

มูลนิธิเพื่อนพนักงานบริการ (SWING)

Service Workers in Group Foundation

กิจการเพื่อสังคม ฉบับชุมชน

คู่มือสร้างความยั่งยืนสำหรับองค์กรชุมชน
ถอดบทเรียนจากงานจริงของ SWING และเพื่อนร่วมขบวนทั่วโลก

Community-Led Social Enterprise

A Practical Handbook for Small CBOs

เอกสารเพื่อการเรียนรู้และเผยแพร่

จัดทำโดยทีมสื่อสารองค์กร มูลนิธิ SWING

ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569

อนุญาตให้องค์กรชุมชนนำไปใช้ ดัดแปลง และเผยแพร่ต่อได้ เพื่อประโยชน์ของขบวนการ

เกี่ยวกับคู่มือเล่มนี้

คู่มือเล่มนี้เขียนขึ้นสำหรับองค์กรชุมชน (CBO) ขนาดเล็กที่กำลังเผชิญคำถามเดียวกับที่ SWING เคยเผชิญ นั่นคือ เมื่อเงินทุนจากผู้บริจาคต่างประเทศลดลงหรือหายไป องค์กรจะอยู่รอดและทำงานเพื่อชุมชนต่อไปได้อย่างไร

เราไม่ได้เขียนจากตำราเพียงอย่างเดียว แต่เขียนจากสิ่งที่ SWING ลงมือทำจริง ทั้งคลินิกชุมชน ร้านอาหาร และเครื่องดื่มที่พื้ยา แบรินด์ผลิตภัณฑ์ชุมชนอย่าง Million Charm งานฝึกอบรม บริการห้องปฏิบัติการ และแพลตฟอร์มสุขภาพดิจิทัล ทุกบทเรียนถูกร้อยเข้ากับตัวอย่างขององค์กรที่นำโดยชุมชนทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นพนักงานบริการ คนข้ามเพศ ผู้มีความหลากหลายทางเพศ หรือผู้อยู่ร่วมกับเอชไอวี เพื่อให้เห็นว่าแนวทางที่ได้ผลจริงหน้าตาเป็นอย่างไร และกับดักที่ทำให้องค์กรอื่นล้มเหลวคืออะไร

จุดยืนของเราชัดเจนตั้งแต่ต้น SWING เป็นองค์กรด้านสิทธิแรงงานและสิทธิพลเมืองของพนักงานบริการทุกเพศ สุขภาพเป็นผลพวงที่ตามมาจากการมีสิทธิและศักดิ์ศรี ไม่ใช่จุดเริ่มต้น คู่มือเล่มนี้จึงพูดถึงเรื่องการเพื่อสังคมในฐานะเครื่องมือปลดแอกทางเศรษฐกิจของชุมชน ไม่ใช่แค่ช่องทางหารายได้ และเราเชื่อว่ากิจการที่ต้องให้ชุมชนเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง ทั้งในการบริหาร ค่าตอบแทน เสียงในการตัดสินใจ และสิทธิในการกำหนดว่าจะวัดความสำเร็จด้วยอะไร

คู่มือนี้เหมาะกับใคร

- ผู้ก่อตั้งและผู้นำ CBO ที่อยากเริ่มทำกิจการเพื่อสร้างรายได้ที่ยืดหยุ่นและไม่ผูกกับเงื่อนไขผู้บริจาค
- ทีมงานองค์กรชุมชนด้านเอชไอวี สุขภาพทางเพศ สิทธิของกลุ่มประชากรหลัก และความหลากหลายทางเพศ
- เครือข่ายและพี่เลี้ยงที่ทำงานสนับสนุน CBO ให้เติบโตและยั่งยืน
- ผู้สนใจโมเดลความยั่งยืนแบบที่ให้ชุมชนเป็นศูนย์กลาง โดยไม่ทิ้งหลักการเรื่องสิทธิและศักดิ์ศรี

วิธีใช้คู่มือ

คู่มือแบ่งเป็น 11 บท เรียงจากเหตุผลว่าทำไมต้องเริ่ม ไปจนถึงแผนลงมือทำ 12 เดือน ทุกบทมีสามองค์ประกอบช่วยให้นำไปใช้ได้ทันที ได้แก่ **กล่องเครื่องมือ** ที่ให้เช็กลิสต์ ตาราง หรือแบบฟอร์มพร้อมใช้ **กรณีศึกษา** ที่ยกตัวอย่างองค์กรจริง และ **คำถามชวนคิดชวนคุย** ที่ทีมงานนำไปคุยกันต่อในวงประชุมได้ จะอ่านเรียงบทหรือกระโดดไปบทที่ต้องการก่อนก็ได้ แต่แนะนำให้อ่านบทที่ 4 และ 5 เรื่องโครงสร้างกฎหมายและการเงินภาครัฐก่อนตัดสินใจลงทุน เพราะเป็นรากฐานที่ตัดสินใจความอยู่รอดมากกว่าตัวกิจการเอง

