

# ข้อเสนอแนะในการเขียนโครงการ

โครงการมอบทุนการศึกษาแก่นิสิต นักศึกษา ปี 2553 “สร้างสรรค์สังคมที่เป็นสุขกับ TMA” โดยมูลนิธิยุทธศาสตร์ ณ นคร เพื่อสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ได้เปิดโอกาสให้น้องๆ นิสิต นักศึกษาในระดับปริญญาตรี ตั้งแต่ปี 2 ขึ้นไป จัดตั้งทีมที่มีสมาชิก 5-8 คน เสนอโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ (Corporate Social Responsibility – CSR) หรือที่เรียกว่า “บรรษัทภิบาล” ซึ่งเป็นได้ทั้งโครงการใหม่ หรือเป็นโครงการที่มีอยู่เดิมแล้วนำมาต่อยอด หรือเป็นการนำโครงการขององค์กรที่ให้การสนับสนุนมาพัฒนาเป็นโครงการเพื่อนำเสนอก็ได้

## 1. ต้องเขียนยาวเท่าไร

โครงการ CSR ที่เขียนเสนอ ต้องมีความยาวไม่เกิน 15 หน้ากระดาษ A4 ใช้ตัวอักษร AngsanaUPC ขนาด 14 pt. (ไม่รวมเอกสารอ้างอิง) จัดทำเป็นตัวจริง 1 ฉบับ สำเนาอีก 20 ฉบับ โดยมีตราประทับรับรองจากสถาบันการศึกษา

## 2. เนื้อหาประกอบด้วยอะไรบ้าง

ข้อเสนอโครงการ ต้องประกอบด้วย เนื้อหาความเป็นมาของโครงการ วิสัยทัศน์ของโครงการ ข้อมูลเบื้องต้นและปัญหา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขอบเขตการดำเนินงาน วิธีการ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ แผนงาน (ในลักษณะ Gantt Chart) ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัด คณะทำงาน ระยะเวลาดำเนินการ และแหล่งข้อมูลอ้างอิง (หากนำเสนอมาไม่ครบถ้วนตามหัวข้อเหล่านี้ จะไม่ได้รับการพิจารณา)

## 3. ข้อมูลที่ใช้พิจารณาอะไรบ้าง

ข้อเสนอโครงการ จะต้องแสดงให้เห็นถึงความคิดสร้างสรรค์/การสร้างนวัตกรรมในโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ (ด้านการริเริ่มให้มีกิจกรรม ด้านงบประมาณ ด้านการจัดให้มีกิจกรรม ด้านบุคลากร) และคุณค่าของโครงการ

#### 4. โครงการ CSR ที่ได้คุณภาพ มีหน้าตาอย่างไร

ต้องทำความเข้าใจกันก่อนว่าความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่รวมทั้งงานหรือภาระหน้าที่ในกระบวนการ (CSR in process) และที่เพิ่มเติมโดยสมัครใจเพื่อช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมนอกกระบวนการ (CSR after process) นับตั้งแต่การเยียวยาฟื้นฟูจากที่ติดลบให้กลับเป็นปกติ และจากปกติให้นำอยู่หรือเป็นบวกมากขึ้น การดำเนินการรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จึงเป็นได้ทั้งกิจกรรม (activities) ที่ถูกผนวกอยู่ในกระบวนการงานขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมเพื่อสังคมในลักษณะที่เป็นรายกิจกรรม (event) หรือรายโครงการ (project) แยกต่างหากจากกระบวนการงานขององค์กร

ข้อมูลของโครงการ CSR ที่มีคุณภาพ จะต้องประกอบด้วยความแม่นยำ (Accuracy) ครอบคลุม (Coverage) สารัตถภาพ (Materiality) และความชัดเจน (Clarity) โดยประเด็นที่อยากจะกล่าวถึงในที่นี้ คือ เรื่องความครอบคลุมและสารัตถภาพของเนื้อหา

