได้ที่เกิดจากผลกระทบของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียนที่เกิดขึ้นกับครู ได้แก่ ความเครียดเรื้อรัง ภาวะซึมเศร้า การสูญเสียความมั่นใจ การเจ็บป่วยทำ

ให้ต้องหยุดงาน และผลกระทบเชิงลบต่อชีวิตครอบครัว (Teacher Support Network, 2010, as cited in PwC, 2015, p. 60)

ประเด็นที่ 5 มีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จ หมายถึง ผลการเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ ด้านการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์เพิ่มสูงขึ้น ผลลัพธ์นี้วัดอย่างเป็นทางการในอังกฤษจากผลสัมฤทธิ์ และความก้าวหน้า จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความสำเร็จที่ดีขึ้นนั้น เชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ที่สำคัญทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันจำนวนหนึ่ง ภายใต้แนวคิดกว้าง ๆ ของ 'โอกาสในชีวิตที่ดีขึ้น' เช่น ความเสี่ยงที่ลดลงของปัญหาสุขภาพจิต (The Princes Trust, 2006, as cited in PwC, 2015, p. 7) การจ้างงาน และการป้องกันอาชญากรรม เมื่อเร็ว ๆ นี้ ผู้ให้บริการด้านสุขภาพจิต และอารมณ์ในโรงเรียนชั้นนำของสหราชอาณาจักร (Place2BE, 2012, as cited in PwC, 2015, p. 7) ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีช่วยปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน รวมถึงความก้าวหน้าทางวิชาการที่ดีขึ้น การเข้าเรียนที่ดีขึ้น และอัตราการขาดเรียนที่ต่ำลง ยิ่งไปกว่านั้นเด็ก ๆ มีโอกาสน้อยที่จะประสบปัญหาสุขภาพจิตร้ายแรงในชีวิตในภายหลัง หากพวกเขาได้รับการสนับสนุนตั้งแต่อายุยังน้อย ในแง่เศรษฐศาสตร์มหภาค ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการรับรู้ และการเติบโตทางเศรษฐกิจนั้น มีความเกี่ยวข้องกัน เนื่องจากนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถจะสามารถเป็นแรงงานที่ดีในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ภายในประเทศได้ในอนาคต (OECD, 2010 as cited in PwC, 2015, p. 7) นอกจากนี้ สำหรับเยาวชนจากภูมิหลังที่ด้อยโอกาส และมีผลการเรียนระดับต่ำในระดับมัธยมศึกษา พบว่า มีความสำคัญมากต่อการอธิบายถึงการเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา กล่าวคือ เยาวชนที่มีผลการเรียนต่ำในระดับมัธยมจะมีโอกาสเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาต่ำ อีกทั้งการศึกษาล่าสุดยังพบว่า หลักฐานว่าระดับผลการเรียนจะส่งผลต่อรายได้ในอนาคต และพบว่าการพัฒนาทักษะการอ่านของนักเรียนที่ดีมีความสัมพันธ์กับรายได้ที่เพิ่มขึ้นในช่วงอายุระหว่าง 30 ปี ในขณะที่คะแนนคณิตศาสตร์ที่ดีขึ้น มีส่วนทำให้รายได้เพิ่มขึ้นมากขึ้นในช่วงอายุระหว่าง 30 ปีด้วยเช่นกัน (Crawford & Cribb, 2013)

จากการดำเนินการ Achieving School พบว่า ในเดือนมีนาคม ค.ศ. 2015 มีโรงเรียน 1,140 แห่งที่เข้าร่วม Achieving Schools นับตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ มีโรงเรียน 2,401 แห่ง (เพิ่มขึ้นจาก 2,217 แห่งในเดือนมีนาคม ค.ศ. 2014) ซึ่งหมายความว่า มีโรงเรียน 184 แห่งเข้าร่วม Achieving Schools จนถึงเดือนมีนาคม ค.ศ. 2015 จากการดำเนินโครงการพบว่า โดยรวมแล้ว มีความคิดเชิงบวกอย่างมากเกี่ยวกับโครงการ Achieving Schools ว่าโครงการนี้ช่วยให้นักเรียนเกิดความเพลิดเพลิน ใน การเรียน และนักเรียน 73% ถึง 80% มีความปรารถนาที่จะเข้าเรียน และไปโรงเรียนมากขึ้น โดยนักเรียนมีการฟังการสอน และการประพฤติตัวดีขึ้นในขณะที่เรียน การมีส่วนร่วมในโครงการ Achieving

Schools ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี ค.ศ. 2014 – 2015 พบว่า นักเรียนมีแนวโน้มการประพฤติตัว การเข้าเรียน และการผลิตผลกับการเรียนเพิ่มมากขึ้น 3% – 5% สามารถแสดงผลการดำเนินงานได้ตามภาพประกอบ 20



Source: Achieving Schools pupils' survey 2014 (n=525) and 2015 (n=193)

ภาพประกอบ 20 ผลลัพธ์ของนักเรียนจากการดำเนินงานของโครงการ

ที่มา: PwC (2015)

อีกทั้งยังมีการศึกษาถึงการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในภาคการศึกษาของมหาวิทยาลัย Erasmus University Rotterdam (EUR) ประเทศเนเธอร์แลนด์ ได้ทำการกำหนดวิสัยและยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่ขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Impact-Driven University) ผ่านการดำเนินโครงการ Evaluating Societal Impact (ESI) เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบทางสังคมจากภาคการศึกษา เนื่องจากประเทศในฝั่งยุโรปกำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปสู่มหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนด้วยผลกระทบ แต่ก็เป็นเรื่องที่ท้าทายเช่นกัน เพราะต้องมีการไตร่ตรองอย่างลึกซึ้ง และการเจรจาทุกระดับขององค์กร เช่น คำถามเกี่ยวกับผลกระทบเชิงบวกคืออะไร ซึ่งเกิดเป็นคำจำกัดความที่แตกต่างกันมากมาย แพร่กระจายไปในโลกวิชาการและที่อื่น ๆ ในท้ายที่สุด มหาวิทยาลัยได้สร้างผลกระทบทางสังคม เมื่อทำกิจกรรมหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจความท้าทายทางสังคมได้ดีขึ้น โครงการ ESI ไม่ได้มีเป้าหมายที่จะใช้คำจำกัดความที่เชื่อถือได้เพียงคำเดียว มาประยุกต์ใช้สำหรับทั้งมหาวิทยาลัย เนื่องจากประเภทของผลกระทบแตกต่างกันอย่างมากระหว่างและภายในสาขาวิชาและ



โครงการวิจัย ดังนั้ที่มงาน ESI ได้กำหนดหลักปฏิบัติ 10 ประการสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของการวิจัย ไว้ดังนั้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเกิดขึ้น เมื่อผลของการวิจัยนั้นช่วยให้สังคมจัดการกับความท้าทายที่เผชิญอยู่ได้
2. มหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนด้วยผลกระทบ จะทราบถึงวิธีการสนับสนุน และส่งเสริมการวิจัยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่มากยิ่งขึ้นได้
3. กลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การวิจัยสามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ได้
4. การประเมินผลสัมฤทธิ์ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อสะท้อน และปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุผล
5. ผลสัมฤทธิ์จะได้รับการประเมินตามความมุ่งมั่นตั้งใจ และกลยุทธ์ของผู้จัดทำโครงการหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง
6. ความมุ่งมั่นตั้งใจในการระบุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ กลุ่มเป้าหมาย และกลไกปฏิสัมพันธ์ (ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง)
7. การประเมินต้องครอบคลุมถึงการบอกเล่าเรื่องราว การสื่อสารที่มีประสิทธิผลร่วมกับเส้นทางที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และตัวบ่งชี้เฉพาะบริบท
8. ในการประเมินควรมีการจัดทำแผนที่ ว่าสภาพแวดล้อมของสถาบันเป็นอย่างไร มีการสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกในการสร้างผลสัมฤทธิ์อย่างไร
9. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากสังคม มีบทบาทเป็นอย่างมากในการสร้างความมุ่งมั่นตั้งใจ และการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม
10. ภายในปี พ.ศ. 2567 ความมุ่งมั่นตั้งใจ การดำเนินงาน และการประเมินผลสัมฤทธิ์ จะถูกฝังอยู่ในกระบวนการต่อเนื่อง เพื่อให้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

โดยทาง ESI ระบุว่า การประเมินผลเป็นวิธีที่เป็นระบบที่ใช้ในการสะท้อน และประเมินคุณค่าของสิ่งที่กำลังทำอยู่ เช่น โครงการ โปรแกรม เหตุการณ์ ซึ่งการประเมินผล มักถูกตีความว่าเป็นผลงานขั้นสุดท้าย หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น เมื่อสิ้นสุดโครงการ อย่างไรก็ตาม การประเมินยังสามารถพิจารณาได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในโครงการ เพื่อพิจารณาว่าเกิดอะไรขึ้น และเป้าหมายเริ่มต้นของโครงการได้ดำเนินการ และบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ การประเมินผลสามารถทำได้มากกว่าการประเมิน และวัดผล คือ การเป็นกระบวนการแห่งวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุง





ภาพประกอบ 21 รูปแบบของการประเมินผล

ที่มา : Erasmus University Rotterdam

EIS มองว่า การพัฒนาและกระบวนการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง การประเมินผลเชิงรูปแบบ (Formative Evaluation) แทนที่จะมองย้อนกลับไป และประเมินผลงานที่ทำเสร็จแล้ว การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) เพื่อให้สอดคล้องกับความทันสมัยในสาขานี้ และจาก Strategy Evaluation Protocol (SEP) การประเมินผลกระทบคือหนึ่งของแนวทางเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นตั้งใจ การดำเนินงาน การประเมินผล และการเรียนรู้ สิ่งนี้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบเป็นสิ่งที่เพิ่งเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลพลอยได้ที่น่ายินดี แต่เป็นผลที่ได้โดยไม่ตั้งใจ ไปสู่ผลกระทบเป้าหมายที่ชัดเจน

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย การออกแบบกระบวนการ และการวางแผนการดำเนินงาน ผลสัมฤทธิ์ทางสังคมจะมีความหลากหลายตามแต่ละองค์กร ดังนั้น องค์กรควรเตรียมสภาพแวดล้อม ความตระหนัก และทักษะของผู้บริหารและบุคคลากรในด้าน Impact Literacy เพื่อสร้างแนวทางการปฏิบัติที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง โดยมีกระบวนการกิจกรรมที่สนับสนุนการศึกษาวิจัยและการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพื่อสร้าง Impact Pathway ที่ทันสมัยและเป็นประสิทธิภาพ ที่สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง (Impact Goals) ได้ ตามภาพประกอบ 22

Professional training	Academic consultancy	Action research
Commercialization	Evaluation & monitoring	Co-creation
Policy advice/criticism	Platforming voices	Design methods
Academic education	Public engagement	Engaged scholarship
Science communication	Personnel secondment	Living labs
Tools and services	Stakeholder dialogues	Citizen science

ภาพประกอบ 22 ความหลากหลายแนวทางการสร้างผลสัมฤทธิ์ทางสังคม  
(Researcher Impact Pathway)

ที่มา : Erasmus University Rotterdam

โดย Erasmus University Rotterdam มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงวิทยาศาสตร์กับสังคม หรือการพัฒนาที่เกี่ยวข้องในด้านวิชาการ เช่น การประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์และการวิจัย นวัตกรรม โดยเริ่มต้นจากการกำหนดผลกระทบทางสังคมว่าเป็น การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม ระบบนิเวศ หรือสังคม จากความรู้ และความเชี่ยวชาญจากการวิจัยทั้งหมด หรือบางส่วน' แผนยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงวิทยาศาสตร์กับสังคม ในปัจจุบันประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางสังคม

การมุ่งเน้นใช้วิทยาการแบบเปิด คือ การดำเนินการที่มุ่งเป้าไปที่แนวทางปฏิบัติการวิจัยที่เปิดกว้างและร่วมมือกันมากขึ้น ซึ่งมีการแบ่งปันสิ่งพิมพ์ ข้อมูล ซอฟต์แวร์ และผลงานทางวิชาการประเภทอื่น ๆ ในระยะแรกสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และพร้อมสำหรับการนำกลับมาใช้ใหม่ วิทยาการแบบเปิด นำไปสู่ผลกระทบทางวิทยาศาสตร์ และสังคมที่มากขึ้น เป้าหมาย คือ เพื่อให้แน่ใจว่างานวิจัยทั้งหมดที่ได้รับทุนนั้น สามารถเข้าถึงได้อย่างเปิดเผยสำหรับทุกคน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคคล อีกทั้งยังทำข้อตกลงระหว่างความรู้ และนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างนักวิทยาศาสตร์ หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน และสนับสนุนให้เกิดการศึกษาริวิจัยใหม่ ๆ เพื่อนำฝายงานต่าง ๆ มาดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นกลุ่มใหม่ และเกิดเป็นการวิจัยเชิงนวัตกรรมใหม่ขึ้น

การสนับสนุน การนำความรู้ไปใช้ ซึ่งการใช้ความรู้ถูกมองว่า เป็นกระบวนการซ้ำ ไปสู่ผลกระทบทางสังคม การประสานงานของนักวิจัย และผู้ใช้ความรู้ที่มีศักยภาพจะเพิ่มโอกาสในการใช้ความรู้ ด้วยนโยบายการใช้ความรู้ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่เป็นไปได้จากการวิจัยต่อประเด็นทางสังคม โดยกระตุ้นปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางสังคม ทั้งในระหว่างการพัฒนา และการดำเนินการวิจัย นโยบายการใช้ความรู้จะสนับสนุนกิจกรรมในขอบเขตของโครงการที่เหมาะสมกับการระดมทุน

โดยองค์กรได้แจกแจงมิติของผลสัมฤทธิ์ทางสังคม จากภาคการศึกษาใน 9 มิติ ได้แก่ 1) Economic Impact 2) Policy Impact 3) Social Impact 4) Health Impact 5) Culture Impact 6) Environmental Impact 7) Technological Impact 8) Legal Impact และ 9) Global Impact ซึ่งจากภาพที่ 22 ผลสัมฤทธิ์ทั้ง 9 มิตินี้คือการกำหนดมาจากระดับของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ (Ambition & Strategy) ของ EUR

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้วิธีพหุกรณีศึกษา เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย โดยการศึกษาปรากฏการณ์ที่จริง หรือที่เรียกว่า "ปรากฏการณ์นิยม" เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล เหตุการณ์และข้อมูลในองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม รวมถึงรูปแบบและแนวทางการใช้งาน ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และปัจจัยที่ส่งเสริมและข้อท้าทาย โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการดำเนินการวิจัย
- 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 รูปแบบการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมกรณีศึกษาต่างประเทศ แนวทางการประยุกต์ในภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศไทย และแนวทางการส่งเสริมการขับเคลื่อนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่เหมาะสมในประเทศไทย ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคม เป็นการศึกษาปรากฏการณ์จริง หรือที่เรียกว่า "ปรากฏการณ์นิยม" (Phenomenology) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเหตุการณ์และข้อมูลในองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานนี้ พร้อมออกแบบแนวคิดกรอบการศึกษาค้นคว้า (Conceptual Framework) และออกแบบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งข้อมูลจากบุคคลและข้อมูลจากเอกสาร ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและยืนยันทฤษฎีได้อย่างชัดเจน การวิจัยเชิงคุณภาพ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปรากฏการณ์ โดยเฉพาะกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีการใช้วิธีการที่หลากหลาย จากนั้นเก็บรวบรวม

ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในส่วนของการบันทึกข้อมูลนั้นจะมีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย (descriptive data)

### 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายโดยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกกลุ่มผู้ที่มีบทบาท ผู้เชี่ยวชาญ หรือมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐาน การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม โดยพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายที่ครอบคลุมความหลากหลายของประชากร โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มลักษณะ ได้แก่ ผู้ประยุกต์มาตรฐาน และผู้พัฒนาส่งเสริมมาตรฐาน/ผู้เชี่ยวชาญ โดย กลุ่มที่ 1 ผู้ประยุกต์มาตรฐาน ผู้วิจัยได้คัดเลือกมาจาก 4 กลุ่มย่อย ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา มีเกณฑ์แนวทางในการพิจารณาจากเอกสาร และข้อมูลการเผยแพร่ขององค์กร ที่สะท้อนเป้าหมายส่งเสริมสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา พร้อมการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการเปิดเผยผลกระทบทางสังคมจากการดำเนินงาน

**3.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1** ผู้บริหารองค์กร จำนวน 1 คน/หน่วยงาน ที่สามารถนำเสนอข้อมูล และมุมมองในระดับนโยบายองค์กร วิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการประยุกต์กรอบมาตรฐานแนวทางการประเมินผลกระทบทางสังคมจากการดำเนินงานของหน่วยงาน ประกอบไปด้วย

3.2.1.1 หน่วยงาน หรือองค์กรภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

3.2.1.2 หน่วยงาน หรือองค์กรภาคเอกชน จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ บริษัท ดีทีจีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัท ศิวาเทล จำกัด (โรงแรมศิวาเทล กรุงเทพฯ)

3.2.1.3. หน่วยงาน หรือองค์กรภาคสังคม จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

3.2.1.4. หน่วยงาน หรือองค์กรภาคการศึกษา จำนวน 2 หน่วยงาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และวิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

**3.2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2** ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ส่งเสริมพัฒนามาตรฐาน ผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวข้อง ในการประยุกต์ พัฒนา หรือส่งเสริมมาตรฐาน ในภาคส่วนต่าง ๆ ภาคส่วนละ 1 คน และกำหนดวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึก และมุมมองของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระต่อสถานการณ์การประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมิน

ผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดผู้เชี่ยวชาญ ที่พิจารณาคัดเลือกตามเกณฑ์ ดังนี้

3.2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาครัฐ จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

3.2.2.2 ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาคเอกชน จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กสท.)

3.2.2.3 ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาคสังคม จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนสถาบัน Change Fusion

3.2.2.2 ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงาน หรือองค์กรภาคการศึกษา จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ ผู้แทนสถาบันบริหารจัดการธนาคารที่ดิน (องค์การมหาชน)

โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดออกฯ หากผู้เข้าร่วมวิจัยไม่มีคุณสมบัติ หรือไม่มีประสบการณ์ในการประยุกต์ มาตรฐานหรือไม่ สามารถให้ข้อมูล ไม่พร้อม หรือไม่เต็มใจในการให้ข้อมูล ไม่ยินยอมในการให้ข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์ และกำหนดเกณฑ์การถอนผู้เข้าร่วมวิจัย หากผู้เข้าร่วมวิจัยไม่สามารถให้ข้อมูล หรือเห็นความไม่เที่ยงตรงของข้อมูล

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดกระบวนการในการศึกษาไว้ 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้าง และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ 3) การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎี โดยได้กำหนดประเภทเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ใช้การวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบบันทึกตามประเด็นที่ต้องศึกษา กรณีศึกษาต่างประเทศ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) 2.1) รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้พัฒนาส่งเสริมมาตรฐาน และ 2.2) รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้บริหารองค์กรที่เป็นผู้ประยุกต์มาตรฐาน พร้อมตรวจสอบความถูกต้อง และความตรงของเครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึกในระดับผู้บริหารองค์กร ซึ่งใช้การศึกษาแบบพหุกรณีศึกษาของการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้



### 3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้ประยุกต์มาตรฐาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 1.1) ที่มา จุดเริ่มต้น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางสังคม 1.2) การตอบรับในระดับนโยบาย ทิศทางขององค์กร/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ 1.3) เป้าประสงค์ในประยุกต์มาตรฐาน หรือแนวทางที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางสังคมขององค์กร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ และประยุกต์มาตรฐานแนวทางที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่เหมาะสม ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 2.1) มาตรฐานแนวทางที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับองค์กร 2.2) การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์ในการประยุกต์กรอบ การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่ครอบคลุมการวางแผนโครงการ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรและงบประมาณ การบริหารจัดการ และประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติ รวมถึงการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเปิดเผยข้อมูล

ตอนที่ 3 สถานการณ์/ความก้าวหน้าในการประยุกต์มาตรฐานในองค์กรท่าน อ้างอิงกรอบการพัฒนาสังคมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน: LIST MODEL (UN Sustainable Development Goals) (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อภาภกร) และพระพรหมบัณฑิต (ธมฺมจิตฺโต), 2562) - มุมมองต่อการประยุกต์แนวทางการประเมินผลกระทบทางสังคมมาสู่การส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนในหน่วยงาน ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 3.1) ด้านการส่งเสริมความเข้าใจ ความตระหนักและการเรียนรู้ (Learning) 3.2) ด้านการนำไปทดลองใช้ สร้างนวัตกรรม (Innovation) 3.3) ด้านการขับเคลื่อนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability) และ 3.4) ด้านการสร้างกลไกการเปลี่ยนแปลงและสัมฤทธิ์ผล (Transformation)

ตอนที่ 4 ความเห็นต่อรูปแบบแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานที่เหมาะสม ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 4.1) รูปแบบ/แนวทางทางประยุกต์ 4.2) โครงสร้าง/หน่วยงาน/กลไกที่เกี่ยวข้อง 4.3) ข้อท้าทาย อุปสรรค โอกาส และ 4.4) ข้อเสนอแนะต่อการประยุกต์มาตรฐานที่เหมาะสม

### 3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก สำหรับกลุ่มผู้พัฒนาส่งเสริมมาตรฐาน/ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 1.1) ที่มา/จุดเริ่มต้นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน/มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม 1.2) มุมมองสะท้อนภาพรวมของแนว

ทางการประยุกต์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ในภาคส่วนที่ท่านเกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์และประยุกต์มาตรฐาน มุมมองของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบไปด้วย ข้อคำถาม 2.1) มาตรฐานที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับองค์กร ในภาคส่วนที่ท่านเกี่ยวข้อง 2.2) มุมมอง รูปแบบแนวทาง หรือกลยุทธ์ในการประยุกต์ที่เหมาะสม อ้างอิงกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ยังครอบคลุมในมิติการวางแผนการดำเนินโครงการ การตัดสินใจการพิจารณาทรัพยากรงบประมาณ ตลอดจนมุ่งเน้นไปสู่การบริหารจัดการ และประสิทธิผลขององค์กร (Migliavacca et al., 2018) รวมถึง ระดับการประยุกต์มาตรฐานหรือแนวทางที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางสังคมขององค์กร 3 ส่วนข้างต้น

ตอนที่ 3 สถานการณ์/ความก้าวหน้าในการประยุกต์มาตรฐานในองค์กร อ้างอิงกรอบ การพัฒนาสังคม ที่จะนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน : LIST MODEL (UN Sustainable Development Goals) (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อภากาศโร) และพระพรหมบัณฑิต (ธมฺมจิตฺโต), 2562)

พร้อมมุมมองของผู้เชี่ยวชาญต่อการประยุกต์ เพื่อส่งเสริมภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เน้น สถานการณ์ปัจจุบัน ข้อท้าทาย และโอกาสในมิติสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 3.1) มิติการเรียนรู้ (Learning) 3.2) มิติการนำไปทดลองใช้ สร้างนวัตกรรม (Innovation) 3.3) มิติการขับเคลื่อนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability) และ 3.4) มิติการสร้างกลไกการเปลี่ยนแปลงและสัมฤทธิ์ผล (Transformation)

นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาขับเคลื่อนการประยุกต์มาตรฐานหรือแนวทางที่เกี่ยวข้อง กับผลสัมฤทธิ์ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเห็นผลการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านข้างต้น อยู่ในระดับที่ต่างกันไป พร้อมระบุสิ่งที่พัฒนา/เกิดการเปลี่ยนแปลง ข้อท้าทาย และ โอกาสแต่ละด้าน

ตอนที่ 4 ความเห็นต่อรูปแบบแนวทางการประยุกต์ ในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย มุมมองของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 4.1) รูปแบบ/แนวทาง/กลวิธี 4.2) โครงสร้าง/ หน่วยงาน/กลไกที่เกี่ยวข้อง 4.3) ข้อท้าทาย อุปสรรค โอกาส และ 4.4) ข้อเสนอแนะต่อการประยุกต์ มาตรฐานในภาคส่วนต่าง ๆ และในประเทศไทย

### 3.4 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่จะสร้างความมั่นใจ ความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือ ขั้นตอนนี้นับเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของการดำเนินงานที่ใช้เครื่องมือวิจัย ดังนั้นการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเก็บข้อมูล รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของ เครื่องมือ จะประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึก

สนทนากลุ่มย่อย ผู้วิจัยนำเครื่องมือทั้งหมดเข้ารับการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการใช้งาน ความถูกต้อง และความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกประเภท

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Documentary Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลด้านวิชาการจากแหล่งข้อมูล ที่มีความเกี่ยวข้อง อย่างรอบด้าน และครอบคลุมจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ โดยมุ่งเน้นที่การเก็บข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความต่าง ๆ ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีการคัดเลือกแหล่งข้อมูลที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ โดยได้แบ่งข้อมูลจาก 2 แหล่งสำคัญ ได้แก่

3.5.1.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลหลักที่ไม่ใช่การสำรวจโดยตรง เช่น ตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดขอบเขต และศึกษาเบื้องต้น เพื่อให้การวิจัยมีความเป็นระบบ และเชื่อถือได้ โดยการใช้ข้อมูลทุติยภูมิเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการวิจัยให้สามารถทำความเข้าใจเรื่องที่ จะศึกษาได้ลึกซึ้งขึ้น และเพื่อช่วยในการสร้างเครื่องมือวิจัยที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.5.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ศึกษาวิธีการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์จากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหา จะได้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งทดสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของคำถามที่สร้างขึ้น โดยการทดสอบกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือกลุ่มเป้าหมายก่อนที่จะนำไปใช้จริง

#### 3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้เห็นถึงทัศนคติของผู้ให้ข้อมูล โดยมีการเตรียมแนวคำถามปลายเปิด เพื่อให้มีความครอบคลุมตามกรอบแนวคิด และขอบเขตของการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ รวมถึงเรียงลำดับของคำถาม เนื้อหาของคำถาม ให้สามารถปรับได้ตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูล โดยอาศัยหลักการตั้งแนวคำถามที่มีความเข้าใจง่าย และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับเรื่องที่วิจัย ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์โดยขออนุญาตบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเป็นแบบต่อหน้าเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนและเสริมความเข้าใจ ผู้วิจัยจะทำปฏิสัมพันธ์

อย่างเปิดเผยกับผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีการทดสอบคำถามและการตอบคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์ต่อไป โดยการสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 45 ถึง 60 นาทีและสามารถดำเนินการได้ทั้งในรูปแบบออนไลน์หรือออนไลน์ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์จนไม่พบข้อสงสัย หรือไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น หรือที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (Data saturation) จึงจะหยุดการสัมภาษณ์ ขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะใช้การจดบันทึกสรุปสั้น ๆ เฉพาะประเด็นที่สำคัญ และเมื่อจบการสัมภาษณ์ จะนำข้อมูลที่ได้อีกกลับมาจดบันทึกอีกครั้งอย่างละเอียด โดยจะบันทึกแบ่งข้อมูลเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกของการวิเคราะห์ในขั้นต่อไป ข้อมูลที่ได้จากเครื่องบันทึกเสียง จะถูกนำมาบันทึกข้อมูลไว้ที่เครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้วิจัย เพื่อป้องกันความผิดพลาด และความเสียหายของข้อมูล และตรวจสอบข้อมูล เพื่อนำไปศึกษาเพิ่มเติม กับการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป และข้อมูลที่ได้อีกจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะนำมาถอดเทป แล้วตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง

### 3.5.2.2 การสนทนากลุ่ม โดยขั้นตอนการสนทนากลุ่ม มีรายละเอียด ดังนี้

กระบวนการที่ 1 กำหนดสมาชิกกลุ่ม ตามลักษณะที่ผู้วิจัยกำหนดในกลุ่มเป้าหมาย เพื่อรวมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ ทำหน้าที่เปิดประเด็นการสนทนา โดยมีเครื่องมือวิจัยที่สำคัญ คือ ประเด็นคำถามแนวทางในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ประเด็นในการวิจัยครั้งนี้ 2) ประเด็นคำถามแนวทางการสนทนา และ 3) ประเด็นเพื่อการซักถามต่อเนื่อง ใช้เมื่อคำตอบที่ได้จากการอภิปรายของสมาชิกกลุ่มยังไม่ชัดเจน ชัดช้อน และต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม

กระบวนการที่ 2 กำหนดสถานที่และบรรยากาศ ผู้วิจัยได้นำแนวการสนทนากลุ่มมาใช้ เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึก เกี่ยวกับการศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานในประเทศไทย โดยนำผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นผู้แทนที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานในกลุ่มเป้าหมายมาเข้ากลุ่มสนทนาจำนวนกลุ่มละ 2 - 5 คน เพื่ออภิปราย และพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในรูปของเวทีการสนทนากลุ่ม จำนวน 60 - 90 นาที ต่อหน่วยงาน สถานที่ซึ่งผู้วิจัย ใช้ดำเนินการวิจัยแบบสนทนากลุ่มเจาะจง ได้แก่ ที่ทำการของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย หรือสถานที่ประชุมที่เหมาะสม หรือจัดผสมผสานในรูปแบบไฮบริดทั้งแบบออนไลน์ และออนไลน์ โดยผู้วิจัยสร้างความเข้าใจกับผู้ช่วยดำเนินการสนทนา และผู้จัดบันทึกในประเด็นของการดำเนินกลุ่ม ระยะเวลา และแนวทางการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในกลุ่มเตรียมการสนทนากลุ่มประกอบด้วยเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์การวิจัย และเครื่องมือวิจัย ดำเนินการสนทนากลุ่มตามแนวคำถามที่กำหนด

### 3.6 การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้นำมาตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้อง แม่นยำของข้อมูล ความตรงของข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการสามเส้า (Triangulation Technique) โดยการแสดงข้อมูล และหาข้อสรุป ดีความ และความถูกต้องของผลการวิจัย เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยได้กระทำตั้งแต่เก็บรวบรวมข้อมูล และกระทำอย่างต่อเนื่องมาจนถึงช่วงสิ้นสุดการทำงานวิจัย โดยการสัมภาษณ์ ควรที่จะมีความถูกต้อง หรือเที่ยงตรงที่สุด ไม่บิดเบือน จากความเป็นจริง การพิจารณาความเที่ยงตรงของข้อมูลนั้นในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการในการพิจารณาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของการศึกษาครั้งนี้

ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้สัมภาษณ์ พร้อมยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูล ด้วยการให้บุคคลที่ได้ทำการสัมภาษณ์ได้ช่วยรับรองความถูกต้องของข้อมูล ดังนี้

1. เมื่อมีการสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ผู้วิจัยจะให้เจ้าของข้อมูลช่วยตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกพร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ทักท้วง หรือยอมรับข้อมูลที่น่าเสนอ

2. จากนั้นได้วิเคราะห์ ดีความ ข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยจะตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ ดีความ ไปนั้นมีความถูกต้อง และครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งให้เจ้าของข้อมูลให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ทักท้วง หรือยอมรับในส่วนของคุณข้อมูล

3. ตรวจสอบความไว้วางใจได้ของข้อมูล (Dependability) โดยการนำข้อมูลไปตรวจสอบกับทีมวิจัย และที่ปรึกษาทางวิจัย เพื่อยืนยันความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษา

4. ความสามารถในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ (Transferability) โดยการเขียนระเบียบวิธีการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล และบริบทที่ต้องการศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องแบบสอดคล้องกัน เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาอย่างละเอียดถี่ถ้วน รวมถึงวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือเชิงแนวคิด ทฤษฎี และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ตามกรอบประเด็นโครงสร้างที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา โดยมีการทำตารางในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วยเป็นกรอบยึดในการวิเคราะห์ผลการศึกษ

4.2 หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้สรุปความไว้ในตารางการวิเคราะห์ มาสรุปความตามประเด็นสำคัญ

4.3 นำข้อมูลที่ได้สรุปความตามประเด็นสำคัญ เพื่ออธิบายผลการวิจัย สรุปผลการวิจัยอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบความเรียงตามวัตถุประสงค์



## บทที่ 4 ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย” ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ 2) เพื่อศึกษารูปแบบแนวทางการประยุกต์ การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย ตลอดจนวิเคราะห์ผลความเชื่อมโยงไปสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และ 3) เพื่อวิเคราะห์ข้อเสนอแนะนำไปสู่แนวทางการส่งเสริม ทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติที่เหมาะสมในประเทศไทย ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ ซึ่งแบ่งการนำเสนอได้ดังนี้

4.1 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทาง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ

4.2 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทาง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย

4.3 การวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และความเชื่อมโยงไปสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะสู่แนวทางการส่งเสริม ทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติที่เหมาะสมในประเทศไทย

### 4.1 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทาง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ

การศึกษาสถานการณ์การประยุกต์ในต่างประเทศ เป็นการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ถึงความเคลื่อนไหว นวัตกรรม กรอบมาตรฐาน ที่ใช้ในต่างประเทศ เพื่อศึกษาถึงความประสบความสำเร็จ ความท้าทายในการประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาสังคมและมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยสามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

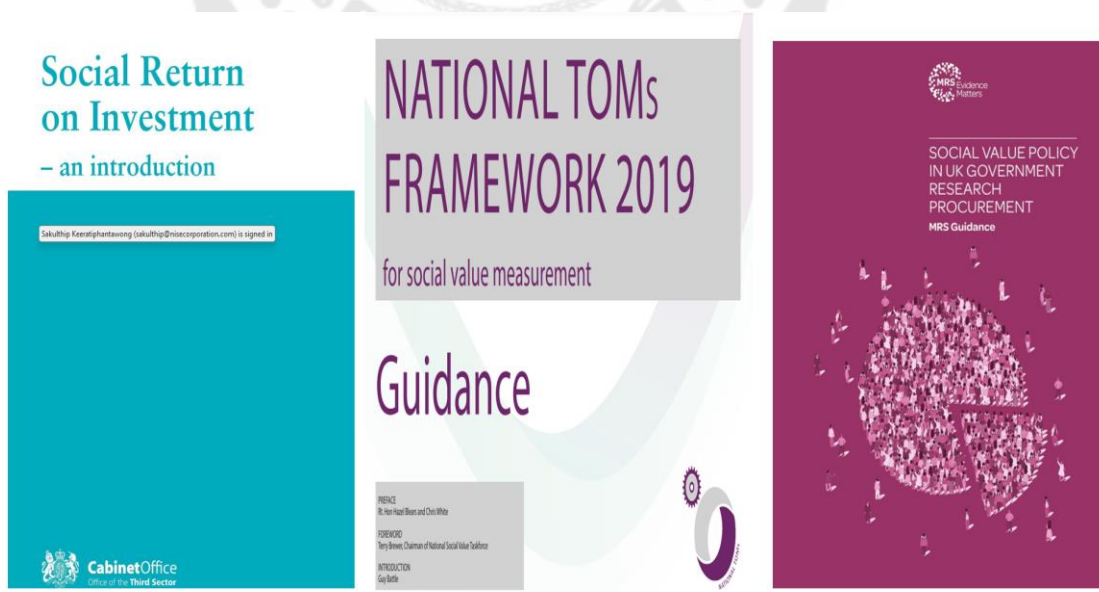


#### 4.1.1 แนวทางการดำเนินงานเพื่อผลักดันเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์สังคมและคุณค่าทางสังคม

##### 4.1.1.1 ภาครัฐ

###### 1) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

การประชุมของสหราชอาณาจักรได้เห็นสมควรที่จะใช้กฎหมาย Public Service (Social Value) Act 2012 หรือที่รู้จักกันในนาม Social Value Act พร้อมทั้งการจัดทำนโยบายเพื่อส่งเสริมการประเมินคุณค่าทางสังคมในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงการพัฒนา Social Values Model เพื่อเสริมสร้างความชัดเจนในการประเมินผลกระทบหรือค่านิยมทางสังคมที่มีอยู่ในทุกระดับ การดำเนินการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและผู้ให้บริการพิจารณาถึง "คุณค่าทางสังคม" โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลประโยชน์หรือค่านิยมทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่จะได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและประชาชนทั่วไปเข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ของกฎหมายนี้ และได้จัดฝึกอบรมสำหรับหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลประโยชน์ทางสังคมในการจัดทำสัญญาจ้างบริการสาธารณะ การพัฒนากอบมาตรฐานและแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์และค่านิยมทางสังคมที่พัฒนาโดย UK Cabinet Office ในปี พ.ศ. 2552 และได้มีการปรับปรุงในปี พ.ศ. 2555 ดังภาพประกอบ 23



ภาพประกอบ 23 แสดง คู่มือแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ

ซึ่งเป็นองค์ความรู้สำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจและถูกนำมาเป็นกรอบการพัฒนาผู้ประเมินมูลค่าทางสังคมในระดับสากลผ่านเครือข่าย Social Value International ซึ่งมีสมาชิกกว่า 60 ประเทศทั่วโลก นอกจากองค์ความรู้ในระดับกรอบมาตรฐานแนวทางดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐาน การส่งเสริมความตระหนักร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานกำกับดูแลท้องถิ่นได้เกิดขึ้นภายใต้คณะทำงานแห่งชาติ National Social Value Taskforce ขึ้นในปี พ.ศ. 2559 เพื่อศึกษาผลของการเรียนรู้คู่มือและกรณีศึกษา ตลอดจนร่วมพัฒนา The National Social Value Measurement (TOMs) Framework ที่นำนโยบาย 5 มิติในการจัดซื้อจัดจ้างมาสู่การกำหนดแนวปฏิบัติในการประเมิน 17 Outcomes และ 35 แนวทางการชี้วัด ตลอดจนแนวทางในการจัดทำรายงานที่เป็นที่ยอมรับ นำเชื่อถือ (National TOMs Framework 2016 for Social Value Measurement) เผยแพร่ในปี พ.ศ. 2562 นอกจากนั้น ภาครัฐได้จัดทำแนวปฏิบัติในระดับปฏิบัติที่สอดคล้องกับระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง ได้แก่ Social Value Policy in UK Government Research Procurement (Guidance., 2023) เผยแพร่ในปี พ.ศ. 2566 เพื่อเป็นเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติในการส่งเสริมการจัดจ้างในภาคสังคม นอกจากนั้น พัฒนาเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยหน่วยงานภาครัฐประเมินและวัดผลประโยชน์ทางสังคมจากการจัดซื้อจัดจ้างบริการสาธารณะ การดำเนินการเหล่านี้จะช่วยสร้างความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐพิจารณาผลประโยชน์ทางสังคมมากขึ้น ในการจัดทำสัญญาจ้าง และเห็นว่าการภาคที่สาม มีส่วนร่วมกับการส่งเสริมกฎหมายนี้ โดยเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายและประโยชน์ของกฎหมายต่อสาธารณะ และพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดทำสัญญาจ้างที่คำนึงถึงผลประโยชน์ทางสังคมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรภาคที่สามจะช่วยส่งเสริมความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคที่สามร่วมกันบรรลุเป้าหมายทางสังคมที่หลากหลาย นอกจากนั้น กลไกความมีส่วนร่วมผ่านการขับเคลื่อนคณะทำงานร่วมกันผ่าน National Social Value Taskforce การจัดงานสัมมนาในระดับชาติ และรางวัล National Social Value Awards เป็นการรณรงค์เชิดชูของค์กรหน่วยงานที่สามารถสร้าง Social value ในการบริหารจัดการ เป็นกลไกและแรงกระตุ้นในการส่งเสริมการเรียนรู้ความตระหนักและยอมรับกรอบมาตรฐานได้ในวงกว้าง

ดังภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 แสดงกลไกในส่งเสริมรณรงค์ความมีส่วนร่วมและความตระหนักรับรู้ในวงกว้าง

การส่งเสริมความตระหนักควบคู่การการเสริมสร้างสมรรถนะและความสามารถในการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐาน จึงนับเป็นปัจจัยที่สำคัญควบคู่กันในการผลักดันให้เกิดการทดลอง นำไปประยุกต์ใช้ในวงกว้าง ด้วยการเห็นตัวอย่างจริง เห็นแนวปฏิบัติที่ดี และโอกาสในการส่งเสริมการเป็นที่รู้จักและเชื่อมโยงโอกาสต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างเวทีในการระดมภาคีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในหลากหลายภาคส่วนทั้งในภูมิภาคและระดับสากลมาร่วมขับเคลื่อนร่วมกัน

## 2) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

แนวทางการประยุกต์ เครื่องมือมาตรฐานสากลในการวัดและรายงาน Impact ในปี ค.ศ. 2012 สหราชอาณาจักรได้ประกาศใช้กฎหมาย Public Services (Social Value) Act 2012 หรือที่เรียกว่า Social Value Act ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับการจัดหาบริการสาธารณะ โดยกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐพิจารณาผลประโยชน์หรือคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่อาจเพิ่มเติมจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างบริการสาธารณะ ซึ่งอาจมีการเพิ่มเติมเช่นการจ้างงาน การศึกษา สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ความเท่าเทียม และความหลากหลาย แทนการพิจารณาเฉพาะมูลค่าเชิงพาณิชย์เท่านั้น โดยผู้ให้บริการ (Contractor) หรือ Supplier ที่มีข้อตกลงร่วมกันต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เพื่อส่งมอบบริการ และรักษาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประยุกต์ใช้เครื่องมือมาตรฐานสากลในการวัดและรายงาน Impact จึงช่วยให้สามารถแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทางสังคมที่เพิ่มขึ้น จากการใช้งบประมาณในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับบริการสาธารณะได้ในทางที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทางสังคมในระยะยาว

ปี ค.ศ. 2015 ได้มีการกำหนดนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Policy Note : PPN) ที่เพิ่มเติมจาก The Public Services (Social Value) Act 2012 หรือ Social Value Act ซึ่งเป็นนโยบายเพื่อการประเมินคุณค่าทางสังคม (Social Values) ผ่านการดำเนินกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของหน่วยงานรัฐบาล เนื่องจากคุณค่าทางสังคม (Social Values) นั้นควรได้รับการประเมินอย่างชัดเจน ในการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทั้งหมดของหน่วยงานรัฐบาล มากกว่าเพียงแค่เป็นการพิจารณา โดยการประเมินคุณค่าทางสังคม และไม่ควรถูกให้เป็นภาระของธุรกิจเอกชนเพียงอย่างเดียว จึงมีการกำหนดให้กระทรวงต่าง ๆ ประเมินผลกระทบและคุณค่าทางสังคมอย่างชัดเจน เมื่อมอบสัญญารายใหญ่ส่วนใหญ่และรายงานผลกระทบทางสังคมของสัญญาเหล่านั้น