หัวใจสำคัญ · ข้อความสำคัญที่สุดของทั้งเล่ม

เครื่องมือสร้างความยั่งยืนที่ทรงพลังที่สุด ไม่ใช่รายได้จากการค้า แต่คือความชอบธรรมทางการเมืองกับชุมชนที่เราทำงานด้วย แล้วแปลงความชอบธรรมนั้นเป็นการยอมรับและการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ กิจการเพื่อสังคมทุกตัวควรถูกออกแบบให้ต่อยอดความชอบธรรมนั้น ไม่ใช่มาแทนที่มัน เงินจะตามมาเมื่อภารกิจถูกถือไว้โดยคนที่ใช้ชีวิตอยู่กับมันจริง

สารบัญ

บทที่ 1 ทำไม CBO ต้องเริ่มคิดเรื่องกิจการเพื่อสังคม

ปี 2568 เป็นปีที่เขย่าองค์กรชุมชนด้านเอชไอวีทั่วโลก เมื่อรัฐบาลสหรัฐฯ ระบุและตัดงบ PEPFAR และ USAID อย่างกะทันหัน องค์กรจำนวนมากที่พึ่งพาเงินก้อนนี้เกือบทั้งหมดต้องปิดบริการลงภายในไม่กี่สัปดาห์ คำถามที่เคยดูเป็นเรื่องของอนาคต กลายเป็นเรื่องของวันนี้ทันที

บทเรียนจากวิกฤตที่เพิ่งผ่านมา

ในฟิลิปปินส์ องค์กร LoveYourself รักษาคลินิกชุมชนทั้ง 22 แห่งให้เปิดต่อได้ตลอดช่วงที่งบสหรัฐฯ ถูกแช่แข็ง เพราะก่อนหน้านี้เขาได้สร้างโมเดลที่ผูกกับระบบประกันสุขภาพแห่งชาติ (PhilHealth) และมีรายได้จากบริการระดับพรีเมียมมาอุดหนุนบริการฟรีไว้แล้ว ในขณะที่คลินิกของเครือข่ายเดียวกันอีกสิบแห่งที่พึ่งเงิน USAID อย่างเดียวต้องปิดตัว¹ ความแตกต่างไม่ได้อยู่ที่ใครหาเงินบริจาคเก่งกว่า แต่อยู่ที่ใครสร้างฐานรายได้ที่หลากหลายและผูกกับระบบในประเทศไว้ก่อน

ที่ไทยเอง คลินิก Tangerine ของสถาบันเพื่อการวิจัยและนวัตกรรมด้านเอชไอวี (IHRI) ตอบโต้การตัดงบด้วยการเดินหน้าผลักดันเชิงนโยบายกับกระทรวงสาธารณสุขและ สปสช. จนได้งบประมาณฮอโมนำบับัดสำหรับคนข้ามเพศระดับชาติราว 145 ล้านบาทในเดือนมกราคม 2568² นี่คือนิทรรศน์ว่าการมองงบประมาณภาครัฐเป็นโครงการความยั่งยืนหลัก ให้ผลตอบแทนสูงกว่าการวิ่งหาผู้บริจาครายใหม่ไปเรื่อย ๆ

เรื่องของ SWING เอง

SWING เดินทางมาไกลจากวันที่งบประมาณเกือบทั้งหมดมาจาก PEPFAR วันนี้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากการเบิกจ่ายของ สปสช. ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนหลักในประเทศ การเปลี่ยนผ่านนี้สะท้อนความเติบโตขององค์กรอย่างแท้จริง แต่ก็เกิดความเสียดุลรูปแบบใหม่ขึ้นมาแทน นั่นคือการพึ่งพาผู้จ่ายเงินรายเดียวอย่าง สปสช. มากเกินไป กิจการเพื่อสังคมจึงเข้ามาเติมเต็มช่องว่างตรงนี้ ด้วยการสร้างรายได้ที่ไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ซึ่งเอาไปใช้ลงทุนกับนวัตกรรม งานรณรงค์ งานเข้าถึงประชากรที่ไม่มีสิทธิหลักประกันสุขภาพ และงานที่เงินภาครัฐไม่มีวันจ่ายให้