ในเรื่องของความครอบคลุม การเตรียมข้อมูลในส่วนแรก ควรมีรายละเอียดที่ระบุถึงความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์ของผู้ดำเนินโครงการที่เรียกว่าเป็น Commitment หรือ Engagement ในเรื่อง CSR ซึ่งถ้าเป็นระดับองค์กร รายละเอียดเหล่านี้มักจะปรากฏอยู่ในนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือแผนการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการแสดงให้เห็นผ่านทาง การจัดตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานด้าน CSR ตลอดจนการจัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ หรือรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมประจำปี

ในส่วนที่สอง เป็นรายละเอียดการดำเนินโครงการที่เรียกว่า Practices หากเป็นเรื่อง CSR ขององค์กร จะต้องครอบคลุมในเรื่องหลักๆ ตามแนวปฏิบัติหรือมาตรฐานทาง CSR ที่เป็นสากลหรือเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ได้แก่ การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance) สิทธิมนุษยชน (Human Rights) การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labour Practices) สิ่งแวดล้อม (The Environment) การปฏิบัติดำเนินงานอย่างเป็นธรรม (Fair Operating Practices) ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer Issues) การมีส่วนร่วมและพัฒนาชุมชน (Community Involvement and Development) และนวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ในเรื่องของสารัตถภาพ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาของแต่ละหน่วยงานจะมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การพิจารณาเรื่องสารัตถภาพซึ่งประกอบด้วยความเกี่ยวข้อง (Relevance) และความมีนัยสำคัญ (Significance) มักนิยมใช้เกณฑ์พิจารณาอยู่ 3 ประการ ได้แก่

การมุ่งเน้นหลัก (Focus) โดยการพิจารณาว่าองค์กรให้การมุ่งเน้นในการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับลักษณะของกิจการมากน้อยเพียงใด มีการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร และบุคลากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอหรือไม่ อย่างไร มีการเฝ้าติดตามวัดความก้าวหน้าของการ

ดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ และมีการประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคม หรือสิ่งแวดล้อมอย่างไร คุณค่าที่ได้รับจากการดำเนินงานมีมากน้อยเพียงใด

ความต่อเนื่อง (Continuity) โดยการพิจารณาว่าองค์กรมีความต่อเนื่องในการดำเนินงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมนั้นๆ มากน้อยเพียงใด มีกำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดการดำเนินงานในลักษณะใด มีการจัดทำคู่มือการดำเนินงาน เพื่อการมอบหมายและถ่ายโอนงานอย่างเป็นทางการหรือไม่ และมีการต่อยอดขยายผลการดำเนินงานไปสู่พื้นที่ดำเนินงานอื่นๆ ด้วยหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความยั่งยืนมากน้อยเพียงใด

การร่วมดำเนินงาน (Collective Action) โดยการพิจารณาการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ว่าเปิดโอกาสให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด ตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและออกแบบการดำเนินงาน ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์จากการดำเนินงาน หรือเป็นการดำเนินงานที่ร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน และมีการแบ่งสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน อย่างไร

## 5. แล้วโครงการ CSR ที่โดดเด่น มีหน้าตาอย่างไร

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้โครงการ CSR มีความโดดเด่นเหนือกว่าโครงการทั่วไป

ระดับความคิดสร้างสรรค์สำหรับโครงการ CSR อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือ มีความใหม่ในตัวกิจกรรมเอง ซึ่งยังไม่เคยมีองค์กรอื่นทำหรือริเริ่มมาก่อน ความใหม่นี้สามารถเริ่มจากการต่อยอดหรือพัฒนากิจกรรมที่มีอยู่เดิมของตนเองให้ดีขึ้น ขึ้นต่อมาเป็นการดัดแปลงหรือยกระดับกิจกรรมขององค์กรอื่นให้ได้ผลมากขึ้น หรือขั้นสูงสุดที่เป็นนวัตกรรมจากการคิดค้นใหม่ล้วนๆ