ปี ค.ศ. 2018 รัฐบาลกลางอังกฤษได้ประกาศนโยบายเพื่อส่งเสริมการประเมินคุณค่าทางสังคมอย่างชัดเจนมากขึ้น สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งต้องรายงานผลกระทบทางสังคมจากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดหาบริการสาธารณะ ในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างหรือสัญญาซื้อขายเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและติดตามผลการดำเนินงานต่อไป การประเมินค่านี้จะช่วยให้รัฐบาลสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงและติดตามผลได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการขยายการใช้งานของข้อมูลที่ได้รับในกระบวนการบริหารรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรึกษาหารือสาธารณะ (Public Consultation) สร้างคุณค่าทางสังคม/ผลกระทบทางสังคม ผ่านการดำเนินกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของรัฐบาล และเพื่อช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้

ปี ค.ศ. 2019 สำนักงานคณะรัฐมนตรีได้มีการหารือเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ของ Social Value Model รวมถึงการสร้างมาตรฐานในการประเมินผลกระทบทางสังคม ซึ่งรัฐบาลได้มีการดำเนินการพัฒนาควบคู่ไปกับนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Policy Note : PPN) โดยโมเดลนี้จะแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่สอดคล้องกันสำหรับกระทรวงและผู้จัดหา และจะช่วยให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพ และเป็นมาตรฐานมากขึ้น รัฐบาลกำลังฝึกอบรมผู้ซื้อเชิงพาณิชย์ 4,000 คน เพื่อคำนึงถึงคุณค่าทางสังคม และจัดซื้อจัดจ้างจากทุกประเภทและขนาดของธุรกิจ และองค์กร รวมถึงองค์กรการกุศลและวิสาหกิจเพื่อสังคม (Voluntary, Community and Social Enterprise: VCSE)

ปี ค.ศ. 2021 รัฐบาลกลางอังกฤษได้ประกาศบังคับใช้นโยบายการจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ (Procurement Policy Note : PPN) และโมเดลคุณค่าทางสังคม (Social Value Model) ซึ่งเป็นกรอบการทำงานที่ช่วยให้ภาครัฐตั้งคำถามกับซัพพลายเออร์ เพื่อการคัดเลือกทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างสำหรับบริการสาธารณะด้วย รวมถึงเกณฑ์การพิจารณารางวัลตามวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการที่ส่งมอบจากสัญญาการจัดซื้อบริการสาธารณะนั้น ๆ โมเดลนี้จะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบาลกลางสามารถคำนึงถึงผลประโยชน์ทางสังคมเพิ่มเติมที่สามารถทำได้ในการจัดทำสัญญา โดยใช้ผลลัพธ์ของนโยบายที่สอดคล้องกับความสำคัญของรัฐบาล

โดยกำหนดมิติและผลสัมฤทธิ์ที่อยู่ในกรอบของการสนับสนุน 5 ด้าน (Market Research Society Guidance: Social Value Policy in UK Government Research Procurement, 2023) ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดง Social Value Theme and Outcomes

Theme	Policy Outcome
การฟื้นฟูผลกระทบจากวิกฤติ โควิด-19	การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือให้ชุมชนสามารถบริหารจัดการและฟื้นฟูจากผลกระทบจากวิกฤติโควิด-19
การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Economic Inequality)	การสร้างธุรกิจใหม่ การสร้างงาน อาชีพ และส่งเสริมทักษะ การเสริมสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพในการปรับตัวและความยืดหยุ่นของห่วงโซ่ธุรกิจ
การรับมือกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)	การเพิ่มประสิทธิผลในการฟื้นฟู อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
การส่งเสริมโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม	การลดอัตราว่างงานของคนพิการ การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ไม่เท่าเทียม
การยกระดับคุณภาพชีวิต	การพัฒนาสุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีของแรงงาน การบูรณาการความร่วมมือในชุมชน



NHS England (NHSE) ได้ทำการปรับเปลี่ยนนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Policy Note: PPN) จากการสนับสนุนของรัฐบาลกลางอังกฤษเพื่อใช้ในการประมูล โดยมีการกำหนดให้คิดคะแนนความสำคัญอย่างน้อย 10% เพื่อคำนึงถึงค่านิยมทางสังคมและความยั่งยืนในการประมูลทั้งหมดของ NHS โดย NHS มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ให้บริการด้านการดูแลสุขภาพที่ไม่ปล่อยก๊าซคาร์บอนเป็นผลิตภัณฑ์แรกของโลก และมีเป้าหมายที่จะเป็น Net Zero ภายในปี 2045 โดยต้องการความช่วยเหลือจากซัพพลายเออร์ในการปฏิบัติตามเป้าหมายนี้ ผ่านการใช้ประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อสนับสนุนลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนของ NHS ซัพพลายเออร์ที่ต้องการชนะการประมูลของ NHS จำเป็นต้องเข้าใจข้อกำหนด Net Zero & Social Value ของ NHS และเริ่มพัฒนาแผนงาน เพื่อลดการปล่อยมลพิษและสร้างมูลค่าทางสังคมให้กับชุมชนที่พวกเขาให้บริการ นอกจากนี้ NHS ก็ได้กำหนดเป้าหมาย 5 ประเด็นหลักจากโมเดลค่านิยมทางสังคมของรัฐบาลอังกฤษ ได้แก่ การต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Fighting climate change) การฟื้นตัวจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 (COVID-19 recovery) การจัดการปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Tackling economic inequality) การมีโอกาสเท่าเทียม (Equal opportunity) และความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing)

### 3) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

Social Value Act หรือ Public Services (Social Value) Act ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภาคที่สามทั่วสหราชอาณาจักร เนื่องจากมีความเชื่อว่าจะช่วยส่งเสริมบทบาทของภาคส่วนนี้ในการทำสัญญาด้านบริการสาธารณะ และบรรลุเป้าหมายทางสังคมที่หลากหลาย เช่น การลดความเหลื่อมล้ำ การส่งเสริมความเท่าเทียม และการพัฒนาชุมชน เพื่อส่งเสริมความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับกฎหมายนี้

โครงการ Social Value 2032 เป็นโครงการใหม่ที่เริ่มต้นโดย Social Enterprise UK และพันธมิตร เพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก Public Service (Social Value) Act 2012 หรือ Social Value Act อย่างเต็มศักยภาพในอีก 10 ปีข้างหน้า โดยโครงการนี้มุ่งแก้ไขอุปสรรคในการใช้ Social Value เช่น ความขาดความรู้ความเข้าใจ และความท้าทายของการวัดผลและรายงาน โครงการนี้จะสำรวจแนวทางในการใช้ Social Value เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับห่วงโซ่อุปทาน และสนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และวิสาหกิจเพื่อสังคมให้เติบโต และเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น



ความเป็นรูปธรรมสำคัญของประเทศอังกฤษอยู่ในการผลักดันด้าน Top-down โดยใช้กลไกของกฎหมายและการเป็นตัวอย่างจากภาครัฐ เพื่อส่งเสริมการขยายผลในภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ภายหลังจากการบังคับใช้กฎหมาย Social Value Act ที่เกิดขึ้น นอกจากนั้นนโยบายยังคงได้รับการสืบทอดอย่างต่อเนื่องตั้งแต่รัฐบาลก่อนหน้าไปจนถึงปัจจุบัน และได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขึ้น โดยมีการจัดทำรายงาน Social Value Act Review - Report 2015 (Cabinet Office, 2015) เมื่อกฎหมายได้เริ่มใช้ในปี ค.ศ. 2012 และมีการพัฒนานโยบายที่นำเอาส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาครัฐมาเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องอย่างเต็มศักยภาพในปี ค.ศ. 2032

#### 4) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

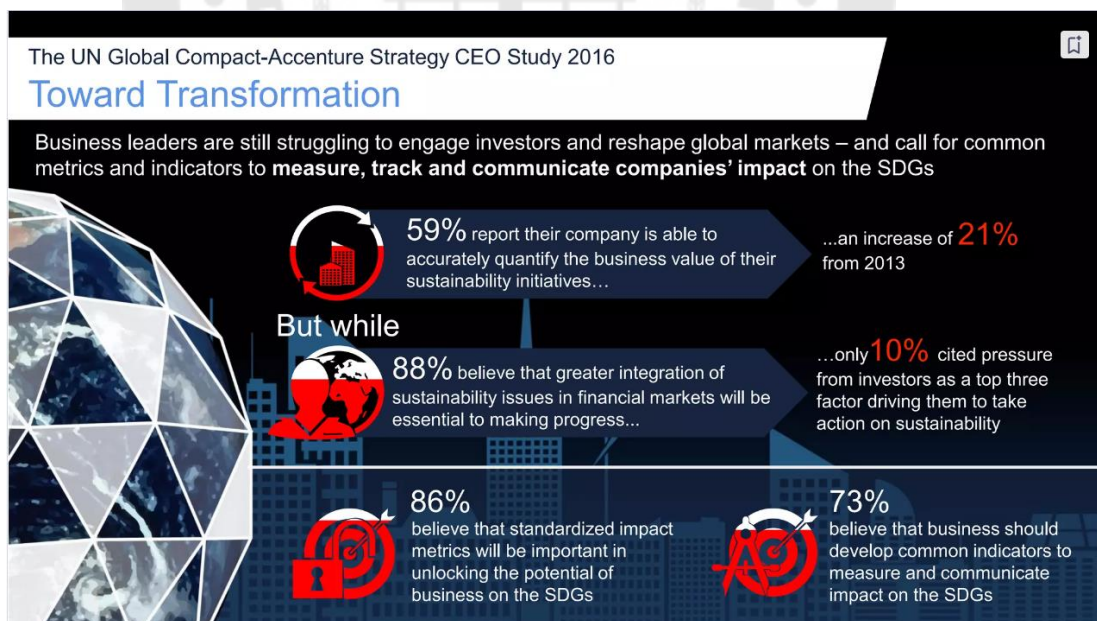
พระราชบัญญัติคุณค่าทางสังคม (Social Value Act) เป็นกฎหมายที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยกำหนดให้ผู้ให้บริการวิเคราะห์ถึงผลกระทบทางสังคมของการจัดซื้อจัดจ้าง ในปี ค.ศ. 2017 คุณค่าทางสังคมมีอิทธิพลต่อเงินสาธารณะประมาณ 25 พันล้านปอนด์ และในปัจจุบันปี ค.ศ. 2023 พระราชบัญญัติมูลค่าทางสังคม (Social Value Act) มีอิทธิพลต่อการใช้จ่ายสาธารณะประมาณ 100 พันล้านปอนด์ หลังจากที่รัฐบาลกลางได้นำคุณค่าทางสังคมมาใช้มากขึ้น แต่นั่นยังคงเป็นเพียง 1 ใน 3 ของการใช้จ่ายสาธารณะทั้งหมด กฎหมายนี้ได้ส่งเสริมให้เกิดการทดลอง และนวัตกรรมผ่านรูปแบบการร่วมผลิต ซึ่งมีหลักฐานที่เพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับการทดลอง และนวัตกรรมผ่านโมเดลการผลิตร่วม ซึ่งบริการต่าง ๆ ที่ได้รับการออกแบบร่วมโดยคนในท้องถิ่น สมาชิกสภา ธุรกิจ และเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง และช่วยเพิ่มโอกาสให้ภาคที่สามเข้าถึงการจัดซื้อจัดจ้างบริการภาครัฐมากขึ้น จากรายงาน Social Value Act Review - Report 2015 พบว่า เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงบวกภายหลังจากกฎหมายฉบับนี้บังคับใช้ **1) ผลกระทบที่ดีต่อชุมชน** โดยจากผลการสำรวจพบว่า 82% รายงานว่าเกิดผลดีต่อระบบเศรษฐกิจในชุมชน 72% รายงานว่าเกิดอานิสงค์ต่อธุรกิจท้องถิ่น และ 60 % ระบุว่าส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพของชุมชนท้องถิ่น **2) ผลกระทบที่ดีต่อภาครัฐ** พบว่ารัฐบาลกลางได้รับอานิสงค์ จากการลดค่าใช้จ่ายและงบประมาณ กรณีศึกษา Emmaus Communities ที่มีภารกิจด้านการดูแลคนไร้บ้าน ได้ส่งผลการลดงบประมาณให้แก่ NHS กว่า 1,478,506 ปอนด์ ให้แก่กระทรวงยุติธรรม 778,435 ปอนด์ และให้แก่กระทรวงแรงงาน 1,252,030 ปอนด์ เป็นต้น **3) ผลกระทบที่ดีต่อธุรกิจและหน่วยงานขนาดเล็ก** เช่น Lambeth Council พบอัตราการสนับสนุนการจ้างงาน และจัดซื้อจัดจ้างไปยัง SMEs จาก 159 ล้านปอนด์ เป็น 180 ล้านปอนด์ ในขณะที่ภาพรวมการใช้งบประมาณลดลง เมือง Durham ก็มีทิศทางในการใช้งบประมาณโดยรวมลดลงโดยกว่า 51..8% ใช้จ่ายไปยัง

SMEs และ 31.4% ใช้จ่ายไปยังธุรกิจขนาดเล็กมาก (Micro business) เป็นต้น และ 4) ผลกระทบที่ดีต่อธุรกิจขนาดใหญ่ โดยธุรกิจขนาดใหญ่ได้นำ Social Value Strategy ในการปรับทิศทางและการยกระดับความพร้อมบุคคลากร ส่งเสริมการจ้างงานและการลงทุนระยะยาวในชุมชน ตลอดจนส่งเสริมคุณค่าตลอดห่วงโซ่ทางธุรกิจให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

#### 4.1.1.2. ภาคเอกชน

##### 1) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

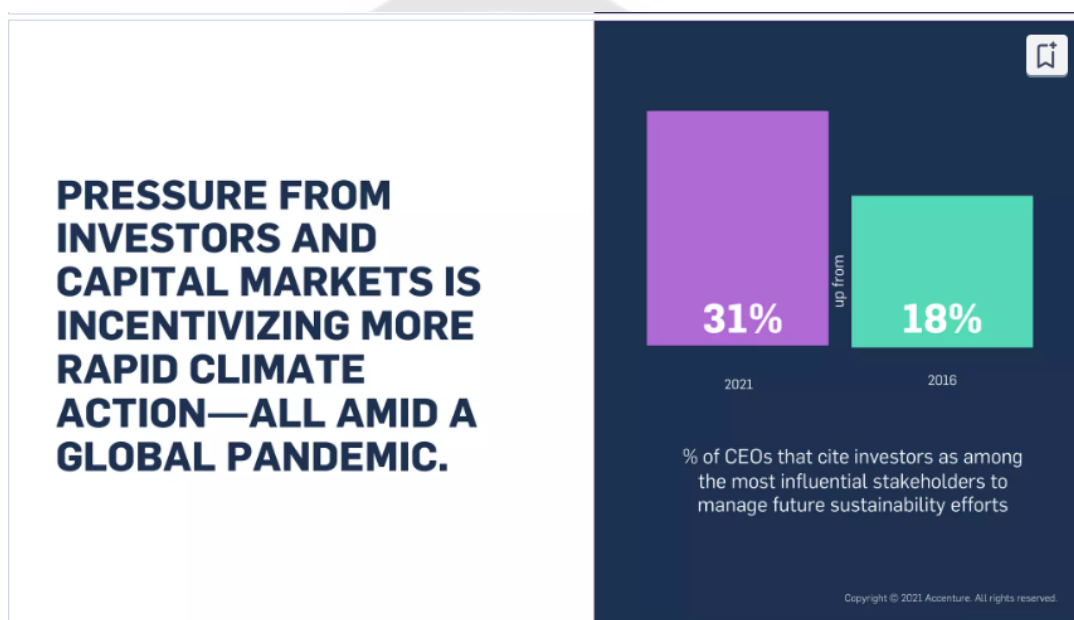
จากการสำรวจองค์กรทั่วโลก พบว่า กว่า 25 บริษัทของภาคอุตสาหกรรมจากทั่วโลกและกว่า 100 ประเทศ เป็นมากกว่า 1,000 CEOs ที่มุ่งหน้าสู่ทิศทางเดียวกันในการปรับทิศธุรกิจสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนสู่ปี ค.ศ. 2030 โดยมีมากกว่า 87% เห็นว่า SDGs เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างคุณค่าและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชนอย่างยั่งยืน และมีมากกว่า 86% เห็นว่า การมีกรอบมาตรฐานที่ยอมรับในระดับสากล ซึ่งจะช่วยให้ภาคเอกชนเชื่อมโยงศักยภาพเพื่อสะท้อนเป้าหมายของ SDGs อย่างเต็มศักยภาพ



ภาพประกอบ 25 The UN Global Compact Accenture Strategy CEO Study 2016

ที่มา : United Nations Global Compact (2016)

ต่อเนื่องมาถึงปี ค.ศ. 2021 เหล่าผู้นำได้สะท้อนประเด็นความเร่งด่วนในมิติของความเร่งด่วนและการเตรียมความพร้อมก้าวสู่วิกฤติและประเด็นทางด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เป็นข้อท้าทายในการประเมินติดตามและบริหารจัดการ ผู้การเชี่ยวชาญบรรเทาและการเตรียมแผนการปรับตัวที่ต้องปรับโมเดลธุรกิจ ตลอดจน การย้ายถึงบทบาทของภาครัฐและระดับนโยบายที่จะผลักดันการสร้างผลสัมฤทธิ์สังคมที่มุ่งเป้าสู่ SDGs นอกจากนั้น พบว่าปัจจัยความตื่นตัวและการเรียกร้องจากนักลงทุนจะทวีความกดดันมากขึ้น โดยพบว่าระดับความเรียกร้องจากนักลงทุนมาสู่ผู้บริหารและหน่วยงานจาก 18 % ในปี ค.ศ. 2016 เพิ่มขึ้นสู่ 31 % ในปี ค.ศ. 2021 ดังภาพประกอบ 26



ภาพประกอบ 26 ระดับความเรียกร้องจากนักลงทุนมาสู่ผู้บริหารและหน่วยงาน

ที่มา : United Nations Global Compact (2021)

การส่งเสริมความตระหนักและความเข้าใจของสาธารณะต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีผลกระทบอย่างมากต่อความสามารถของพวกเขาในการบรรลุเป้าหมายทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เมื่อประชาชนมีความตระหนักและเข้าใจถึงการดำเนินงานของผู้ประกอบการเพื่อสังคม เขาสามารถมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมนั้นได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่เน้นด้านสิ่งแวดล้อม หากประชาชนเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม พวกเขาจะมีส่วนร่วมมากขึ้นในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เช่น การใช้สินค้าที่เป็น

มิตรต่อสิ่งแวดล้อม การลดการใช้พลังงาน และอื่น ๆ การส่งเสริมความตระหนักและความเข้าใจของสาธารณะต่อการดำเนินงานของผู้ประกอบการเพื่อสังคมยังช่วยให้พวกเขาสามารถปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานได้มากขึ้น โดยรับข้อมูลตอบรับจากสาธารณะเกี่ยวกับการดำเนินงานของพวกเขา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังมีการเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการพัฒนาทักษะและศักยภาพของภาคเอกชนในการปรับทิศทางگردำเนินธุรกิจที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์และมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของ SDGs ผ่าน Sustainable Stock Exchange Initiative (SSE) ซึ่งเป็นกรณีศึกษาสำคัญที่นโยบายในการพัฒนางวดการตลาดทุน นำโดย UNCTAD, UN Global Compact, UNFI, และ UNPRI ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์สำคัญทั่วโลกรวมกันเพื่อผลักดันกรอบมาตรฐานในการสร้างผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และกำหนดกรอบมาตรฐานและแนวปฏิบัติต่าง ๆ SSE ยังจัดตั้ง SSE Academy เพื่อสร้างความเข้าใจและอบรมแนวทางให้แก่ตลาดหลักทรัพย์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบริษัทจดทะเบียน เป็นหน่วยสนับสนุนความรู้ความเข้าใจ สู่ SDGs ที่ใหญ่ที่สุดและครอบคลุมทั่วโลก มากกว่า 25,704 ได้ผ่านโปรแกรมที่ครอบคลุมมาตรฐานต่าง ๆ รวมถึงมาตรฐานการรายงาน Impact Report ตามมาตรฐาน GRI และมาตรฐาน IFRS เพื่อการเปิดเผยข้อมูลในมิติการพัฒนาที่ยั่งยืนตามมาตรฐานบัญชี ดังภาพประกอบ 27



ภาพประกอบ 27 รายงาน Impact Report ตามมาตรฐาน GRI

## 2) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

การประยุกต์ ทดลอง และนวัตกรรม สามารถนำมาใช้ เพื่อวัดผลลัพธ์ทางสังคมขององค์กรเพื่อสังคม หรือธุรกิจเพื่อสังคม โดยพิจารณาจากการนำนวัตกรรมมาใช้ เช่น องค์กรเพื่อสังคมที่นำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการศึกษาแก่เด็กนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล สามารถนำมาใช้วัดผลลัพธ์ทางสังคมในแง่ของอัตราการรู้หนังสือของเด็กนักเรียนในพื้นที่นั้นนำมาใช้ เพื่อวัดผลกระทบทางสังคมขององค์กร อีกทั้งยังนำมาใช้วัดความยั่งยืนขององค์กรเพื่อสังคมได้ โดยพิจารณาจากความสามารถขององค์กรเพื่อสังคมในระยะยาว จากการนำนวัตกรรมมาใช้ เช่น องค์กรเพื่อสังคมที่นำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร สามารถช่วยให้องค์กรเพื่อสังคมสามารถปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การประยุกต์ ทดลอง และนวัตกรรม ยังสามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการสนับสนุนรัฐบาลที่มีต่อองค์กรเพื่อสังคม นักลงทุน และการพัฒนากฎหมาย และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อสังคม ได้ตามแนวทางที่ระบุไว้ในข้อมูลข้างต้น ตัวอย่างเช่น รัฐบาลสามารถพิจารณา การสนับสนุนองค์กรเพื่อสังคม สังคม ธุรกิจเพื่อสังคม ที่สามารถนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ที่เป็นรูปธรรมได้ นักลงทุนสามารถพิจารณาลงทุนในองค์กรเพื่อสังคม นำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถพัฒนากฎหมาย นโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้

ตัวอย่างกรณีศึกษา การประยุกต์ใช้ SROI สำหรับกิจการเพื่อสังคมในเกาหลี การประเมินกิจการเพื่อสังคมจนถึงปัจจุบันดำเนินการโดยกระทรวงแรงงานในประเทศเกาหลี เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการวัดผลลัพธ์ทางสังคม และแสดงออกและกำหนดมูลค่าทางการเงินเพื่อเป็นสัญลักษณ์ สามารถประมาณได้โดยการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ ขั้นตอนการคำนวณ SROI จะรวมผลประโยชน์ทางสังคมที่ระบุทั้งหมด หักลบด้านลบ และเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการลงทุน นอกจากนี้ยังสามารถดำเนินการตรวจสอบผ่านการวิเคราะห์ความอ่อนไหวต่อผลลัพธ์ที่คำนวณได้ สุดท้ายนี้ กระบวนการ "การรายงาน แอปพลิเคชัน และการทำให้เป็นภายใน" เป็นเรื่องง่ายที่จะมองข้าม แต่สำคัญมาก ซึ่งจะแบ่งปันผลลัพธ์ของการวัด SROI กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบคำถามของพวกเขา และปรับภายในกระบวนการที่เป็นแบบอย่างและรายงานการวัด SROI มีให้บริการในวิธี REDF ของสหรัฐอเมริกา และวิธีการ NEF ของ สหราชอาณาจักร ในขณะที่แบบแรกเน้นการคำนวณมูลค่า ส่วนแบบหลังระบุการระบุตัวตนและการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียล่วงหน้า แต่ทั้งสองทำตามขั้นตอนเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวัดผลการดำเนินงาน SROI เกี่ยวกับมูลค่าทางสังคมของกิจการเพื่อสังคม สามารถใช้เป็น



ตัวชี้วัดที่มีประโยชน์ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกิจการเพื่อสังคม การประยุกต์ใช้ SROI เพื่อความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคมมีดังนี้ ประการแรกสามารถใช้เป็นข้อมูลเสริมสำหรับผลการดำเนินงานด้านการจัดการที่ไม่แน่นอนในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการของผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้รวมทั้งเป็นข้อได้เปรียบในการให้โอกาสในการแทรกแซงผลการดำเนินงานด้านการจัดการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประการที่สอง กิจการเพื่อสังคมดำเนินกิจการโดยรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลผ่านช่องทางต่าง ๆ SROI อาจเป็นข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และสามารถนำมาใช้ในการสร้างนโยบายการสนับสนุนที่แตกต่าง เช่น การให้สิ่งตั้งใจให้กับกิจการเพื่อสังคมที่มีผลผลิต SROI สูง ด้วยการเติบโตของภาคกิจการเพื่อสังคม ความสนใจในกิจการเพื่อสังคมได้เพิ่มขึ้นในนักลงทุนเพื่อสังคม การวัดผล SROI สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจการเพื่อสังคม ในทางอื่น ๆ เพื่อความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม หน่วยงานที่พัฒนานโยบายสาธารณะ SROI สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตระหนักถึงคุณค่าทางสังคมของทางเลือกนโยบายในการพัฒนานโยบายสาธารณะในองค์กร

### 3) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

กรอบมาตรฐาน ในต่างประเทศ ภาคเอกชน (ISO 20404:2020) นั้น ให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมขององค์กรอย่างครอบคลุม และรอบด้าน โดยครอบคลุมทั้งผลลัพธ์ทางการเงิน ผลลัพธ์ทางสังคม และผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม ภายใต้กรอบแนวคิดหลัก 4 ประการ ได้แก่

3.1 ความมุ่งหมาย และขอบเขต ซึ่งองค์กรควรกำหนดความมุ่งหมาย และขอบเขตของกลไก กระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่อง และยั่งยืน ให้มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมาย และขอบเขตของการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคม โดยระบุถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระยะเวลาของกลไก กระบวนการ และกลุ่มเป้าหมาย

3.2 ตัวชี้วัดและวิธีการ ซึ่งองค์กรควรกำหนดตัวชี้วัด และวิธีการวัด ประสิทธิภาพของกลไก กระบวนการ โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการปฏิบัติ

3.3 การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรควรรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลไก กระบวนการอย่างรอบคอบ และเชื่อถือได้ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลไก กระบวนการ



3.4 การรายงานและการเผยแพร่ องค์การควรรายงานและเผยแพร่ผลลัพธ์ การประเมินประสิทธิภาพของกลไก กระบวนการอย่างโปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย สามารถเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้

โดยแนวทางการนำกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน รายงาน และเผยแพร่ผลลัพธ์ของ SROI ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย รับฟังคำถาม เพื่อนำไปปรับปรุง และ ประยุกต์ใช้กับองค์กร สามารถพิจารณากำหนดกลไก/กระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน องค์การควรกำหนดกลไก/กระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ทรัพยากร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมออกแบบ ตัวชี้วัด โดยที่คำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการปฏิบัติได้ รวบรวมข้อมูลและ วิเคราะห์ข้อมูล องค์การควรรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลไก/กระบวนการอย่าง รอบคอบ และเชื่อถือได้ โดยคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลไก/กระบวนการ รายงานและเผยแพร่ผลลัพธ์ องค์การควรรายงานและเผยแพร่ผลลัพธ์การประเมินประสิทธิภาพของ กลไก/กระบวนการอย่างโปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียนั้น เข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ ได้ พร้อมรับฟังคำถาม และนำไปปรับปรุง ซึ่งองค์การควรรับฟังข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 4) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการ CSR ช่วยให้้องค์กรสามารถ วัดและประเมินผลสำเร็จของโครงการ CSR ในด้านต่าง ๆ เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การประเมินผล กระทบทางสังคมของผลิตภัณฑ์หรือบริการ องค์กรภาคเอกชนหลายแห่งมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ มุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาสังคม การประเมินผลกระทบทางสังคมของผลิตภัณฑ์หรือบริการจะชว ยให้้องค์กรสามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของผลิตภัณฑ์หรือบริการในด้านต่าง ๆ เช่น การลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัย ความเท่าเทียมทางโอกาส การ ประเมินผลกระทบทางสังคม เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้้องค์กรมองเห็นภาพรวมและประเมินผล สำเร็จของกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร องค์กรภาคเอกชนบางแห่งมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ยั่งยืน และสร้างผลกระทบทางสังคมเชิงบวก การประเมินผลกระทบทางสังคมของการดำเนินงานทั้งหมด จึงช่วยให้้องค์กรสามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานทั้งหมดในด้านต่าง ๆ เช่น

การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมความเท่าเทียมทางโอกาส และการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับการคำนวณ SROI ในต่างประเทศ ภาคเอกชนได้มีการประยุกต์ใช้วิธีการคำนวณ SROI สองวิธีหลัก คือ วิธีการของ REDF ในสหรัฐอเมริกา และวิธีการของ NEF ในสหราชอาณาจักร ทั้งสองวิธีมีขั้นตอนการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน แต่มีความแตกต่างกันบ้างในด้านการคำนวณมูลค่าทางสังคม ในการประเมินวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยใช้ SROI นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศเกาหลี คือ การจ้างงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภท

การจ้างงานมีความสำคัญอย่างมากในการเพิ่มรายได้และส่งเสริมส่วนร่วมต่อชุมชน การใช้วิธีการประเมินผลด้านสังคม (SROI) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรประเมินค่าทางสังคมได้อย่างแม่นยำ เช่น การเพิ่มโอกาสในการจ้างงาน การเพิ่มรายได้ของผู้ด้อยโอกาส และการมีส่วนร่วมต่อชุมชน จากการประเมินนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการลงทุน ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไป บริษัท และกองทุนการลงทุนได้เช่นกัน การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐาน SIA/SROI ในภาคเอกชนของต่างประเทศเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนในการนำเสนอวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยใช้เครื่องมือนี้ โดยตัวอย่างการประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐาน SIA/SROI ในต่างประเทศ ภาคเอกชน ยกตัวอย่างเช่น

บริษัท Coca-Cola ได้จัดทำโครงการ "World Without Waste" เพื่อมุ่งมั่นในการรีไซเคิลขวดพลาสติกให้ได้ 100% ภายในปี ค.ศ. 2030 โดยโครงการนี้ได้รับการประเมินผลกระทบทางสังคมโดยใช้กรอบมาตรฐาน SIA/SROI พบว่า โครงการนี้สามารถลดปริมาณขยะพลาสติกได้ถึง 21 ล้านตัน และสร้างงานใหม่ได้ถึง 100,000 ตำแหน่ง

บริษัท Unilever ได้จัดทำโครงการ "Sustainable Living Plan" เพื่อมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรที่ยั่งยืน และสร้างผลกระทบทางสังคมเชิงบวก โดยโครงการนี้ได้รับการประเมินผลกระทบทางสังคมโดยใช้กรอบมาตรฐาน SIA/SROI พบว่า สามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้ถึง 27 ล้านตัน และสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรรายย่อยได้ถึง 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

บริษัท Microsoft ได้จัดทำโครงการ "AI for Good" เพื่อมุ่งมั่นในการใช้เทคโนโลยี AI เพื่อแก้ปัญหาสังคม โครงการนี้ได้รับการประเมินผลกระทบทางสังคม โดยใช้กรอบมาตรฐาน SIA/SROI และพบว่า โครงการนี้สามารถช่วยชีวิตผู้คนได้ 100,000 คน และเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจขนาดเล็กได้ 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ

การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐาน SIA/SROI ในต่างประเทศ ภาคเอกชนแสดงให้เห็นว่าองค์กรภาคเอกชนสามารถนำกรอบมาตรฐานนี้ ไปประยุกต์ใช้เพื่อประเมินผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจของการดำเนินงานของตนได้อย่างหลากหลายรูปแบบ และสามารถนำผลลัพธ์จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงาน และสร้างผลกระทบทางสังคมเชิงบวกได้

#### 4.1.1.3 ภาคสังคม

##### 1) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

กรณีศึกษาของรัฐบาลสกอตแลนด์ได้ตระหนักถึงบทบาทสำคัญของภาคที่สาม ในการให้บริการสาธารณะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาครัฐให้ความสำคัญกับการดำเนินงานของภาคสังคม TSO หลายแห่งตระหนักถึงความสำคัญของการวัดผลลัพธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นความจำเป็นกับการวัดผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม ตระหนักถึงความท้าทาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ภาคสังคมตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตระหนักถึงความท้าทาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาคสังคมตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับบริบทต่าง ๆ พร้อมทั้งจะให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาคสังคมมุ่งมั่นที่จะดำเนินงาน การส่งเสริมความตระหนัก ความเข้าใจเกี่ยวกับภาคสังคม ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาของภาคสังคม

##### 2) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

ในองค์กร TSO ในประเทศสกอตแลนด์จึงเกิดการตื่นตัวในการปรับกระบวนการดำเนินงาน ให้บริการทางสังคม สาธารณะต่างๆที่สามารถสะท้อนความคุ้มค่าและผลสัมฤทธิ์ทางสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรมในระดับการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างของ Better Evaluation และ Global Evaluation Initiative ในบทบาทของการจัดกระบวนการบริหาร พอร์ตเงินทุนสนับสนุน การสื่อสารรายงาน ผ่าน Impact Report ที่มีความน่าเชื่อถือ ในการสื่อสารสังคม และกับการรายงานแหล่งทุน

##### 3) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน มีความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมของภาคสังคมในระยะยาว ซึ่งรวมถึงการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนของภาคสังคมด้วย ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานการประเมินดังกล่าว ดังนี้

3.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น ส่วนติดต่อภาคที่สามในท้องถิ่น จะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างภาคสังคมและภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 การพัฒนาเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลลัพธ์ เพื่อส่งเสริมให้ภาคสังคม มีการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมที่น่าเชื่อถือ เพื่อปรับปรุงและการพัฒนาการดำเนินงานในระยะยาว

3.3 การพัฒนาการฝึกอบรม เสริมสร้างองค์ความรู้สำหรับผู้นำและกรรมการของ TSO การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับผู้นำและกรรมการของ TSO ไปสู่ความต่อเนื่องและยั่งยืน

3.4 การแลกเปลี่ยนบทเรียนระหว่าง TSO ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาของภาคสังคม

3.5 แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดระหว่าง TSO ซึ่งการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดระหว่าง TSO จะช่วยส่งเสริมให้ภาคสังคมนำแนวทางปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการพัฒนา

#### 4) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

TSO ได้พัฒนารูปแบบการทำงานร่วมกัน เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมของภาคสังคม และได้สร้างสรรค์รูปแบบการทำงานใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมมากขึ้น สามารถแสดงให้เห็นถึงมูลค่าที่พวกเขาเพิ่มให้กับสังคมได้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจในคุณค่าได้ดีขึ้น สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น สามารถให้บริการที่ดีขึ้นให้กับลูกค้าได้ สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ TSO สามารถให้บริการที่มีคุณภาพ และตรงกับความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น

##### 4.1.1.4. ภาคการศึกษา

#### 1) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

การส่งเสริมการเรียนรู้ในภาคการศึกษา มีความร่วมมือกับ UNDP ในการพัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดหลักสูตร SDG Impact Standards ที่เน้นส่งเสริมความตระหนัก และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ SDGs ที่วางแนวทางในการแก้ไขปัญหาความยากจน ความไม่เท่าเทียมกัน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และปัญหาอื่น ๆ หลักสูตรจัดทำโดยทีม CASE แห่งมหาวิทยาลัย Duke ซึ่งได้รับรางวัล แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมีคุณภาพและได้รับการยอมรับจาก

ผู้เชี่ยวชาญ หลักสูตรได้รับการพัฒนาร่วมกับทีม SDG Impact ของ UNDP และที่ปรึกษาจากทั่วโลก แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรได้คำนึงถึงมุมมองและประสบการณ์จากหลายภาคส่วน หลักสูตรเน้นย้ำวิธีการปรับปรุงการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อ SDGs แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหาความท้าทายระดับโลก นอกจากนี้ หลักสูตรยังสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ ภาคการศึกษา ในด้าน การมีส่วนร่วม อีกด้วย ตัวอย่างเช่น หลักสูตรอาจเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติจริง (action learning) เพื่อแก้ไขปัญหาความท้าทาย

การตระหนัก และรับรู้ในภาคการศึกษานั้น ไม่ใช่แค่การเรียนรู้ภายในห้องเรียน แต่ยังเน้นการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ Times Higher Education ได้สร้างการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ที่จะนำไปสู่ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ ความสำเร็จของสถาบันระดับอุดมศึกษา ที่ครอบคลุมภารกิจหลักทั้ง 3 ประการของกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย การวิจัย การสอน และผลกระทบ การมี Internal Benchmarking หรือเกณฑ์วัดภายในที่ชัดเจนช่วยในการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาและส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่ดีขึ้นได้ โดยช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง มีเกณฑ์การวัดที่ชัดเจนยังสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและนักศึกษาในการทำงานและการเรียนรู้ อีกทั้งการประเมินผลกระทบ ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของ SDGs เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับปรุงแผนการเรียนการสอนและโครงการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

## 2) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานในต่างประเทศในภาคการศึกษาหลักสูตรครอบคลุมงานหลายสิบปีเกี่ยวกับการจัดการผลกระทบ แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมีความครอบคลุมในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นที่วิธีการปรับปรุงการตัดสินใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ นอกจากนี้ หลักสูตรรวบรวมงานหลายสิบปีเกี่ยวกับการจัดการผลกระทบไว้ในคู่มือที่ล้ำสมัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ หลักสูตรเน้นย้ำวิธีการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ หลักสูตรเน้นย้ำวิธีการปรับปรุงการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อ SDGs ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ข้อมูลดังกล่าวยังสอดคล้องกับการทดลอง และนวัตกรรมในวิธีการวัด การจัดการผลกระทบต่อ SDGs โดยหลักสูตรนำเสนอวิธีการใหม่ในการวัด และจัดการผลกระทบต่อ SDGs ซึ่งสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร



หรือนักลงทุนในการปรับปรุงความยั่งยืน ซึ่งวัดผลลัพธ์จากจำนวนนักศึกษา ที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักศึกษาหลังจากเรียนจบเกี่ยวกับการจัดการผลกระทบ สามารถวัดผลกระทบจากผลกระทบของนักศึกษาต่อ SDGs ผลกระทบของหลักสูตรต่อองค์กร และนักลงทุน การวัดผลลัพธ์และผลกระทบของหลักสูตรจะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์

### 3) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

หลักสูตรนี้ เน้นที่การปรับปรุงการตัดสินใจเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อ SDGs อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs มีความชัดเจนและสอดคล้อง หลักสูตรนี้เน้นย้ำถึงการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรและนักลงทุนสามารถทำได้ในด้านกลยุทธ์ แนวทางการจัดการ ความโปร่งใส และธรรมาภิบาล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิธีการที่ใช้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรหรือนักลงทุน พร้อมการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่รวบรวมมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ หลักสูตรนี้เน้นย้ำถึงความโปร่งใสและธรรมาภิบาล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs มีการเปิดเผยและเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน ที่องค์กรและนักลงทุนสามารถทำได้ในด้านกลยุทธ์ แนวทางการจัดการ ความโปร่งใส และธรรมาภิบาล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs และส่งผลให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อสังคม กลไก/กระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนของการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้อง การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เพื่อรับผิดชอบในการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs การพัฒนาระบบข้อมูลและเครื่องมือวัดผล ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรหรือนักลงทุน การจัดทำรายงานความยั่งยืน เพื่อเผยแพร่ข้อมูล และผลการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในการวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs กลไก/กระบวนการเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรหรือนักลงทุนสามารถวัดและจัดการผลกระทบต่อ SDGs ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมในระยะยาว



#### 4) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

หลักสูตรนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมเข้าถึงความรู้ที่สำคัญในสาขานี้อย่างรวดเร็ว การลงทุนที่มีผลกระทบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถวัดผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของภาคเอกชนต่อผู้คนและโลกได้ดีขึ้น หลักสูตรนี้ยังส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นความพยายามทั่วโลก ไปสู่เป้าหมายที่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมได้ เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของภาคเอกชนต่อผู้คนและโลก จำนวนผู้เข้าร่วมที่สามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากหลักสูตรไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือการดำเนินชีวิต จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อลดผลกระทบเชิงลบของภาคเอกชนต่อสังคม หลักสูตรสามารถใช้กลไกการวัดผลต่างๆ เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม เช่น การทดสอบความรู้ความเข้าใจ การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็น การติดตามผลโครงการหรือกิจกรรม การรายงานผล หลักสูตรควรรายงานผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมต่อสาธารณะ เพื่อให้สังคมได้รับทราบถึงผลกระทบเชิงบวกที่หลักสูตรก่อให้เกิดขึ้น การประยุกต์ใช้กรอบมาตรฐานของภาคการศึกษา จะช่วยให้หลักสูตรสามารถประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมได้โปร่งใส พร้อมสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 4.1.2 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรค

##### 4.1.2.1 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรคของภาครัฐ

ตามรายงานมีความเสี่ยงเป็นพิเศษในการขาดความเข้าใจ และการแนวปฏิบัติที่ไม่สม่ำเสมอสำหรับการใช้กฎหมายนี้ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของระเบียบราชการและการขาดความสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อองค์กรภาคที่สามและองค์กรขนาดเล็กทั่วไป นอกจากนี้ ความท้าทายเชิงโครงสร้างจำเป็นต้องมีกรอบกฎหมายที่แข็งแกร่งเพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจของภาครัฐ ทั้งนี้การกำหนดกฎหมายที่เข้มงวดเกินไป ซึ่งจำกัดดุลยพินิจในการบริหารของหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้างมากเกินไป อาจส่งผลกระทบระยะยาว เช่น อาจทำให้หน่วยงานบางแห่งนำมูลค่าทางสังคมเข้ามาใช้เป็นเพียงขั้นตอนเพิ่มเติมของระบบราชการในแนวทางปฏิบัติ และกระบวนการที่มีอยู่เดิม แทนที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง

##### 4.1.2.2 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรคของภาคเอกชน

จากการประเมินแต่ละครั้ง มีข้อดี และข้อเสียที่ต่างกันออกไป ซึ่งการวัดผลของการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม แต่ก็จำเป็นต้องเลือกวิธีการประเมินมูลค่าที่ใช้กันโดยทั่วไป หาก

วัตถุประสงค์ของการประเมินมูลค่า คือ เพื่อบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคม แม้ว่ากิจการเพื่อสังคมโดยทั่วไปจะยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่ก็แสดงให้เห็นถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจ และสังคมมากกว่าเงินอุดหนุนจากรัฐบาล แม้ว่ากิจการเพื่อสังคมจะไม่มีคุณค่าของบริการทางสังคม หรือการจ้างงานก็ตาม มูลค่าทางสังคมนี้ คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเมื่อการรักษาเสถียรภาพการบริการของกิจการ เพื่อสังคมดำเนินไป

เมื่อพิจารณาผลลัพธ์เหล่านี้ เพื่อเพิ่มมูลค่ากิจการเพื่อสังคม จำเป็นต้องพยายามสร้างทุนทางสังคม ด้วยการสร้างความตระหนักรู้ของประชาชน ผ่านการประเมินกิจการเพื่อสังคม รวมถึงการเกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคม การเลือกวิธีการวัดมูลค่าให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ยังเป็นประโยชน์อีกด้วย ปัจจุบันรัฐบาลเกาหลีกำลังพยายามวัดมูลค่ากิจการเพื่อสังคม และคาดว่าจะแนะนำวิธีการโดยละเอียดผ่านการวิจัยเพิ่มเติมในอนาคต การประเมินกิจการเพื่อสังคมที่จะศึกษาร่วมกับการประเมินกิจการเพื่อสังคมที่ใช้ SROI จะสามารถปลูกฝังและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.2.3 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรคของภาคสังคม

ด้วยความร่วมมือระหว่างภาคสังคม ภาครัฐ และภาคเอกชน ที่มีมากขึ้น TSO ดำเนินการวัดผลลัพธ์มากขึ้นเพื่อดึงดูดเงินทุน TSO และกำลังพัฒนาผู้นำและคณะกรรมการที่แข็งแกร่งขึ้น เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง TSO กำลังพัฒนากลยุทธ์ เพื่อรับมือกับความท้าทายและบริบทการเลือกตั้ง TSO มุ่งมั่นที่จะให้บริการที่มีคุณภาพสูง

สำหรับ GEI การพัฒนาปรับปรุงระบบการติดตาม และประเมินผลนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากต้องใช้ทั้งทักษะพิเศษ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ภาคสนามที่แข็งแกร่ง องค์กรและผู้เชี่ยวชาญของเครือข่าย GEI ในการติดตาม และประเมินผลร่วมกัน

#### 4.1.2.4 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรคของภาคการศึกษา

EUR กำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปสู่มหาวิทยาลัยที่ขับเคลื่อนด้วยผลกระทบ แต่มันก็เป็นความท้าทายเช่นกันเพราะต้องอาศัยการไตร่ตรองอย่างลึกซึ้งและการเจรจาอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร เช่น เกี่ยวกับคำถามว่าผลกระทบ 'เชิงบวก' ประกอบด้วยอะไรบ้าง คำจำกัดความที่แตกต่างกันมากมายของผลกระทบทางสังคมแพร่กระจายไปในโลกวิชาการและนอกเหนือไปจากนั้น

นักวิชาการพบว่ามีการใช้วิธี SROI อย่างจำกัดในภาคการดูแลสุขภาพและสังคม จากการคัดกรองงานวิจัย 868 ฉบับ มีการศึกษา 8 เรื่องที่เข้าเกณฑ์ในการรวมในการทบทวนอย่างเป็นระบบนี้ พบว่าคุณภาพการศึกษามีความแปรปรวนสูง ตั้งแต่ 38% ถึง 90% ขึ้นอยู่กับคะแนนจากเครื่องมือประเมินคุณภาพที่ออกแบบตามวัตถุประสงค์ โดยทั่วไป มีความสอดคล้อง และความชัดเจนค่อนข้างสูงในการรายงานคำถามการวิจัย เหตุผลในการใช้วิธีการนี้ และการให้เหตุผลความจำเป็นใน

การศึกษา อย่างไรก็ตาม มีการสังเกตจุดอ่อนในด้านอื่น ๆ รวมถึงการให้เหตุผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานขนาดตัวอย่าง การดำเนินการวิเคราะห์ความอ่อนไหว และการรายงานผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิด หรือเชิงลบ เอกสารส่วนใหญ่อ้างถึงลิงก์ไปยังเนื้อหาเพิ่มเติม เพื่อช่วยในการรายงาน มีหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่แสดงว่านักวิชาการได้คิดค้นหรือพัฒนาวิธีการให้คำแนะนำเกินกว่าที่ระบุไว้ในคู่มือ SROI ที่มีการอ้างถึงมาก จนถึงขณะนี้ นักวิชาการยังซ้ำในการนำวิธีการ SROI มาใช้ในการประเมินการแทรกแซงด้านสุขภาพและสังคม

#### 4.2 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนต่างๆ ในประเทศไทย

การสร้าง การประยุกต์รูปแบบ และวิธีการประเมินผลทางสังคม เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมายของแต่ละโครงการ ถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญและผู้เชี่ยวชาญเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลทางสังคมในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

##### กรณีศึกษาที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

###### 1) ข้อมูลทั่วไป

ตลาดทุนมีบทบาทการเป็นแหล่งระดมทุนของภาคธุรกิจ ก่อนที่จะมี ก.ล.ต. การพัฒนาตลาดทุนมุ่งเน้นไปที่ตลาดรองซึ่งเป็นตลาดเพื่อการซื้อขายเปลี่ยนมือหลักทรัพย์เป็นหลัก อีกทั้งการกำกับดูแลตลาดทุนในช่วงนั้นอยู่ภายใต้หลายหน่วยงาน เพื่อให้มีกฎหมายและหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรวมทั้งตลาดแรกและตลาดรอง รวมทั้งเพื่อเอื้ออำนวยต่อการออกตราสารทางการเงินประเภทใหม่ ๆ และมีบทบัญญัติที่ป้องกันการเอาเปรียบที่ชัดเจน จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (พ.ร.บ. หลักทรัพย์ฯ) และจัดตั้ง ก.ล.ต. ขึ้น เป็นองค์กรอิสระทำหน้าที่กำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุน เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2535 โดยมีวิสัยทัศน์ของ ก.ล.ต. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตลาดทุนและเศรษฐกิจของประเทศให้ยั่งยืน เป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน

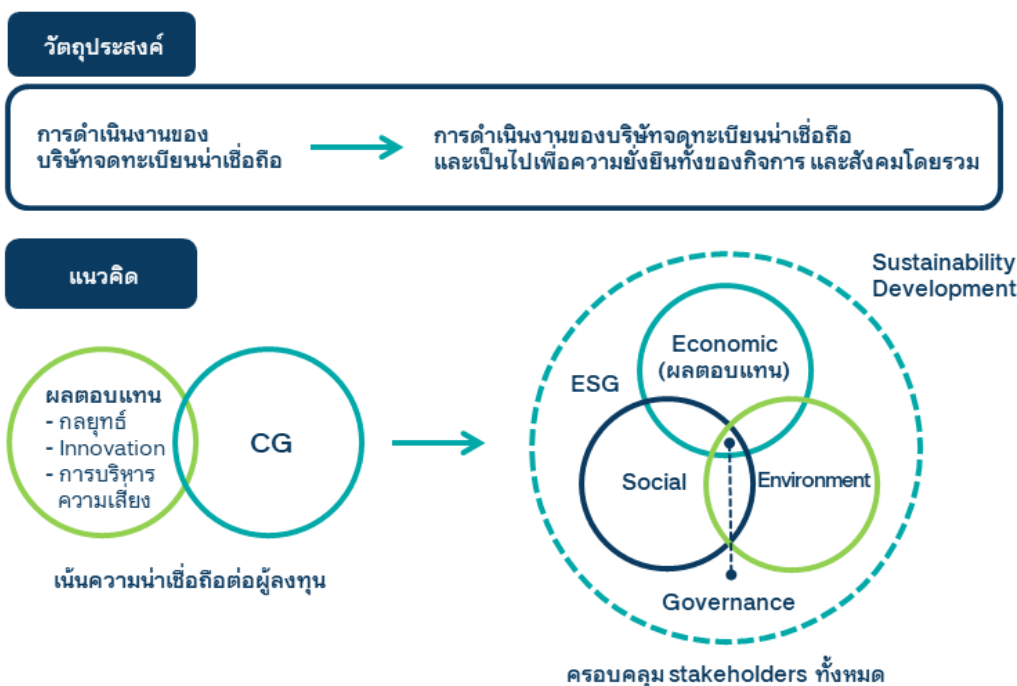
โดย ก.ล.ต. มุ่งเน้นนโยบายที่จะทำหน้าที่พัฒนาและกำกับดูแลตลาดทุน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุน (stakeholders) ทั้งด้าน ผู้ลงทุน ภาคธุรกิจ และประชาชน สามารถลงทุน ระดมทุน ประกอบธุรกิจ หรือใช้ประโยชน์จากตลาดทุนได้อย่างเชื่อมั่น ตามความต้องการที่แตกต่างกัน รวมทั้งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพของตลาดทุนซึ่งเป็นกลไกทางเศรษฐกิจที่สำคัญของ

ประเทศ การทำหน้าที่ดังกล่าว ต้องอยู่บนหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง โปร่งใส เปิดใจ รู้จริง ร่วมมือกับทุกภาคส่วน โดยมีหลักการกำกับดูแลตลาดทุน (Principle of Good Regulations) 1) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Outcome focus) 2) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (Sustainable growth) 3) เสริมสร้างการแข่งขันและนวัตกรรมที่รับผิดชอบต่อสังคม (Promote Responsible Innovation and Competition) 4) เคารพความต้องการของผู้มีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน (Recognizing the Differences) 5) สมเหตุสมผล (Proportionality) และ 6) ชัดเจน ปฏิบัติได้ (Clear, Simple, and Practical for Users)

## 2) ที่มา/ความสำคัญ

จากวิสัยทัศน์ของ ก.ล.ต. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตลาดทุนและเศรษฐกิจของประเทศให้ยั่งยืน เป็นประโยชน์ต่อทุกภาคส่วน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้วางรากฐานในการส่งเสริมธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ (Corporate Governance) ไปสู่ความยั่งยืนของกิจการ ตามภาพประกอบ 28

### “จาก Corporate Governance สู่ CSR เพื่อความยั่งยืนของกิจการ”



หมายเหตุ : ในทางปฏิบัติ มีการใช้ศัพท์ CSR (Corporate Social Responsibility) ESG หรือ SD (Sustainability Development) ในความหมายใกล้เคียงกัน ในเว็บไซต์นี้จึงอาจใช้ทั้ง 3 คำนี้ทดแทนกันตามความเหมาะสมของบริษัท

ภาพประกอบ 28 กรอบการพัฒนาความยั่งยืนของกิจการ, แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2555)

โดย กลต. เริ่มยกระดับให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 โดยเห็นว่า เป็นเครื่องมือวัดผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของบริษัทจดทะเบียน ซึ่งสอดคล้องกับ SDGs ขององค์การสหประชาชาติ เป็นวาระระดับโลกที่ทุกประเทศต้องร่วมมือกันบรรลุ กลต. จึงเห็นว่าบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับ SDGs เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจและสังคม ปัจจุบันกระแสความยั่งยืนกำลังเติบโตขึ้น นักลงทุนจากต่างประเทศให้ความสำคัญกับการลงทุนในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน กลต. จึงเห็นว่าจะช่วยยกระดับมาตรฐานของบริษัทจดทะเบียนไทย และดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศให้มาลงทุนในตลาดทุนไทย หน่วยงานกำกับดูแลหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม กลต. จึงเห็นว่าการประเมินผลเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (best practice) ในการกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียน

### 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

กลต. ได้ส่งเสริมความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของภาคตลาดทุน โดยต่อยอดจากฐานแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) การให้ความรู้และส่งเสริม และการกำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทจดทะเบียน โดยกิจกรรมการให้ความรู้และส่งเสริม ได้แก่ การจัดสัมมนา เวิร์กช็อป และเผยแพร่เอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผล นอกจากนี้ กลต. ยังกำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ในปี พ.ศ. 2555 สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (CSRI) จัดทำ “แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ” และ “แนวทางการจัดทำรายงานแห่งความยั่งยืน” (Sustainability Report) โดย กลต. ได้สนับสนุนการจัดทำแนวทางดังกล่าว และเผยแพร่ให้บริษัทจดทะเบียน และภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ มาสู่การเร่งขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นกรอบมาตรฐานการรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน (รายงาน 56-1) ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2557 และในปีพ.ศ. 2564 ได้มีการพัฒนาเป็น “แบบ 56-1 One Report” โดยสำนักงาน ก.ล.ต. กำหนดให้มีการรวมแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ให้เหลือเพียงรายงานเดียว (56-1 One report) ที่ได้ปรับปรุงให้มีการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนที่รวมอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (ESG in-process) ร่วมมือกับตลาดหลักทรัพย์ฯ จัดอบรมให้แก่บริษัทจดทะเบียน รวมทั้งได้เตรียมจัดทำโครงสร้างข้อมูล (structured data) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และติดตามข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว สำหรับบริษัทจดทะเบียน ให้เปิดเผยข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การเคารพสิทธิมนุษยชน และการมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพในแบบ 56-1 One report ตั้งแต่รอบปีบัญชีสิ้นสุด 31 ธันวาคม พ.ศ. 2564 จาก “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ถูกเปลี่ยนเป็น “การนำเสนอธุรกิจเพื่อความ



ยั่งยืน” เพื่อให้สะท้อนการดำเนินการเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจเพื่อความยั่งยืน และการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนที่รวมอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ (ESG-in-process) ยิ่งขึ้น โดยให้บริษัทเปิดเผยภาพรวมของนโยบายการจัดการความยั่งยืน เป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ (Value Chain) การจัดการด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การยกระดับและส่งเสริมความตระหนักในทิศทาง การพัฒนาตลาดทุนในทิศทางของการเปิดเผยข้อมูลและการบริหารความเสี่ยงด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่ในปัจจุบันกลายเป็นวาระสำคัญ (Mandate) ที่อาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและความยั่งยืนของภาคตลาดทุน ดังนั้น กลต.ได้ปรับทิศทางและใช้บทบาทในฐานะผู้กำกับดูแลและส่งเสริมสนับสนุนให้บริษัทจดทะเบียน ผู้ออกหลักทรัพย์ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถสะท้อนมิติผลการดำเนินงานตามกรอบ ESG: Economic Social Governance และนำมาสู่การยกระดับสู่การเชื่อมโยงประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรต่อ SDGs จากการศึกษาพบว่า บทบาทของ “หน่วยงานและกรอบมาตรฐานสากล” (International Standard) ที่เกี่ยวข้องทั้งในบริบทของการอยู่ภายใต้ International Organization of Securities Commissions (IOSCO) ซึ่งนับเป็นกลไกสำคัญ ในการส่งเสริมความตระหนักและเรียนรู้ต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กรกำกับดูแลและพัฒนาตลาดทุนทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกาศเข้าร่วมของประเทศไทยในการสนับสนุนการกำหนดทิศทางประเทศเพื่อนำไปสู่การบรรลุ SDGs ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2558 โดย กลต. ได้เชื่อมโยงกับภาคีสำคัญ UNDP ที่จะส่งเสริมความรู้ความเข้าใจต่อตลาดทุนทั้งแก่ผู้ออกหลักทรัพย์ (Issuer) และบริษัทจดทะเบียน โดยยกระดับจากการเปิดเผยข้อมูลผ่านกรอบมาตรฐานการจัดทำรายงาน แล้วยังผลักดันกรอบมาตรฐานและกลไกในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มความสามารถของการบริหารองค์กรสู่การสร้างคุณค่าที่ไม่ใช่ทางการเงิน และมีความพยายามเชื่อมโยงกับการลงทุนเพื่อสังคม (Impact Investing)ที่กำลังเป็นที่ตื่นตัวทั่วโลกมาสู่การเตรียมความพร้อมของตลาดทุนไทย

#### 4) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

ในช่วงปี พ.ศ. 2556-2561 บริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยเริ่มประยุกต์ใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยเลือกใช้เครื่องมือการประเมินผลที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัท และมีการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

ปี พ.ศ. 2556 ก.ล.ต. ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูล โดยให้บริษัทจดทะเบียนและบริษัทที่ขออนุญาตออกเสนอขายหลักทรัพย์เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน

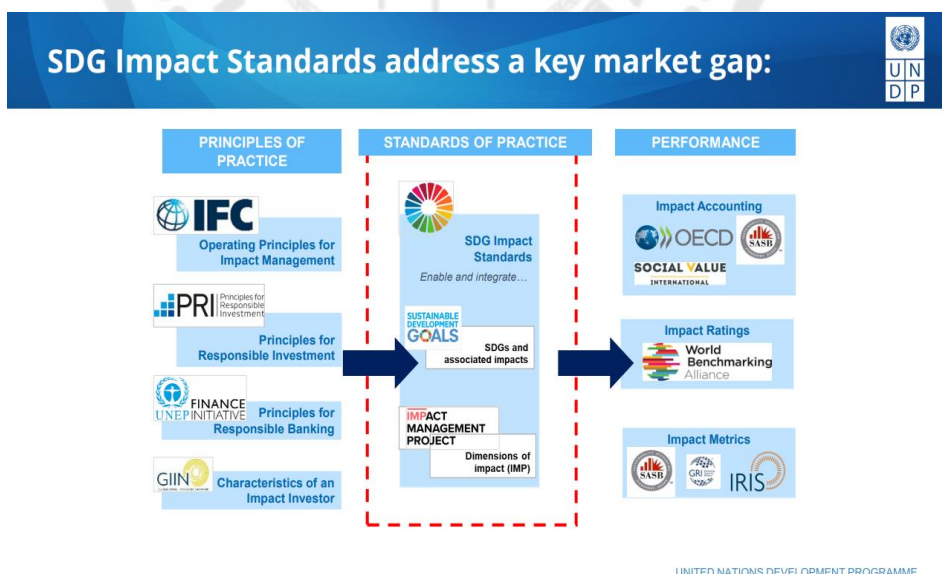


CSR ในเอกสารที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ ได้แก่ รายงานประจำปีในเว็บไซต์ของบริษัท และแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2557

ปี พ.ศ. 2558 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำ Thailand Sustainability Investment (THSI) หรือ Һุ่นย้งยึน เป็นรายชื่อของบริษัทจดทะเบียนที่ดำเนินธุรกิจอย่างย้งยึนโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environmental, Social and Governance หรือ ESG)

ปี พ.ศ. 2561 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำดัชนีความย้งยึน “SET THSI Index” เป็นดัชนีความย้งยึนครั้งแรกที่จัดทำในตลาดทุนไทย การปรับปรุงหลักเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลของก.ล.ด. เป็นการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน CSR ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้ลงทุนในการประกอบการตัดสินใจลงทุน นอกจากนี้ การจัดตั้ง THSI และ SET THSI Index เป็นการส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนดำเนินธุรกิจอย่างย้งยึน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล

ปี พ.ศ. 2563 ก.ล.ด. ร่วมกับโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย (TLCA) และสมาคมเครือข่ายโกลบอลคอมแพค (GCNT) เปิดตัว “คู่มือเป้าหมายการพัฒนาที่ย้งยึน สำหรับบริษัทจดทะเบียน และมาตรฐานผลกระทบ SDG” ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐาน SDG Impact Standard เพื่อส่งเสริมภาคธุรกิจไทยให้ดำเนินธุรกิจที่ เปิดโอกาสทางการตลาดมูลค่ากว่า 2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ



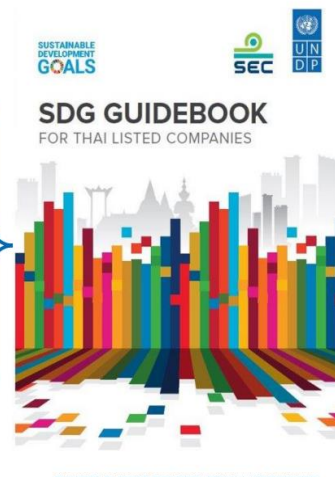
ภาพประกอบ 29 มาตรฐาน SDG Impact Standard กลไกผลักดันเชิงประสิทธิผล

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2555)

Landing the Enterprise Standards in the Thai context: 



Integrate IMM frameworks and tools into business practices and decision-making of companies



ภาพประกอบ 30 มาตรฐานสากลคู่มือสำหรับบริษัทจดทะเบียนไทย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2555)

คู่มือสำหรับบริษัทจดทะเบียนจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับภาคธุรกิจที่จะผนวกแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเข้ากับการกลยุทธ์และการดำเนินธุรกิจ โดยกรอบการดำเนินธุรกิจและมาตรการการวัดผลกระทบด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นหลักการที่ถูกยอมรับระดับสากล

SDG Guidebook for Thai Listed Companies: Good decisions lead to good reporting 

IMM Steps according to the SDG Guidebook		High level alignment with components of SDG Impact Standards	
Step 1	Understanding impact and IMM, including what is sustainability, what is impact and what is impact measurement and management, defining your company's commitment to sustainability	Strategy	
Step 2	Identifying and engaging with stakeholders, including conducting stakeholder mapping and understanding how to engage with stakeholders along the value chain	Strategy	
Step 3	Prioritizing impacts, including conducting materiality analysis, mapping and prioritizing SDGs along the business value chain, and setting goals; specifying the five dimensions of impact for each goal	Strategy	
Step 4	Planning for impact, including developing an impact value chain, selecting indicators and setting baselines and targets	Management approach	
Step 5	Measuring impact and integrating impact into business practices, including monitoring results and collecting data; integrating SDGs and impact into business practices and decision-making; managing impact risks; and reinforcing the company's commitment to impact through governance practices	Management approach	Governance
Step 6	Reporting progress on impact in line with the One Report	Transparency	



ภาพประกอบ 31 ความเชื่อมโยง SDG Guidebook สู่งารรายงาน 56-1 One Report

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2555)

สำหรับมาตรฐานผลกระทบ SDGs นั้น คือ แนวปฏิบัติมาตรฐานแบบสมัครใจ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กร โดยออกแบบมาเพื่อช่วยให้ภาคธุรกิจรวมทั้งผู้ลงทุนสามารถผนวกแนวคิดด้านความยั่งยืนไว้ในระบบการบริหารจัดการและใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ โดยระบุเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่บริษัทจะต้องดำเนินการใน 4 เรื่อง ได้แก่ กลยุทธ์ แนวทางการจัดการ ความโปร่งใส และการกำกับดูแล ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและสามารถบริหารจัดการเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวก

กต. เล็งเห็นทิศทางในการส่งเสริมดำเนินงานธุรกิจ โดยมีนโยบายสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยแผนที่การลงทุนสู่ SDG Investor Map ซึ่งได้รวบรวมข้อมูลและแสดงไว้บน SDG Investor Platform พร้อมกับข้อมูลจาก 19 ประเทศ โดยในประเทศไทยได้นำเสนอ 15 โอกาสการลงทุนภายใต้ 8 กลุ่มอุตสาหกรรม ที่มีการดำเนินงานส่งเสริมเป้าหมายและมีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าวประกอบด้วย อาหารและเครื่องดื่ม ทรัพยากรหมุนเวียนและพลังงานทางเลือก บริการด้านสุขภาพ การขนส่ง การเงิน โครงสร้างพื้นฐาน บริการ และการศึกษา



ภาพประกอบ 32 แผนที่การลงทุนสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Thailand SDG Investor Map)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) (2565)

โดยพบว่ามากกว่าร้อยละ 80 ของโอกาสการลงทุนเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพการผลิต และมากกว่าครึ่งหนึ่งมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยลดความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล ซึ่งโอกาสการลงทุนเกือบทั้งหมดในรายงานจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่มเปราะบางเป็นสำคัญจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยเพิ่มอุปสงค์ด้านการลงทุนที่เน้นความต้องการผลตอบแทนควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน ขณะเดียวกันจะช่วยส่งเสริมให้เกิดอุปทานของธุรกิจให้ประกอบธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างระบบนิเวศตลาดทุนที่ยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ ก.ล.ต. ปี พ.ศ. 2565 -2567 สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และเพื่อให้ตลาดทุนไทยเป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างพลวัตต่อไป

### 5) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

**กลต.** มีกลไกขับเคลื่อนการประเมินผลสัมฤทธิ์ การออกกฎเกณฑ์/กติกาก การให้ความรู้และส่งเสริม การกำกับดูแล ดังนี้

**การกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์:** กลต. มีการกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน กลยุทธ์เหล่านี้เป็นแนวทางการดำเนินงานของกลต. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**การบริหารจัดการ:** กลต. มีการบริหารจัดการ ที่มีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

**การสื่อสารอย่างโปร่งใส:** กลต. มีการสื่อสารข้อมูลและข่าวสารอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อให้ประชาชนและทุกภาคส่วนได้รับทราบการดำเนินงานของกลต. ได้อย่างทั่วถึง

**กลไกการกำกับดูแลที่ดี:** กลต. มีกลไกการกำกับดูแลที่ดี ครอบคลุมทั้งการกำกับดูแลตนเอง การกำกับดูแลโดยหน่วยงานกำกับดูแล และกำกับดูแลโดยภาคประชาชน

กล่าวโดยสรุป กลต.มีแนวทางและมาตรการในการกำกับดูแล 3 ประการ โดยเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ก.ล.ต. ติดตามปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่า แนวทางหรือมาตรการที่ใช้ในการกำกับดูแลมีความเหมาะสมอยู่เสมอ มาตรการดังกล่าว ได้แก่ 1) การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (regulatory discipline) ซึ่งรวมถึง การออกหรือทบทวนกฎเกณฑ์ให้เหมาะสม การพิจารณาคำขออนุญาตหรือใบอนุญาตต่างๆ การให้เปิดเผยข้อมูล การติดตามดูแลผู้ประกอบการธุรกิจ การตรวจสอบการกระทำผิด การลงโทษ บังคับใช้กฎหมาย เช่น การออกเกณฑ์การรายงาน 56-1 One Report 2)การสร้างกลไกตลาดที่แข็งแกร่ง (market discipline) ที่เอื้อให้ภาคธุรกิจเกิดการแข่งขันในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ลงทุน และผู้ลงทุนสามารถใช้สิทธิดูแล ตัดสินใจ รักษาประโยชน์ของตน ตลอดจนเป็นแรงผลักดันให้ภาคธุรกิจมีการปฏิบัติที่ดีได้ เช่น การทำงานเชิงรุกกับ



ภาคีเครือข่ายส่งเสริมความตระหนักร่วมกับตลาดหลักทรัพย์ สมาคมบริษัทจดทะเบียน และยกระดับกรอบมาตรฐานระดับสากล ส่งเสริมคู่มือแนวปฏิบัติ (SDG Guide) เป็นต้น 3) การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ วินัยในตนเอง (self-discipline) ซึ่งรวมถึง การเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance) ของกิจการในตลาดทุน การให้ความรู้ผู้ลงทุน การให้รางวัลต่าง ๆ

## 6) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

จากการดำเนินงานของ ก.ล.ต. พบว่า บริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมมากขึ้น โดยจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนผ่านรายงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและบรรลุเป้าหมาย SDGs ถือเป็นเครื่องมือวัดผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของบริษัท ก.ล.ต. ได้ส่งเสริมและกำกับดูแลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทย



ภาพประกอบ 33 ระบบนิเวศ Eco-System ของการพัฒนาตลาดทุนและการเงินยั่งยืน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) (2563)

โดยภาพรวมจากการผลักดันทั้ง 3 มาตรการ ดังกล่าว พบพัฒนาการของ Eco-System ตามภาพประกอบ 33 ในตลาดทุนที่นับเป็นหัวหอกสำคัญของการพัฒนา ทั้งการครอบคลุมด้านการรายงานตามเกณฑ์ 56-1 ของบริษัทจดทะเบียนสำหรับบริษัทจดทะเบียนกว่า 800 บริษัท การส่งเสริม I-Code สำหรับนักลงทุน 81 แห่ง ตลอดจนการส่งเสริมองค์กรนำร่องการปฏิบัติตามกรอบ

มาตรฐานคู่มือและมาตรฐานผลกระทบ SDG (Impact Management Project (IMP) ในปีพ.ศ. 2563 จำนวน 14 ราย และในปีพ.ศ. 2565 จำนวน 15 ราย ต่อยอดด้วยการประกาศคู่มือ SDG Guide และ Impact Investor Map อย่างเป็นทางการร่วมกันในระดับสากล มุมมองของระดับสากลโดยฟาเบียน มิโซ ผู้อำนวยการโครงการ SDG Impact กล่าวสรุปว่า “ประเทศไทยเป็นตัวอย่างที่ดีของประเทศที่คว้าโอกาสในการสร้างอนาคตที่ดีขึ้นโดยวางความยั่งยืนไว้ที่ศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งการใช้ข้อมูลทางการตลาดจากแผนที่ Thailand SDG Investor Map เพื่อกำหนดเป้าหมายการลงทุนอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับหลักเกณฑ์ SDG Impact Standards ที่ UNDP ได้จัดทำขึ้น

## กรณีศึกษาที่ 2 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

### 1) ข้อมูลทั่วไป

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท. จัดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2544 โดยการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ สิทธิทรัพย์สิน และพนักงานทั้งหมด ภายใต้พระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ปตท. โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ปตท. เป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติที่ประกอบธุรกิจพลังงานและปิโตรเคมีอย่างครบวงจร โดยมีพันธกิจในการสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้แก่ประเทศ ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลภายใต้การบริหารจัดการอย่างโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ซึ่งการประกอบธุรกิจของ ปตท. เป็นการลงทุนตลอดโซ่ธุรกิจครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำ (Upstream) จนถึงธุรกิจปลายน้ำ (Downstream) รวมถึงการพัฒนาและขยายธุรกิจตามวิสัยทัศน์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานแห่งอนาคต (Future Energy) และธุรกิจใหม่ที่ไกลกว่าพลังงาน (Beyond) โดยภาพรวมการประกอบธุรกิจของ ปตท. ได้แก่ 1) ธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียม ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ และระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ 2) กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย ได้แก่ ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจปิโตรเคมีและกากกลั่น และ 3) กลุ่มธุรกิจใหม่และโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ธุรกิจน้ำมันและการค้าปลีก

### 2) ที่มา/ความสำคัญ

การบริหารจัดการด้านความยั่งยืน หนึ่งในกรอบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของ ปตท. ภายใต้ปณิธาน PTT by PTT (Powering Thailand's Transformation by Partnership & Platform, Technology for all Transparency & Sustainability) โดย ปตท. มุ่งเน้นการสร้างความโปร่งใสพร้อมขับเคลื่อนธุรกิจพลังงานแห่งอนาคตและธุรกิจใหม่ ที่ไกลกว่าพลังงานสู่ความยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มตามการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน



เสียของปตท. ดังภาพประกอบ 34 ปตท. ให้ความสำคัญและตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจของบริษัท ตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคต อาจก่อให้เกิดผลกระทบ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้จึงกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์และบริหารจัดการประเด็น/ผลกระทบต่อความยั่งยืน



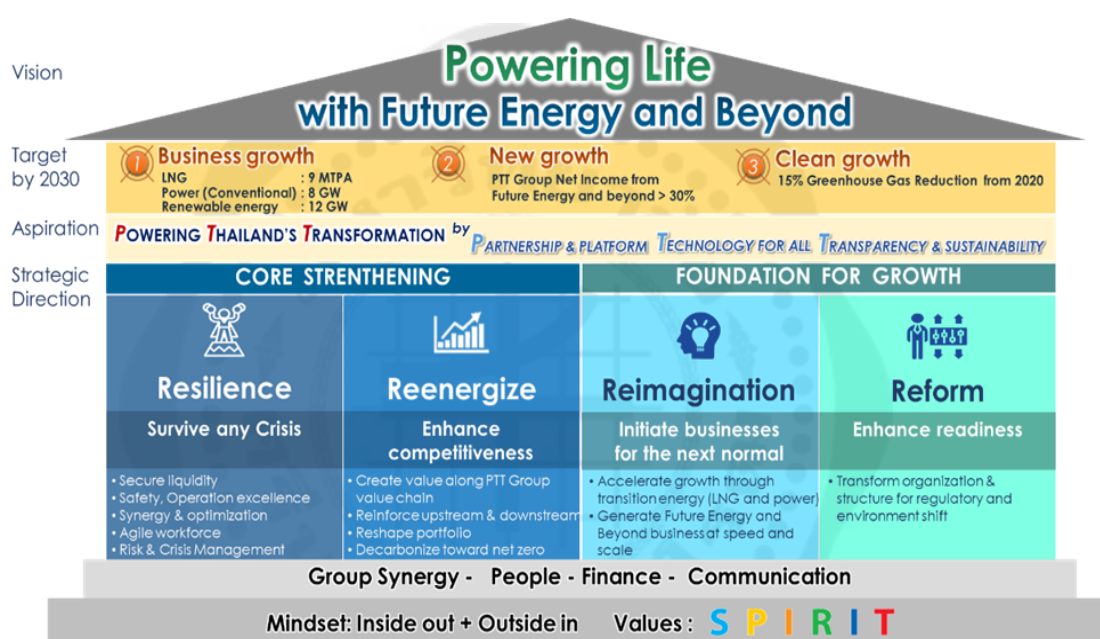
ภาพประกอบ 34 วิสัยทัศน์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

### 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

ปตท. ส่งเสริมความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กร โดยดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลและกิจกรรม CSR ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ และกิจกรรม CSR ที่จัดขึ้น จัดตั้งศูนย์ CSR เพื่อทำหน้าที่ในการรวบรวม วิเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กร ปตท. ได้ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน CSR โดยในปี พ.ศ. 2550 ได้เปิดเผยรายงานความยั่งยืน ในรูปแบบของ

กิจกรรมเพื่อสังคม (Social Responsibility) ข้อมูลเชิงกิจกรรม และรายละเอียดโครงการ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานด้าน CSR ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบ ในปี พ.ศ. 2557 ปตท. ได้ศึกษากรอบเกณฑ์มาตรฐานสากล ผู้การพัฒนาคู่มีแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA/SROI) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กร โดยได้เผยแพร่คู่มือแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA/SROI) จัดอบรมสร้างความเข้าใจทั้งในหน่วยงานกลางที่กำหนดแผนการดำเนินงาน ติดตามผล ไปสู่ฝ่ายงานในระดับปฏิบัติหน้างาน หัวหน้าโครงการและทีมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามแนวทางคู่มือในการประเมิน SROI โครงการกิจกรรมเพื่อสังคมได้



ภาพประกอบ 35 กรอบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ปตท.

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

โดยปตท. ได้กำหนดและสื่อสาร "ทิศทางการกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน" ไว้ใน "แผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปตท. ประจำปี พ.ศ. 2564 - 2568" ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้ ป ธิ ธ า น PTT by PTT (Powering Thailand's Transformation by Partnership & Platform, Technology for All, Transparency & Sustainability) ในส่วนของ Transparency & Sustainability ปตท. มุ่งเน้นการสร้างความโปร่งใสและพัฒนาธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ชาติ 20 ปี ตลอดจนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกรอบของสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

#### 4) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

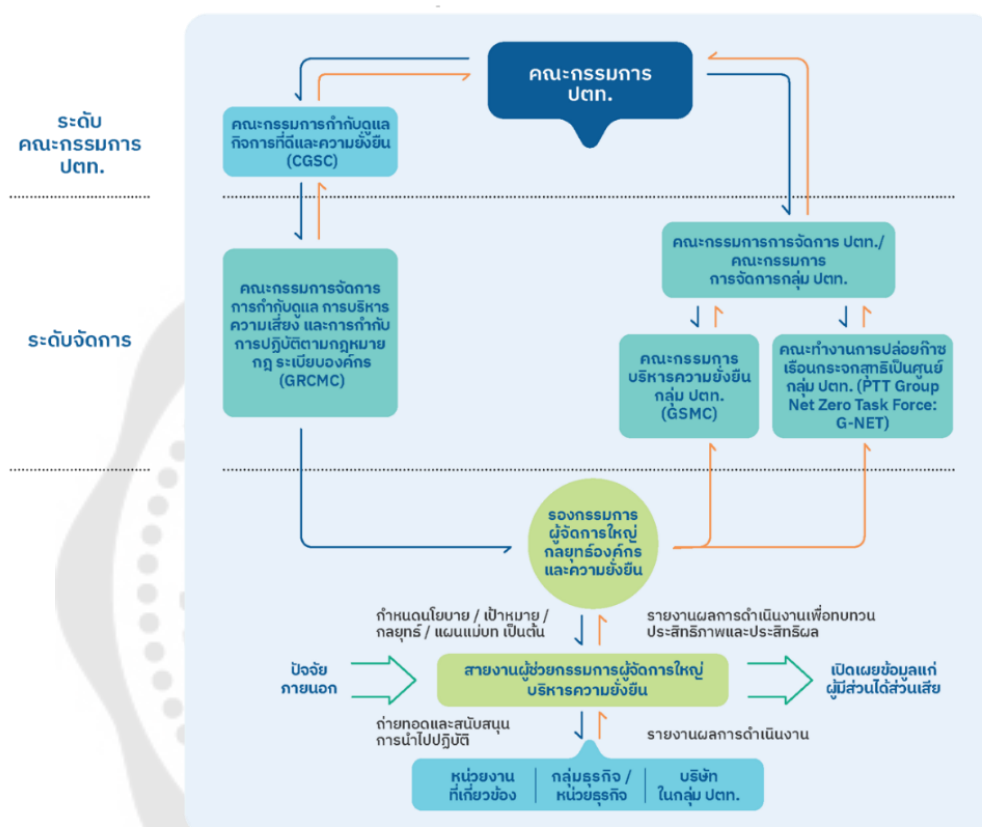
ปตท. มุ่งมั่นในการประยุกต์ใช้เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เพื่อวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน CSR โดยได้ทดลองและนวัตกรรมโครงการ CSR ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน โดยปตท. ได้จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานเฉพาะ ได้แก่ สายงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารจัดการชื่อเสียงองค์กรและกิจการเพื่อสังคม (ผลญ.) เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน CSR ปตท. กำหนดงบประมาณดำเนินงานเฉพาะจากผลกำไรทางธุรกิจในส่วนร้อยละ 2 ของผลกำไรสุทธิในแต่ละปี เพื่อสนับสนุนความช่วยเหลือในรูปแบบการบริจาค (Donation) การรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบโครงการ (CSR) และการดำเนินงานในรูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE) อีกทั้ง ปตท. ได้จัดทำ Impact Pathway ของการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และสังคม (SOCIAL) การส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (Planet) ปตท. กำหนดผลลัพธ์ทางสังคม ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุนมากกว่าหรือเท่ากับ 1.3 เท่า ของต้นทุนทางการเงิน WACC ทุกโครงการ (ไม่รวมโครงการทดลองดำเนินการภายใต้ PTT SE Sandbox)

นอกจากนี้ ปตท. ได้จัดทำการประเมินผลกระทบด้านความยั่งยืน เพื่อกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดขององค์กรและระดับสายงาน ปตท. มีการประเมินมูลค่าที่แท้จริงขององค์กรจากผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบด้านความยั่งยืน เพื่อให้นักลงทุนได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริงที่สะท้อนถึงผลกระทบภายนอก (Externality) ในเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบของมูลค่าทางการเงิน

#### 5) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

ปตท. กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน โดยระบุโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนทั้งในระดับคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายจัดการ ผู้บริหาร รวมทั้งหน่วยงานภายใน เพื่อผลักดัน สนับสนุน ติดตาม และทบทวนการบริหารจัดการด้านความยั่งยืนในภาพรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยได้มีการรวบรวม วิเคราะห์ผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงานตาม “แผนแม่บทการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปตท. ประจำปี พ.ศ. 2564 - 2568” ต่อคณะกรรมการจัดการกำกับดูแล การ

บริหารความเสี่ยง และการกำกับกรปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร (GRCMC) และ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน (CGSC) รายไตรมาส และรายงานผลการดำเนินงาน และการทบทวนกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน และแผนการบริหารจัดการความยั่งยืน ประจำปี ให้แก่คณะกรรมการ ปตท.



ภาพประกอบ 36 โครงสร้างกำกับดูแลและนโยบายการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ ปตท.

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ในปี พ.ศ. 2564 ปตท. ได้พิจารณาทบทวนและปรับปรุงกรอบการบริหารจัดการ ความยั่งยืนกลุ่ม ปตท. ฉบับปี พ.ศ. 2559 เป็น “มาตรฐานการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท.” เพื่อให้ สอดคล้องกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งในระดับประเทศและสากลที่มีการพัฒนาปรับปรุงให้ มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น ตลอดจนองค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพิ่มขึ้น เช่น ISO26000 แนวทาง ความรับผิดชอบต่อสังคม United Nation Global Compact (UNGC) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มาตรฐานการรายงาน Global Reporting Initiative (GRI) รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผล รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เป็นต้น



ภาพประกอบ 37 มาตรฐานการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท.

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

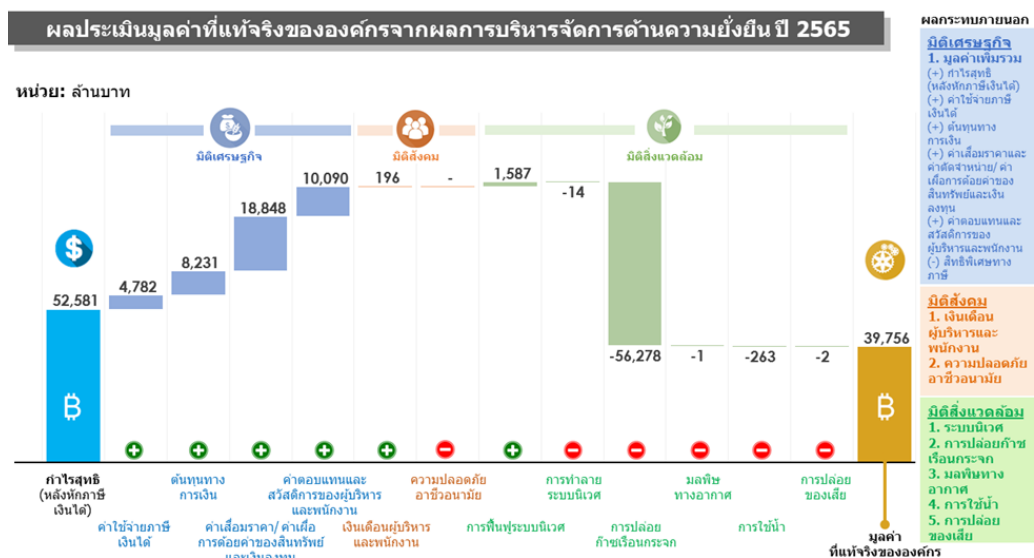
กระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน ปตท. มีกระบวนการบริหารจัดการความยั่งยืน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำกับดูแลและผู้นำองค์กร ด้วยการกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและผู้นำองค์กรที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน CSR 2) การประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน และกำหนดกลยุทธ์ แผนแม่บท และเป้าหมาย และประเมินประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนและกำหนดกลยุทธ์ แผนแม่บท และเป้าหมาย CSR 3) การนำไปปฏิบัติ โดยได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ แผนแม่บท และเป้าหมาย CSR และ 4) การติดตามผลการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล

### 6) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

ปตท. ให้ความสำคัญกับการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน CSR เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การดำเนินงาน CSR ของปตท. ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนในหลายด้าน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างรายได้ และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม องค์กรควรให้ความสำคัญกับการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน CSR เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์กรควรมีการวางแผนและออกแบบโครงการ CSR ให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรควรส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมของโครงการ CSR เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของและทำให้โครงการยั่งยืน



ในปี พ.ศ. 2565 ปตท. จัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนทางสังคมรวมทั้งสิ้น 1,086.40 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 1.66 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน ตามนโยบายการจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนทางสังคม อย่างน้อยร้อยละ 1-3 % ของกำไรสุทธิ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนในหลายด้าน เช่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างรายได้ และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม



ภาพประกอบ 38 การประเมินมูลค่าที่แท้จริงขององค์กรจากผลการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน ปี พ.ศ. 2565

ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ภาครัฐ**

**1. สถานการณ์/ความสำคัญ**

การประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) เป็นกระบวนการประเมินผลของโครงการหรือนโยบายของภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความสำคัญต่อภาครัฐ 2 ประการ ดังนี้

- 1) SIA สามารถประเมินความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณได้ ซึ่งพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากโครงการ และนโยบาย เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณและการดำเนินการโครงการต่อไป



2) SIA สามารถประเมินผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากโครงการหรือนโยบาย เพื่อนำมาประกอบการพิจารณามาตรการป้องกันและบรรเทาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและส่งเสริมผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

## 2. แนวทางการส่งเสริมประยุกต์ ในภาครัฐ

แนวทางการบูรณาการ SIA เข้ากับการดำเนินงานของภาครัฐ ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

- 1) กำหนดให้ SIA เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับโครงการที่มีผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม จะช่วยให้ภาครัฐสามารถประเมินผลได้อย่างครบถ้วน
- 2) พัฒนาเครื่องมือและวิธีการ SIA จะช่วยให้ภาครัฐสามารถประเมินผลของโครงการหรือนโยบายได้อย่างแม่นยำและเชื่อถือได้
- 3) การส่งเสริมให้ภาครัฐและประชาชน มีส่วนร่วม ซึ่ง SIA จะช่วยให้ภาครัฐสามารถรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาและปรับปรุงกระบวนการประเมินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 3. โอกาส

- 1) โอกาสของการใช้ SIA ได้แก่ การเพิ่มความตระหนักรู้ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนและดำเนินการโครงการ
- 2) ช่วยให้องค์กรต่าง ๆ สามารถประเมินและจัดการผลกระทบทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้การวางแผน และดำเนินการมาตรการป้องกันผลกระทบที่เกิดขึ้นได้
- 3) ช่วยให้องค์กรจัดสรรงบประมาณ ซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐสามารถประเมินความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณแผ่นดินและจัดสรรงบประมาณได้
- 4) ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน SIA ช่วยให้ภาครัฐสามารถประเมินผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของโครงการหรือนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐสามารถส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้

## 4. ความท้าทาย/ความเสี่ยง

ความท้าทาย/ความเสี่ยงของการใช้ SIA ได้แก่

- 1) เครื่องมือและวิธีการประเมินอาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เครื่องมือ และวิธีการประเมิน SIA ในปัจจุบันยังไม่มีประสิทธิภาพมากพอ ที่จะนำไปปรับใช้ในการประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการ หรือนโยบายที่มีความซับซ้อนได้

- 2) ผู้ใช้เครื่องมืออาจไม่เข้าใจหรือใช้เครื่องมืออย่างไม่ซื่อสัตย์ ผู้ใช้เครื่องมือ SIA อาจไม่เข้าใจหรือใช้เครื่องมืออย่างไม่ซื่อสัตย์ ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินมีความคลาดเคลื่อน
- 3) ผู้พิจารณาผลการประเมินอาจไม่เข้าใจ หรือใช้ผลการประเมินอย่างไม่ถูกต้อง ผู้พิจารณาผลการประเมินอาจไม่เข้าใจ หรือใช้ผลการประเมินอย่างไม่ถูกต้อง ซึ่งอาจทำให้โครงการ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบทางสังคม และสิ่งแวดล้อม

## 5. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนา SIA ในประเทศไทย ได้แก่

- 1) เร่งพัฒนาประสิทธิภาพของระบบ SIA ให้มากขึ้น ด้วยการพัฒนาเครื่องมือและวิธีการประเมิน รวมถึงส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ SIA
- 2) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ SIA เพื่อให้สามารถรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาและปรับปรุงกระบวนการประเมินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3) เผยแพร่ความรู้และผลการศึกษา SIA ให้สาธารณชนได้รับทราบ ภาครัฐควรเผยแพร่ความรู้และผลการศึกษา SIA เพื่อให้ประชาชนเข้าใจ และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน

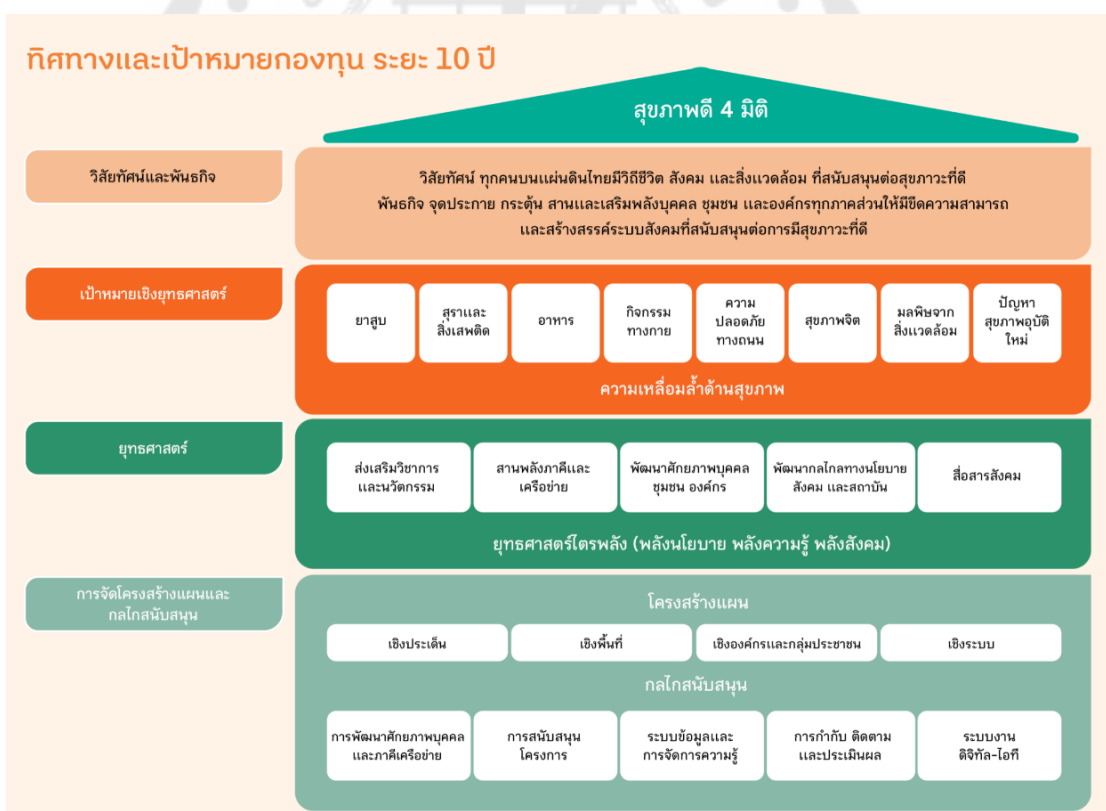
## กรณีศึกษาที่ 3 สำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

### 1) ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นองค์กรที่มีไม่ใช่องค์กรหรือรัฐวิสาหกิจ ได้ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2554 ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรี ซึ่งหน้าที่หลักของ สสส. คือ การสนับสนุนขบวนการสร้างเสริมสุขภาพในประเทศไทย โดยทำงานร่วมกับหน่วยงานและภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ผ่านยุทธศาสตร์ไตรพลังที่ประกอบด้วย พลังปัญญา พลังสังคม และพลังนโยบาย ทั้งนี้ สสส. มีรายได้ที่ได้จากภาษีสรรพสามิต ในอัตราร้อยละ 2 ต่อปี และสนับสนุนโครงการต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นสองลักษณะหลัก คือ โครงการเชิงรุก ประมาณ 90% หรือประมาณ 2,000 โครงการ และโครงการสร้างสรรคโอกาสและนวัตกรรม ไม่เกิน 10%

## 2) ที่มา/ความสำคัญ

การตอบโจทย์ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ สสส. ในบทบาทของแหล่งทุนเพื่อสะท้อนการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกองทุน ที่สามารถเชื่อมโยงกับบทบาทของ สสส. ในฐานะ Health Promotor Enabler ที่ชัดเจนซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างจาก Health Service Provider ดังนั้น จึงเกิดความพยายามในการเรียนรู้กรอบมาตรฐาน แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน และแนวทางในการสื่อสารต่อภาคีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มศึกษาแนวทางการวัดผลลัพธ์ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถระบุได้ว่าปัจจัยใดที่ทำให้เกิดระดับเปลี่ยนแปลงไป สามารถติดตามการดำเนินงานในแต่ละระดับได้ ช่วยให้ สสส. สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การประเมินและรายงานประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกองทุน เป็นปัจจัยสำคัญในการตอบโจทย์คณะกรรมการประเมินผล แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่นี้ สอดคล้องกับการประเมินและรายงานประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกองทุน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนและทิศทางกองทุน ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2565 - 2574)



ภาพประกอบ 39 ทิศทางและเป้าหมายระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2565-2574)

ที่มา: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) (2021)

### 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

จากการกำหนด Position ของ สสส. ที่ชัดเจนในบทบาท “ Health promoter enabler” ซึ่งจะปรับเปลี่ยนมุมมองจาก Funding Modality สู่ Impact Modality ในปี พ.ศ. 2565 สสส. จึงได้ริเริ่มพัฒนาแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง หรือ Theory of Change (ToC) ในรูปแบบที่สะท้อนเห็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ร้อยเรียงทั้ง 15 แผน ที่เรียกว่า “ห่วงโซ่ผลลัพธ์” (chain of outcome) เพื่อแก้ปัญหการวัดผลลัพธ์ไม่ครอบคลุมและไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจัยใดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงกัน

สสส. ตระหนักว่าแนวทางการทำงานใหม่ อาจทำให้ภาคีเครือข่ายบางส่วนเกิดความสับสน เนื่องจากที่ผ่านมา สสส. มักถูกมองว่าเป็นองค์กรที่มีหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริมสุขภาพ ดังนั้น สสส. จึงสื่อสารกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางการทำงานใหม่ ได้แก่ เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สสส. สื่อสังคมออนไลน์ และงานสัมมนา จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการทำงานใหม่กับภาคีเครือข่าย พัฒนาคู่มือแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่สำหรับภาคีเครือข่าย โดยในปี พ.ศ. 2566 สสส. ได้เปิดเผยแถลงข่าวเพื่อสร้างการรับรู้ผลการประเมิน SROI จากโครงการนำร่อง 7 โครงการ ซึ่งถือเป็นการเผยแพร่ผลการดำเนินงานตามแนวทางการทำงานใหม่เป็นครั้งแรก



ภาพประกอบ 40 แผนหลัก สสส. 15 แผน

ที่มา: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2021)

#### 4) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

การประยุกต์ใช้แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งที่ สสส. นำมาใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่นี้ มุ่งเน้นไปที่การวัดผลลัพธ์เชิงผลกระทบ หรือผลลัพธ์ที่แท้จริงของโครงการ ซึ่งแตกต่างจากการวัดผลลัพธ์เชิงผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่วัดได้ในระยะสั้น การคัดเลือกโครงการนำร่องในปี พ.ศ. 2555 เป็นขั้นตอนสำคัญในการทดลองใช้แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ โดย สสส. ได้เลือกโครงการที่มีเป้าหมายชัดเจน และสามารถวัดผลลัพธ์ได้ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ในโครงการอื่น ๆ ต่อไป การพัฒนาตัวชี้วัดกลางและ methodology กลางในการวัดความคุ้มค่าคุ้มทุน เป็นขั้นตอนสำคัญในการทำให้แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยตัวชี้วัดกลางจะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถประเมินการทำงานได้ และเปรียบเทียบผลลัพธ์ของโครงการต่าง ๆ ได้อย่างเท่าเทียมกัน การประยุกต์ใช้แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่เป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน สสส. มุ่งหวังที่จะนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้กับโครงการต่าง ๆ



ภาพประกอบ 41 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Chain of Outcome)

ที่มา: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (2021)



## 5) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

การกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร การบริหารจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร การวางแผน การควบคุม และการประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้การสื่อสารอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้จะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน เพื่อส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร และกลไกการกำกับดูแลที่ดีจะช่วยตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินงานตรงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร

สสส. ได้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามผลลัพธ์เพื่อติดตามการนำแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกลไกการกำกับดูแลที่ดีที่ช่วยส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนขององค์กร โดยคณะกรรมการฯ จะทำหน้าที่ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 6) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

การนำแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ทำให้ สสส. มองระบบนิเวศในการทำงานส่งเสริมสุขภาพใหม่ที่เปิดกว้างขึ้น ในเชิงระบบและภาคีพันธมิตร Strategic Partnership ค้นพบว่าการผลักดันงานของสสส. และการพุ่งเป้าสู่ผลลัพธ์ตาม COO Model นั้นจะผลักดันให้เกิด Joint Accountability Approach ที่จะผลักดันสิ่งใหม่ นวัตกรรมแนวทางการดำเนินงานใหม่ การทำงานที่ไม่แยกส่วน มีความเป็นเจ้าของร่วม ไม่ใช่เพียงมีส่วนร่วม (Participatory) สามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถระบุได้ว่าปัจจัยใดที่ทำให้ระดับที่ 3 เปลี่ยนแปลงไป สามารถติดตามการดำเนินงานในแต่ละระดับได้ สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ของ สสส. สอดคล้องกับแนวคิดของระบบสุขภาพแบบองค์รวม (holistic health system) ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อสุขภาพของประชาชน เช่น พฤติกรรม สภาพแวดล้อม และกฎหมาย แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ของ สสส. สอดคล้องกับแนวคิดการทำงานแบบเครือข่าย (network-based approach) ที่ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สสส. ควรสื่อสารกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ให้ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้ภาคีเครือข่ายเข้าใจแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ และสามารถมีส่วนร่วมในการนำแนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่ไปปฏิบัติ สสส. ควร

พัฒนาตัวชี้วัดกลางและ methodology กลางในการวัดความคุ้มค่าคุ้มทุนให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถประเมินการทำงานได้

## กรณีศึกษาที่ 4 มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงในพระบรมราชูปถัมภ์

### 1) ข้อมูลทั่วไป

สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ทรงก่อตั้งมูลนิธิส่งเสริมผลผลิตชาวเขาไทย ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2515 เพื่อรับซื้อหัตถกรรมชนเผ่าและช่วยต่อรองราคาอันเป็นธรรมกับตลาด ต่อมาใน พ.ศ. 2528 ขอบเขตการทำงานขยายครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพชีวิต จึงเปลี่ยนชื่อเป็น มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี โดยทรงริเริ่มโครงการพัฒนาดอยตุง จังหวัดเชียงราย ขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2531 ผ่านแนวทางการพัฒนา “ปลูกป่า ปลูกคน” ได้เริ่มต้นขึ้น พลิกฟื้นคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่และสืบป่าผ่านกุศโลบายที่ชักชวนให้ชุมชนดอยตุงมีรายได้สุจริตควบคู่กับการอนุรักษ์ป่า ‘ดอยตุงโมเดล’ คือ บทเรียนและประสบการณ์ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนกว่า 30 ปีจากโครงการพัฒนาดอยตุงฯ เพื่อนำไปปรับใช้ในพื้นที่อื่น ๆ โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนด้านเศรษฐกิจและสังคม

### 2) ที่มา/ความสำคัญ

ด้วยปรัชญาและแนวคิดที่เห็นว่าแต่ละพื้นที่ก็มีปัญหาต่างกัน มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ จะไม่หาทางแก้ไขปัญหาด้วยการนั่งประชุมในสำนักงาน แต่ต้องลงพื้นที่ ไปเห็น ไปเข้าใจปัญหาจริงๆ เมื่อ ‘เข้าใจ เข้าถึงแล้ว การพัฒนาที่ถูกทางจึงจะตามมา’ นักพัฒนาของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ จึงต้องตอบคำถามสำคัญที่ว่า “ทุกบาททุกสตางค์ที่เราลงทุนไป ชาวบ้านได้อะไร” เสมอ ดังนั้น มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ จึงเริ่มทำการประเมินการเปลี่ยนแปลง หรือสิ่งที่จะสะท้อนว่า “ชาวบ้านได้อะไร” มายาวนานกว่า 30 ปี วัตถุประสงค์ของการประเมิน SIA คือ เพื่อปรับปรุงโครงการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเครดิตของมูลนิธิ การประเมิน SIA ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ มีพัฒนาการที่สำคัญ จากการประเมินเชิงปริมาณที่เรียบง่าย พัฒนาเป็นการประเมินเชิงคุณภาพที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ จากการประเมินที่ดำเนินการโดยมูลนิธิเอง พัฒนาเป็นการจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาประเมิน จากการประเมินที่มุ่งเน้นประโยชน์ของชาวบ้าน พัฒนาเป็นการมุ่งเน้นความยั่งยืนและผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม

การประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) เป็นกระบวนการที่วัดผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของโครงการหรือนโยบายต่อสังคม การประเมิน SIA มีความสำคัญต่อโครงการและนโยบาย เพื่อปรับปรุงโครงการและนโยบายเพื่อให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ และช่วยให้ผู้

ดำเนินโครงการหรือนโยบายสามารถระบุและประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้สามารถปรับปรุงโครงการหรือนโยบายให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเครดิต อีกทั้งยังช่วยให้โครงการเป็นที่ยอมรับจากสังคมมากขึ้น เนื่องจากโครงการหรือนโยบายที่ผ่านการประเมิน SIA แสดงให้เห็นถึงพยายามที่จะลดผลกระทบเชิงลบ เพื่อส่งเสริมความยั่งยืน และสามารถระบุผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมที่ยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้โครงการหรือนโยบายสามารถบรรลุเป้าหมายได้

### 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

จากความชัดเจนของกรจัดตั้งองค์กรมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ การประเมินผลกระทบทางสังคม มาอย่างยาวนานกว่า 30 ปี ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดัน และกระตุ้นให้ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง มีการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลกระทบทางสังคม โดยวิธีการที่สำคัญของการดำเนินโครงการ คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ และนำเครื่องมือมาใช้ในการประเมินมากขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ทั้งภายใน (Internal) และภายนอก (External) โดยที่สืบค้น และเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ตามวัตถุประสงค์ ที่ต้องการทำให้ดีขึ้น ทั้งการออกแบบโครงการ รวมถึงการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อีกทั้งยังเกิดการทดลอง หรือทดสอบการประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) จนกลายเป็นการพัฒนาที่มีความคุ้มค่า และดีที่สุด ที่ลดความซับซ้อน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้

นอกจากนี้มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงยังจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน SIA แก่หน่วยงานภาคสังคมอื่น ๆ ด้วยการสร้างองค์ความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน อีกทั้งการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน SIA จะช่วยให้หน่วยงาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในโครงการและนโยบาย การดำเนินงานของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เพื่อส่งเสริมความตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับการประเมิน SIA ที่มีความสำคัญต่อโครงการ และนโยบาย เนื่องจากจะช่วยให้ประชาชน และหน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจถึงความสำคัญของการประเมิน SIA รวมถึงเกิดความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในโครงการและนโยบายได้มากขึ้น นอกจากการดำเนินงานของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงแล้ว ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการประเมิน SIA เช่น หน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และหน่วยงานภาคเอกชน เช่น มูลนิธิบูรณะชนบทไทย หน่วยงานเหล่านี้มีการเผยแพร่ผลการการประเมิน SIA สู่อสาธารณะ และจัดอบรมให้ความรู้เช่นกัน

#### 4) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2008 เป็นต้นมา มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงได้เริ่มการประเมิน Economic Return โดยมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านคุณภาพชีวิต, การศึกษา, ป่าไม้ และสิ่งแวดล้อม ในปี ค.ศ. 2015 มูลนิธิได้ทดลองใช้ Social Return on Investment (SROI) จากการศึกษาฐานข้อมูลการตั้งข้อสังเกต เป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร โดยการติดตามข้อมูลฐาน Baseline ของ 1500 ครัวเรือน กว่า 20,000 คน เพื่อครอบคลุมกระบวนการติดตาม Impact และส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลผลลัพธ์ของการดำเนินงานของมูลนิธิผ่านรายงานประจำปีสู่สาธารณะ และการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร/แหล่งทุน

การประยุกต์ใช้การประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้แก่การนำ SIA มาใช้ในกระบวนการวางแผนโครงการ (Project Planning) โดยมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงใช้การประเมินเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาผลกระทบของโครงการหรือนโยบายต่อสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรม สังคม สุขภาพจิต โดยการประเมินเชิงคุณภาพมักใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต และการมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังมีการประเมินเชิงพื้นที่ เช่น การใช้การประเมินเชิงพื้นที่เพื่อศึกษาผลกระทบของโครงการหรือนโยบายต่อสังคมในพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่งการประเมินเชิงพื้นที่มักใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์แผนที่ และการสำรวจพื้นที่ นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลกระทบเชิงบวก ซึ่งการใช้การประเมินผลกระทบเชิงบวกเพื่อศึกษาผลกระทบเชิงบวกของโครงการหรือนโยบายต่อสังคมมักใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เป็นต้น

นอกจากนี้ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงยังทดลองใช้วิธีการประเมิน SIA ใหม่ ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ข้อมูลช่วยให้สามารถรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้นตัวอย่างของการประยุกต์ใช้การประเมิน SIA ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เช่น การประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาโดยตุงต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การประเมินผลกระทบของโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมต่อชุมชน และการประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาอาชีพต่อเศรษฐกิจชุมชน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับรายงานและการสื่อสารเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความเชื่อถือและโปร่งใส โดยการเปิดโอกาสให้สาธารณะมีสิทธิตรวจสอบข้อมูลอย่างอิสระ แนวทางนี้มีเป้าหมายชัดเจนที่การเสริมสร้างความเชื่อถือให้แก่ความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน

การดำเนินงานของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง มีการประยุกต์ใช้การประเมิน SIA ในรูปแบบต่าง ๆ และการทดลองใช้วิธีการประเมิน SIA ใหม่ เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการส่งเสริมโครงการและนโยบาย ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้การประเมิน SIA ในรูปแบบต่าง ๆ และการทดลองใช้วิธีการ

ประเมิน SIA ใหม่ ๆ ช่วยให้สามารถประเมินผลกระทบของโครงการหรือนโยบายได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยช่วยระบุผลกระทบเชิงบวกของโครงการหรือนโยบายที่อาจถูกมองข้าม นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาวิธีการประเมิน SIA ที่เหมาะสมกับบริบทของโครงการหรือนโยบาย การประเมิน SIA เป็นกระบวนการที่สำคัญในระยะยาว

### 5) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

กลไก/กระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้

5.1 การกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงมีการกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นพัฒนาโครงการ และนโยบาย กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมูลนิธิ และช่วยให้สามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน

5.2 การบริหารจัดการ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง มีการบริหารจัดการ โดยมีการวางแผนการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

5.3 การสื่อสาร อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงมีการการสื่อสารอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานและผลลัพธ์ของโครงการ และนโยบายต่อสาธารณะ การสื่อสารอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้จะช่วยสร้างความไว้วางใจจากประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ

5.4 กลไกการกำกับดูแลที่ดี มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงมีกลไกการกำกับดูแลที่ดี โดยมีการกำกับดูแลการดำเนินงานของมูลนิธิโดยคณะกรรมการและผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ กลไกการกำกับดูแลที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานของมูลนิธิตอบวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 6) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงมีผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลที่ดี โดยมีส่วนช่วยให้โครงการพัฒนาของมูลนิธิมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความน่าเชื่อถือและเครดิตของมูลนิธิ นอกจากนี้ การประเมิน SIA ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงยังได้รับการยอมรับจากประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ และช่วยให้โครงการพัฒนาของมูลนิธิบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลง/ผลสัมฤทธิ์/ประสิทธิผลของการประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เช่น การประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



พบว่า โครงการพัฒนาโดยตงมีส่วนช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ เพิ่มรายได้ สร้างงาน สร้างอาชีพ และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

### ด้านเศรษฐกิจชุมชน

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงฯ มุ่งส่งเสริมอาชีพทางเลือกให้แก่ชุมชนในทุกพื้นที่ รายได้และหนี้สินรวมของประชาชนภายในพื้นที่โครงการ 4 แห่ง ได้แก่

พื้นที่	รายได้	หนี้สิน
โครงการพัฒนาโดยตง (พื้นที่ทรงงาน) อันเนื่องมาจากพระราชดำริ	810,589,200 บาท	245,844,912 บาท
โครงการศึกษา และพัฒนาการปลูกข่าน้ำมัน และพืชน้ำมันอื่น ๆ	107,457,803 บาท	13,709,797 บาท
โครงการร้อยใจรักษ์	212,207,105 บาท	32,615,419 บาท
โครงการพัฒนาทางเลือก เพื่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน ไทย-เมียนมา <small>(สำรวจกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 จำนวนครัวเรือนทั้งหมด 545 ครัวเรือน)</small>	29,582,055 บาท	6,426,095 บาท

รายได้รวม  
1,159.84 ล้านบาท

หนี้สินรวม  
298.6 ล้านบาท

ภาพประกอบ 42 ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจชุมชน

ที่มา: มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2565)

โครงการพัฒนาโดยดูจ (พื้นที่โรงงาน) อันเนื่องมาจากพระราชดำริ	
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดการขยะไม่ให้เป็นคู่อับกลิ่น 446.38 ตัน เพิ่มขึ้น 127.55%</li> <li>ปริมาณน้ำที่นำกลับมาใช้ใหม่ 4,751 ลบ.ม. ลดลง 54.73%</li> <li>ระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ในกระบวนการผลิตได้รับรองมาตรฐาน ISO 14001: 2015</li> <li>พื้นที่การผลิต 4 แห่งในโครงการพัฒนาโดยดูจฯ ได้ได้รับรองอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 3 จากกระทรวงอุตสาหกรรม</li> </ul>
ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งองค์กรปล่อยก๊าซเรือนกระจก 9,271.73 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ในจำนวนดังกล่าว โครงการพัฒนาโดยดูจฯ ปล่อยก๊าซเรือนกระจก 835.14 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า</li> <li>งานสีเขียวแห่งด้วยดูจครั้งที่ 8 ปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์</li> <li>กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกคิดเป็น 202.09 ตันคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า ลดลง 25.65%</li> </ul>
ขยายผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>หมู่บ้านช่วยน้ำชุมชน ในพื้นที่โครงการพัฒนาโดยดูจฯ ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 2 ในการประกวดแข่งขันหมู่บ้านปลอดขยะระดับประเทศ</li> </ul>
มูลค่าทางเศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานคิดเป็นมูลค่ารวม 1,888,045.9 บาท ลดลง 16.87% โดยใช้พลังงานทดแทนจากโซลาร์เซลล์ ป้อนความร้อนพลังงานชีวมวล และถ่านแบริคคาเคเมีย นำน้ำกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ และจากการคัดแยกขยะ</li> </ul>

ภาพประกอบ 43 ผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน ด้านสภาพแวดล้อม

ที่มา: มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2565)

การประเมินผลกระทบของโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมต่อชุมชนพบว่า โครงการเช่นนี้มีส่วนช่วยสร้างรายได้ สร้างงาน และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ในขณะเดียวกัน การประเมินผลกระทบของโครงการพัฒนาอาชีพต่อเศรษฐกิจชุมชน พบว่า โครงการดังกล่าวมีส่วนช่วยเพิ่มรายได้ ลดการว่างงาน และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่ชุมชน การประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) เป็นกระบวนการที่สำคัญ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงเป็นองค์กรภาคสังคมที่ให้ความสำคัญกับการประเมิน SIA และมีการประยุกต์ใช้การประเมิน SIA ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางสังคม การดำเนินงานของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงเป็นตัวอย่งที่ดีในการส่งเสริมโครงการและนโยบายต่อสังคม อีกทั้งยังเกิดความน่าเชื่อถือกับการทำงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

## ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญภาคสังคม

### 1. สถานการณ์/ความสำคัญ

การประเมินผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (SIA) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลกระทบของโครงการหรือกิจกรรมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม SIA มีความสำคัญเนื่องจากช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ตัดสินใจสามารถเข้าใจและจัดการผลกระทบของโครงการ SIA มีประโยชน์หลายประการ เช่น ช่วยป้องกันและลดผลกระทบทางลบของโครงการ ช่วยปรับปรุงผลกระทบทางบวกของโครงการ ช่วยสร้างความโปร่งใส และมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการ อีกทั้ง ระบบ Impact data มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือองค์กรที่มีอำนาจในการดูแลเรื่องเหล่านั้น ซึ่งในการที่จะบริหารจัดการข้อมูลให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องเกิดจากความร่วมมือจากองค์กรทุกภาคส่วน

### 2. แนวทางการส่งเสริมประยุกต์ ในภาคสังคม

ภาครัฐควรส่งเสริมและประยุกต์ใช้ SIA ในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนามาตรฐานและแนวทางการประเมิน SIA ของภาครัฐให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการประเมิน SIA ในทุกโครงการหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน SIA เพื่อให้สามารถดำเนินการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรจัดทำแนวทางการประเมินที่เป็นระบบและครอบคลุมทุกมิติของสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยรวมถึงการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจ สุขภาพ ความเป็นอยู่ของชุมชน และวัฒนธรรม เพื่อให้การดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของภาครัฐมีความยั่งยืน และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

### 3. โอกาส

การพัฒนาระบบการประเมิน SIA ของภาครัฐในประเทศไทย มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากภาครัฐกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน และการสร้างสังคมที่เท่าเทียม SIA กลายเป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้ หนึ่งในเหตุผลที่ทำให้การพัฒนา SIA มีแนวโน้มที่สูงขึ้น คือ ความต้องการในการปรับตัว และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน การนำ SIA เข้ามาในกระบวนการตัดสินใจ ช่วยให้ทราบถึงผลที่เป็นไปได้ และสามารถดำเนินนโยบาย และโครงการที่ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างเหมาะสม ในทางปฏิบัติ การพัฒนา SIA ในภาครัฐควรมีการประชุมกับส่วนราชการทุกประการ การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมทุกด้าน มุ่งเน้นให้สร้างการมีส่วนร่วม และมีสิทธิเข้าถึงเอกสาร และกระบวนการต่าง ๆ ของรัฐ

#### 4. ความท้าทาย/ความเสี่ยง

ความท้าทายและความเสี่ยงการพัฒนา การประเมินผล SIA ในภาครัฐนั้น ไม่ได้มีแค่ด้านเทคนิค และวิธีการดำเนินการเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมด้านความรู้ และการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญในการประเมินผลแต่ละหน่วยงาน ซึ่งหนึ่งในความท้าทายที่สำคัญ คือ การสร้างการรับรู้ที่เข้มแข็ง และองค์ความรู้ที่มีคุณภาพในหน่วยงาน การบ่งชี้ถึงความสำคัญของประเด็นทาง การสร้างความเข้าใจในผลกระทบทางสังคม และการเชื่อมโยงกับข้อมูลทางสังคมจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เป็นต้น การที่หน่วยงานไม่มีการรับรู้ที่เพียงพอ หรือไม่มีการพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่สามารถทำให้กระบวนการ SIA สูญเสียความน่าเชื่อถือได้ โดยที่ผลการประเมินอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือข้อมูลทางสังคมที่สำคัญถูกละเลยมองข้าม และอีกหนึ่งความท้าทายคือ การดำเนินโครงการ SIA ในรูปแบบที่ไม่ได้ปรับตัวหรือยืดหยุ่น โดยยึดติดกับแนวทาง CSR (Corporate Social Responsibility) หรือ ESG (Environmental, Social, and Governance) ที่มีปัญหาในการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเสี่ยงต่อความโปร่งใส และความชัดเจนในกระบวนการ SIA ที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวตามเวลา ทั้งนี้การที่ไม่มีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งจากประชาชน และภาคส่วนที่สนใจ เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ SIA เสี่ยงต่อความไม่น่าเชื่อถือ

ดังนั้น ความท้าทาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ SIA ในภาครัฐต้องการการบูรณาการข้อมูล การสร้างการรับรู้ที่แข็งแกร่ง และการมีส่วนร่วมของสังคมในกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคต

#### 5. ข้อเสนอแนะ

จากการแนวทางการแก้ไขปัญหาคความท้าทาย และความเสี่ยงในการพัฒนา SIA ในภาครัฐ ได้แก่ การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การลดต้นทุน ใช้เครื่องมือและวิธีที่เหมาะสม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่ต้นกระบวนการประเมิน นอกจากนี้ ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับประเด็นต่อไปนี้ในการประยุกต์ใช้ SIA การให้น้ำหนักกับผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ การใช้เครื่องมือและวิธีการประเมินที่เหมาะสมกับบริบทของโครงการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการประเมิน การพัฒนา SIA ในภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้รัฐบาลไทยสามารถบรรลุเป้าหมายและการสร้างสังคมที่เท่าเทียม

## กรณีศึกษาที่ 5 บริษัท ดีทีจีไอคอร์ปอเรชั่น จำกัด

### 1. ข้อมูลทั่วไป

องค์กร DTGO ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2536 เป็นองค์กรพัฒนาด้านอสังหาริมทรัพย์ ที่เล็งเห็นความสำคัญของการประเมินผลกระทบทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม บริษัทในเครือ DTGO ที่เป็นตัวแทนในด้านนี้คือ MQDC ซึ่งดำเนินธุรกิจพัฒนาด้านอสังหาริมทรัพย์โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบเชิงบวก ซึ่งมีโครงการที่เป็นตัวอย่างคือ The Forestias ซึ่งเป็นโครงการที่เป็น carbon sink และสร้าง bio pocket ขึ้นมาในพื้นที่ด้วย

### 2. ที่มา/ความสำคัญ

ด้วยแรงผลักดันจากวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้บริหาร ด้วยเจตนาที่ตั้งใจไว้อย่างมุ่งมั่น โดยเริ่มทำการส่งเสริม เพื่อนำไปสู่การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับทุกคนผ่านการเรียนรู้และเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์รวมไปถึงระบบนิเวศน์ชีวิตที่สมบูรณ์ The DTGO Do Good Group คือ การรวมกลุ่มกันขององค์กรและโครงการที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณด้านการบริหารจัดการ และค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค โดยบริษัท ดีทีจีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ดีทีจีไอ) เพื่อให้กลุ่มองค์กรใน The DTGO Do Good Group นำเงินบริจาคไปสร้างประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างเต็มที่ DTGO Do Good Group ยังมีบทบาทในการจัดสรรเงินทุนที่ยังขาดอยู่และมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการทำงานขององค์กร



ภาพประกอบ 44 สัดส่วนการสนับสนุนงบประมาณด้านการบริหารจัดการ และค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค โดยบริษัท ดีทีจีไอ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (ดีทีจีไอ)

ที่มา: The DTGO Do Good Group (2564)



DTGO เชื่อว่าการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญ เชื่อว่าโครงการอสังหาริมทรัพย์ สามารถช่วยแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ จุดประสงค์หลัก คือ การเพิ่มประสิทธิภาพผลลัพธ์ของโครงการเพื่อสังคม ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับ รวมถึงการใช้ทรัพยากรที่ได้รับจากการบริจาค และการให้ในรูปแบบอื่น ๆ ได้อย่างคุ้มค่า และเหมาะสม

### 3. การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

DTGO ส่งเสริมความตระหนักและรับรู้ผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของโครงการอสังหาริมทรัพย์ กับบุคลากรภายในองค์กร จากจุดยืนองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจในการส่งมอบคุณค่าทางสังคมของผู้นำองค์กร ที่ต้องอาศัยบุคลากร 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่มีอำนาจตัดสินใจ หรือสั่งการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงประโยชน์ของการประเมิน SIA อย่างเป็นทางการมากขึ้น และกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ และการประเมินโดยตรง ถือได้ว่าเป็นการสร้าง เพื่อนำร่อง องค์กรประกอบที่สำคัญระหว่างเรียนรู้ และหาแนวทางที่เหมาะสม ด้วยการค้นหาบุคลากร และโครงสร้าง ให้เกิดการทดลองทำ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบมาตรฐาน และแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

ด้วยรูปแบบขององค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสองหน่วยที่ทำงานร่วมกัน คือ หน่วยสังคม และหน่วยธุรกิจ ซึ่งหน่วยสังคมถือเป็นตัวตั้ง ที่จะช่วยเหลือสังคมเป็นหลัก และนำหน่วยธุรกิจมา เข้ามาเป็นทุน ที่จะทำให้ DTGO สามารถทำงานเพื่อสังคมได้ นอกจากนี้ DTGO ยังส่งเสริมความตระหนัก และการรับรู้ด้วยการเผยแพร่ข้อมูล และสื่อสารกับสาธารณะผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ และกิจกรรมของหน่วยงาน เป็นต้น

### 4. รูปแบบแนวทางการประยุกต์

DTGO ประยุกต์ใช้แนวคิด Social Impact Assessment (SIA) เพื่อประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการอสังหาริมทรัพย์ มีมาตรฐานโครงการ ที่เรียกว่า MQDC Standards ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพของผู้อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม มุ่งมั่นที่จะพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ นอกจากนี้การนำ SIA มาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนการวางแผน และพัฒนาโครงการ ช่วยให้ทีม DTGO สามารถรับรู้และปรับปรุงด้านที่ยังไม่ได้พิจารณาทั้งหมด ทั้งนี้อาจจะนำเครื่องมือไปใช้ก่อนทำโครงการ กับมุมมองที่ควรจะเป็น คือ การประเมินก่อนการดำเนินโครงการ เช่น หากต้องการทำโครงการลักษณะนี้ ตั้งสมมุติฐานขึ้นมาแล้วนำ SIA เข้าไปเป็นเครื่องมือร่วม เพื่อประเมินว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้จะเป็นไปตามนั้น หรือมีผลกระทบอย่างไร หรือแม้กระทั่งนำไปใช้หลังดำเนินโครงการเสร็จแล้ว โดยการนำเครื่องมือมาประเมินผลกระทบว่า กิจกรรม หรือโครงการเกิดผลลัพธ์จริง และเพื่อรับมือ

ความท้าทาย รวมถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม การสร้างศูนย์นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (Research and Innovation Center for Sustainability- RISC) เป็นการทำให้เกิดสถานที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมการศึกษา และการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยี และวิธีการใหม่ ๆ ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการอย่างยั่งยืนได้ นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่สำคัญในการสร้างพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของผู้ที่สนใจในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

### 5. กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

DTGO มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการเป็นองค์กร ที่มุ่งมั่นพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จากการผลักดันการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ลงมาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการทำ Social Impact assessment หรือ SIA เข้าไปใช้ในช่วงต้นของการออกแบบ หรือการวางแผนโครงการ หรือกิจกรรม เป็นนโยบายขององค์กรของ MQDC แต่ยังไม่ไปถึง DTGO เนื่องจากเห็นว่า MQDC เป็นองค์กรที่มีความนิ่งอย่างมั่นคง ในวงการอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการบริหารจัดการ และการพัฒนาโครงการอย่างมืออาชีพ ดังนั้นการเลือกใช้วิธีการทำ Social Impact Assessment (SIA) เพื่อประเมินผลกระทบต่อสังคมในขั้นตอนต้นของการออกแบบและวางแผนโครงการ เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่บ่งบอกถึงความตั้งใจของ MQDC ในการสร้างความยั่งยืน และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้ลงทุน และสังคมได้รับประโยชน์จริงจากโครงการขององค์กรนี้

การมีส่วนร่วม หรือการร่วมลงทุนกับพันธมิตรภาคีเครือข่ายในการผลักดันการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ที่ถูกสะท้อนจากหน่วยงาน ด้วยการผลักดันให้เกิดผู้ประกอบการหน้าใหม่มากขึ้น ทั้งผู้ประกอบการ ผู้อ่าน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้เกิดฐานข้อมูลร่วมที่ต้องใช้ในการประเมิน (Baseline) ด้วยขอบเขตของการประเมินไม่เพียงพิจารณาขอบเขตผลลัพธ์กิจกรรมของหน่วยงาน แต่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้น เป็นเรื่องท้าทายทั้งมิติทรัพยากร กระบวนการร่วม การเชื่อมโยงข้อมูลจากหลากหลายภาคี และความถูกต้องน่าเชื่อถือ หากขาดการทำงานร่วมกันในระดับภาคส่วน ระดับภาคีเครือข่าย อย่างไรก็ตาม การวัดผลในด้านความยั่งยืนไม่ได้มีแนวทางที่ชัดเจนอย่างที่ควร เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องพิจารณา เช่น วิธีการวัด ตัวชี้วัดที่เหมาะสม และวิธีการรายงานผล เพื่อให้ทำให้ผู้ที่สนใจเข้าใจได้อย่างชัดเจน

## 6. การเปลี่ยนแปลง/ผลสัมฤทธิ์

องค์กร DTGO มีการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในด้านต่าง ๆ จากการประยุกต์ใช้ SIA การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ องค์กรมีความเข้าใจถึงผลกระทบทางสังคมของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น องค์กรสามารถปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีจากสาธารณชน นอกจากนี้การสื่อสารผลกระทบอย่างตรงไปตรงมา และตรงใจส่งผลให้เกิดการตัดสินใจในการเข้าร่วมการประเมิน SIA อีกทั้งองค์กรภาครัฐควรสนับสนุนการประยุกต์ใช้ SIA ในภาคเอกชน ภาคเอกชน ควรร่วมมือกัน และจัดทำข้อมูลและแนวทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืน เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับภาคเอกชน องค์กร DTGO ได้ดำเนินการส่งเสริมความยั่งยืน โดยกำหนดกลไกและกระบวนการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในด้านต่าง ๆ และได้รับความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีจากสาธารณชน อย่างไรก็ตาม ยังมีอุปสรรคบางประการที่อาจส่งผลต่อการส่งเสริมความยั่งยืนขององค์กร DTGO ในระยะต่อไป ได้แก่ ความซับซ้อนและค่าใช้จ่ายในการประยุกต์ใช้ SIA ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การสนับสนุนจากภาครัฐ องค์กร DTGO ควรพิจารณาแนวทางในการแก้ไขอุปสรรคเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมความยั่งยืน

## การช่วยเหลือสังคมในวงกว้าง

ดีทีจีตระหนักดีว่า การสร้างประโยชน์และคุณค่าต่อสังคมที่ยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการทำงานแบบบูรณาการและมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย ดีทีจีจึงจัดดำเนินการช่วยเหลือสังคมในวงกว้างผ่านองค์กรการกุศล หน่วยงานและพันธมิตรในองค์กร

(1) ดีทีจีตระหนักดีว่า การสร้างประโยชน์และคุณค่าต่อสังคมที่ยั่งยืนนั้น ต้องอาศัยการทำงานแบบบูรณาการและมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย ดีทีจีจึงจัดดำเนินการช่วยเหลือสังคมในวงกว้างผ่านองค์กรการกุศล หน่วยงานและพันธมิตรในองค์กร