ความคิดสร้างสรรค์ระดับต่อมา คือ ความเป็นประโยชน์แก่สังคมหรือกลุ่มเป้าหมายที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน กิจกรรมที่มีความใหม่หรือมีนวัตกรรมในระดับแรก อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคม หรือได้ประโยชน์น้อย เช่น การคิดค้นบุหรี่ไร้ควัน หรือ การช่วยเหลือชาวบ้านในที่ห่างไกลให้มีไฟฟ้าใช้ ด้วยการติดตั้งแผงเซลล์แสงอาทิตย์ ซึ่งการดูแลซ่อมบำรุงจากหน่วยงานผู้ดำเนินกิจกรรมทำไม่ได้ มีพักต้องพูดถึงการให้ชาวบ้านเป็นผู้ดูแลซ่อมบำรุง

หัวใจสำคัญของกิจกรรม CSR ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชนในตัวอย่างข้างต้นนั้น ชุมชนควรต้องได้รับประโยชน์และดูแลด้วยตัวเองได้หลังจากสิ้นสุดกิจกรรมหรือรับมอบโครงการจากองค์กรธุรกิจแล้ว ถึงจะเรียกได้ว่าเป็นความยั่งยืนที่แท้จริง

ที่ผ่านมา มีหลายองค์กรที่ประกาศกิจกรรม CSR ของตนว่ามีความยั่งยืน ด้วยเหตุผลว่าองค์กรได้ดำเนินกิจกรรมนั้นมาอย่างต่อเนื่อง เช่น ไปมอบเงินให้ชุมชนได้พัฒนาคุณภาพชีวิตทุกปี หรือไปมอบของให้ชาวบ้านได้ใช้ฝึกฝนอาชีพทุกปี สิ่งนี้ไม่อาจถือว่าเป็นความยั่งยืนได้เลย ทรายที่ชุมชนหรือชาวบ้านยังไม่สามารถยืนอยู่บนขาของตัวเองได้ เมื่อถึงคราวที่องค์กรจำเป็นต้องยุติการช่วยเหลือในวันข้างหน้า

ความสร้างสรรค์ระดับสุดท้าย คือ จิตความสามารถในการขยายผลกิจกรรม CSR คู่พื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายอื่น โดยไม่จำกัดเฉพาะเพียงพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในโครงการเท่านั้น หลายกิจกรรมที่มีความใหม่หรือมีนวัตกรรมในระดับแรก และเป็นประโยชน์แก่สังคมหรือกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดในระดับที่สอง แต่ไม่สามารถที่จะขยายผลในระดับสุดท้ายได้ เราจึงเห็นการริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมสร้างสรรค์สังคมที่เป็นแบบ “นาร่อง” มากมาย มีภาพฝันที่สวยงาม คุณมีความหวังสุดๆ แต่สุดท้ายก็กลายเป็นกิจกรรม “ตกร่อง” มลายหายไปกับสายลม สะท้อนใจอาสาของคน CSR มานักต่อนัก

องค์กรธุรกิจที่ต้องการทำ CSR เชิงสร้างสรรค์ด้วยการใช้ “อัตลักษณ์” (ตัวตน) ของกิจการ เพื่อให้ได้มาซึ่ง “เอกลักษณ์” (หนึ่งเดียว) ที่แตกต่างจากผู้อื่นนั้น อย่าลืมว่า ท่านจะต้องสร้างให้เกิด “อัตลักษณ์” (ประโยชน์) ในกิจกรรมนั้นๆ ได้อย่างยั่งยืนด้วย

\*\*\*\*\*

ขอให้น้องๆ ทุกคนโชคดี

หากน้องๆ คนไหน อยากจะค้นคว้าเรื่อง CSR เพิ่มเติม สามารถเข้าไปที่ [www.thaicrs.com](http://www.thaicrs.com)

twitter : thaicrs