(2) สนับสนุนบุคลากรและอาสาสมัครในการบริหารจัดการขององค์กร การกุศลเพื่อสังคม ดีทีจีได้สนับสนุนมูลนิธิ มูลนิธิศุภนิมิต มูลนิธิ ธีรนาถ ธีรธรรมดี มูลนิธิสร้างสร้างชีวิต โดยจะพิจารณาถึงศักยภาพของอาสาสมัครในมูลนิธิ สนับสนุนเพื่อสร้างประโยชน์ต่อสังคม จากพลังของสังคมที่ดีที่คนไทย โดยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2560-2564) ดีทีจีได้สนับสนุนงบประมาณเป็นจำนวนเงิน 116,674,158 บาท หรือคิดเป็น 23.33 ล้านบาทต่อปี ดังตาราง



**457,128,699**  
บาท



**116,674,158**  
บาท



สำหรับผลลัพธ์ทางสังคมที่ ดีทีจีได้มีส่วนช่วยเหลือสังคม ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านการศึกษา ผลลัพธ์ด้านสาธารณสุข ผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม และผลลัพธ์ด้านวิถีชีวิตที่ดีขึ้น

### ผลลัพธ์ทางสังคม ด้านการศึกษา

การศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ดีทีจีจึงมุ่งส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนที่ขาดโอกาส เพื่อเป็นการสร้างเด็กปฐมวัยทุกคนให้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และเติบโตอย่างมีความสุข และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต อันเป็นไปตามเป้าหมายที่ 4 ของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการ ของสหประชาชาติ ทั้งนี้ ดีทีจีได้ทำงานร่วมกับมูลนิธิศุภนิมิต ในการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมด้านการศึกษาแก่เยาวชนที่ยังขาดโอกาส โดยสนับสนุนอาสาสมัครร่วมดำเนินงานพัฒนาเด็กและเยาวชนที่ขาดโอกาสอย่างทั่วถึงทั่วถึง ดีทีจีได้สนับสนุน



**มูลนิธิศุภนิมิต** ก่อตั้งโดยคุณธนรัตน์ และคุณอุษณีย์ ธีรธรรมดี เพื่อมอบโอกาสทางการศึกษาให้แก่เด็กด้อยโอกาส และเด็กพิการ โดยยึดคติของปี พ.ศ. 2545 และประกาศนียบัตรของดีทีจี เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2552 ของประเทศสหรัฐอเมริกา



ในปี 2564 ดีทีจีได้บริจาคเงินสนับสนุนการดำเนินงานโครงการเพื่อสนับสนุนมูลนิธิศุภนิมิต จำนวนเงิน **10,759,000 บาท**

ภาพประกอบ 45 ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา

## ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา

### เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 4: สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาได้คุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

#### เป้าหมายย่อยที่ 4.1

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานศึกษา/ชุมชน	ผู้รับประโยชน์
สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนสำเร็จระดับประถมศึกษาตอนต้นอย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่เสียค่าใช้จ่ายในทุกระดับการศึกษา	สนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนในสังกัดอาชีวศึกษา	โรงเรียน 5 แห่ง	นักเรียน 3,399 คน
สนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา	สนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาในสังกัดอาชีวศึกษา	สถานศึกษา 5 แห่ง	เด็ก 459 คน
ส่งเสริมการประยุกต์ใช้การศึกษาด้านชุมชนและเมือง		โรงเรียน 14 แห่ง โรงเรียน 3 แห่ง	นักเรียน 386 คน

#### เป้าหมายย่อยที่ 4.2

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานศึกษา/ชุมชน	ผู้รับประโยชน์
สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนสำเร็จระดับประถมศึกษาตอนต้นอย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่เสียค่าใช้จ่ายในทุกระดับการศึกษา	สนับสนุนการประยุกต์ใช้หลักการมีส่วนร่วม สำหรับการพัฒนาชุมชน	ชุมชนพัฒนา 21 แห่ง	นักเรียน 1,082 คน
สนับสนุนบุคลากรที่สอนภาษาแม่และภาษาที่สอง		โรงเรียน 10 แห่ง	นักเรียน 996 คน
สนับสนุนบุคลากรที่สอนภาษาแม่และภาษาที่สอง		โรงเรียน 16 แห่ง	นักเรียน 397 คน

#### เป้าหมายย่อยที่ 4.3

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานศึกษา/ชุมชน	ผู้รับประโยชน์
สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนสำเร็จระดับประถมศึกษาตอนต้นอย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่เสียค่าใช้จ่ายในทุกระดับการศึกษา	มอบทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีเยี่ยม	จำนวนทุน 1,200	นักเรียน 51
			นักเรียน 252
			นักเรียน 222
			นักเรียน 675
		โรงเรียน 2 แห่ง	นักเรียน 13 คน

#### เป้าหมายย่อยที่ 4.4

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานศึกษา/ชุมชน	ผู้รับประโยชน์
เพิ่มจำนวนอาสาสมัครอาสาสมัครที่สอนภาษาแม่และภาษาที่สอง	สนับสนุนโครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา ที่มีโรงเรียนในชุมชนที่ขาดโอกาสในการพัฒนาการเรียนการสอน	โรงเรียน 12 แห่ง	นักเรียน 5,653 คน
			โครงการ 1,319 คน

#### เป้าหมายย่อยที่ 4.7

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานศึกษา/ชุมชน	ผู้รับประโยชน์
สร้างหลักประกันว่าเด็กชายและเด็กหญิงทุกคนสำเร็จระดับประถมศึกษาตอนต้นอย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และไม่เสียค่าใช้จ่ายในทุกระดับการศึกษา	สนับสนุนโครงการ Art4Worth กับผู้สูงอายุและผู้พิการที่มีความสามารถพิเศษ	ชุมชนเมือง 32 แห่ง	เด็ก 559 คน

ภาพประกอบ 46 ผลการดำเนินงานด้านการศึกษา กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 4

ที่มา: The DTGO Do Good Group (2564)



## ผลการดำเนินงานด้านการสาธารณสุข

**3** DO GOOD DO WELL

### เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 3:

สร้างหลักประกันการมีสุขภาพที่ดี และส่งเสริม  
ความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคนในทุกช่วงวัย

### เป้าหมายย่อยที่ 3.1 และ 3.2

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานบริการสาธารณสุข	ผู้รับประโยชน์
ลดอัตราการเสียชีวิตของมารดาระหว่างการตั้งครรภ์และคลอดบุตร และยุติการเสียชีวิตที่ป้องกันได้ของการตกเลือดและเด็กอายุต่ำกว่า 5 ปี	ร่วมพัฒนาและสนับสนุนงบประมาณเพื่อสร้างห้องคลอดแห่งใหม่	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านเป็งเค็ง (เริ่มก่อสร้างปี 2565 และให้บริการในปี 2566)	ประชากรในพื้นที่ 26,448 คน
	กองทุนเพื่อการผ่าตัดโรคหัวใจเด็ก	สถานพยาบาล 6 แห่ง	ผู้ป่วยเด็ก 9 ราย

### เป้าหมายย่อยที่ 3.3

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานบริการสาธารณสุข	ผู้รับประโยชน์
ยุติการแพร่กระจายของดื้อยาต้านจุลชีพในหลายเชื้อ และโรคดื้อยาที่หายาก	โครงการกำจัดเชื้อแบคทีเรียที่ดื้อยาในภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง	สถาน/หน่วยบริการสาธารณสุขในพื้นที่การแพร่ระบาด 5 จังหวัด ได้แก่ ตาก, ศรีสะเกษ, ยะลา, นราธิวาส และสงขลา	คนในพื้นที่แพร่ระบาดได้รับการตรวจหาเชื้อเชิงรุก 44,612 คน* เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครสาธารณสุขได้รับการอบรมเพื่อเสริมศักยภาพ 10,296 คน*

\*พื้นที่ที่รวมของดื้อยาต้านจุลชีพ 1 เมษายน พ.ศ. 2562 ถึง 30 ตุลาคม พ.ศ. 2564

### เป้าหมายย่อยที่ 3.C

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		สถานศึกษา	ผู้รับประโยชน์
สนับสนุนการสรรหา พัฒนา การฝึกฝน และบริการรักษาทำสังคมนาสูดภาพ	ทุนการศึกษาแพทย์และบุคลากรสาธารณสุข	โรงเรียนแพทย์และพยาบาล 13 แห่ง	ทุนการศึกษา 33 ทุน แบ่งเป็น • ทุนแพทย์ 18 คน • ทุนพยาบาล 15 คน

ภาพประกอบ 47 ผลการดำเนินงานด้านการสาธารณสุข กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 3

ที่มา: The DTGO Do Good Group (2564)



## ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม



### เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 14:

อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน



#### เป้าหมายย่อยที่ 14.1

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		การพัฒนาเชิง	กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม
ป้องกันและลดมลพิษทางทะเลทุกประเภทอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะจากกิจกรรมบนบกที่ปนเปื้อน รวมถึงขยะในทะเลและขยะจากอุตสาหกรรม	การผลิตและเผยแพร่สื่อเพื่อสร้างความตระหนัก และรณรงค์ป้องกันทรัพยากรทางทะเลชายฝั่ง	บทความสั้น 111 บทความ เผยแพร่ผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียของสมาคมธุรกิจรถยนต์	จัดกิจกรรม เพื่อปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

#### เป้าหมายย่อยที่ 14.2

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		การวิจัย/พัฒนาฐานข้อมูล	กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม
บริหารจัดการและปกป้องระบบนิเวศทางทะเลชายฝั่งเพื่อรักษาสุขภาพของระบบทางนิเวศที่มีนัยสำคัญ รวมถึงการเสริมภูมิต้านทานและปฏิบัติการเพื่อฟื้นฟูเพื่อบรรลุการเป็นมหาสมุทรที่มีสุขภาพดีและมีผลภาพ	โครงการจัดทำแผนแม่บทพัฒนาป่าชายเลนที่ยั่งยืน จังหวัดเพชรบุรี (พ.ศ. 2562-2565)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการวิจัยความหลากหลายทางชีวภาพของพื้นที่ป่าชายเลนป่าร่อง จำลองบ้านผสมจังหวัดเพชรบุรี</li> <li>ผลการสำรวจวิถีทางเศรษฐกิจและสังคมที่เชื่อมโยงกับทรัพยากรชายฝั่ง</li> </ul>	จัดกิจกรรม เพื่อปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019



### เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 15:

ปกป้องฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน

#### เป้าหมายย่อยที่ 15.1

คำอธิบายเป้าหมาย	การดำเนินงาน	ผลลัพธ์สำหรับปี 2564	
		ประโยชน์ต่อท้องถิ่น	ประโยชน์ต่อโลก
สร้างหลักประกันว่าจะมีการอนุรักษ์ การฟื้นฟู และการใช้ระบบนิเวศบนบกและแหล่งน้ำจืดในแผ่นดิน รวมถึงบริการทางระบบนิเวศอย่างยั่งยืน โดยลดความเสี่ยงป่าไม้, ภัยแล้ง และพื้นที่แห้งแล้ง	สนับสนุนเงิน 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในโครงการ Ecosystem for Life (3.57 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2564)	วัดที่สมบูรณ์ของพื้นที่ป่าคุ้มครอง และพื้นที่กำหนดเป็นแนวเขื่อนต่อป่าทั่วประเทศกว่า 2,004,941 ไร่	ศึกษาพบการดูดซับคาร์บอนไดออกไซด์ 2.5 ล้านตันต่อปี

ภาพประกอบ 48 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ 14

ที่มา: The DTGO Do Good Group (2564)

## กรณีศึกษาที่ 6 โรงแรมศิวาเทล กรุงเทพฯ

### 1. ข้อมูลทั่วไป

โรงแรมศิวาเทล กรุงเทพฯ ก่อตั้งโดยครอบครัวของคุณปู่ในปี พ.ศ. 2500 เริ่มดำเนินงานด้านความยั่งยืนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 ได้รับรางวัล Green Hotel ระดับ Gold จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในปี พ.ศ. 2565

### 2. ที่มา/ความสำคัญ

เกิดจากแนวคิดของคุณปู่ที่ต้องการทำโรงแรมความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม เช่น การใช้พลังงาน และน้ำ การผลักดันให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนในโรงแรม ซึ่งรวมถึงการลดปริมาณขยะ ตั้งแต่ต้นทาง และการจัดการขยะเศษอาหารสู่ Zero Food Waste เพื่อให้การออกแบบเมนูอาหารทั้งหมดของโรงแรม เหลือขยะเศษอาหารน้อยที่สุด

### 3. การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

โรงแรมมีความตระหนักขององค์กรที่มาจากจุดยืนขององค์กร วิสัยทัศน์ ที่พร้อมมอบคุณค่าทางสังคมจากผู้นำองค์กร ที่มีแนวคิดต้นแบบที่แท้จริงของโครงการ คือ “Green hotel หรือโรงแรมสีเขียว” ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแผนที่จะสร้างโรงแรมที่ใช้พลังงาน และทรัพยากร ยกตัวอย่างดีกรีของโรงแรม จะใช้ระบบแอร์ประหยัดพลังงาน แบบ BRF เพื่อเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โครงการนี้ไม่เพียงแต่เน้นไปที่การมี Social Impact เท่านั้น แต่ยังเน้นไปที่ผลกระทบที่ดีต่อสิ่งแวดล้อมด้วย การเข้าร่วมโครงการ Green Leaf และก็มี Green Hotel ที่เป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา และความตระหนัก ด้วยการ Coaching และมีการติดตามผลการใช้พลังงาน การใช้น้ำ การจัดการน้ำเสีย และการคัดแยกขยะ หรือแม้กระทั่งการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ของชุมชน พร้อมกับการบันทึกข้อมูล เพื่อวัดสัดส่วนของการใช้สินค้าที่มีฉลากสีเขียว เพื่อดูผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มต้นการเก็บข้อมูล

ขณะเดียวกันโรงแรมมีการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความยั่งยืนผ่านเว็บไซต์ สื่อออนไลน์ต่าง ๆ พร้อมมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความยั่งยืนให้กับพนักงาน ลูกค้า และชุมชน โดยศิวาเทลให้ความสำคัญและเริ่มต้นจากการสร้างความตระหนัก และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leader) และมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Inside out) และการส่งเสริมการเรียนรู้และภาคีร่วมกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐ ภาคสังคม และภาคเอกชน (Outside in)

#### 4. รูปแบบแนวทางการประยุกต์

โรงแรมได้ประยุกต์ใช้แนวคิดด้านความยั่งยืนจากการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงแรม และครอบคลุมรูปแบบ นำไปสู่การประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม โดยแนวทางการประยุกต์ จะมีความสอดคล้องจากระบบการเรียนรู้ ตกผลึกสู่การเริ่มทดลอง รูปแบบแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสม เช่น การใช้พลังงานและน้ำ การคัดแยกขยะ การลดการใช้พลาสติก การใช้วัตถุดิบท้องถิ่น โรงแรมถือเป็น Change Agent ที่มีการสร้างการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา ด้วยการเป็นโมเดล ที่พัฒนาโดยคนไทย ให้กับโรงแรมอื่น ๆ ไปใช้ได้ ซึ่งโรงแรมใช้ของจากท้องถิ่น จะทำให้การท่องเที่ยวเชิงเกษตรอินทรีย์ที่รัฐหวังไว้เป็นจริง

อย่างไรก็ตามการเริ่มต้นธุรกิจอาจมีจุดเริ่มต้นที่ง่าย แต่หลังจากนั้นต้องพยายามหาช่องทางการตลาดเพื่อเข้าถึงลูกค้า โดยที่ยังไม่ได้มีความรู้สึกเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจอย่างแท้จริง การหาช่องทางการตลาดจะช่วยให้แบรนด์ได้รับการรับรู้ ที่ต้องกลับมาศึกษาจุดมุ่งหมายของธุรกิจ และประโยชน์ คุณค่าทางสังคม การวางแผนธุรกิจให้มีเป้าหมายชัดเจน และการจัดการการตลาด นอกจากนี้การรายงานผล และความต้องการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อสะท้อนประโยชน์ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เป็นอีกรูปแบบการประยุกต์ที่พบมากและเป็นเสมือนตัวเหนี่ยวนำให้เกิดรูปแบบต่าง ๆ ตามมา

#### 5. กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

โรงแรมมีการกำหนดกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสังคม โรงแรมเป็นตัวแทนห่วงโซ่ (Chain Agent) ที่สร้างการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาเป็นโมเดลที่ทำโดยคนไทย ให้โรงแรมอื่น ๆ ไปใช้ได้ ซึ่งความคาดหวังต้องการให้มีโรงแรมแบบนี้ ที่เน้นใช้ของจากท้องถิ่น มันจะทำให้การท่องเที่ยวเชิงเกษตรอินทรีย์ ที่ภาครัฐคาดหวังไว้เป็นจริง เริ่มแรกของนักท่องเที่ยว คือ โรงแรม หากนักท่องเที่ยวเห็นของใช้จากชุมชน อาจจะต้องดูให้นักท่องเที่ยวอยากรู้จัก และอยากไปชุมชนต้นทาง ตัวอย่างกรุงเทพมหานคร ที่ใช้งบประมาณ 15% ของงบประมาณ การจัดการขยะ ซึ่ง 50 - 60% เป็นเศษอาหาร (Food waste) หากโรงเรียน โรงพยาบาล โรงแรม ร้านอาหาร และโรงงาน สามารถต่อยอด และพัฒนา 5 องค์การนี้ และสามารถจัดการตนเองให้เป็น Zero food waste ได้ แปลว่าขยะจะหายไปครึ่งหนึ่ง งบประมาณก็จะสามารถนำไปใช้ในทางอื่น ๆ ได้ ขณะเดียวกันหากลูกค้าเกิดการตระหนัก และรับรู้คุณค่า (Percept Value) ก็จะทำให้การมองเห็นของลูกค้าดีขึ้น ซึ่ง Green Leaf และ Green hotel ก็เป็นรากฐานสำคัญกับการต่อยอดและวัดผลกระทบทางสังคม (SIA) ได้ เป็นผลพวงของโครงการภาครัฐ ที่โรงแรมดำเนินการต่อในส่วนระบบการ จนเกิดเป็นชุดข้อมูล

อีกทั้งโรงแรมมีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านความยั่งยืนเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน โรงแรมมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ โรงแรมมีการใช้กลไกการกำกับดูแลที่ดี เพื่อติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน

## 6. การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

โรงแรมประสบความสำเร็จในการลดการใช้ทรัพยากรและสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง ปัจจุบันคิวาเทลลดขยะทั้งหมดไปได้ 80 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ปริมาณขยะอาหารก็ลดลงมาประมาณ 75 เปอร์เซ็นต์ จากที่เคยมีปริมาณขยะอาหารประมาณ 3,000 กิโลกรัมต่อเดือน ด้วยสถานการณ์โควิด-19 ด้วย ทำให้ปริมาณเหลือประมาณ 700 กิโลกรัม จากนี้ไปภายใน 5 ปี ข้างหน้า Zero Food Waste จะเป็นสิ่งที่โรงแรมจะให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

ภายในปี ค.ศ. 2022 คิวาเทลวางเป้าหมายในการเป็นครัวที่ปลอดขยะเศษอาหารทั้งหมด ปี 2023 ร้านอาหารของโรงแรมจะต้องเป็น Zero Waste Restaurant และปี ค.ศ. 2024 คิวาเทลจะกลายเป็นพื้นที่ปลอดขยะทุกชนิด และเมื่อครบ 5 ปี การจัดการทรัพยากรและขยะของโรงแรมจะเป็นระบบเข้าที่เข้าทาง และต้องการให้โรงแรมเป็นศูนย์การเรียนรู้การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

นอกจากนั้น โรงแรมได้รับรางวัลด้านความยั่งยืน เช่น รางวัล Green Hotel ระดับ Gold จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โรงแรมได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคม ในฐานะองค์กร มาตรฐานความยั่งยืนควรมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ภาครัฐควรสนับสนุนองค์ความรู้เกี่ยวกับความยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการควรร่วมมือกันเพื่อสร้างเครือข่าย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

## ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ภาคเอกชน

### 1. สถานการณ์/ความสำคัญ

การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA) เป็นกระบวนการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลกระทบต่อสังคม ซึ่งรวมถึงผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม SIA มีประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงผลกระทบของการดำเนินงานของตนต่อสังคม และนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุ SDGs ในบริบทของประเทศไทย SIA ยังมีความท้าทายและอุปสรรคหลายประการ ได้แก่ เครื่องมือยังไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้ประเมินและองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจใน SIA และการประเมินอาจเพิ่มภาระงาน และต้นทุน

ซึ่งอาจสรุปได้ว่า สิ่งที่ยังขาดไป คือ ศักยภาพ (Competency) และสมรรถนะ (Capacity) ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อลดความยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาและปรับปรุงให้สามารถทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมได้อย่างแท้จริงในอนาคต

## 2. แนวทางการส่งเสริมประยุกต์ ในภาคเอกชน

แนวทางการส่งเสริมประยุกต์ SIA ในภาคเอกชน ได้แก่

- 1) การส่งเสริมความรู้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA) ผู้ประเมินและองค์กร SIA เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความรู้และทักษะเฉพาะทาง องค์กรควรจัดอบรมหรือสัมมนาเพื่อส่งเสริมความเข้าใจให้กับผู้ประเมินและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม
- 2) การพัฒนาเครื่องมือประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบในปัจจุบัน องค์กรควรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทของการดำเนินงาน
- 3) การปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างเรียบง่ายเพื่อลดความยุ่งยากและซับซ้อนของกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ควรเป็นกระบวนการที่ง่ายและสะดวกต่อการดำเนินงาน องค์กรควรปรับปรุงการดำเนินงานให้ง่ายลดภาระงานและต้นทุน

## 3. โอกาส

การประยุกต์ใช้ SIA ในภาคเอกชน ก่อให้เกิดโอกาสหลายประการ ได้แก่

- 1) การช่วยให้องค์กรเข้าใจผลกระทบของการดำเนินงานต่อสังคม SIA ช่วยให้องค์กรเข้าใจผลกระทบของการดำเนินงานต่อสังคมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุ SDGs
- 2) การสร้างคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคมใน SIA ช่วยให้องค์กรสร้างคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งเป็นที่ไว้วางใจและได้รับการยอมรับ
- 3) การสร้างโอกาสทางธุรกิจ ใน SIA ช่วยให้องค์กรสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ เช่นการสร้างพันธมิตรกับองค์กรอื่นเพื่อดำเนินกิจกรรมที่สร้างประโยชน์สังคมร่วมกัน

## 4. ความท้าทาย/ความเสี่ยง

การประยุกต์ใช้ SIA ในภาคเอกชน ยังต้องเผชิญกับความท้าทายและความเสี่ยงหลายประการ หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญ คือ การนำ SIA มาใช้ในภาคเอกชน อาจมีความยากลำบากในการคำนวณผลกระทบทางสังคม ซึ่งการทำ SIA ไม่ได้เป็นเรื่องที่ง่าย ด้วยภาระและ



การวัดผลกระทบต่อสังคม ต้องใช้วิธีการทางวิชาการ และความเชี่ยวชาญที่สูง นอกจากนี้คนที่ทำงานในภาคเอกชน ยังไม่เห็นความสำคัญของ SIA เท่าที่ควร หลายครั้งองค์กรก็มีแนวคิดที่ SIA เป็นเรื่องที่ซับซ้อน และไม่จำเป็น ทำให้การนำมาใช้ไม่ได้รับความสนใจเพียงพอ และหนึ่งอุปสรรค คือ การขาดความรู้ และความเข้าใจจากผู้ประเมินหรือผู้รับผิดชอบ การทำ SIA ต้องการความเข้าใจทางวิชาการและประสบการณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้รับผิดชอบที่ต้องทำการประเมินเพิ่มมากขึ้น การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม หรือ SIA นั้นเปรียบเสมือนการประเมินตั้งแต่ต้นน้ำ ไปยังปลายน้ำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดอยู่มาก

## 5. ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาแนวทางในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทยมีความสำคัญอย่างมาก เพื่อให้เกิดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับจากสังคม ควรเน้นการพัฒนาเครื่องมือให้มีความหลากหลายและครอบคลุมทุกด้านของสังคม เช่น สุขภาพ การศึกษา สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ นอกจากนี้ เครื่องมือควรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการประเมินด้วย เพื่อให้ผลการประเมินเป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความเป็นจริงของสังคมไทยอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรสามารถเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทของการดำเนินงาน ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจใน SIA แก่ผู้ประเมินและองค์กร องค์กรควรจัดอบรมหรือสัมมนาให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประเมินและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ปรับปรุงการดำเนินงานให้ Simplify เพื่อลดความยุ่งยากและซับซ้อน SIA ควรเป็นกระบวนการที่ง่าย และสะดวกต่อการดำเนินงาน องค์กรควรปรับปรุงการดำเนินงานให้ Simplify เพื่อลดภาระงานและต้นทุน โดยสรุป SIA เป็นกระบวนการที่มีประโยชน์ในการช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงผลกระทบของการดำเนินงานของตนต่อสังคม และนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุ SDGs

## กรณีศึกษาที่ 7 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

### 1) ข้อมูลทั่วไป

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (มช.) เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในส่วนภูมิภาค พ.ศ.2501 จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐ และเจตนารมณ์ของประชาชนในภาคเหนือ ให้เป็นศูนย์กลางทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยส่วนรวม มหาวิทยาลัยมุ่งค้นคว้า วิจัย และถ่ายทอดความรู้ ตามหลักแห่งเสรีภาพทางวิชาการ โดยยึดมั่นในสัจธรรมและคุณธรรม เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ การประยุกต์ เผยแพร่ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บัณฑิตแห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่พึงฝึกฝนในการฝึกฝนตน เป็นผู้รู้จริง คิดเป็น ปฏิบัติได้ สามารถ

ครองตน ครองคน ครองงาน ด้วยมโนธรรมและจิตสำนึกต่อสังคม โดยจากปณิธานของมหาวิทยาลัยได้นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม

## 2) ที่มา/ความสำคัญ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เริ่มสนใจในการประเมินผลกระทบมาตั้งแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นวัดผลกระทบเชิงคุณภาพมากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีปณิธานในการอำนวยความสะดวกให้กับสังคมและชุมชนในภาคเหนือ ดังนั้นมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงให้ความสำคัญกับผลกระทบของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการโดยมุ่งเน้นวัดผลกระทบเชิงคุณภาพ เช่น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น ในช่วงกลางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2565) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้เริ่มนำการประเมินผลกระทบมาประยุกต์ใช้เพื่อวัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นวัดผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน เพื่อที่จะได้ทราบถึงผลกระทบที่ของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการอย่างครอบคลุมและรอบด้าน

พร้อมดำเนินงานต่อเนื่องจากการริเริ่มทดลองในกลางแผน 12 มาสู่การวางแผนยกระดับ สู่การส่งมอบคุณค่าทางสังคมตามนโยบายในแผนระยะที่ 13 (ปี พ.ศ. 2566 – 2570) โดยได้ริเริ่ม MOU กับสมาคมผู้ประเมินมูลค่าทางสังคมไทย (Social Value Thailand) ก้าวสู่การยกระดับสู่การตั้งเป้าหมายในแผนระยะ 13 ที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการสร้างคุณค่าจากงบประมาณด้านการศึกษา สู่เป้าหมายผลลัพธ์ 60,000 ล้านบาท

## 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ และความตระหนัก ที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลกระทบทางสังคม (social impact) ที่มาจากปณิธานของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่คำนึงถึงประโยชน์ต่อการพัฒนาของจังหวัด และชุมชน ในภาคเหนือ เน้นเรื่องมิติของประชาชนที่อยู่ในสังคมเป็นหลัก โดยที่การกำหนด วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ล้วนมาจากปณิธานการจัดตั้ง ซึ่งประเด็นสำคัญ คือ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสังคม ดังนั้นแผนการพัฒนา มุ่งเน้นในเรื่องของการคืนคุณค่าให้กับสังคม และสามารถ ตอบโจทย์ได้ว่าสังคมมีความยั่งยืนได้อย่างไร จากการที่มีมหาวิทยาลัย ดังนั้นการรายงานผลจะถูกบริหารจัดการและปรับเปลี่ยนให้ขยับจากการตอบโจทย์ตามยุทธศาสตร์และพันธกิจ ไปให้ถึงการสะท้อนผลลัพธ์และประสิทธิผล และประสิทธิภาพแก่สังคม

การสื่อสารและความชัดเจน ตลอดจนการสนับสนุนจากผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรสู่การดำเนินงานของทุกหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องและเสริมหนุนเป้าหมายและระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และกระบวนการทำงาน เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่สังคม ประกอบด้วย 2 ประเด็นหลัก คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย กระบวนการขับเคลื่อนงานวิจัย การเรียนการสอน และการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้สื่อสาร และสร้างความเข้าใจกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เป็นกรอบ โดยมองว่าลูกค้าของมหาวิทยาลัยไม่ใช่นักศึกษาหรือนักเรียน แต่เป็นประชาชนและสังคม ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องมุ่งเน้นไปที่การวัดผลกระทบทางสังคม (social impact) ของงานวิจัย และโครงการต่าง ๆ ที่ทำ เพื่อให้ประชาชน และสังคมได้รับประโยชน์สูงสุด จากการปรับทิศทางดังกล่าวในระดับนโยบายได้นำมาสู่การขับเคลื่อนโดย กองแผนงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในบทบาทของการทดลองผลักดันนโยบายดังกล่าวสู่การสร้างความตระหนักรู้และพัฒนาศักยภาพ องค์ความรู้แก่ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนนโยบายโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กับสมาคมผู้ประกอบการมูลค่าทางสังคมไทย และ Social Value International การจัดกระบวนการอบรมเชิงปฏิบัติการ (CMU Impact Hackathon Workshop) การจัดกระบวนการสอบวิชาชีพ Social Value Associate การจัดประกวดเชิดชู เพื่อสร้างการรับรู้และกระตุ้นความมีส่วนร่วมของหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

#### 4) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

การประยุกต์ใช้ Social Return on Investment (SROI) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้นำมาใช้วัดผลกระทบของโครงการ SROI ใช้วัดผลตอบแทนทางสังคมของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยการแปลงผลกระทบทางสังคมให้เป็นมูลค่าทางการเงิน เพื่อนำเสนอข้อมูลในการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาชุมชนและสังคมในด้านต่าง ๆ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มุ่งมั่นที่จะใช้ SROI เพื่อประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมิน SROI ช่วยให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการปรับปรุงและพัฒนาสังคมและชุมชนในท้องถิ่นและรอบ ๆ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

นอกจากนี้การประเมินโครงการหรือกิจกรรมที่มีการยกการประเมินเข้ามาเป็นขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของ SROI เพื่อพิจารณาเงื่อนไขของ

การที่จะให้งบประมาณ มหาวิทยาลัยมีแผนและเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้นซึ่งช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถวางแผนและดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ การนำเสนอข้อมูลการประเมิน SROI ที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ จะส่งผลต่อการเพิ่มความเชื่อมั่นในข้อมูลและการวางแผนกลยุทธ์ในอนาคต ทำให้มีการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์เชิงรุกมากขึ้น และช่วยสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการดำเนินงานในอนาคต ในรูปแบบแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐาน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ที่ชัดเจน (Strategy) 2) การกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการแผนงบประมาณและการประเมินติดตามผลลัพธ์ทางสังคมและความคุ้มค่าผลตอบแทนจากการลงทุน (Management Approach) ซึ่งรวมถึงการเตรียมความพร้อมของทีมงาน ด้วยการอบรมและกลไกกระตุ้นต่าง ๆ เช่น การผูกโยงกับการสนับสนุนงบประมาณ การเชิดชูรางวัล และการส่งเสริมวิชาชีพของผู้ประเมินผลลัพธ์ทางสังคม 3) การเปิดเผยและกลไกการสื่อสารรายงานผลสัมฤทธิ์ทางสังคมด้วยความโปร่งใส และการจัดกระบวนการรับรองตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก (Transparency) และ 4) การนำองค์กรและบูรณาการตั้งแต่ระดับกรรมการสภามหาวิทยาลัย การสื่อสารในระดับผู้บริหาร และการเป็นตัวอย่างการผลักดันในระดับผู้บริหาร (Governance) สอดคล้องกับกรอบมาตรฐาน SDG Impact Standard



ภาพประกอบ 49 กรอบมาตรฐาน SDG Impact Standard

ที่มา: United Nations Development Programme (2021)

### 5) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก 3 ด้าน เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่สังคม ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านวิจัยและนวัตกรรม เน้นการสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีคุณค่าและสร้างผลกระทบต่อการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจ โดยเน้นการทำวิจัยที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและประเด็นสำคัญของสังคม และสนับสนุนให้นักวิจัยและนักศึกษามีสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และด้านบริการวิชาการและชุมชน เน้นการให้บริการทางวิชาการและชุมชน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรทางวิชาการและภาคีสมาชิกท้องถิ่น เพื่อมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาของสังคมและชุมชน

รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของชุมชนท้องถิ่น และเพื่อสนับสนุนตามยุทธศาสตร์เชิงรุกที่วางไว้ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้จัดตั้งหน่วยงานกลางที่มีภารกิจในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่สังคม เพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดผลตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้แต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการและรับใช้สังคม (Vice President for Academic Service and Societal Engagement) พร้อมสนับสนุน “หน่วยสนับสนุนวิชาการรับใช้สังคม” เป็นกลไกระดับมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนงานวิชาการรับใช้สังคม ซึ่งหมายถึง ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ท้องถิ่นหรือชุมชน ที่เกิดขึ้นโดยใช้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาอย่างน้อยหนึ่งสาขาวิชา ผ่านกระบวนการวิจัยเพื่อท้องถิ่น หรือ การบริการวิชาการที่มีผลกระทบสูง จนปรากฏผลที่สามารถประเมินได้เป็นรูปธรรมโดยปัจเจกต่อสาธารณะ ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมนี้ต้องเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งชุมชน วิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม อาชีพ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง คุณภาพชีวิต หรือสุขภาพ หรือเป็นผลงานที่นำไปสู่การจดทะเบียนสิทธิบัตรที่สามารถแสดงได้เป็นที่ประจักษ์ ว่าสามารถใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาสังคม และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างชัดเจน หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงในความตระหนักและการรับรู้ในปัญหาและแนวทางแก้ไขของชุมชน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้สนับสนุนวิชาการรับใช้สังคม ในรูปแบบของการวิจัยรับใช้สังคมและการบริการวิชาการที่มีผลกระทบสูง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านวิชาการรับใช้สังคม (Centers of Engagement - COEn) ในฐานะกลไกระดับส่วนงานที่จะคอยเอื้ออำนวยให้เกิดงานวิชาการรับใช้สังคม โดยเน้นประเด็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เชิงรุก 3 ด้าน ได้แก่ 1) Environment and Energy 2) Food-Health and aging และ 3) Creative Lanna และได้กำหนดพื้นที่นำร่องในชนบท ได้แก่ อำเภออมก๋อย อำเภอพร้าว อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ตำบลศรีบัวบาน จังหวัดลำพูน รวมทั้งพื้นที่นำร่องเขตเมือง ได้แก่ ชุมชนในเมืองเชียงใหม่ ชุมชนรอบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เช่น ตำบลสุเทพ ตำบลช้างเผือก เป็นต้น เพื่อเป็นตัวกลางในการดำเนินการที่



เกี่ยวข้องกับการสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานด้านสังคมมีประสิทธิภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ใช้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นกรอบในการสื่อสารและวางแผนการดำเนินงาน โดยใช้ SDGs เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและตั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม

นอกจาก เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างการดำเนินงาน อีก 4 ปัจจัยสำคัญ ในการผลักดันให้เกิดการสานต่อและพัฒนา ได้แก่ 1) Leadership 2) Engagement 3) Attitude และ 4) Deployment ผนวกด้วยการกำหนดตัวชี้วัดด้าน impact ทางสังคม และทดลองภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จนเห็นโมเดลและแนวทางการประยุกต์แล้ว (Readiness Level: 4) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีวิสัยทัศน์ในการผลักดันสู่การส่งเสริมกระบวนการยกระดับงานแผนงานที่มุ่งสู่ การบริหารผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวทาง ปฏิบัติในที่ประชุมอธิการบดี การจัดการงานสัมมนา และการให้คำแนะนำแก่ภาคีเครือข่าย เพื่อมุ่งหวัง ให้เกิดการพัฒนาระบบ Eco-System ผลักดันฐานข้อมูล ตัวชี้วัด ในประเด็นเชิงพื้นที่ ประเด็นเชิงสังคม ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกพร้อมกัน (Readiness Level: 7 - 8) มุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งมี การประเมินผลงานของตนเองอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินนั้นไปใช้ในการพัฒนาและ ปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นที่ยอมรับในฐานะมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในภูมิภาคและระดับโลก

#### 6) การเปลี่ยนแปลง/ผลสัมฤทธิ์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้เริ่มนำการประเมินผลกระทบทางสังคมมาใช้อย่างจริงจัง ในช่วงแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2565) ได้นำเสนอ และดำเนินการที่ มุ่งสู่การบูรณาการงานวิจัย การเรียนการสอน และการบริการวิชาการ เพื่อให้เกิดผลกระทบทางสังคม เน้นการทำงานให้สอดคล้องกับ SDGs เป็นกรอบ ทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นตัวอย่างในการ ทำงานร่วมกับสังคมให้เกิดผลที่ดีต่อทุกฝ่ายของสังคม ซึ่งการนำการประเมินผลกระทบทางสังคมมาใช้ อย่างจริงจังในแผนพัฒนาระยะนี้ ช่วยสร้างความเข้าใจ และการยอมรับจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องอย่างมาก เนื่องจากการสื่อสาร และเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเส้นทางสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในการ พัฒนา และการประเมินผลของกิจกรรมที่มีผลต่อสังคม โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดด้านผลกระทบ ทางสังคม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีภาวะวัด และประเมินผลงานของ

ตนเองอย่างมีระบบ และน่าเชื่อถือ เพื่อให้สามารถปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

## กรณีศึกษาที่ 8 วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### 1) ข้อมูลทั่วไป

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2512 โดยศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยคือการส่งเสริมการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยการส่งเสริมให้บัณฑิตอาสาสมัครเข้าไปเรียนรู้จากชุมชนอย่างลึกซึ้ง โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกับชุมชน หลักสูตรของวิทยาลัยมุ่งเน้นการพัฒนาบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างยั่งยืน โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการทำงานร่วมกับชุมชน

### 2) ที่มา/ความสำคัญ

จากความยั่งยืน ที่เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ในยุคปัจจุบัน เนื่องจากโลกกำลังเผชิญกับปัญหา เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำ และความไม่เท่าเทียม วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างยั่งยืน

### 3) การส่งเสริมการเรียนรู้และความตระหนัก

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มีการส่งเสริมความยั่งยืนในหลายช่องทาง เช่น การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับความยั่งยืน แนวคิดกับการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีต่าง ๆ ขณะที่ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม และการฝึกอบรม ได้รับการสะท้อนผลว่า พวกเขาได้เพิ่มศักยภาพในหลากหลายด้าน และสามารถนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ในสถานการณ์จริง นอกจากนี้ยังมีการรับรองอื่น ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เช่น Certificate

### 4) รูปแบบแนวทางการประยุกต์

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มีการประยุกต์/ทดลอง/นวัตกรรม เพื่อส่งเสริม ความยั่งยืน เช่น การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการทำงานร่วมกับชุมชน การใช้ Social Impact Assessment (SIA) และ Social Return on Investment (SROI) เพื่อวัดผลความยั่งยืนของโครงการ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีการปรับเปลี่ยนตัวเนื้อหาที่จะทำการศึกษาวิจัย ควบคู่ไปกับการนำผลกับการศึกษามาวิเคราะห์ และสร้างเป็นเนื้อหาหลักสูตรในการทำงานฝึกอบรม ทั้งนี้การฝึกอบรม จะออกมาในเนื้อหาเรื่องของการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม

รวมถึงหลักสูตรที่ถูกพัฒนาขึ้น ด้วยการนำเอาผลการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งมีหลากหลาย เช่น หลักสูตร CSR ที่เน้นการพัฒนากิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม หรือหลักสูตร SE ที่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีเป้าหมายทางสังคมและการทำกำไรพร้อมกัน เพื่อสร้างความยั่งยืนทั้งในด้านธุรกิจและสังคม นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตร SIA (Social Impact Assessment) และ SROI (Social Return on Investment) ที่เน้นการวิเคราะห์ผลกระทบทางสังคมและการลงทุนที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

โดยพบความโดดเด่นรูปแบบที่ทาง วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ประยุกต์การผลักดันการประเมินสู่การวิจัยเพื่อท้องถิ่น โดยมุ่งเน้น 1) งานวิจัยและประเมินผลสัมฤทธิ์ในท้องถิ่น 2) งานบริการทางวิชาการ สู่การพัฒนาศักยภาพ การจัดอบรม แก่หน่วยงานภายนอก และ 3) การจัดทำคู่มือ ดัชนีภาพประกอบ 50



ภาพประกอบ 50 ผลงานวิจัยและประเมินผลสัมฤทธิ์ งานบริการทางวิชาการ และคู่มือ

### 5) กลไกกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน วิทยาลัยมีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เพื่อส่งเสริมความยั่งยืน วิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เน้นความมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกัน หลังจากพัฒนาหลักสูตร และสร้างองค์ความรู้ที่มีคุณภาพ เราพร้อมที่จะแบ่งปัน และส่งเสริมให้คนอื่นได้เข้าถึงความรู้นั้น ๆ ผ่านทางการสอน และการ

แบ่งปันในเครือข่าย มั่นใจว่าการนำเสนอ และแชร์ความรู้ จะมีผลต่อการพัฒนา และเสริมสร้างความรู้ให้กับผู้ที่เข้ามาเรียนรู้ รวมถึงการมีเครือข่าย ที่เชื่อมโยงระหว่างภาคธุรกิจ องค์กรพัฒนา และภาคการศึกษา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การที่เราสร้างเครือข่ายที่เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกันนั้น เสมือนเป็นการสร้างพื้นที่ที่เต็มไปด้วยโอกาส และความสามารรถที่มากมาย ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการพัฒนา และส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำด้านการขยายวงสนใจในวงการนี้ โดยที่ได้เป็นผู้บุกเบิก (Pioneer) ในการบุกเบิกเนื้อหาใหม่ๆ และตั้งต้นเรื่องการสนใจเรื่อง SIA และ SROI มาอย่างล่ำลึกตั้งแต่รุ่นแรก ต่อมาเรามีมหาวิทยาลัยอื่น ที่ได้เริ่มต้นเข้ามาพัฒนาและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย สถาบันการศึกษาและการวิจัยที่มีการขยายวงสนใจออกไปอย่างนี้ มีบทบาทสำคัญในการสร้างสังคมที่มีความยั่งยืนและสร้างคุณค่าแก่สังคมอย่างแท้จริง

## 6) การเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์

วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ้งภากรณ์ มีการดำเนินงานส่งเสริมความยั่งยืน ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการทำงานร่วมกับชุมชน การใช้ Social Impact Assessment (SIA) และ Social Return on Investment (SROI) เพื่อวัดผลความยั่งยืนของโครงการ ความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมความยั่งยืน เห็นได้จากนักศึกษามีทักษะ และความรู้ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างยั่งยืน ชุมชน และสังคมได้รับประโยชน์ ทั้งนี้วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ้งภากรณ์ ยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับสังคมไทย

## ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ภาคการศึกษา

### 1. สถานการณ์/ความสำคัญ

การประเมินผลตอบแทนทางสังคม (SROI) เป็นเครื่องมือที่ช่วยวัดผลกระทบทางสังคมของโครงการ หรือกิจกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยให้หน่วยงาน สามารถบริหารจัดการโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ อีกทั้งยังช่วยให้หน่วยงาน สามารถสื่อสาร และรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะได้อย่างโปร่งใส และน่าเชื่อถือ ในประเทศไทย SROI ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น ส่วนใหญ่เป็นการนำไปใช้โดยภาคการศึกษา และภาคเอกชนขนาดใหญ่ ภาครัฐมีการส่งเสริมให้หน่วยงานนำไปใช้ แต่

ยังไม่แพร่หลายนัก อุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือ ขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลตอบแทนทางสังคม

## 2. แนวทางการส่งเสริมประยุกต์ ในภาคการศึกษา

ในการส่งเสริมภาคการศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะดำเนินการจัดการเรียนการสอนเกี่ยวกับ SROI เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือนี้ ซึ่งรวมถึงการสนับสนุนให้นักวิจัยนำ SROI ไปประยุกต์ใช้กับโครงการวิจัย เพื่อพัฒนาแนวทางการประเมินผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม

## 3. โอกาส

การบังคับใช้การประเมินความคุ้มค่าของงบประมาณภาครัฐ โดยเริ่มจากการบังคับใช้กับหน่วยงานวิจัย และนวัตกรรมก่อน เป็นโอกาสสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ SROI แพร่หลายในภาคการศึกษา เนื่องจากหน่วยงานวิจัย และนวัตกรรม เป็นหน่วยงานที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดผลลัพธ์ได้ เช่น ผลงานวิจัย นวัตกรรม และผลกระทบต่อสังคม นอกจากนี้หน่วยงานวิจัย และนวัตกรรมยังได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐค่อนข้างมาก จึงมีทรัพยากรและบุคลากรที่สามารถดำเนินการประเมิน SROI ได้ ซึ่งแนวโน้มที่หน่วยงานให้ความสำคัญกับการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม เป็นอีกโอกาสหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การประเมิน SROI แพร่หลายในภาคการศึกษา เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม เพื่อใช้ในการบริหารจัดการโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ และเพื่อสื่อสาร และรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณะได้อย่างโปร่งใส และน่าเชื่อถือ

## 4. ความท้าทาย/ความเสี่ยง

SROI เป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างใหม่ในประเทศไทย จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสร้างความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของ SROI แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ และความจำเป็น ในการนำไปใช้ ความท้าทายของการส่งเสริม คือ ขาดผู้เชี่ยวชาญ และเครื่องมือ เนื่องจากมีกระบวนการที่ซับซ้อน และต้องใช้ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ และเครื่องมือ เพื่อรองรับการขยายตัวของการประเมิน SROI นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการประเมิน ก็เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่อาจส่งผลกระทบต่อความแพร่หลายของการประเมินผล เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทรัพยากรและบุคลากรในการดำเนินการ จึงอาจทำให้มีค่าใช้จ่ายสูงสำหรับหน่วยงานขนาดเล็ก หรือหน่วยงานที่มีทรัพยากรจำกัด



## 5. ข้อเสนอแนะ

ภาครัฐควรมีนโยบายและมาตรการส่งเสริมให้หน่วยงานนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม และสร้างความเข้าใจ และความสำคัญของการประเมิน SROI โดยควรมีการจัดทำคู่มือ และแนวทางปฏิบัติ รวมถึงการพัฒนาเครื่องมือ วิธีการประเมินให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย การดำเนินการเหล่านี้ จะช่วยให้ SROI แพร่หลายในภาคการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มากขึ้น โดยช่วยให้หน่วยงาน สามารถวัดผลกระทบทางสังคมของโครงการ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าว เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน และการตัดสินใจ จากข้อมูลที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญดังกล่าวข้างต้น สามารถสร้างตารางสรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา ได้ดังนี้



ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา

ที่มา/	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
ความสำคัญ/ แรงจูงใจ	<p>- การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA) เป็นเครื่องมือวัดผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทจดทะเบียน กลด. ให้</p> <p>ความสำคัญกับผลการดำเนินงานของธุรกิจจดทะเบียน กลด. ให้</p> <p>ความสำคัญกับ SIA เนื่องจากเป็นเครื่องมือวัดผลลัพธ์เชิงบวกของบริษัทจดทะเบียนที่สอดคล้องกับ SDGs ขององค์การสหประชาชาติ</p> <p>- ปตท. มุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยให้ความสำคัญใน 3 มิติหลัก คือ การรักษาโลกและลดทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและรองรับสิทธิมนุษยชน และการสร้างคุณค่าร่วมและยกระดับคุณภาพชีวิต</p>	<p>- บริษัท ดีทีทีไอคอร์ปอเรชั่น จำกัด และบริษัทในเครือ MQDC ให้</p> <p>ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เชื้อว่าการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญ และโครงการ</p> <p>อสังหาริมทรัพย์ที่มีผลกระทบเชิงบวกสามารถช่วยแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมได้</p> <p>- โรงแรมศิวาเทล กรุงเทพฯ ก่อตั้งปี พ.ศ. 2500 เริ่มดำเนินงานด้านความยั่งยืนปี 2557 ได้รับรางวัล Green Hotel ระดับ Gold ปี พ.ศ. 2565 เกิดจากแนวคิดของคุณูที่</p> <p>ต้องการทำโรงแรมที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม</p>	<p>- สสส. พัฒนาแนวทางการวัดผล</p> <p>ดัชนีใหม่ที่เรียกว่า "ห่วงโซ่ผลลัพธ์" (chain of outcome) เพื่อแก้ปัญหาการวัดผลลัพธ์ไม่ครอบคลุมและไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจัยใดที่ทำให้ระดับที่ 3 เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>- มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงมีบทบาทสำคัญในการประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการและ</p> <p>ความน่าเชื่อถือของมูลนิธิ มีบทบาทสำคัญในโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน</p>	<p>- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (มช.) เริ่มสนใจในการประเมินผลกระทบมาตั้งแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นวัดผลกระทบบางเชิงคุณภาพมากกว่าการวัดผลเชิงปริมาณในช่วงแผนพัฒนา</p> <p>มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) มช. ได้เริ่มนำการประเมินผลกระทบมาใช้เพื่อวัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นวัดผลกระทบบางเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน</p> <p>- ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2512 โดย ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์</p> <p>วัตถุประสงค์คือส่งเสริมการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน</p>

ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา (ต่อ)

ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
<p>ที่มา/ ความสำคัญ/ แรงจูงใจ</p>	<p>หลักสูตรมุ่งเน้นการพัฒนาบัณฑิต ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน สังคมอย่างยั่งยืน ถือได้ว่าเป็น แนวคิดที่มีความสำคัญมากขึ้น เรื่อย ๆ ในยุคปัจจุบัน เนื่องจาก โลกกำลังเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำ และความไม่เท่า เทียม</p>		
<p>การส่งเสริม ความตระหนัก รับรู้</p>	<p>- กลดต. ส่งเสริม SIA ผ่านกิจกรรม เช่น การให้ความรู้ การกำกับดูแล การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทจดทะเบียน - ปตท. ให้ความสำคัญในการ ส่งเสริมความตระหนักและรับรู้ เกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน CSR ขององค์กร</p>	<p>- สสส. สื่อสารกับภาคีเครือข่าย เพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางการทำงาน ใหม่ - มุตนิธิแม่ฟ้าหลวงเผยแพร่ผลการ การประเมิน SIA ผู้สาธารณะ และ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ ประเมิน SIA แก่หน่วยงานภาค สังคมอื่น ๆ</p>	<p>- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและ กระบวนการทำงานเพื่อขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยสู่สังคม โดยใช้ SDGs เป็นกรอบ โดยมุ่งเน้นการ วัดผลกระทบทางสังคม (social impact) ของงานวิจัยและโครงการ ต่าง ๆ</p>

ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาคีรัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา (ต่อ)

ภาคีรัฐ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
<p>การประยุกต์/ ทดลอง/ นวัตกรรม</p> <p>- บริษัทจดทะเบียนเริ่มประยุกต์ใช้ SIA โดยเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของบริษัท</p> <p>- ปตท. มุ่งมั่นวัดผล CSR ผ่าน เครื่องมือและนวัตกรรม ตอบสนอง ความต้องการชุมชนและสังคม</p>	<p>- แนวคิด Social Impact Assessment (SIA) เพื่อประเมินผลกระทบทางสังคมของโครงการอสังหาริมทรัพย์</p> <p>มีมาตรฐานในการพัฒนาโครงการ ที่เรียกว่า MQDC Standards ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพของผู้อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม</p> <p>- ประยุกต์ใช้แนวคิดด้านความยั่งยืนของการดำเนินงาน เช่น การ ใช้พลังงานและน้ำ การคัดแยกขยะ</p>	<p>- การประยุกต์ใช้แนวทางการวัดผลลัพธ์ใหม่เป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งที่ สสส. นำมาใช้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>- มุตนิธิแม่ฟ้าหลวงประยุกต์ใช้การประเมิน SIA ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เชิงคุณภาพ เชิงพื้นที่ เชิงบวก และทดลองใช้วิธีการประเมิน SIA ใหม่</p>	<p>เพื่อให้ประชาชนและสังคมได้รับประโยชน์สูงสุด</p> <p>- การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับความยั่งยืน</p> <p>- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ประยุกต์ใช้การประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) เพื่อวัดผลกระทบบของโครงการหรือกิจกรรมต่อสังคมและชุมชน</p> <p>- การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการทำงานร่วมกับชุมชน การใช้ Social Impact Assessment (SIA) และ Social Return on Investment (SROI)</p>

ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา (ต่อ)

	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
กลไก/กระบวนการ	- กลต. มีกลไกขับเคลื่อนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ดังนี้	- มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน กำหนดกลยุทธและเป้าหมาย มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน	- สสส. ได้จัดตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม	- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่สังคมอย่างยั่งยืน
ส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน	การกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ การบริหารจัดการ การสื่อสารอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และกลไกการกำกับดูแลที่ดี	องค์การและกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีทีมผู้เชี่ยวชาญ สื่อสารข้อมูลอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ จัดทำรายงานเป็นประจำ มีกลไกการกำกับดูแลที่ดี	การนำแนวทางรางวัลผลลัพธ์ใหม่ไปปฏิบัติ	โดยกำหนดกลไกและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้การดำเนินงานด้านการประเมินผลกระทบท่างสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา
ส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน	- ปตท. มีนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน CSR ที่ชัดเจน เพื่อส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนของการดำเนินงาน CSR โดยมีกลไกและกระบวนการ	การกำกับดูแลที่ดี มีคณะกรรมการกำกับดูแล	บริหารจัดการ การสื่อสารอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีกลไกการกำกับดูแลที่ดี	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชนอย่างแท้จริง
กลไกและกระบวนการ		วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืนที่ชัดเจน มีการจัดตั้งคณะกรรมการด้านความยั่งยืน มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการใช้กลไกการกำกับดูแลที่ดี		- วิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว การบริหารจัดการ เน้นการมีส่วนร่วม



ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา (ต่อ)

	ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
การ เปลี่ยนแปลง/ ผลสัมฤทธิ์/ ประสิทธิผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทจดทะเบียนเริ่มให้</li> <li>ความสำคัญกับ SIA มากขึ้น ส่งผล</li> <li>ให้จำนวนบริษัทจดทะเบียนที่</li> <li>เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ</li> <li>การดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพิ่มขึ้น</li> <li>- ปตท. มุ่งมั่นวัดผล CSR เพื่อ</li> <li>ปรับปรุงกระบวนการทำงานและ</li> <li>บรรลุเป้าหมาย ส่งผลดีต่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรมีความเข้าใจถึงผลกระทบ</li> <li>ทางสังคมของการดำเนินธุรกิจมาก</li> <li>ขึ้น ปรับปรุงการดำเนินงานให้</li> <li>สอดคล้องกับ SDGs ได้รับความ</li> <li>น่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีจาก</li> <li>สาธารณชน</li> <li>- ดดทรัพย์การและสร้างผลกระทบ</li> <li>ต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง ได้รับรางวัล</li> <li>ด้านความยั่งยืน ได้รับการยอมรับ</li> <li>จากชุมชนและสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำแนวทางการวัดผลดัชนี</li> <li>ใหม่ไปปฏิบัติ ทำให้ สสส. สามารถ</li> <li>วัดผลดัชนีได้อย่างครอบคลุมและ</li> <li>มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>- การประเมินผลกระทบทางสังคม</li> <li>(SIA) ของมูลนิธิแพ่พิภพจะมี</li> <li>ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลที่ดี โดย</li> <li>มีส่วนร่วมช่วยให้โครงการพัฒนาของ</li> <li>มูลนิธิมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ</li> <li>ได้รับการยอมรับจากประชาชน</li> <li>และหน่วยงานต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีที่จะ</li> <li>ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่สังคม</li> <li>อย่างยั่งยืน โดยกำหนดกลไกและ</li> <li>กระบวนการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้</li> <li>การดำเนินงานด้านการประเมินผล</li> <li>กระทบทางสังคมเป็นไปอย่างมี</li> <li>ประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ซึ่งจะ</li> <li>นำไปสู่กระบวนการพัฒนา</li> <li>มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้เป็น</li> <li>มหาวิทยาลัยที่สามารถสร้าง</li> <li>ประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชนอย่าง</li> <li>แท้จริง</li> <li>- วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊ง</li> <li>ภากรณ์ มุ่งมั่นส่งเสริมความยั่งยืน</li> <li>ผ่านการบูรณาการนักศึกษาให้เป็น</li> <li>ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคม</li> <li>อย่างยั่งยืน</li> </ul>

ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา (ต่อ)

ภาครัฐ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
<p>แนวทาง การ กำหนดให้ SIA เป็นรูปแบบการ ประเมินโครงการที่มีผลกระทบทาง สังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนา เครื่องมือและวิธีการ SIA และ ครอบคลุม ส่งเสริมให้ภาครัฐและ ประชาชนมีส่วนร่วมใน กระบวนการ SIA</p>	<p>1) ส่งเสริมองค์ความรู้ และสร้าง ความเข้าใจใน SIA แก่ผู้ประกอบการ และองค์กร</p> <p>2) พัฒนาเครื่องมือประเมินผล สัมฤทธิ์ทางสังคมและเป็นที่ยอมรับ</p> <p>3) ปรับปรุงการดำเนินงานให้ Simplify เพื่อลดความยุ่งยากและ ซับซ้อน</p>	<p>สร้างกระบวนการส่งเสริมและ ประยุกต์ใช้ SIA ในทุกโครงการ หรือกิจกรรมที่มีผลกระทบ ต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม พัฒนา มาตรฐานและแนวทางการประเมิน SIA ของภาครัฐให้ชัดเจนและเป็น ที่ยอมรับ สนับสนุนให้หน่วยงาน ภาครัฐดำเนินการประเมิน SIA พัฒนาศักยภาพบุคลากร</p>	<p>ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จใน การส่งเสริมความยั่งยืน ซึ่งเห็นได้ จากประชาชนและชุมชน ได้รับ ผลประโยชน์</p> <p>ภาคการศึกษา เริ่มพัฒนาบทบาท ในการส่งเสริม SROI โดย ดำเนินการจัดทำโครงการสอน สนับสนุนให้นักวิจัยนำ SROI ไป ประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาแนว ทางการประเมินผลกระทบเชิงบวก ต่อสังคม</p>
<p>โอกาส ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ตระหนักถึง ผลกระทบทางสังคม ช่วย ให้ หน่วยงานต่าง ๆ สามารถประเมิน และจัดการ</p>	<p>1) ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึง ผลกระทบของดำเนินงานของ ตนต่อสังคม 2) สร้างคุณค่าและ ประโยชน์ต่อสังคม</p>	<p>การพัฒนา SIA ในภาครัฐมี แนวโน้มที่จะสูงขึ้น เนื่องจาก รัฐบาลไทยเห็นถึงการพัฒนาที่ ยั่งยืน</p>	<p>การบังคับใช้การประเมินความ คุ่มค่าของงบประมาณภาครัฐและ แนวโน้มที่หน่วยงานต่าง ๆ ให้ ความสำคัญกับการประเมิน</p>

ตาราง 5 สรุปแนวทางการประยุกต์ของภาครัฐ เอกชน สังคม และการศึกษา (ต่อ)

ภาครัฐ		ภาคเอกชน		ภาคสังคม		ภาคการศึกษา	
โอกาส	ผลกระทบทางสังคมได้ช่วยให้ ภาครัฐจัดสรรงบประมาณได้	3) สร้างโอกาสทางธุรกิจ					
ปัญหา	ข้อทำ ความเสียง	เครื่องมือ และวิธีการประเมิน อาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่ง ผู้ใช้เครื่องมืออาจไม่เข้าใจหรือใช้ เครื่องมืออย่างไม่ที่สอดคล้อง ผู้ พิจารณาผลการประเมินอาจไม่ เข้าใจ หรือใช้ผลการประเมินอย่าง ไม่ถูกต้อง	1) ความซับซ้อนของกระบวนการ ประเมินผล 2) ต้นทุนของการดำเนินงานโครงการ 3) ความยอมรับจากสังคม	ความท้าทายและความเสี่ยงในการ พัฒนา SIA ในภาครัฐ คือ การบูร ณาการความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง, ต้นทุนที่สูง, ขาดการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การประเมินผลตอบแทนทางสังคม เป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างใหม่ใน ประเทศไทย ขาดผู้เชี่ยวชาญและ เครื่องมือที่มีคุณภาพในการ ประเมิน SROI และต้นทุนการ ประเมินผลตอบแทนทางสังคมอาจ สูง		
ข้อเสนอแนะ	เร่งพัฒนาระบบ SIA ให้มี	พัฒนาเครื่องมือการประเมินผล	การดำเนินการแก้ไขปัญหาความ	การกำหนดนโยบายและมาตรการ			
แนวทางการ	ประสิทธิภาพและครอบคลุมมาก	สัมฤทธิ์ทางสังคมและเป็นที่	ท้าทายและความเสี่ยงเหล่านี้	ส่งเสริม หน่วยงานต่าง ๆ ควรสร้าง			
ส่งเสริมการ	ขึ้น ส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐและ	ยอมรับ ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ	เพื่อให้ SIA สามารถนำมาใช้ได้	ความเข้าใจและความตระหนักถึง			
ประยุกต์ใน	ประชาชนมีส่วนร่วมใน	ใน SIA แก่ผู้ประกอบการ		SROI ควรมีการจัดทำคู่มือและ			
ประเทศไทย	กระบวนการ SIA เผยแพร่ความรู้	ปรับปรุงการดำเนินงาน ให้		แนวทางปฏิบัติสำหรับ SROI และ			
	และผลการศึกษา SIA ให้	Simplify เพื่อลดความยุ่งยากและ		ควรมีการพัฒนาเครื่องมือวิธีการ			
	สาธารณชนได้รับทราบ	ซับซ้อน		SROI ให้เหมาะสม			

### 4.3 การวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และความเชื่อมโยงไปสู่การส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### 4.3.1 แนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

จากการศึกษา พบว่า ความตื่นตัวในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา โดยทุกภาคส่วนสะท้อนความสำคัญของบริบทโลก และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ผสมกับความเร่งด่วนที่จะผลักดันสู่การบรรลุ SDGs ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้องค์กรทุกภาคส่วนมีการปรับตัว ตั้งแต่ระดับนโยบาย ผู้ปฏิบัติจริง พร้อมผลักดันมิติสังคมให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น และสะท้อนความจำเป็นที่ต้องผลักดันเรื่องนี้ ในระดับที่มีความสอดคล้องกับแรงผลักดัน ความต้องการ ตลอดจนมาตรฐาน และแนวปฏิบัติในระดับสากล โดยสถานการณ์สำหรับการประยุกต์ในกรณีศึกษา ซึ่งนับเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศไทย ทุก ๆ ภาคส่วนพบว่า การประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม นับว่าเป็นช่วงเริ่มต้นขององค์กรในการทดลอง และประยุกต์มาตรฐานสากลที่มีความหลากหลาย มาสู่การพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับบริบท ความพร้อม และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยจากการวิจัย พบว่า ที่มาและแรงจูงใจ ในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีความน่าสนใจของปัจจัยที่สะท้อนมาจากบริบทรูปแบบขององค์กร ที่มีความแตกต่างกัน ดังภาพประกอบ 51

### ที่มา และแรงจูงใจ

ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
ทิศทาง เป้าหมายการกำหนด “นโยบายการพัฒนา อย่างยั่งยืน”	“พันธกิจและเจตนารมณ์ ในการดำเนินธุรกิจ” ของตัวผู้นำองค์กร/ เจ้าของ	ทิศทางของแหล่งทุน/ ผู้บริหารและกำกับดูแล ต่อผลสัมฤทธิ์และความ คุ้มค่าของทุนสนับสนุน	การสะท้อน “เจตนารมณ์ และความเป็นตัวตน” เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ในภาคการศึกษาที่ สร้างสรรค์ประโยชน์แก่ สังคมได้อย่างเป็นรูป ธรรม
“กรอบมาตรฐาน ความร่วมมือระดับสากล” และ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ	ความต้องการและทิศทาง ของผู้บริโภค/นักลงทุน ที่เริ่มให้ความสนใจ	ความเชื่อมั่น นำเชื่อถือใน การรับรองผลการดำเนินงาน และส่งเสริมธรรมาภิบาล ที่ดีในการจัดสรร ทุนสนับสนุน	ทิศทางของแหล่งทุน/ ผู้บริหารและกำกับดูแล ที่มุ่งส่งเสริมธรรมาภิบาล ที่ดีในการจัดสรรงบประมาณ และความคุ้มค่า

ภาพประกอบ 51 ที่มาและแรงจูงใจ

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังพบว่า ระดับความตระหนัก และการเรียนรู้ ของภาคการศึกษา และภาคสังคมในประเทศไทยมีความก้าวหน้าอย่างมาก ตลอดจนพบการเรียนรู้ในระดับการสังเคราะห์ ทดลองและต่อยอดไปสู่การผลักดันส่งเสริมการส่งเสริมความตระหนักเรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิดการ ประยุกต์ใช้ในวงกว้างขึ้น ตลอดจนมีการผลักดันในระดับนโยบายหน่วยงานกำกับดูแลที่มีความจริงจัง และมีความรู้ในเชิงรุก และมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ และยังพบข้อท้าทายในการส่งเสริม ทักษะ ศักยภาพในการนำไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งผู้วิจัย พบว่า ทุกภาคส่วนรับรู้ และตระหนักว่าเรื่อง ดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น แต่ทั้งนี้ก็นำมาสู่การปฏิบัติได้อย่าง พบมุมมองต่อความซับซ้อน ความสับสน ในความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางสังคม อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจร่วม จากฐานคิดของ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในระดับสากล ที่สะท้อนความหมายของผลสัมฤทธิ์ในมุมมองของการ เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตผู้คน ตลอดจนความเข้าใจในเชิงลึกตามกรอบมาตรฐาน และ ความชัดเจนของการนำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ไปใช้สื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้ต่อหน่วยงานภายนอก ยังคงเป็นความท้าทายของสถานการณ์ในประเทศไทย

## ความตระหนักและการเรียนรู้สู่การประยุกต์

ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
<p><b>เริ่มเป็นที่รู้จัก และส่งเสริมให้เกิดการตระหนัก รับรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พบความเข้าใจต่อกรอบแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่มีหลากหลาย ทั้งรูปแบบ แนวทางมาตรฐาน ในการประเมินสู่ระดับตัวชี้วัด Impact Indicator ระดับ Impact Evaluation ระดับการเปรียบเทียบความคุ้มค่า Social Return on Investment</li> <li>พบความท้าทายในความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของการประเมิน</li> <li>มีความตระหนักและเป็นการดำเนินงานในระดับความสมัครใจในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ <b>การรับรู้เพียงบางส่วน/หน่วยงาน/โครงการที่ได้รับ การนำร่อง/ทดลอง</b></li> <li>ยังมีความท้าทายในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ <b>การพัฒนาทักษะและความสามารถในการจัดการกระบวนการประเมินเองยังมีความท้าทาย</b> มีความจำเป็นต้องการที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญในการสร้างความพร้อมในการดำเนินงานของหน่วยงาน</li> <li>พบว่า <b>ยังไม่มีการ/ข้อบังคับที่ความชัดเจนในระดับนโยบายในวงกว้าง</b> โดยยังไม่พบการเชื่อมโยงสิทธิประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม มีการส่งเสริมในระดับกิจกรรมเชิดชู รมรงค์ เช่น การให้รางวัล ในเกณฑ์รางวัล รัฐวิสาหกิจ เกณฑ์ในการพิจารณาการดำเนินโครงการ/กิจกรรมเพื่อสังคม ภายในหน่วยงาน เป็นต้น</li> </ul>		<p><b>เป็นที่รู้จักในวงกว้าง มีการส่งเสริมให้เกิดการตระหนัก รับรู้ และสื่อสารอย่างกว้างขวาง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พบความเข้าใจต่อกรอบแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่มีหลากหลาย ทั้งรูปแบบ แนวทางมาตรฐาน ในการประเมินสู่ระดับตัวชี้วัด Impact Indicator ระดับ Impact Evaluation ระดับการเปรียบเทียบความคุ้มค่า Social Return on Investment</li> <li>ยังพบความท้าทายในความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของการประเมิน</li> <li>มีความตระหนักและมีการดำเนินงานในระดับความสมัครใจและ <b>ระดับข้อ กำหนดร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องร่วมกัน</b></li> <li>พบ <b>กระบวนการพัฒนาทักษะและการจัดการกระบวนการประเมินเอง</b> ภายในหน่วยงาน</li> <li>พบว่า <b>มีทิศทางและข้อกำหนดที่มีความชัดเจนในระดับนโยบายในวงกว้าง</b> มีการเชื่อมโยงสิทธิประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การเข้าถึงแหล่งทุน และการประเมินประสิทธิภาพผลประสิทธิผลการดำเนินงานของหน่วยงาน พบการส่งเสริมเชิดชูและการให้รางวัล</li> </ul>	

### ภาพประกอบ 52 ความตระหนักและการเรียนรู้

จากการวิจัย ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบแนวทางการประยุกต์ ของทุกภาคส่วนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความท้าทายจากระดับความตระหนักที่เกิดขึ้นข้างต้น เราจึงพบ “การคัดเลือกโครงการ หรือประเด็นนำร่อง” นำมาสู่การทดลอง เพื่อเรียนรู้ และเกิดความมั่นใจ เกิดความชัดเจนในการเรียนรู้เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติที่ควรกำกับดูแลให้เกิด



มาตรฐานแนวทางอันเดียวกันไปสู่กว้าง โดยกระบวนการดังกล่าว ผู้วิจัยผลว่า “ศักยภาพของทีม” ในการมีทักษะในลักษณะ “การหลอมรวมทักษะและความเข้าใจทั้งมิติทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และสิ่งแวดล้อม” และผู้วิจัยพบว่า “การสื่อสารและรายงานผลงาน Impact Performance” ต่อระดับระดับผู้กำหนดนโยบายตลอดจนแหล่งทุน เป็นแนวทางการนำกรอบมาตรฐานไปประยุกต์ใช้ และเชื่อมโยงมาสู่การพัฒนาปรับปรุงในระดับการดำเนินกิจกรรม การพัฒนากระบวนการ การวางแผนบริหารจัดการ และการตัดสินใจในองค์กร ตลอดจนการกำหนดในระดับนโยบาย ไปสู่การส่งเสริมความสอดคล้อง และการปรับหรือพัฒนาบทบาทขององค์กร ให้มีความชัดเจนในทิศทางด้านสังคม และสะท้อนความยั่งยืน และการเป็นผู้นำแนวทางใหม่ในระดับสากลมาสู่การขยายผลลัพธ์คุณค่าทางสังคมขององค์กร ดังภาพประกอบ 53

รูปแบบแนวทางการประยุกต์			
ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดเลือกโครงการ/ส่วนงานเพื่อทดลอง</li> <li>การพัฒนาจัดทำรายงานและสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางสังคม สื่อสารเผยแพร่สู่สาธารณะ</li> <li>การประเมินประสิทธิผล/ประสิทธิภาพและปรับปรุงในการดำเนินงาน</li> <li><b>กำหนดทิศทางและเกณฑ์การส่งเสริมแนวปฏิบัติของภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ</b> ในการบริหารองค์กรที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของการดำเนินงาน</li> <li>การศึกษากรอบแนวทางในการพัฒนามาตรฐานสากลมาสู่การประยุกต์ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน เช่น <b>การพัฒนาคู่มือ ตัวอย่าง แนวปฏิบัติที่ดี</b></li> <li><b>กลไกสนับสนุน</b> เช่น เกณฑ์รางวัลเชิดชู</li> <li><b>ส่งเสริมการเผยแพร่</b> ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานในการกำกับดูแล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดเลือกโครงการ/ส่วนงานเพื่อทดลอง</li> <li>การพัฒนาจัดทำรายงานและสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางสังคม สื่อสารเผยแพร่สู่สาธารณะ</li> <li>การประเมินประสิทธิผล/ประสิทธิภาพและปรับปรุงในการดำเนินงาน</li> <li><b>การพิจารณาแผน/ความคุ้มค่า</b> ของงบประมาณในการลงทุน/ดำเนินงาน</li> <li><b>การประกาศในเวทีสากล</b> และเวทีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร การสื่อสารเผยแพร่สู่สาธารณะ</li> <li>การเชื่อมโยงกลยุทธ์ทาง <b>การตลาด</b> และ <b>สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ลูกค้า</b> เพื่อสะท้อน <b>สัญญาณจากนักลงทุน</b> และทิศทางการลงทุนทางสังคม และ <b>ตอบรับทิศทาง Global Value Chain</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดเลือกโครงการ/ส่วนงานเพื่อทดลอง</li> <li>การพัฒนาจัดทำรายงานและสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางสังคม สื่อสารเผยแพร่สู่สาธารณะ</li> <li>การประเมินประสิทธิผล/ประสิทธิภาพและปรับปรุงในการดำเนินงาน</li> <li><b>ส่งเสริมองค์ความรู้ ทักษะแก่บุคลากรในภาคการศึกษา</b> ในมิติการเรียนการสอน การวิจัย</li> <li><b>ยกระดับวิชาชีพผู้ประเมิน</b> เพื่อสามารถให้บริการทดสอบประเมินแก่หน่วยงานอื่นเพื่อสะท้อน <b>ความคุ้มค่างานวิจัย</b></li> <li><b>เกณฑ์ข้อเสนอทุนสนับสนุน</b></li> <li>ประเมินโครงการงานบริการสังคม/งานพัฒนาชุมชนสังคม</li> <li><b>พัฒนาองค์ความรู้ คู่มือ งานวิจัย</b> ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>การพัฒนาระบบ <b>Impact Portfolio Management</b> เพื่อวางแผนจัดวางงบประมาณ พัฒนาระบบสนับสนุนที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การคัดเลือกโครงการ/ส่วนงานเพื่อทดลอง</li> <li>การพัฒนาจัดทำรายงานและสื่อสารผลสัมฤทธิ์ทางสังคม สื่อสารเผยแพร่สู่สาธารณะ</li> <li>การประเมินประสิทธิผล/ประสิทธิภาพและปรับปรุงในการดำเนินงาน</li> <li>เพื่อสะท้อน <b>ศักยภาพในการสร้างผลสัมฤทธิ์</b> ของโมเดล/กิจกรรม/การดำเนินงานขององค์กร</li> <li>การสะท้อน <b>ความคุ้มค่า</b> ของงบประมาณในการดำเนินงาน</li> <li><b>การพัฒนา KPI เพื่อตอบโจทย์แก่กลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง</b> และบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกับแหล่งทุน</li> <li><b>ส่งเสริมความเชื่อมั่น ความโปร่งใส</b> จากการเปิดเผยข้อมูล และธรรมาภิบาลที่ดีขององค์กร</li> </ul>

ภาพประกอบ 53 รูปแบบแนวทางการประยุกต์

ภายหลังกระบวนการทดลอง กรณีศึกษาจากทุกภาคส่วน ได้สะท้อนถึงความท้าทายและความต้องการให้เกิดการพัฒนาไกลและกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนในประเทศไทยให้เข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยพบว่า การส่งเสริมสิทธิประโยชน์ แรงจูงใจ และความต้องการและทิศทางการสนับสนุนส่งเสริมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเป็นมาตรการและหนึ่งในกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการทำต่อเนื่องขององค์กร ตลอดจนการผลักดันให้เกิดการขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ในระบบ Value Chain ในการหาข้อตกลงและแนวปฏิบัติใหม่ร่วมกัน จะผลักดันให้เกิดอัตราเร่งในการประยุกต์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ดังภาพประกอบ 54

## กลไกส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> <li>การเชื่อมโยงกับเครือข่าย ภาครัฐในการร่วมผลักดันการพัฒนามาตรฐานทั้งในระดับสากลและในระดับประเทศ</li> <li>การกำกับดูแล การส่งเสริมระดับนโยบาย ส่งเสริมเกณฑ์ปฏิบัติและข้อบังคับ</li> <li>กลไก มาตรการกระตุ้น และสิทธิประโยชน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเชื่อมโยงกับเครือข่าย ภาครัฐในการร่วมผลักดันการพัฒนามาตรฐานทั้งในระดับสากล และในระดับประเทศ</li> <li>การกำกับดูแล การส่งเสริมระดับนโยบาย ส่งเสริมเกณฑ์ปฏิบัติและข้อบังคับ</li> <li>กลไก มาตรการกระตุ้น และสิทธิประโยชน์</li> <li>กลไกการรับรอง การรายงาน การจัดลำดับ (Benchmarking/ Rating)</li> <li>แรงสนับสนุนในการกำหนดทิศทางระดับนโยบาย ผู้บริหารองค์กร สู่เป้าหมายประสิทธิผลประสิทธิภาพทางสังคม</li> <li>พัฒนาศักยภาพทีมงานนำร่อง</li> <li>มาตรการส่งเสริมร่วมในระดับภาค</li> <li>อุตสาหกรรม (Cluster-base / Consortium) ข้อตกลงร่วม ในการพัฒนาร่วมกันไปสู่พัฒนาปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรมที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเชื่อมโยงกับเครือข่าย ภาครัฐในการร่วมผลักดันการพัฒนามาตรฐานทั้งในระดับสากลและในระดับประเทศ</li> <li>การกำกับดูแล การส่งเสริมระดับนโยบาย ส่งเสริมเกณฑ์ปฏิบัติและข้อบังคับ</li> <li>กลไก มาตรการกระตุ้น และสิทธิประโยชน์</li> <li>การส่งเสริมความพร้อมของหน่วยงานภาคสังคมและหน่วยงานกำกับดูแล</li> <li>ระบบสนับสนุนให้เกิดการประเมินได้ในต้นทุน/ทรัพยากรที่เหมาะสมแก่ภาคสังคม</li> <li>การยกระดับกรอบมาตรฐานและความ</li> <li>นำเชื่อถือของการประเมินผล การจัดทำรายงานและเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเชื่อมโยงกับเครือข่าย ภาครัฐในการร่วมผลักดันการพัฒนามาตรฐานทั้งในระดับสากลและในระดับประเทศ</li> <li>การกำกับดูแล การส่งเสริมระดับนโยบาย ส่งเสริมเกณฑ์ปฏิบัติและข้อบังคับ</li> <li>กลไก มาตรการกระตุ้น และสิทธิประโยชน์</li> <li>การส่งเสริมระดับวิทยฐานะ เชื่อมโยง KPI ของนักวิชาการ</li> <li>นโยบายแหล่งทุนสนับสนุน และระบบการจัดสรรงบประมาณการวางแผนที่ยืดหยุ่น และนำไปสู่การจัดกระบวนการวางแผนประเมินผลสัมฤทธิ์ ได้ตลอดกระบวนการพัฒนา งานวิจัยและการขับเคลื่อนสังคม</li> <li>การนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในวงกว้าง เพิ่ม Readiness Level ในการปรับเปลี่ยนเกณฑ์มาตรฐานการวัดผลที่อิงกับ Impact ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเครือข่ายมหาวิทยาลัย</li> </ul>

### ภาพประกอบ 54 กลไก/กระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืน

จากช่วงเวลาในการทดลองประยุกต์ของหน่วยงานต่าง ๆ พบการเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นรูปธรรมอย่างมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีระดับความเข้มข้น และความชัดเจนของผลลัพธ์นั้น ๆ ที่แตกต่างกันไป ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน โดยการเปลี่ยนแปลง ที่มีความชัดเจนคือ ความเข้าใจผู้เกี่ยวข้อง และเกิดความเชื่อมโยง เข้าถึง มีส่วนร่วม กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในหน่วยงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายนอกหน่วยงานได้ดีมากขึ้น การเกิดแนวทางปฏิบัติทั้งในระดับนโยบายขององค์กร เช่น ปตท. กับการกำหนดนโยบายการลงทุนเพื่อสังคม ที่ต้องประสิทธิผลของผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับที่ไม่ต่ำกว่า 1.3 เท่า เป็นต้น นอกจากนั้น ผู้วิจัย พบว่า มีความพยายามของหน่วยงานในทุกภาคส่วน ในการพัฒนามาตรฐานให้เหมาะสมกับประเภทองค์กร และส่งเสริมการเรียนรู้ แนวปฏิบัติต่อหน่วยงานใน Value Chain ตลอดจนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวมพบว่า เกิดการกระเพื่อมไปในทิศทางที่ดีในการส่งเสริม และพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในสาขานี้มากขึ้นอย่างก้าวกระโดด และเกิดความโปร่งใสกับการดำเนินงานขององค์กรด้านสังคมได้ดีมากขึ้น และเริ่มเกิดเวทีในการร่วมคิดร่วมทำ เพื่อหาแนวร่วมในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เกิดแกนกลางของการส่งเสริมเชื่อมโยง ทั้งหน่วยงานในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานในระดับสากล

ดังภาพประกอบ 55

## การเปลี่ยนแปลง ผลสัมฤทธิ์

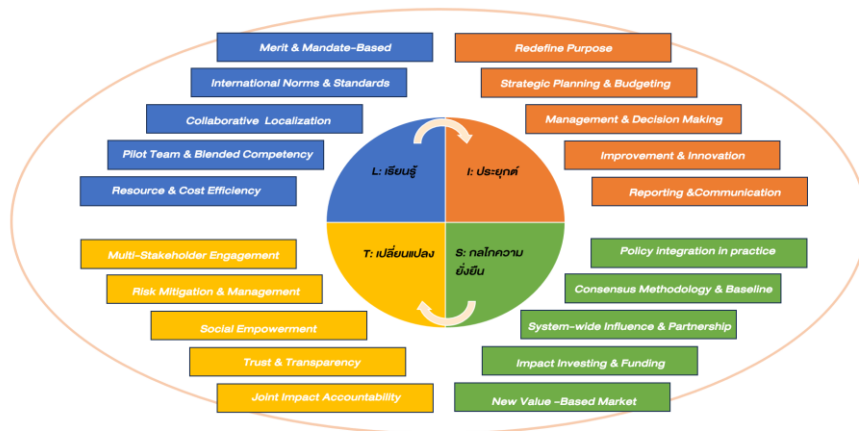
ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ	ภาคเอกชน	ภาคสังคม	ภาคการศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> <li>บูรณาการในเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของรัฐวิสาหกิจ ในการกำหนดตัวชี้วัดในระดับ Impact Indicator และในระดับความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ (SE-AM: State Enterprise Assessment Model)</li> <li>ในภาครัฐบูรณาการสนับสนุนและส่งเสริมการประยุกต์มาตรฐานสากล Impact Management Framework ร่วมกับหน่วยงานระดับสากล และ เชื่อมโยงกับ UN SDGs และการลงทุนเพื่อ SDGs (Impact Finance)</li> <li>เกิดตัวอย่างกรณีศึกษา หน่วยงานนำร่องที่นำไปประยุกต์และเกิดการเผยแพร่ เรียนรู้และพัฒนาระบบการบริหารจัดการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดการพัฒนารอบการประเมินผลสัมฤทธิ์สังคมในเป้าหมายการดำเนินงานโดยผลักดันจากมิติของกิจกรรมเพื่อสังคม หรือการประกวดรางวัล ไปสู่กิจกรรมทางธุรกิจ (Business Operation) ที่มีความต่อเนื่องและวงกว้างมากขึ้น</li> <li>เกิดการพัฒนารวบรวมข้อมูล Baseline Impact และทิศทางการวางแผนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>เกิดระบบการจัดสรรงบประมาณ/การวางแผนกิจกรรม รูปแบบบริการ/โครงการที่สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>ความตระหนักกับรู้ การสื่อสาร Impact ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถูกค่า Value Chain ภาคที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดการผลักดันบรรทัดฐานใหม่ของภาคสังคมความชัดเจนความโปร่งใสความน่าเชื่อถือในการดำเนินงานขององค์กร</li> <li>เปิดโอกาสเชื่อมโยงความร่วมมือและแหล่งทุน ทรัพยากรสู่การดำเนินกิจกรรม เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในวงกว้างขึ้น</li> <li>เกิดการยกระดับมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ในภาคเครือข่ายภาคสังคมเกิดการถ่ายทอดแนวทางแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความร่วมมือในวงกว้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดการบูรณาการในระดับยุทธศาสตร์รองรับแผนงาน ระบบการบริหารจัดการกรอบงบประมาณสะท้อนผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ที่มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน</li> <li>เกิดการพัฒนาลิขสิทธิ์และการวางแผนสู่การส่งเสริมวิชาชีพผู้ประเมินมูลค่าทางสังคม การผลักดันหลักสูตรการเรียนการสอนให้แก่บุคลากรมหาวิทยาลัย นักวิจัยนักศึกษา หน่วยงานสนับสนุน รวมทั้งเกิดการบริการวิชาการสู่หน่วยงานภายนอก เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้</li> <li>เริ่มเกิดการ ผันก้ำลงในเครือข่ายมาตรฐานในระดับสากลและขยายระดับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อขยายแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์สังคมร่วมกันในระดับภาคส่วน</li> </ul>

ภาพประกอบ 55 การเปลี่ยนแปลง/ผลสัมฤทธิ์/ประสิทธิผล

### 4.3.2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในกรณีศึกษาทุก ๆ ภาคส่วนของประเทศไทย พบว่า ทุกภาคส่วนนั้นมีแนวปฏิบัติในการริเริ่มการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าสังคม ที่สอดคล้องตามกรอบการพัฒนาสังคม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (LIST MODEL) (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อภาภกิจ) และพระพรหมบัณฑิต (ธมฺมจิตฺโต), 2562) โดยประกอบด้วย 4 มิติ 20 องค์ประกอบสำคัญ ดังแสดงในภาพประกอบ 56 และมีรายละเอียดดังนี้

4 มิติ 20 องค์ประกอบสำคัญในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าสังคมในประเทศไทย



ภาพประกอบ 56 แนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม

#### 4.3.2.1 แนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 4 มิติ 20 องค์ประกอบสำคัญ ผู้การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการวิจัยพบรูปแบบและแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐาน ผู้การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน มี 4 มิติ 20 องค์ประกอบสำคัญ การเรียนรู้ (Learning) รูปแบบการประยุกต์ (Innovation) กลไกความยั่งยืน (Sustainability) และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง (Transformation) โดยทั้ง 4 มิติ เป็นกระบวนการพัฒนา (Continuous Process)

**มิติที่ 1 การเรียนรู้ (Learning)** นับเป็นมิติที่เป็นตัวจุดประกายการขับเคลื่อนการประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และหลอมรวมความเป็นตัวตน บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร นำไปสู่การตกผลึกรูปแบบแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสมขององค์กร

##### องค์ประกอบที่ 1 Merit & Mandate-Based

ผู้วิจัยพบ มิติการตระหนักถึงความสำคัญของการประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม จาก 2 ประเด็นหลัก ประเด็นแรก Merit-Based ความตระหนักขององค์กรที่มาจากจุดยืนองค์กร วิสัยทัศน์ ปณิธานในการส่งมอบคุณค่าทางสังคมของผู้นำองค์กร และประเด็นที่ 2 Mandate-Based ความตระหนักถึงกติกาของสังคมที่เปลี่ยนแปลงเป็นข้อกำหนด แนวปฏิบัติที่ถึงแม้จะไม่ใช้กฎหมาย แต่เป็นสิ่งที่ต้องทำ และเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

##### องค์ประกอบที่ 2 International Norms & Standards

การพัฒนาองค์ความรู้และ กรอบมาตรฐาน ข้อตกลงร่วมกันในระดับสากล ในการส่งเสริมการเรียนรู้ แนวปฏิบัติที่ดี และบรรทัดฐานใหม่ร่วมกัน ด้วยยุคโลกาภิวัตน์ และการเชื่อมโยงของโลกในปัจจุบัน นับเป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้และตระหนักถึงทิศทางของการดำเนินของทุกภาคส่วนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในวงกว้าง ในกรอบการบริหารจัดการ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ไม่ได้เป็นเพียงวิสัยทัศน์ และกรอบคิดในเชิงนามธรรม แต่ด้วยระยะเวลาอันรวดเร็ว ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา เกิดวิวัฒนาการของกรอบมาตรฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืน หน่วยงานระดับสากลที่ผลักดันความร่วมมือของนานาชาติ ผู้การเร่งบรรลุ SDGs ตลอดจนการนำของหน่วยงานสหประชาชาติ (United nations) ที่ผลักดันภาคีเครือข่ายทั้งนโยบาย ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม ตลอดจนภาคการศึกษา เพื่อปรับทิศทางในการผลักดันทรัพยากร และแนวปฏิบัติไปสู่การสร้าง ผลสัมฤทธิ์ (Impact) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งนับเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้และมี



ส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และกลายเป็นอีกปัจจัยสำคัญในการ กระตุ้นให้เกิดการทดลองกรอบ มาตรฐานใหม่ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

### องค์ประกอบที่ 3 Collaborative Localization

ผู้วิจัยพบว่า “ห่วงโซ่คุณค่า” และ “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” เป็นเสมือนประตูเชื่อมโยงสถานภาพระดับสากล มาสู่การขับเคลื่อนความร่วมมือในการเรียนรู้ พัฒนาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในบริบทของภาคส่วน หน่วยงาน พื้นที่ ประเด็นที่เกี่ยวข้อง พบว่า กลุ่มเครือข่ายในเชิงประเด็นนี้ เกิดจากการนำของผู้นำร่องแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์สังคม และเชื่อมโยงความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีกลไก โครงสร้าง ความยืดหยุ่นสูง การรวมกลุ่มเครือข่ายในเชิงประเด็นไม่เพียงแต่การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาแนวปฏิบัติ แต่เป็นการผลักดันไปสู่ความร่วมมือ เกิดโอกาส การเข้าถึงทรัพยากรและสิ่งสนับสนุนในการทดลอง ประยุกต์

### องค์ประกอบที่ 4 Pilot Team & Blended Competency

การสร้างทีมงานนำร่อง เป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญระหว่างเรียนรู้ และหา แนวทางที่เหมาะสม ด้วยการค้นหาบุคลากร และโครงสร้างแบบหลวม ๆ ในการศึกษาและส่งเสริม ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบมาตรฐาน และแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน ภาคส่วนนั้น ไม่เพียงแต่การค้นหาทีมงานนำร่อง การคัดเลือกประเด็น กิจกรรม พื้นที่ในการนำ ร่องและเป็นจุดเริ่มในการนำเป็นกรณีศึกษาในการทดลองประยุกต์เป็นปัจจัยที่จะทำให้เริ่มมีจุดตั้ง ต้นกระบวนการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า มุมมองในการคัดเลือกทีมงานและโครงการนำร่องนั้น มีความสำคัญในการสรรหาทีมงานที่มีความผสมผสานของมิติทั้งทางเศรษฐศาสตร์ และมิติสังคม ทักษะในด้านสิ่งแวดล้อม มีลักษณะเป็นพหุศาสตร์ ที่จะเหมาะสมในการขับเคลื่อนผลักดันในช่วง การริเริ่มเรียนรู้

### องค์ประกอบที่ 5 Resource & Cost Efficiency

การหาจุดสมดุลของต้นทุนและทรัพยากรสนับสนุนในการเรียนรู้และการ ดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์สังคม เป็นจุดสำคัญที่จะผลักดันไปสู่การทดลองประยุกต์ เริ่มต้น ขับเคลื่อนได้ ความท้าทายในบูรณาการเข้าสู่กระบวนการและกลไกหลักของหน่วยงาน จะช่วย ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนขึ้น และช่วยให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง



**มิติที่ 2 รูปแบบการประยุกต์ (Innovation)** เป็นมิติที่นำเสนอมุมมองในภาพกว้าง และครอบคลุมรูปแบบแนวทางการนำไปสู่การประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม โดยแนวทางการประยุกต์จะมีความสอดคล้องจากกระบวนการเรียนรู้ ตกผลึกสู่การเริ่มทดลอง รูปแบบแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสมขององค์กร

ดังนั้นความชัดเจนและเป็นรูปธรรมของผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่เกิดการดำเนินงานขององค์กรก็จะสะท้อน ตอกย้ำจุดยืนและปณิธานได้อย่างแท้จริง (Redefine Purpose) และทำให้ผู้บริหารเกิดความชัดเจนและเกิดการพัฒนาศักยภาพ และภารกิจของธุรกิจได้ในทิศทางที่สอดคล้องประสานกันได้ดีมากขึ้น และสามารถนำไปสู่การสื่อสารผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Performance Reporting & Communication) ซึ่งยังนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของภาคเอกชน ที่ได้ริเริ่มการนำระบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม มาสู่กระบวนการทั้งการริเริ่มโครงการกิจกรรมใหม่ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางสังคมให้มากยิ่งขึ้น (Improvement & Innovation)

#### **องค์ประกอบที่ 1 Redefine Purpose**

จากความหลากหลายของภาคส่วนที่เริ่มปรับจุดยืน วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของหน่วยงานให้สะท้อนความเป็นรูปธรรม “คุณค่าทางสังคม” (Social Value Proposition) ที่องค์กรได้ส่งมอบสู่สังคม การนำการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมจึงเป็นเครื่องมือในการนำมาประยุกต์เพื่อ สร้างความชัดเจนของจุดยืนและปรับทิศทางองค์กร (Purpose & Positioning) เพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการสะท้อนความยั่งยืนขององค์กร และผลสัมฤทธิ์สังคม

#### **องค์ประกอบที่ 2 Strategic Planning & Budgeting**

จากการวิจัยพบว่าองค์กรมีความต้องการนำไปทดลองพัฒนาปรับปรุงระบบการติดตามความก้าวหน้า และตัวชี้วัดผลงาน ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) หรือผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) โดยมีการกำหนดเป้าหมายแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไม่เพียงแต่ระดับการส่งมอบ ผลลัพธ์ (Output) แต่กำหนดเป้าหมายแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องในระดับการส่งมอบ การเปลี่ยนแปลง ผลสัมฤทธิ์ (Outcome) มากขึ้น นอกจากนั้นผลการศึกษาพบว่าด้วยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาศัย “ระยะเวลา” ไม่เพียงการมองในระยะสั้น หรือมองแยกส่วน ดังนั้น พบการพัฒนาและประยุกต์การวางแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของการดำเนินงาน ตลอดจนการกำกับดูแล งบประมาณ ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดระบบการตัดสินใจใหม่ที่พิจารณาข้อมูลในเชิงผลสัมฤทธิ์ทางสังคมมากขึ้น เพื่อผลักดันให้กิจกรรม/การดำเนินงาน/สินค้าบริการและงบประมาณนำไปสู่การตอบโจทย์เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ นอกจากนั้น ยังส่งเสริมให้เกิดการผูกโยงกลไกการกระตุ้น แรงจูงใจได้ดีขึ้น

### องค์ประกอบที่ 3 Management & Decision Making

สืบเนื่องจากรูปแบบการวางแผน กำหนดทิศทาง ตัวชี้วัดเป้าหมายและผลลัพธ์ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณ พบว่าบางหน่วยงานจะประยุกต์กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมมาบูรณาการในขั้นตอนกระบวนการระหว่างการทำงาน การบริหารแผนงาน โครงการ และจัดการกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ถูกลงแนวทาง และกำหนดไว้ ซึ่งองค์ประกอบนี้มีความสำคัญและยังมีความท้าทายของการบูรณาการในทางปฏิบัติ นอกจากนั้น พบว่าองค์ประกอบในข้อนี้มักจะมีปัญหาคู่ขนานกับองค์ประกอบที่ 4 Improvement & Innovation ในการพัฒนาขยายผลจากการดำเนินงานในปัจจุบัน

### องค์ประกอบที่ 4 Improvement & Innovation

การศึกษาพบการประเมินผลความก้าวหน้า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยในปัจจุบันมีกรอบกระบวนการ กลไกการบริหารแผน ทรัพยากรต่าง ๆ มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม การศึกษาพบว่า หนึ่งในเจตนาารมณ์ในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เนื่องจากองค์กรต้องการเครื่องมือและกระบวนการและมีความมุ่งมั่นในการตรวจสอบตนเอง ต้องการเห็นถึงประสิทธิภาพ และคาดหวังให้การประเมินค้นพบข้อมูลที่บ่งชี้ประสิทธิผลในปัจจุบัน (Baseline) และเพื่อการนำไปกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในภาพกว้าง ก่อนการนำมาสู่บริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมทางสังคม

### องค์ประกอบที่ 5 Reporting & Communication

การรายงานผลและความต้องการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อสะท้อนประโยชน์ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เป็นอีกรูปแบบการประยุกต์ที่พบมาก และเป็นเสมือนตัวเหนี่ยวนำให้เกิดรูปแบบต่างๆตามมา นอกจากประยุกต์ในเชิงการส่งเสริมภาพลักษณ์และสะท้อนตัวตนขององค์กรในมิติสังคมแล้ว พบว่ารูปแบบการประยุกต์นี้ เริ่มเป็นแนวปฏิบัติที่ถูกเรียกร้องให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ คัดกรอง หรือเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกันในห่วงโซ่อุปทานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

**มิติที่ 3 กลไกความยั่งยืน (Sustainability)** พบว่า ด้วยประสบการณ์ในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม องค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ได้สะท้อนความสำคัญของการร่วมพัฒนากลไกความยั่งยืนโดยพบความจำเป็นของการเชื่อมโยงภาคส่วนและบทบาทต่าง ๆ โดยมี 5 องค์ประกอบสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้เกิดความยั่งยืนร่วมกัน ดังนี้

#### **องค์ประกอบที่ 1 Policy integration in practice**

จากการศึกษาพบว่า การผลักดันจากระดับนโยบายทั้งในระดับองค์กร ระดับภาคส่วน ระดับประเทศ และมีกลไกการผลักดันนโยบายลงมาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จะผลักดันให้เกิดกลไกในการบูรณาการเข้าสู่ระบบงานปัจจุบันและสร้างความต่อเนื่องได้ การผลักดันจากระดับนโยบาย ไม่เพียงถูกกำหนดในการแถลงวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร แต่มีความชัดเจนในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คู่ขนานกับการผลักดันกลยุทธ์ในแนวราบ ส่งเสริมกลไกในการปฏิบัติและอำนวยความสะดวก สนับสนุน พัฒนาระบบผู้ประเมิน ระบบตรวจสอบ ระบบงบประมาณ และการจัดทำแผน ส่งเสริมให้เกิดการทำต่อเนื่อง

#### **องค์ประกอบที่ 2 Consensus Methodology & Baseline**

ด้วยหนึ่งในแนวทางสำคัญของการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์สังคม มีรูปแบบเพื่อสื่อสาร และรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้นการมีแนวปฏิบัติที่มีข้อตกลงร่วมกันและข้อมูลฐานของพื้นที่ ตัวชี้วัด บริบท ประเด็นปัญหาทางสังคมที่มีการยอมรับร่วมกัน จะทำให้เกิดยอมรับระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลักดันให้เกิดการใช้ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์สังคมให้เกิดประโยชน์ และย้อนกลับมาผลักดันให้เกิดการประเมิน เกิดการต่อยอดและพัฒนาจากผลลัพธ์ ตัวชี้วัด ข้อมูลฐาน

#### **องค์ประกอบที่ 3 System-wide Influence & Partnership**

พันธมิตรภาคีเครือข่ายในการผลักดันการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ที่ถูกสะท้อนจากหน่วยงานผู้ประยุกต์ทุกภาคส่วน โดยเห็นว่ามีคามจำเป็นอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมสามารถขยายผลและมีความยั่งยืน ด้วยการผลักดันให้เกิดผู้ประยุกต์หน้าใหม่มากขึ้น ทั้งผู้ประเมิน ผู้อ่าน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้เกิดฐานข้อมูลร่วมที่ต้องใช้ในการประเมิน (Baseline) ด้วยขอบเขตของการประเมินไม่เพียงพิจารณาขอบเขตผลลัพธ์ กิจกรรม (Output) ของหน่วยงาน แต่ครอบคลุมผลการเปลี่ยนแปลงในสังคม (Outcome) ดังนั้นเป็นเรื่องท้าทายทั้งมิติทรัพยากร กระบวนการร่วม การเชื่อมโยงข้อมูลจากหลากหลายภาคี และความถูกต้องน่าเชื่อถือ หากขาดการทำงานร่วมกันในระดับภาคส่วน ระดับภาคีเครือข่าย

#### องค์ประกอบที่ 4 Impact Investing & Funding

แรงจูงใจในมิติของการส่งเสริมการลงทุน การจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร เป็นกลไกการผลักดันการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมให้เกิดการทดลอง นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นความจำเป็นขององค์ประกอบนี้ในมิติของการพัฒนาในระยะยาว ด้วยการศึกษพบว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเป็นการมองในระยะยาวและเป็นการวางแผนในระยะยาวเพราะ ประเด็นผลสัมฤทธิ์/การเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่วนใหญ่มี ระยะเวลา โดยในระหว่างช่วงเวลาของการพัฒนาจึงจำเป็นต้องอาศัยแหล่งทุน ความสามารถในการดึงดูดทรัพยากรและแหล่งทุนเข้าสู่ กิจกรรม/โมเดลนวัตกรรมที่สร้างผลสัมฤทธิ์ได้ดีกว่าจะผลักดันให้เกิดการลงทุนมากขึ้น

#### องค์ประกอบที่ 5 New Value – Based Market

แรงจูงใจในอีกด้านที่สำคัญ โดยเฉพาะในภาคเอกชน ธุรกิจ คือ ตลาดใหม่ที่มีความต้องการ คุณค่าทางสังคม หากเกิดความต้องการของผู้บริโภค ตลาดและสังคมที่ให้คุณค่ากับการสื่อสาร และสะท้อนประสิทธิผลประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนเกิด กลไกทางการตลาดที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น จะช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขับเคลื่อน ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมได้อย่างมีพลังและขยายวงได้กว้างมากขึ้น

**มิติที่ 4 ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง (Transformation)** เป็นมิติที่องค์กรผู้ประยุกต์ การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมได้สะท้อนให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมของประโยชน์ที่เกิดขึ้น ในระยะ ยาว ไม่เพียงเกิดการประยุกต์และการเปลี่ยนแปลงแนวทางกระบวนการต่าง ๆ ในระดับองค์กร ตามมิติ ที่ 2 แต่มีมุมมองที่ไกล และกว้างกว่า เป็นผลการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางตรง และทางอ้อม ที่เกิดขึ้นจาก การประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่เหมาะสม โดยมี 5 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

#### องค์ประกอบที่ 1 Multi-Stakeholder Engagement

ด้วยมิติของคุณค่าทางสังคม เป้าหมายและตัวชี้วัดทางสังคม มีความ เกี่ยวข้องกับทุกภาคส่วน การได้มาซึ่งผลการประเมิน ทำให้เกิดกลไกและกระบวนการในการ ส่งเสริมความร่วมมือมีส่วนร่วม พร้อมการสร้าง ความเข้าใจ และส่งเสริมให้ร่วมพัฒนาเป้าหมายสังคม ร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานขององค์กร ในอดีต ดังนั้น การประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

## องค์ประกอบที่ 2 Risk Mitigation & Management

จากกรอบกระบวนการประเมินที่ขยายขอบเขตจากเพียงระดับองค์กร ไปสู่ การเข้าใจ เข้าถึง และส่งเสริมให้ร่วมพัฒนากับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและ ต่างมุมมอง ทำให้องค์กรผู้ประยุกต์เข้าถึงรับข้อมูลเชิงลึก เพื่อนำมาบริหารจัดการ เป้าหมาย หรือ KPI ที่กำหนด ผลกระทบทางลบ ความเสี่ยง ทั้งที่ตั้งใจ ไม่ตั้งใจ จึงถูกเปิดเผยขึ้น

## องค์ประกอบที่ 3 Social Empowerment

ด้วยกระบวนการมุ่งเป้าไปที่ “คุณค่าและผลสัมฤทธิ์ทางสังคม” จึงทำให้ หน่วยงานต่าง ๆ ดึงกลุ่มเป้าหมาย ผู้ได้รับประโยชน์ กลุ่มเปราะบาง และผู้ด้อยโอกาสในสังคม มีจุดยืนใหม่ในการรับฟัง แลกเปลี่ยนมุมมอง สถานการณ์ในบริบทของกลุ่ม เพื่อให้เข้าใจถึงการ เปลี่ยนแปลง และด้วยกระบวนการนี้เองจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของสังคมร่วมกับหน่วยงาน และภาคที่เกี่ยวข้องในบริบท ประเด็น พื้นที่นั้น และไม่ถูกมองเป็นเพียงกลุ่มที่รอรับช่วยเหลือเพียง มิติเดียว ในทางกลับกันเป็นการเสริมพลังของกลุ่มให้มีความภูมิใจ เข้มแข็งและรู้สึกมีส่วนร่วมและ ส่งเสริมการเข้าถึงความรู้ หน่วยงานภาคีได้ดีขึ้น

## องค์ประกอบที่ 4 Trust & Transparency

นอกจากประเด็นของการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ทั้ง 4 ภาคส่วน จะเสริมสร้างความไว้วางใจ ความไว้วางใจ และพัฒนาการสื่อสารและการเข้าถึง ข้อมูลระหว่างกันที่ดีและมีความโปร่งใสมากขึ้น การประเมินตามกรอบมาตรฐานที่น่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับทั้งในระดับกลุ่ม และระดับสากลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมความน่าเชื่อถือ ลด ปัญหา และความเสี่ยงจากการการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่ไม่มีความโปร่งใส และถูกกล่าวอ้างเกินจริงในการส่งเสริมภาพลักษณ์เพื่อสังคม (Green Washing)

## องค์ประกอบที่ 5 Joint Accountability & Impact

การทำงานร่วมของภาคีที่เกี่ยวข้องแบบไม่มีสายบังคับบัญชา แต่มีข้อตกลง ร่วมกันกับการสร้างผลสัมฤทธิ์ เริ่มเกิดขึ้นทั้งในระดับภายในองค์กรที่มีหลากหลายสายงาน และ การขยายไปสู่การเชื่อมโยงภาคส่วนต่างๆ ดังนั้น Joint Accountability & Impact จะเป็น องค์ประกอบสำคัญในการแก้ไขปัญหาและข้อท้าทายในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทาง สังคม และผลักดันทรัพยากร ความเชี่ยวชาญไปสู่การบรรลุ SDGs ในประเทศไทยได้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ



### 4.3.2.2 การขับเคลื่อนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเชื่อมโยงสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นอกจาก 4 มิติ 20 องค์ประกอบสำคัญตาม LIST Model ต้องมีในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ดังรายละเอียดข้างต้นแล้ว จากการศึกษาพบว่า 4 กลไกการกระตุ้น (ENABLER) ได้แก่ 1) การผลักดันในระดับ (Policy) 2) องค์การนำร่องแนวปฏิบัติ(Pioneer) 3) การส่งเสริมและอำนวยความสะดวก (Promotor) 4) การกำกับดูแลตรวจสอบ (Assurance) ซึ่งเป็นปัจจัยที่พบสำคัญในการส่งเสริมการผลักดันการประยุกต์ในทุกภาคส่วน นอกจากนั้น ในกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม พบการเชื่อมโยง Cross-Sector Partnership ระหว่าง 4 ภาคส่วนสำคัญ (SECTOR) ได้แก่ 1) ภาครัฐ 2) ภาคเอกชน 3) ภาคสังคม 4) ภาคการศึกษา ที่ยึดโยงผลักดันสู่การเกิดผลสัมฤทธิ์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสากล ใน 4 ผลสัมฤทธิ์สำคัญ (IMPACT)



ภาพประกอบ 57 รูปแบบการขับเคลื่อน LIST-ES IMPACT MODEL สู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการสังเคราะห์บทเรียนและกรณีศึกษาทุกภาคส่วน พบว่ากระบวนการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่ครบองค์ประกอบ และผลักดันให้เกิด 1) ระบบในการประเมินและบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 17 เป้าหมาย 2) ระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรและการลงทุนทั้งภาครัฐ เอกชน สังคมและ ภาคการศึกษาที่สะท้อน

ผลสัมฤทธิ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลผลตอบแทนทางสังคมที่เติบโต 3) ระบบการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อเร่งผลสัมฤทธิ์ทางสังคมด้วยงบประมาณที่คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพดีขึ้น และข้อ 4. นับเป็นข้อที่สำคัญอย่างยิ่งคือเกิด ระบบโครงสร้างการดำเนินงานร่วมกันแบบใหม่ที่มีเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลสำเร็จร่วมกันทั้งทางการเงินและทางสังคม

โดยกลไกความร่วมมือของทั้ง 4 ภาคส่วน และกับ 4 บทบาท การประยุกต์มาตรฐาน การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมร่วมกัน จะผลักดันให้เกิด 4 พันธุ์ของการสร้างผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) ระบบการจัดการเป้าหมาย 2) ทฤษฎีการ 3) ความรู้ นวัตกรรม และ 4) โครงสร้างการร่วมงาน อันเป็นตัว แปรสำคัญที่จะ ผลักดันการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกัน (CO-CREATION SDGs IMPACT) และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของ 17

### 4.3.3 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรค และโอกาส

ด้วยสถานการณ์ของประเทศไทยที่ยังเริ่มต้นและยังไม่มีกฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่ กำหนดออกมาอย่างชัดเจน การศึกษาพบว่าหน่วยงานที่ประยุกต์มาตรฐานมีความเผชิญกับข้อท้าทาย และอุปสรรคในการเริ่มต้น การเชื่อมโยงกับหน่วยงานและกลไกสนับสนุนที่เกี่ยวข้องยังไม่ค่อยชัดเจน อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่ประยุกต์มองเห็นโอกาสและประโยชน์ในการส่งเสริม มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม พร้อมเห็นแนวทางการยกระดับการประยุกต์การ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เพื่อตอบโจทย์เป้าหมาย SDGs

#### 4.3.3.1 ข้อท้าทาย ปัญหาอุปสรรค

จากการศึกษาพบประเด็นข้อท้าทายจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาค การศึกษา สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

- 1) ความชัดเจนในระดับนโยบาย ความเป็นรูปธรรมในระดับกฎหมายบังคับ ขาดแรงจูงใจ หรือสิทธิประโยชน์ กระตุ้นที่เพียงพอ
- 2) ข้อตกลงร่วม มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และองค์ริเริ่มในช่วงเริ่มต้นจะ ศึกษาและทดลองในการกระบวนการประยุกต์ให้เกิดความเหมาะสมกับบริบท ขณะเดียวกันก็เป็น ที่ยอมรับในระดับสากล
- 3) ขาดความเข้าใจในแนวทางในการประยุกต์ที่มีความชัดเจน ความซับซ้อน และความท้าทายในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำไปประยุกต์ทั้งภายใน หน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน ทั้งในระดับนโยบายและปฏิบัติ

4) ความท้าทายในการปรับกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการเดิมสู่การประยุกต์การประเมินมิติสังคมที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลากหลาย การพัฒนากลไกที่ทำให้เกิดการใช้ได้ในระดับปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนข้อจำกัดในทรัพยากร สิ่งสนับสนุนในการนำไปสู่กระบวนการประยุกต์ จากการศึกษา พบว่าองค์กรที่มีความพร้อม และมีศักยภาพจะสามารถริเริ่มการประยุกต์ได้ นอกจากนี้ยังไม่พบการขยายวงกว้างในองค์กรอื่น ๆ

5) ขาดฐานข้อมูลทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สามารถเข้าถึงได้และมีความถูกต้อง ข้อมูลฐานในประเด็นที่แตกต่าง พื้นที่บริบทที่แตกต่าง ความอับเฉาถูกต้องของข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันและข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อนำมาสู่การสะท้อนการเปลี่ยนแปลงและผลสัมฤทธิ์จากกิจกรรมโครงการ

6) แนวทางการกำกับดูแลความถูกต้อง นำเชื่อถือของกระบวนการประเมิน ตลอดจนกระบวนการนำผลการประเมินไปใช้ การตีความและการตอบสนองที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ในการบริหารผลกระทบเชิงลบ และขยายผลกระทบบาง

#### 4.3.3.2 โอกาส

จากการศึกษาพบโอกาส และประโยชน์ในการประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์สังคมในประเทศไทยโดยแบ่งเป็น ในภาพรวม 7 ประการสำคัญ และรายละเอียด ดังนี้

1) การสื่อสารภาพลักษณ์ผลการดำเนินงานที่สะท้อน “คุณค่า และผลสัมฤทธิ์ทางสังคม” ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสังคมภายนอก

2) โอกาสยกระดับจุดยืนขององค์กรในเวทีระดับสากล ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่มีความน่าเชื่อถือ จับต้องได้

3) บริหารความเสี่ยงในการเชื่อมโยงกับความต้องการของ แหล่งทุน/ ทรัพยากร นักลงทุน ลูกค้าและสังคมที่เรียกร้องให้องค์กรสะท้อนคุณค่าทางสังคม ควบคู่กับการดำเนินงานขององค์กร

4) โอกาสในการวิเคราะห์ปรับปรุงและพัฒนา แผนงาน กลยุทธ์ขององค์กร จากผลและข้อมูลจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ช่วยบูรณาการให้ทุกส่วนงานภายในองค์กรได้เชื่อมโยงและประสานสรรพกำลังระหว่างกันให้ไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ เป้าหมายองค์กรที่มีความชัดเจน และลดข้อท้าทายอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างหน่วยงานได้ดีขึ้น

5) การพัฒนา บริการ สินค้า ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation Model) ที่สร้างความแตกต่าง และตอบโจทย์ความต้องการ และเกิดเป็นโอกาสในการสร้างขีดความสามารถใหม่ (New S-curve)

6) โอกาสในการเข้าถึง ความต้องการ ความคิดเห็น มุมมองและมิติที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบทุก ๆ ด้าน ที่เป็นประโยชน์ในการออกแบบ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการ การดำเนินงาน ที่เป็นที่ต้องการของสังคมมากขึ้น

7) เกิดการก้าวข้ามขอบเขตการดำเนินงานภายในหน่วยงาน ไปสู่นักงานภายนอก ที่เชื่อมโยงกันในระดับผลสัมฤทธิ์มากขึ้น เกิดโอกาสพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ และโอกาสในการเข้าถึงพื้นที่ที่มีความหลากหลายมากขึ้น

**ในส่วนของภาครัฐ** การผลักดันนโยบาย งบประมาณ ผู้การสร้างความรู้ความเข้าใจ การประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน และการกำหนดกลไก ควบคุมกับมาตรการ นำไปประยุกต์ใช้วงกว้าง และมีมาตรการรองรับ

**ในส่วนของภาคเอกชน** มีโอกาสการประชาสัมพันธ์หน่วยงานในมิติสังคม พร้อมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และอยู่ในความสนใจของนักลงทุน

**ในส่วนของภาคสังคม** เข้าถึงแหล่งทุนใหม่ และบริหารจัดการความเสี่ยงในการเข้าถึงแหล่งทุนได้ การทำงานร่วมกับหน่วยงานให้ทุน เครือข่ายในรูปแบบที่เป็นพันธมิตร และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมาย และสร้างภาคีได้มากขึ้น

**ในส่วนของภาคการศึกษา** สร้างการสื่อสารอย่างบูรณาการ และสามารถสร้างภาคีความร่วมมือได้มากขึ้น เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ รูปแบบแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของ การดำเนินงานบทบาทภาคการศึกษา ไปสู่การขยายผล ที่สะท้อนบทบาทใหม่ที่สำคัญต่อการพัฒนาสังคมของมหาวิทยาลัย และเกิดโอกาสในการถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างวิชาชีพของผู้ประเมิน และสร้างเสริมศักยภาพเป็นที่ปรึกษาให้แก่องค์กรที่มีความต้องการในการประยุกต์มาตรฐานให้แก่ภาคส่วนต่าง ๆ

#### 4.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่แนวทางการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

##### 1. มิติการเรียนรู้

การผลักดันการประยุกต์กรอบมาตรฐาน เป็นเสมือนปัจจัยกระตุ้นและฟันเฟืองในการหลอมรวมบทบาท และศักยภาพของทุกภาคส่วน ผู้การเร่งบรรลุ SDGs และความเข้มแข็งของสังคมไทย มีความตระหนักค่อนข้างสูงในประเด็นความสำคัญในมิติสังคมที่ภาคส่วนต่าง ๆ ตระหนัก

เห็น แต่ยังพบข้อท้าทายในการประยุกต์ ดังนั้นควรมุ่งเน้นสร้างความเข้าใจในแนวทางการนำไปใช้เกี่ยวกับมาตรฐานสากลและแนวทางในระดับหลักการ เพื่อการนำไปประยุกต์ ปฏิบัติได้ในบริบทที่เหมาะสมกับภาคส่วนและองค์กรต่าง ๆ โดยภาครัฐและภาคการศึกษาจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน และพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสมที่จะส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถเรียนรู้และนำไปทดลอง ปฏิบัติ และพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับหน่วยงาน เพิ่ม RL: Readiness Level หรือ Utilization Level ในวงกว้าง

ดังนั้น เพื่อให้การประยุกต์ใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ และการนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีระเบียบ และเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังคมไทย โดยการพัฒนาและสนับสนุนการใช้งานให้มีคุณภาพและเป็นระบบจะเสริมสร้างพลังงานสร้างสรรค์และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการ และปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้

## 2. มิติการประยุกต์

จากข้อท้าทายในการประยุกต์มาตรฐานที่มีความเข้าใจที่ยังไม่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และพบว่าการประยุกต์ส่วนใหญ่ยังมีปัญหาสำคัญคือ 1) การเชื่อมโยงเพียง ภาวนาเจตนาธรรมที่ดี สู่ออกแบบรูปแบบกิจกรรมการดำเนินงาน 2) มีเพียงการติดตามผลในระดับกิจกรรม (Output) ยังขาดการวางระบบติดตามข้อมูลในระดับการเปลี่ยนแปลง และ 3) ขาดความเข้าใจและเข้าถึงผลสัมฤทธิ์สังคม ขาดข้อมูลฐานและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

ดังนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องมีการผลักดันในระดับนโยบายและการสนับสนุนเครือข่ายวิชาชีพ การส่งเสริมกรอบมาตรฐานในระดับประเทศ รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเครื่องมือสนับสนุนในการประเมินต้นทุน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาในหลาย ๆ ด้านขององค์กรและอุตสาหกรรมที่สำคัญ

## 3. มิติการส่งเสริมกลไกความยั่งยืน

การส่งเสริมกลุ่มเครือข่ายและแนวร่วมเชิงประเด็น (System-wide Influence & Partnership) เป็นก้าวสำคัญที่นำพาการเชื่อมโยงภาคส่วนต่าง ๆ มาสู่ระดับการผลักดันบทบาทสำคัญ 4 ประการ ทั้งในด้านนโยบาย การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาการปฏิบัติ และการกำกับดูแลที่ดี การเชื่อมโยงนี้จะสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนากรอบแนวทางในการประยุกต์ที่เหมาะสมกับประเด็นทางสังคม และการสร้างข้อตกลงและความร่วมมือในการประยุกต์กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อช่วยลดข้อจำกัดและความท้าทายในด้านทรัพยากรและงบประมาณ หรือการ



รวมกลุ่มเครือข่ายสมาชิกที่มีในปัจจุบัน เช่น เครือข่ายบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สภาหอการค้าไทยฯ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นต้น จะช่วยในการกำหนดแนวทางการผลักดันการประยุกต์แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ในทิศทางเดียวกัน

การร่วมกันในการสร้างโมเดลการประยุกต์ที่เหมาะสมในภาคส่วนและหน่วยงานต่าง ๆ จะเป็นตัวเริ่มต้นที่ดีในการสร้างแรงกระตุ้นภาคส่วน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากแนวทางเดิม ในแง่ประเทศไทยจะเห็นว่าการผลักดันมาจาก Bottom up level จะเป็นที่สำคัญก่อนที่จะนำไปสู่การผลักดันในเชิงกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการจัดทำมาตรฐานอย่างเห็นได้ชัด

#### 4. มิติผลสัมฤทธิ์การเปลี่ยนแปลง

การกำกับดูแล และตรวจสอบความเหมาะสมของกระบวนการประเมินและการประยุกต์ใช้ เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมากในการสร้างระบบวัดผล และรายงานผล การที่มีการเชื่อมโยงความเป็นสากลเข้ามา จะช่วยให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ระดับโลกและยังสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละภาคส่วน ซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีผลมากในการพัฒนาโมเดลดังกล่าวคือการส่งเสริมการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างทุกภาคส่วนในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ

นอกจากนี้ ความสมดุลของบทบาททั้ง 4 ภาคส่วนในกระบวนการนี้ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนารอบการประยุกต์อย่างครบวงจร โดยการระบุบทบาทที่ชัดเจนและการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสมจะช่วยให้มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การประยุกต์กรอบมาตรฐานที่ขาดความมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และยังขาดบทบาทในการกำกับดูแลอาจเสี่ยงต่อการเกิด Green Washing และทำให้เกิดการบรรลุ SDGs ได้จริง การที่มีการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างทุกภาคส่วนในกระบวนการดำเนินการ และการให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลอย่างเท่าเทียมกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาและปรับปรุงระบบ Impact Transparency และการประเมินผลในอนาคต

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในประเทศไทย ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย วิธีการวิจัย และผลการศึกษา สามารถสรุปผลการดำเนินงาน โดยแบ่งการสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

#### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลวิจัย

จากการวิจัย พบว่า ความตื่นตัวในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทย เช่นในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ได้เน้นความสำคัญของบริบทโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงความเร่งด่วนในการผลักดันสู่การบรรลุ SDGs โดยเป็นปัจจัยและตัวกระตุ้นให้องค์กรทุกภาคส่วนปรับตัวตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงการปฏิบัติที่จริงจัง มีกระบวนการและกลไกการผลักดันมิติสังคมให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และสะท้อนความจำเป็นที่ต้องผลักดันเรื่องนี้ในระดับที่มีความสอดคล้องกับแรงผลักดัน ความต้องการตลอดจนมาตรฐานและแนวปฏิบัติในระดับสากล

การประยุกต์ใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในองค์กรชั้นนำของประเทศไทยมีการเริ่มต้นและพยายามปรับใช้มาตรฐานสากลต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมายขององค์กร มีแรงจูงใจที่เดียวกันในการประยุกต์ใช้ แต่มีปัจจัยที่สะท้อนมาจากบริบทและโครงสร้างขององค์กรที่แตกต่างกัน มีการเรียนรู้และการสนับสนุนในการประยุกต์ใช้ที่มีการก้าวหน้าในภาคการศึกษาและภาคสังคมของประเทศ อย่างไรก็ตามยังมีความซับซ้อนและสับสนในการตีความผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและการนำไปใช้สื่อสาร ซึ่งเป็นความท้าทายของสถานการณ์ในประเทศไทย ทั้งนี้ การเข้าใจร่วม จากฐานคิดของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนความหมายของผลสัมฤทธิ์ในมุมมองของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและสังคม ความเข้าใจในเชิงลึกตามกรอบมาตรฐานและความชัดเจนของการนำผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ไปใช้สื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้ต่อหน่วยงานภายนอก ยังคงเป็นความท้าทายของสถานการณ์ในประเทศไทย นอกจากนี้ รูปแบบแนวทางการประยุกต์ของทุกภาคส่วนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความท้าทายจากระดับความตระหนักที่

เกิดขึ้นข้างต้น จึงพบ “การคัดเลือกโครงการ หรือประเด็นนำร่อง” ซึ่งการคัดเลือกโครงการหรือประเด็นนำร่องเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการทดลองและสร้างความมั่นใจในการเรียนรู้และการประยุกต์เครื่องมือที่เหมาะสม นอกจากนี้ การสื่อสารและรายงานผลงาน Impact Performance เชื่อมโยงการนำกรอบมาตรฐานไปประยุกต์ใช้และพัฒนาในระดับนโยบาย การกำหนดนโยบาย และการปรับหรือพัฒนาบทบาทขององค์กร เป็นแนวทางสำคัญของความสอดคล้องและการปรับหรือพัฒนาบทบาทขององค์กรให้มีความชัดเจนในทิศทางด้านสังคมและสะท้อนความยั่งยืน และการเป็นผู้นำแนวทางใหม่ในระดับสากล ผลจากกระบวนการทดลองแสดงถึงความท้าทายและความต้องการให้เกิดการพัฒนากลไกและกระบวนการส่งเสริมความต่อเนื่องและยั่งยืนในประเทศไทย ซึ่งสิทธิประโยชน์ แรงจูงใจ และความต้องการและทิศทางการสนับสนุนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นมาตรการและหนึ่งในกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการทำต่อเนื่องขององค์กร ตลอดจนการผลักดันให้เกิดการขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ในระบบ Value Chain และการหาข้อตกลงและแนวปฏิบัติใหม่ร่วมกัน จะผลักดันให้เกิดอัตราเร่งในการประยุกต์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้นในองค์กรและระบบทั้งหมดในประเทศไทย

นอกจากนี้จากการทดลองประยุกต์ของหน่วยงานต่าง ๆ พบการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และทิศทางเดียวกัน ในระดับความเข้มข้นและความชัดเจนของผลลัพธ์ที่แตกต่างกันตามเป้าหมายของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนคือความเข้าใจและความเชื่อมโยงที่เพิ่มขึ้นกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การพัฒนามาตรฐานและการเรียนรู้ แนวปฏิบัติใน Value Chain และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกระจายทางด้านการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในสาขานี้และการโปร่งใสขององค์กรด้านสังคม นอกจากนี้ยังเกิดเวทีการร่วมคิดร่วมทำในการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม โดยเฉพาะในระดับสากล

รูปแบบและกรอบแนวทางการการประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์สู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน มี 4 มิติ 20 องค์ประกอบสำคัญ การเรียนรู้ (Learning) รูปแบบการประยุกต์ (Innovation) กลไกความยั่งยืน (Sustainability) และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง (Transformation) โดยทั้ง 4 มิติ เป็นกระบวนการพัฒนา (Continuous Process) (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อภาภกร) และ พระพรหมบัณฑิต (ธมฺมจิตฺโต), 2562)

**มิติที่ 1 การเรียนรู้ (Learning)** เป็นตัวกระตุ้นการประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และรวมความเป็นตัวตน บริบท และสภาพแวดล้อมขององค์กร นำไปสู่การตกผลึกรูปแบบแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสม ที่ประกอบไปด้วย องค์ประกอบที่ 1 Merit & Mandate-Based การตระหนักถึงความสำคัญของการประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์

ทางสังคม จาก Merit-Based และ Mandate-Based เพื่อกำหนดความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร องค์กรประกอบที่ 2 International Norms & Standards การพัฒนาองค์ความรู้และกรอบมาตรฐานระดับสากลเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้และการดำเนินการในองค์กร องค์กรประกอบที่ 3 Collaborative Localization การขับเคลื่อนความร่วมมือโดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นส่วนร่วมในการปรับทิศทางของการพัฒนา องค์กรประกอบที่ 4 Pilot Team & Blended Competency การสร้างศักยภาพในทีมงานนำร่องและการคัดเลือกทีมงานที่มีความผสมผสานของทักษะและมุมมอง และสุดท้ายในมิติการเรียนรู้ องค์กรประกอบที่ 5 Resource & Cost Efficiency การหาสมดุลของต้นทุนและทรัพยากรในการเรียนรู้และการดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม

**มิติที่ 2 รูปแบบการประยุกต์ (Innovation)** เป็นมิติที่นำเสนอมุมมองในภาพกว้าง และครอบคลุมรูปแบบแนวทางการนำไปสู่การประยุกต์มาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม โดยแนวทางการประยุกต์จะมีความสอดคล้องจากกระบวนการเรียนรู้ ตกผลึกสู่การเริ่มทดลอง รูปแบบแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสมขององค์กร ที่ประกอบไปด้วย องค์กรประกอบที่ 1 Redefine Purpose ปรับวิสัยทัศน์และเป้าหมายเพื่อสร้างความชัดเจนและเสนอคุณค่าทางสังคม เป็นมิติที่สำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม องค์กรประกอบที่ 2 Strategic Planning & Budgeting การกำหนดแผนและงบประมาณเพื่อสร้างผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในระดับสูงขึ้นไป และสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย องค์กรประกอบที่ 3 Management & Decision Making การบริหารและการตัดสินใจที่ใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแผนและการดำเนินงาน องค์กรประกอบที่ 4 Improvement & Innovation การใช้การประเมินผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและนวัตกรรม และองค์กรประกอบที่ 5 Reporting & Communication การรายงานผลและการสื่อสารที่มุ่งเปิดเผยข้อมูลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกันในโซ่ธุรกิจหรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**มิติที่ 3 กลไกความยั่งยืน (Sustainability)** องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความยั่งยืนร่วมกัน ผลจากการประยุกต์ใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ซึ่งองค์กรประกอบดังกล่าวประกอบด้วย องค์กรประกอบที่ 1 Policy integration in practice การผลักดันนโยบายจากระดับองค์กร ภาคส่วน และประเทศ มีผลให้เกิดกลไกในการบูรณาการเข้าสู่ระบบงานปัจจุบันและสร้างความต่อเนื่อง องค์กรประกอบที่ 2 Consensus Methodology & Baseline การมีข้อตกลงร่วมกันและข้อมูลฐานในการสร้างความเข้าใจและยอมรับร่วมกันระหว่างหน่วยงาน องค์กรประกอบที่ 3 System-wide Influence & Partnership การสร้างพันธมิตรภาคีเครือข่ายเพื่อผลักดันการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมให้

เกิดผลและมีความยั่งยืน องค์ประกอบที่ 4 Impact Investing & Funding การใช้จ่ายเงินจาก การลงทุนและจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และองค์ประกอบที่ 5 New Value – Based Market การสร้างตลาดใหม่ที่มีความต้องการคุณค่าทางสังคมเพื่อสนับสนุนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมได้

**มิติที่ 4 ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง (Transformation)** การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลอย่างชัดเจนไม่เพียงแคในระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบไปยังระดับกว้างขวางของสังคม ด้วยมุมมองที่ลึกและกว้างขวางมากขึ้น เน้นไปที่การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ด้วยการมองเห็นประโยชน์ในระยะยาวและการเสริมความรับผิดชอบร่วมกัน โดยมี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 Multi-Stakeholder Engagement การมีความมุ่งหวังในการร่วมมือของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหลากหลายและความเข้าใจที่ลึกซึ้งในองค์กรและสังคมในระยะยาว องค์ประกอบที่ 2 Risk Mitigation & Management การจัดการความเสี่ยง ช่วยลดผลกระทบเชิงลบและเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม องค์ประกอบที่ 3 Social Empowerment การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน และเพิ่มความเข้มแข็งของสังคม องค์ประกอบที่ 4 Trust & Transparency การสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในกระบวนการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยลดปัญหาและเพิ่มความเสถียรภาพ และองค์ประกอบที่ 5 Joint Accountability & Impact การมีความรับผิดชอบร่วมกัน และการกระทำที่มีผลสัมฤทธิ์ทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน และมีความสำเร็จในการบริหารจัดการกับปัญหาและความท้าทายในสังคม

จากการวิเคราะห์กรณีศึกษาของทุกภาคส่วน ยังพบว่า กระบวนการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่ครบองค์ประกอบ และมีการขับเคลื่อน จะผลักดันให้เกิด 1) ระบบในการประเมินและบริหารจัดการผลสัมฤทธิ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน 17 เป้าหมาย 2) ระบบการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรและการลงทุนทั้งภาครัฐ เอกชน สังคม และ ภาคการศึกษาที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลผลตอบแทนทางสังคมที่เติบโต 3) ระบบการพัฒนาองค์ความรู้นวัตกรรมเพื่อเร่งผลสัมฤทธิ์ทางสังคมด้วยงบประมาณที่คุ้มค่าและเกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้น และข้อ 4. นับเป็นข้อที่สำคัญอย่างยิ่งคือเกิด ระบบโครงสร้างการดำเนินงานร่วมกันแบบใหม่ที่มีเป้าหมายตัวชี้วัดผลสำเร็จร่วมกันทั้งทางการเงินและทางสังคม โดยกลไกความร่วมมือของทั้ง 4 ภาคส่วน และกับ 4 บทบาท ในการการประยุกต์มาตรฐานการ



ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมร่วมกัน จะผลักดันให้เกิด 4 พันธุ์เพื่อผู้สร้างผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) ระบบการจัดการเป้าหมาย 2) ทรัพยากร 3) ความรู้นวัตกรรม และ 4) โครงสร้างการทำงาน อันเป็นตัวแปรสำคัญที่จะ ผลักดันการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนร่วมกัน (CO-CREATION SDGs IMPACT) และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (17 SDGs)

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทาง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวทางการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและคุณค่าทางสังคมในต่างประเทศ พบว่า สถานการณ์การประยุกต์ รูปแบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในประเทศไทย มีทิศทางที่ก้าวหน้า และเป็นไปในทิศทางสอดคล้องกับรูปแบบการประยุกต์ในต่างประเทศ ด้วยกรอบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) เป็นฐานสำคัญในการวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (Brown, 2020) โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหัวใจสำคัญที่แตกต่างจากระบบการประเมินอื่น ๆ ตลอดจนการเชื่อมโยงในมิติของมาตรฐานการประเมินในระดับสากล ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ ได้แก่ UN Impact Management Platform, Social Impact Assessment & Social Return on Investment (SROI), และ Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้ได้ช่วยให้เกิดการประเมินผลทางสังคมที่มีความเป็นเชิงรุกและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ นอกจากนี้ยังมีพบกรณีศึกษาที่มีการริเริ่มการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษาที่มีแนวทางการประยุกต์ที่เริ่มเห็นความก้าวหน้าขององค์กรชั้นนำ

อย่างไรก็ตามในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาที่มีต่อประเทศไทย การปรับใช้มาตรฐานและแนวทางเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในการพัฒนามีความสำคัญอย่างมาก การเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นนี้ อาจมาจากการขาดคล่องตัวของเครื่องมือที่เหมาะสมในการดูแลและกำกับดูแลการพัฒนา การดำเนินการในทิศทางที่ดีที่สุดต้องการการร่วมมือจากทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างโมเดลที่เป็นเครื่องมือ ซึ่ง SDGs โดยมีความเห็นอกว่า คือ การปฏิวัติองค์ความรู้ร่วมกัน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการร่วมมือระหว่างประเทศในการกำหนดกรอบและกระบวนการในการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการติดตามประสิทธิภาพที่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับความเป็นผู้นำ การจัดสรรงบประมาณ และการร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศและระหว่างประเทศ โดย

ใช้โมเดล SDGs Impact Accelerator & Multiplier และต่อยอด LIST Model ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ (Learning), 2) รูปแบบการประยุกต์ (Innovation), 3) กลไกความยั่งยืน (Sustainability), และ 4) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง (Transformation) (พระสุธีรัตนบัณฑิต (อาภากรโ), 2561)

## 5.2.2 สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์สถานการณ์การประยุกต์ และรูปแบบแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศไทย พบว่า แนวทางการเรียนรู้และพัฒนาประยุกต์การกรอบแนวทางการประเมินผลกระทบทางสังคม (SIA) ส่งการพัฒนาสังคม ผ่าน 4 กรอบแนวทางสำคัญ คือ การเรียนรู้ นวัตกรรม การพัฒนาที่ยั่งยืน และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกรณีศึกษาผู้ประยุกต์มาตรฐานในภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ได้ดำเนินแนวทางการประยุกต์ตามกรอบ LIST Model ใน 4 มิติหลัก และสะท้อนองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องกับมุมของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ของพระสุธีรัตนบัณฑิต (อาภากรโ) (2561) พบองค์ประกอบ 20 องค์ประกอบ โดยมีมิติของการเรียนรู้และความพร้อมองค์กร บุคคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งทิศทางการเรียนรู้ในการประยุกต์ริเริ่มการประเมิน มีองค์ประกอบ 7 ประการที่สำคัญกับการเตรียมความพร้อม (Readiness Level) ซึ่งการศึกษาได้สะท้อนว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเตรียมความพร้อม ก่อนการผลักดันนโยบายภาคบังคับเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะลดผลลัพธ์ในทิศทางที่เกิดความเสี่ยงและไม่เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ 7 Social Impact Capability Framework (Fuzi et al., 2018)

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ของ Kvam (2018) ที่วิเคราะห์รูปแบบการประยุกต์ในระดับโครงการ และรูปแบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมที่ขยายมิติจากการประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม (EIA) เพื่อครอบคลุมมิติต่าง ๆ เช่น สุขภาพ, ความเท่าเทียมทางเพศ, สิทธิมนุษยชน และการเชื่อมโยงการนำเครื่องมือการประเมินผลสัมฤทธิ์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลากหลายภาค เช่น ภาคสังคม, ภาครัฐ, ภาคเอกชน, และผู้เชี่ยวชาญ และพบว่ามีการเชื่อมโยงกรอบแนวทางในการผลักดันการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์สู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อช่วยให้เห็นมิติที่เกี่ยวข้องของการประเมินผลกระทบทางสังคม (Nigri & Michellini, 2019)

อย่างไรก็ตาม จากการเปรียบเทียบสถานการณ์การประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมในต่างประเทศ พบว่าประเทศไทยยังไม่มีผลการผลักดันในระดับกฎหมาย หากเปรียบเทียบกับ

กรณีศึกษาประเทศอังกฤษที่ ผลักดันกฎหมาย The Public Services (Social Value) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2013 และเป็นที่มาให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติในวงกว้าง ในระดับกระทรวง ในระดับท้องถิ่น ในมิติการจัดซื้อจัดจ้างและการรายงานงบประมาณที่สร้างผลสัมฤทธิ์ทางสังคม ตลอดจนพบการเรียนรู้ในวงกว้างและระดับท้องถิ่นเพื่อสร้างความตระหนักและรับรู้แนวทางการปฏิบัติ ซึ่งพบความเชื่อมโยงของการสนับสนุนกฎหมายดังกล่าว ที่ส่งผลต่อนโยบายวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) จากรายงานวิเคราะห์ผลการบังคับใช้กฎหมาย (Social Value Act Review Report (Cabinet Office, 2015) อีกทั้งยังพบผลกระทบเชิงบวกในการจัดซื้อจัดจ้างต่อกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมมากขึ้น อย่างไรก็ตามพบข้อท้าทายในมิติของความเข้าใจในตัวบทกฎหมาย ตลอดจนการประยุกต์ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน บริษัท และพบว่าเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้กฎหมายฉบับนี้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายยิ่งขึ้น

สำหรับในประเทศไทย มีการขับเคลื่อนในลักษณะ (Bottom-Up) โดยพบความก้าวหน้าในภาคสังคม ด้วยภารกิจหลักและบริบทความต้องการของแหล่งทุนที่มีความจำเป็นในการสะท้อนความโปร่งใสในระดับประเทศและระดับสากล นอกจากนี้ ในภาคการศึกษา พบแนวทางการประยุกต์ในวงกว้างและเริ่มพัฒนา Readiness Level จากระดับผู้ปฏิบัติอย่างเป็นระบบ คู่ขนานกับการส่งสัญญาณสนับสนุนในระดับนโยบายจึงเกิดแรงกระตุ้นในวงกว้าง ด้วยการสร้างแรงจูงใจการเข้าถึงทุนทางวิจัย สถานการณ์การประยุกต์ในภาพรวมจึงมุ่งไปที่การสะท้อนรายงานสื่อสารผลสัมฤทธิ์ยังไม่ผูกโยงในระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการจัดสรรงบประมาณเหมือนในระดับสากล สำหรับภาคเอกชนที่มีความก้าวหน้าในการประยุกต์มาตรฐานเปิดเผยข้อมูล กรอบข้อมูล ESG (Economic, Social, Governance) ตลอดจนมีกิจกรรมที่มีความเป็นรูปธรรมมีแนวโน้มในการประยุกต์เพื่อสื่อสารประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน สำหรับภาครัฐนับเป็นช่วงของการริเริ่มในหน่วยงานที่มีความพร้อม เช่น รัฐวิสาหกิจ ด้วยกรอบแนวคิดในการใช้งบประมาณภาครัฐที่สะท้อนความคุ้มค่าและเกิดสัมฤทธิ์ผล ควบคู่กับการกระตุ้นจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ ที่ยึดโยงกับทิศทาง SDGs เป็นจุดผลักดันในการริเริ่มการประยุกต์ในหน่วยงานในฐานะผู้ปฏิบัติ

### 5.2.3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่นำไปสู่แนวทางการส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

จากการศึกษารูปแบบทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และคุณค่าทางสังคมในภาคส่วนต่าง ๆ พบว่า ความสอดคล้องกับ SDG Index and Dashboard Report (J. D. Sachs et al., 2018) ที่สะท้อนความสำคัญของการกระตุ้นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคการศึกษา ซึ่งสอดคล้องถึงศักยภาพในการนำมาสู่การระดมทรัพยากร

ผู้การลงทุนที่ตอบโจทย์เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Business and Sustainable Development Commission Report Better Business Better World) โดยการศึกษาฉบับนี้ได้ต่อยอดวิเคราะห์และนำเสนอมิติใหม่ของการเชื่อมโยงการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยระบบโครงสร้างความร่วมมือของ 4 มิติการประยุกต์ 4 กลไกการกระตุ้น 4 ภาคส่วนในการผลักดัน สู่ 4 พันธุ์ในการเร่งและขยายผลสัมฤทธิ์ ในการแก้ปัญหาข้อท้าทายของการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ 1) ระบบการบริหารจัดการติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายและตัวชี้วัด (Impact Measurement & Management) 2) กลไกการดึงดูดทรัพยากร แหล่งทุน ผู้สร้างผลสัมฤทธิ์ และคุณค่าทางสังคม (Resource Mobilization) 3) องค์ความรู้สู่การแก้ไขปัญหาความยั่งยืน (Social innovation) (Fuzi et al., 2018) และ 4) รูปแบบโครงสร้างความร่วมมือผู้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยพบว่า มิติขององค์ประกอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม 4 มิติ 20 องค์ประกอบในของโมเดล LIST-ES IMPACT MODEL เป็นจุดที่ยึดโยงและเป็นตัวเร่งให้เกิดการหลอมรวม ผสมผสานการดำเนินงานร่วม (Convergence) และลดขอบเขตและช่องว่างระหว่างกันของภาคส่วน (Cross-Sector Partnership) เพราะทุกภาคส่วนพุ่งเป้าไปที่ศักยภาพในการสร้าง ผลสัมฤทธิ์และคุณค่าทางสังคม Blended Value ที่ผนวกทั้ง Financial Value และ Social Value ซึ่งด้วย SIA Application จะทำให้เกิดการทำงาน เพื่อตอบเป้าหมายสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับภาคส่วนต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

บทบาทการผลักดันตามโมเดล LIST-ES IMPACT MODEL ได้แก่ บทบาทที่ 1 การกำหนดทิศทาง นโยบาย (POLICY) บทบาทที่ 2 การเสริมสร้างแรงจูงใจ/สนับสนุนศักยภาพ (PROMOTOR) บทบาทที่ 3 องค์การนำร่องแนวปฏิบัติ (PIONEER) บทบาทที่ 4 การกำกับดูแล ตรวจสอบ และรับรอง (ASSURANCE) พบว่า บทบาทในการผลักดันการประยุกต์ไม่ได้ผูกกับรูปแบบขององค์กร ทุกภาคส่วนจะมีกลไกกระตุ้นบทบาททั้ง 4 ได้ เช่น กรณีศึกษาของ ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ พบว่าในการผลักดันขับเคลื่อนเชิงนโยบายที่เป็นศักยภาพเด่น แต่ถึงแม้ยังไม่พบการผลักดันกฎหมายข้อระเบียบในวงกว้าง การศึกษาบทบาท และความพร้อมการสนับสนุนศักยภาพ การพัฒนากรอบแนวทางปฏิบัติ คู่มือ กระบวนการให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังเป็นแนวทางที่ภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจสามารถจัดทำได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนพบบทบาทในการปฏิบัติในหน่วยงานจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเอง เป็นต้น

การศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม (SIA) นำไปสู่การสร้างพันธมิตรและการขับเคลื่อนเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDG) ร่วมกัน ด้วยปัจจัยสำคัญดังนี้ 1) ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ทางสังคม - เป็นตัวยึดโยงร่วมระหว่าง ความ

รับผิดชอบ และ ความร่วมมือ ในระหว่าง 4 ภาคส่วน 2) คุณค่าทางสังคม - เกิดราคา เป็นที่ยอมรับ และผลักดันให้เกิดกลไกการระดมทรัพยากรในวงกว้าง 3) ศักยภาพร่วม – ของทุกภาคส่วนถูกดึงออกมา สร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีสังคมเป็นฐาน และ 4) คุณค่าร่วม ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม ผลักดันปณิธานของทุกภาคส่วนสู่การบรรลุเป้า SDGs ได้อย่างยั่งยืน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า ส่วนสำคัญที่สุดในแต่ละภาคส่วนมีโอกาสและความสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ดังนี้

**ภาครัฐ** มีโอกาสในการผลักดันนโยบายและการเข้าถึงงบประมาณสู่การสร้างความรู้และความเข้าใจ โดยการประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน และการกำหนดกรอบและกลไกการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้มีมาตรการรองรับที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้วงกว้างและมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นในทุกภาคของสังคม

**ภาคเอกชน** มีโอกาสในการประชาสัมพันธ์ในมิติสังคมและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เช่นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่สำคัญในมิติสังคมและนักลงทุน โดยทำให้องค์กรมีความน่าสนใจและน่าเชื่อถือในตลาด

**ภาคสังคม** มีโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุนใหม่และบริหารจัดการความเสี่ยงในการเข้าถึงแหล่งทุนได้ โดยการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เป็นพันธมิตร และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้ดีขึ้น

**ภาคการศึกษา** มีโอกาสในการสื่อสารและสร้างภาคีความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้ รูปแบบและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคมของการดำเนินงานบทบาทภาคการศึกษา โดยการขยายผลในการเรียนการสอน งานวิจัย งานบริการวิชาการ บริการสังคม และการศึกษาเพื่อสร้างบทบาทใหม่ที่สำคัญต่อการพัฒนาสังคมของมหาวิทยาลัย

ดังนั้นการพัฒนาและการส่งเสริมในทุกภาคส่วนจะช่วยให้เกิดความร่วมมือและความเข้มแข็งในการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนในประเทศ และยังมีโอกาสในการถ่ายทอดและสร้างเสริมความรู้ให้แก่ภาคส่วนต่าง ๆ ในชุมชน ซึ่งพิจารณาส่วนสำคัญที่สุดกับการพัฒนาในมิติต่าง ๆ จากการวิจัย ดังนี้

**มิติการเรียนรู้** การเรียนรู้เป็นมิติสำคัญของประเทศไทยในการผลักดันการประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม เพื่อเป็นเครื่องมือที่กระตุ้นการหลอมรวมบทบาทของทุกภาคส่วน ในการเร่งบรรลุ SDGs และความเข้มแข็งของสังคมไทย ภาครัฐและภาคศึกษามีบทบาทสำคัญ



ในการสนับสนุน และพัฒนาองค์ความรู้ที่เหมาะสม ให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถเรียนรู้ นำไปทดลอง ปฏิบัติ และพัฒนารูปแบบที่เหมาะสม เพิ่มความพร้อมในการใช้งานหรือระดับความพร้อมในการนำไปใช้งานในสถานการณ์ต่าง ๆ และพบว่ามี การเชื่อมโยงกรอบแนวทางในการผลักดัน การประยุกต์การประเมินผลสัมฤทธิ์สู่การบรรลุ SDGs เพื่อช่วยให้เห็นมิติที่เกี่ยวข้องของการ ประเมินผลกระทบทางสังคม

**มิติการประยุกต์** จากข้อท้าทายในการประยุกต์มาตรฐานที่มีความเข้าใจที่ยังไม่ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และพบว่าการประยุกต์ส่วนใหญ่ยังมีปัญหาสำคัญคือ 1) การ เชื่อมโยงเพียง ภาวนาเจตนารมณ์ที่ดี สู่การออกแบบรูปแบบกิจกรรมการดำเนินงาน 2) มีเพียง การติดตามผลในระดับกิจกรรม (Output) ยังขาดการวางระบบติดตามข้อมูลในระดับการ เปลี่ยนแปลง และ 3) ขาดความเข้าใจและเข้าถึงผลสัมฤทธิ์สังคม ขาดข้อมูลฐานและการกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้น ควรผลักดันในระดับนโยบายและสนับสนุนเครือข่ายวิชาชีพ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูล และเครื่องมือการประเมินต้นทุน

**มิติการส่งเสริมกลไกความยั่งยืน** ประเทศไทยควรเชื่อมโยงภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อผลักดัน บทบาทสำคัญในนโยบายและการเรียนรู้และพัฒนากรอบแนวทางการประยุกต์ที่เหมาะสมกับ ประเด็นทางสังคม การสร้างข้อตกลงและความร่วมมือในการประยุกต์กรอบการประเมินผล สัมฤทธิ์ทางสังคม โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่น เพื่อลดข้อจำกัดและความท้าทายในด้านทรัพยากร และงบประมาณ หรือการรวมกลุ่มเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจาก Bottom-up level ไปสู่การผลักดันในเชิงกฎหมายและข้อบังคับ

**มิติผลสัมฤทธิ์การเปลี่ยนแปลง** การวางกลไกในการกำกับดูแล และตรวจสอบความ เหมาะสมของกระบวนการประเมินและการประยุกต์ใช้ โดยการเชื่อมโยงความเป็นสากล เพื่อ พัฒนาระบบที่เหมาะสมในทุกภาคส่วน และป้องกันการ Green Washing โดยการรับรอง ตรวจสอบ และระบบฐานข้อมูล Impact และผลการประเมินที่เปิดเผย ผู้วิจัยพบว่า การผลักดัน โมเดลมี 3 ปัจจัยสำคัญคือ 1) การเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างภาคส่วนทุกแห่ง 2) ความสมดุล ของบทบาททั้ง 4 ที่นำไปสู่การพัฒนากรอบการประยุกต์ และ 3) การประยุกต์กรอบมาตรฐานที่มี ความมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและบทบาทที่เข้มงวดในการกำกับดูแล เพื่อป้องกันการ Green Washing และการบรรลุ SDGs

## 5.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษา สามารถสรุปข้อเสนอแนะแนวทางในการต่อยอดงานวิจัยให้เกิดการต่อยอด และสร้างประโยชน์ในอนาคตได้ ดังต่อไปนี้

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงเนื้อหา

#### 5.4.1.1 การส่งเสริมทัศนคติและความเข้าใจ

1) สร้างความเข้าใจสู่การนำไปใช้ได้จริง ทั้งผู้ปฏิบัติ ผู้ประเมิน ผู้อ่าน ผู้กำกับดูแล ให้ตรงกัน

2) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อสร้างความตระหนัก และแบ่งปันแนวทางในระดับ หลักการ เพื่อการนำไปประยุกต์ได้เหมาะสม

#### 5.4.1.2 การส่งเสริมทักษะและแนวทางปฏิบัติ

1) พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติ นโยบายให้ภาคส่วนต่าง ๆ สามารถนำไปทดลอง ปฏิบัติ พัฒนารูปแบบที่เหมาะสม ยกกระดับความพร้อมของภาคส่วน (RL: Readiness Level) และการนำไปใช้ที่ขยายวงกว้าง (UL: Utilization Level)

2) ผลักดันนโยบายด้านวิชาชีพผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางสังคม และมีกลไกการ ดำเนินงานเชื่อถือทั้งประเทศและสากล

3) การนำเทคโนโลยีและเครื่องมือที่จะสนับสนุนให้เกิดการประเมิน ลดความซับซ้อน และต้นทุนที่เข้าถึงได้ในวงกว้าง

#### 5.4.1.3 การส่งเสริมกลไกในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1) สร้างความร่วมมือกับระดับ Cluster หรือการรวมกลุ่มเครือข่ายในระดับภาคส่วน เพื่อร่วมกำหนดทิศทาง ลดทรัพยากร เพิ่มอัตราเร่งขยายผล โดยผลักดันจาก Bottom-up level ก่อนจะ นำไปสู่การผลักดันในเชิงกฎหมายข้อบังคับ

#### 5.4.1.4 การส่งเสริมและผลักดันพหุภาคีร่วมมือ

1) วางกลไกในการกำกับดูแล Impact Transparency และทำตรวจสอบความ ถูกต้อง เพื่อป้องกัน และการให้ความตระหนัก Green Washing พร้อมการรับรอง ตรวจสอบ และระบบ เปิดเผยข้อมูล Impact ผลการประเมินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

2) ทรนรงค์และผลักดัน Incentive Policy นำไปสู่ขยายผลในวงกว้าง โดยมีมาตรการ กลไกสนับสนุน สิทธิประโยชน์ กำหนดระเบียบแนวทาง ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ

#### 5.4.1.5 การนำผลงานวิจัยสู่การพัฒนาเชิงนโยบายและระดับปฏิบัติ

- 1) ภาครัฐสนับสนุนการนำโมเดลการศึกษาแนวทางการประยุกต์กรอบมาตรฐานการประเมินผลสัมฤทธิ์และคุณค่าไปสู่การขยายผล
- 2) ผลักดันนโยบายการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ การประยุกต์ สิทธิประโยชน์ การกำกับดูแล และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมได้ตรงกับความต้องการ
- 3) จัดทำแนวปฏิบัติปฏิบัติที่ดี เพื่อให้เกิดชุดองค์ความรู้ ผลการศึกษา แนวปฏิบัติที่ดีของแต่ละภาคส่วน และตัวอย่างจากกรณีศึกษาไปสู่การต่อยอดที่เหมาะสม

#### 5.4.1.6 การนำเสนอผลงานวิจัยที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

- 1) ผลักดันการนำผลการศึกษาไปสู่การถ่ายทอดทางวิชาการ แลกเปลี่ยนรูปแบบแนวทางการประยุกต์ในระดับภูมิภาค เพื่อต่อยอดองค์ความรู้

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะด้านวิธิตำเนินการวิจัย

5.4.2.1 การต่อยอดการศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ระดับการเข้าถึง ครอบคลุม องค์การผู้ประยุกต์ในระดับภาคส่วน ระดับ Cluster ต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและการสนับสนุนอย่างเหมาะสม

5.4.2.2 การศึกษาวิจัยฐานข้อมูล ตัวชี้วัด และการประเมินคุณค่าทางสังคมที่เหมาะสมในภาคส่วนต่าง ๆ

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วงศ์วิบูลเศรษฐ์. (2555). การประเมินผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมของโครงการก่อสร้างแนวสายส่งไฟฟ้าโรงไฟฟ้าหงสาอีกในตักกับกระบวนการภาคประชาชนต่อการประเมินผลกระทบทางสังคม: กรณีศึกษา อำเภอสองแคว จังหวัดน่าน. (ศิลปศาสตรบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กัญญาณัฐ เสียงใหญ่, และ ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล. (2564). ความสำเร็จของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. วารสารรัชต์ภาคย์, 15(43), 14-24.
- กัมปนาท วิจิตรศรีกมล. (2564). การประเมินผลกระทบจากงานวิจัยและพัฒนา: หลักการเบื้องต้นและแนวปฏิบัติ (1). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร.
- เกศกุล สระगी. (2564, กรกฎาคม - ธันวาคม). ผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) ของโครงการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน กรณีชุมชนในเขตพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยว. วารสารพัฒนศาสตร์, 4(2), 129-183.
- คณะอนุกรรมการด้านนโยบายและยุทธศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม สภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ, & สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2560). ร่างยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙). สืบค้นจาก [https://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/03f2019013108571396.pdf](https://www.ubu.ac.th/web/files_up/03f2019013108571396.pdf)
- เครือเจริญโภคภัณฑ์. (2565). รายงานความยั่งยืน 2565. สืบค้นจาก <https://www.cpglobal.com/th/document/sustainability-reports>
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน.). COMPANY PROFILE: Powering Life with Future Energy and Beyond ขับเคลื่อนทุกชีวิต ด้วยพลังแห่งอนาคต. <https://www.pttplc.com/th/About/About-Ptt/Background.aspx>
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). กลยุทธ์ นโยบาย และการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน. <https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Sustainabilitygovernance/Sustainabilitystrategy.aspx>
- พระสุธีรัตนบัณฑิต (อภาภโร). (2561). LIST MODEL FOR RESEARCH AND SOCIAL

## DEVELOPMENT.

พระสุธีรัตนบัณฑิต (อาภากรโ), และพระพรหมบัณฑิต (ธมฺมจิตฺโต). (2562, กรกฎาคม - สิงหาคม).

The Factor, Model, and Creating Process Research Network for Sustainable Development. *Journal of MCU Peace Studies*, 7(4).

มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2565). รายงานประจำปี *Annual Report*

วราพร บุญจอม. (2559, กรกฎาคม - กันยายน). การพัฒนาตัวแบบเพื่อการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสาขาธนาคารโดยใช้ Balanced Scorecard และ Data Envelopment Analysis. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 39(151), 24-47.

สมพร อิศวิลานนท์, และปิยะทัศน์ พาฬอนุรักษ์. (2561). การจัดการงานวิจัยสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ: แนวคิดและกรณีศึกษา. In. สืบค้นจาก

[https://digital.library.tu.ac.th/tu\\_dc/frontend/Info/item/dc:299257#](https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:299257#)

सानิตย์ หนูนิล. (2564). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรภาคอุตสาหกรรมในช่วงวิกฤต COVID-19. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 8(1), 17-38.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). (2021). ข้อมูลองค์กร.

<https://www.thaihealth.or.th/get-to-know-thaihealth/about-thaihealth/>

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2555). การทำดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนากิจการเพื่อความยั่งยืน. สืบค้นจาก

<https://www.sec.or.th/cgthailand/TH/pages/overview/cgandsustainablebusinessdevelopment.aspx#1>

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.). (2563). ระบบนิเวศ Eco-System ของการพัฒนาตลาดทุนและการเงินยั่งยืน.

<https://thaipublica.org/2020/11/thaipublica-forum2563-esg-ruenwadee/>

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.). (2565). แผนที่การลงทุนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG Investor Map) <https://www.infoquest.co.th/2022/214446>

สุพัตตรา ตันติจรียาพันธ์. (2564). การนำแนวคิดการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) เพื่อวัดผลสำเร็จของโครงการสาธารณะเชิงพื้นที่. การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 13. สืบค้นจาก

[https://publication.npru.ac.th/bitstream/123456789/1479/1/npru\\_224.pdf](https://publication.npru.ac.th/bitstream/123456789/1479/1/npru_224.pdf)

สุวรรณา ประณีตวตกล. (2558). เส้นทางสู่ผลกระทบของงานวิจัย การประเมินผลกระทบจาก



งานวิจัยด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร (pp. 15-26). กรุงเทพฯ: สถาบันคลังสมองของชาติ. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

Africa Union. (2021). Agenda 2063 and the SDGs. Retrieved from

<https://au.int/agenda2063/sdgs>

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124.

Aryanezhad, M. B., Najafi, E., & Farkousha, s. B. (2011). A BSC-DEA approach to measure the relative efficiency of service industry: A case study of banking sector.

*International Journal of Industrial Engineering Computations*, 2, 273-282.

Balfanz, R., & Byrnes, V. (2012). *The Importance of Being There: A Report on Absenteeism in the Nation's Public Schools*. Baltimore : Johns Hopkins University Center for Social Organization of Schools. : Retrieved from

[https://new.every1graduates.org/wp-content/uploads/2012/05/FINALChronicAbsenteeismReport\\_May16.pdf](https://new.every1graduates.org/wp-content/uploads/2012/05/FINALChronicAbsenteeismReport_May16.pdf)

Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. *Journal of Management*, 46(6), 937-964.

Becker, H. A. (2001). Social impact assessment. *European Journal of Operational Research*, 128(2), 311-321.

Brooks, C. (2008). *Introductory Econometrics for Finance (2)*. Cambridge: Cambridge University Press.

Brown, M. (2020). Unpacking the Theory of Change. *Stanford social innovation review*, 18(4), 44-50.

Cabinet Office. (2015). *Social Value Act Review*. London: Retrieved from

<https://www.gov.uk/government/consultations/social-value-act-review>

Cassen, R. H. (1987). Our common future: report of the World Commission on Environment and Development. *International Affairs*, 64(1), 126.

Chiang, C.-Y., & Lin, B. (2009). An integration of balanced scorecards and data envelopment analysis for firm's benchmarking management. *Total Quality*

- Management & Business Excellence - TOTAL QUAL MANAG BUS EXCELL*, 20, 1153-1172.
- Crawford, C., & Cribb, J. (2013). *Reading and maths skills at age 10 and earnings in later life* (CAYT Report No.3). Retrieved from <https://ifs.org.uk/publications/reading-and-maths-skills-age-10-and-earnings-later-life-brief-analysis-using-british>
- Cummings, E. M., George, M. R. W., McCoy, K. P., & Davies, P. T. (2012). Interparental Conflict in Kindergarten and Adolescent Adjustment: Prospective Investigation of Emotional Security as an Explanatory Mechanism. *Child Development*, 83(5), 1703–1715.
- Daniels, H. (2011). Exclusion from School and Its Consequences. *Psychological Science and Education*, 16(1), 38–50.
- Daraganova, G., Mullan, K., & Edwards, B. (2014). *Attendance in Primary School: Factors and Consequences* (51). Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2519883>
- Department of Planning, I., & Environment. (2021). *The Minister's Planning Principles: a plan for sustainable development in NSW* (Position paper): Government of New South Wales.
- Dietz, T. (1987, January). Theory and Method in Social Impact Assessment 57(1), 54-69. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1987.tb01180.x>
- DNV GL, & Compact, U. N. G. (2020). *UN Global Compact 20th-Anniversary Progress Report: Uniting Business in the Decade of Action*. Retrieved from <https://ceowatermandate.org/resources/un-global-compact-20th-anniversary-progress-report-uniting-business-in-the-decade-of-action-2020/>
- Dogaru, T.-C. (2014). Improving the National and European Policies through Impact Assessment Implementation. *EIRP Proceedings*, 9.
- Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2001). Outcome Mapping: Building Learning and Reflection Into Development Programs. Retrieved from <https://idrc-crdi.ca/sites/default/files/openebooks/959-3/index.html>
- Epstein, M. a. J., & Yuthas, K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts* (1st). California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Erasmus University Rotterdam. Impact evaluation. Retrieved from <https://www.eur.nl/en/research/research-services/societal-impact-evaluation/what-impact-evaluation>
- Esteves, A. M., Factory, G., Vanclay, F., Götzmann, N., & Moreira, S. (2017). Adapting social impact assessment to address a project's human rights impacts and risks. *Environmental Impact Assessment Review*, 67, 73-87.
- Florman, S., Becker, T., Bresnahan, B., Chevaile-Ramos, A., Carvalho, D., Grannas, G., . . . Larsen, C. (2016). Efficacy and safety outcomes of extended-criteria donor kidneys by subtype: Subgroup analysis of BENEFIT-EXT at 7-years posttransplant. *American Journal of Transplantation*, 17.
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A., Ali, S. H., Kemp, D., & Scurrah, M. (2014). Conflict translates environmental and social risk into business costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(21), 7576-7581.
- Fuzi, A., Sikora, D., & Gryszkiewicz, L. (2018). Why Taking a Step Back From Social Impact Assessment Can Lead to Better Results.
- Goodman, R. (1997). The Strengths and Difficulties Questionnaire: A Research Note. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 38(5), 581-586.
- Goodwin, N., Nelson, J. A., Ackerman, F., & Weisskopf, T. (2008). Consumption and the Consumer Society. Retrieved from [http://www.ase.tufts.edu/gdae/educationmaterials/modules/consumption\\_and\\_the\\_consumer\\_society.pdf](http://www.ase.tufts.edu/gdae/educationmaterials/modules/consumption_and_the_consumer_society.pdf)
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research. *Management Decision*, 51(2), 361-379.
- Guidance., M. R. S. (2023). *Social Value Policy in UK Government Research Procurement*.
- Hadad, S., & Gauca, O. (2014). Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 9, 119-136.
- Hanna, P., Vanclay, F., Langdon, E. J., & Arts, J. (2016). The importance of cultural aspects in impact assessment and project development: reflections from a case

- study of a hydroelectric dam in Brazil. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 34(4), 306-318.
- Impact Management Project. (2020). *Building consensus on impact management topics A summary of recent engagement with the IMP's Practitioner Community Impact monetisation summary paper*.
- Imperiale, A. J., & Vanclay, F. (2021). Conceptualizing community resilience and the social dimensions of risk to overcome barriers to disaster risk reduction and sustainable development. *Sustainable Development*, 29(5), 891-905.
- Kemp, D., & Vanclay, F. (2013). Human Rights and Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(2), 85-85.
- Khaki, A., Najafi, E., & Rashidi, S. (2012). Improving efficiency of decision making units through BSC-DEA technique. *Management Science Letters*, 2, 245-252.
- Kusuma, A., & Sivasankar, P. R. (2018). APPLICATION OF SOCIAL IMPACT ASSESSMENT IN INDIA: A COMPREHENSIVE OVERVIEW. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CURRENT RESEARCH*.
- Kvam, R. (2018). *Social Impact Assessment: Integrating Social Issues in Development Projects*: Inter-American Development Bank.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*. *American Psychologist*, 36(4), 343–356.
- LUCKOCK, K. (2019). Impact Measurement and Management made simple. Retrieved from <https://shareimpact.org/blog/impact-measurement-and-management-made-simple>
- MacRae, S., Maguire, M., & Milbourne, L. (2003). Social exclusion: exclusion from school. *International Journal of Inclusive Education*, 7(2), 89-101.
- Malcolm, H., Wilson, V. A., Davidson, J. J., & Schanze, K. S. (2003). *Absence from schools : a study of its causes and effects in seven LEAs*.
- Maldonado, M., & Corbey, M. (2016). Social Return on Investment (SROI): a review of the technique. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 90, 79-86.
- McAra, L., & McVie, S. (2010). Youth crime and justice: Key messages from the Edinburgh

- Study of Youth Transitions and Crime. *Criminology & Criminal Justice: An International Journal*, 10(2), 179-209.
- McCawley, P. B. (2001). The Logic Model for Program Planning and Evaluation.
- Migliavacca, A., Rainero, C., Puddu, L., & Modarelli, G. (2018). Social impact and evaluation: A rational management theory approach. *African journal of business management*, 12, 92-102.
- Morgan, D. L. (1996). Focus Groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.
- Nenasheva, M. (2019). Social Impact Assessment as a Tool for Sustainable Development of the Russian Arctic. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 12.
- Nigri, G., & Michelini, L. (2019). A Systematic Literature Review on Social Impact Assessment: Outlining Main Dimensions and Future Research Lines (pp. 53-67): Springer.
- Ofsted. (2014). *Below the radar: low-level disruption in the country's classrooms*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/below-the-radar-low-level-disruption-in-the-countrys-classrooms>
- Parkes, B. (2012). *Exclusion of Pupils from School in the UK*.
- Pawar, M. (2020). The Global Impact of and Responses to the COVID-19 Pandemic. *The International Journal of Community and Social Development*, 2(2), 111-120.
- Programme., U. N. E. (2007). *Dams and development: relevant practices for improved decision making*. Retrieved from <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/7613>.
- PwC. (2015). *Achieving Schools Social Impact Assessment*. Retrieved from <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2023/05/Achieving-Schools-Social-Impact-Assessment-PWC-2015.pdf>
- PwC. (2017). *PwC's Global Annual Review 2017*. Retrieved from <https://www.pwc.com/sk/en/global-annual-review-2017.html>
- Ringhofer, L., & Kohlweg, K. (2019). Has the Theory of Change established itself as the better alternative to the Logical Framework Approach in development cooperation programmes? *Progress in Development Studies*, 19(2), 112-122.
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). *Sustainable Development*



*Report 2022.*

- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune-G-Guerby, & Fuller, G. G. (2018). *SDG Index and Dashboards Report 2018*. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Retrieved from <https://sdgtransformationcenter.org/reports/sdg-index-2018>
- Sammons, P., Sylva, K., Siraj, I., Taggart, B., Smees, R., Draghici, D., . . . Melhuish, E. (2012). *Final Report from the Key Stage 3 Phase: Influences on Students' Development from age 11 – 14. Research brief.*
- Santika, W. G., Anisuzzaman, M., Bahri, P. A., Shafiullah, G. M., Rupf, G. V., & Urmee, T. (2019). From goals to joules: A quantitative approach of interlinkages between energy and the Sustainable Development Goals. *Energy Research & Social Science*, 50, 201-214.
- Scholten, P. (2006). *Social Return on Investment: A Guide to SROI Analysis*: Lenthe.
- Serafino, P., & Tonkin, R. (2014). *Intergenerational Predictors of Poverty in the UK and EU*.
- Social Value International. The Principles of Social Value. <https://www.socialvalueint.org/principles>
- Taylor, C. (2012). Improving attendance at school. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/improving-attendance-at-school>
- Thacker, S., Adshead, D., Fay, M., Hallegatte, S., Harvey, M., Meller, H., . . . Hall, J. (2019). Infrastructure for sustainable development. *Nature Sustainability*, 2.
- The DTGO Do Good Group. (2564). รายงานเพื่อสังคมประจำปี 2564. <https://anyflip.com/bpnjl/sdjn/>
- United Nations Development Programme. (2021). SDG Impact Standards for Enterprises. <https://sdgimpact.undp.org/enterprise.html>
- United Nations Global Compact. (2016). The UN Global Compact Accenture Strategy CEO Study 2016. <https://unglobalcompact.org/library/4331>
- United Nations Global Compact. (2021). UN Global Compact - Accenture CEO Study on Sustainability. <https://www.slideshare.net/accenture/un-global-compactaccenture->

ceo-study-on-sustainability-250543115

- Vanclay, F. (2002). Conceptualising social impacts. *Environmental Impact Assessment Review*, 22(3), 183-211.
- Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5-12.
- Vanclay, F. (2019). Reflections on Social Impact Assessment in the 21 st century. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38, 1-6.
- Vanclay, F., Baines, J., & Taylor, C. (2013). Principles for ethical research involving humans: Ethical professional practice in impact assessment Part I. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31.
- Vanclay, F., Esteves, A., Aucamp, I., & Franks, D. (2015). *Social Impact Assessment: Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects*.
- Vignoles, A., & Meschi, E. (2010). *The Determinants of Non-Cognitive and Cognitive Schooling Outcomes, Report to the Department of Children, Schools and Families*. London: <https://eric.ed.gov/?id=ED529936>
- Vries, J. d. (1994). The Industrial Revolution and the Industrious Revolution. *The Journal of Economic History*, 54(2), 249-270.
- Yeganeh, H. (2020). A critical examination of the social impacts of large multinational corporations in the age of globalization. *critical perspectives on international business*, 16(3), 193-208.



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

สกุลทิพย์ กীরติพันธวงศ์

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2544 ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ สาขาคอมพิวเตอร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2558 ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลงานตีพิมพ์

ทวี เชื้อสุวรรณทวี, สกุลทิพย์ กীরติพันธวงศ์, พันธยศ จันทร์ผง, รุ่งรพีพรรณ  
อุจวาที และ ชัชววรรณ ธิติทรัพย์เลิศ. โอกาสในการทำงานที่เหมาะสมกับ  
ความพิการ. (รายงานการวิจัย). นครปฐม: วิทยาลัยราชสุดา  
มหาวิทยาลัยมหิดล และกิจการเพื่อสังคมในส์คอป. 2558.