กิจการเพื่อสังคมทำอะไรได้จริง และทำอะไรไม่ได้

ก่อนเริ่ม ต้องตั้งความคาดหวังให้ตรงความจริง ความเข้าใจผิดที่อันตรายที่สุดคือคิดว่ากิจการเพื่อสังคมจะมาแทนเงินบริจาคได้ทั้งหมด หลักฐานจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั่วโลกบอกตรงกันว่า

- เครื่องมือยั่งยืนที่ใหญ่ที่สุดคือการเบิกจ่ายจากภาครัฐ ไม่ใช่รายได้จากการค้า กิจการเพื่อสังคมเป็นชั้นรายได้ที่ยืดหยุ่นซ่อนอยู่ข้างบนอีกที
- เป้าหมายที่สมจริงของรายได้จากกิจการคือราว 20 ถึง 30 เปอร์เซ็นต์ของงบทั้งหมดเมื่อโตเต็มที่ ไม่ใช่ 70 เปอร์เซ็นต์แบบที่หลายองค์กรฝันไว้
- คุณค่าที่แท้จริงของกิจการหลายตัวอยู่ที่การจ้างงานและศักดิ์ศรีของชุมชน ไม่ใช่ตัวกำไร โดยเฉพาะกิจการประเภทผลิตภัณฑ์และร้านอาหาร

อีกบทเรียนที่ต้องจำคือ องค์กรนำโดยชุมชนที่อยู่รอดยาวนานล้วนกระจายแหล่งทุนไม่ให้ผู้บริจาคใดรายหนึ่งเกิน 30 เปอร์เซ็นต์ และมีเงินสำรองอย่างน้อยหกเดือน คลินิก St James Infirmary ในซานฟรานซิสโก ซึ่ง

¹ aidsmap (2566). Thai key population-led organisations give hope for sustainable HIV financing. <https://www.aidsmap.com/news/aug-2023/thai-key-population-led-organisations-give-hope-sustainable-hiv-financing>

² IHRI / Tangerine Clinic. ความสำเร็จด้านงบฮอโมนำบับัดคนข้ามเพศระดับชาติ ม.ค. 2568. ดูบริบทที่ Centres for Exchange, Institute of HIV Research and Innovation (IHRI). <https://www.centresforexchange.org/case-studies/institute-of-hiv-research-and-innovation>

เป็นคลินิกที่ดำเนินงานโดยพนักงานบริการและเป็นต้นแบบระดับโลก ปิดตัวในปี 2566 หลังเปิดมา 24 ปี ไม่ใช่เพราะวิกฤตเงินทุน แต่เพราะวิกฤตการบริหารและการเงินภายใน³ บทเรียนคือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การมีคณดูแลการเงินอย่างมืออาชีพ และการตั้งเงินสำรองอย่างระมัดระวัง ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านสิทธิ ไม่ใช่เรื่องแยกต่างหาก

กล่องเครื่องมือ · แบบประเมินความเสี่ยงด้านการพึ่งพาผู้บริจาค (ทำเองได้ใน 10 นาที)

ตอบคำถามหัวข้อนี้กับทีมบริหาร ยิ่งตอบว่าใช่หลายข้อ ยิ่งต้องเริ่มวางแผนกิจการเพื่อสังคมโดยเร็ว

1. ผู้บริจาครายใหญ่ที่สุดของเราคิดเป็นเกิน 40 เปอร์เซ็นต์ของงบทั้งหมดหรือไม่
2. ถ้าผู้บริจาครายนั้นถอนตัวพรุ่งนี้ เราจะต้องปิดบริการภายในสามเดือนหรือไม่
3. เรามีเงินสำรองไม่ถึงหกเดือนของค่าใช้จ่ายดำเนินงานหรือไม่
4. รายได้ของเราเกือบทั้งหมดมาจากเงินโครงการที่มีเงื่อนไขผู้กมัดว่าต้องใช้ทำอะไรหรือไม่
5. เราไม่มีรายได้ที่ไม่มีเงื่อนไข (unrestricted) ไว้ลงทุนสิ่งใหม่เลยหรือไม่

เกณฑ์อ่านผล: ตอบใช่ 0 ถึง 1 ข้อ ถือว่าฐานะมั่นคงพอควร แต่ควรเริ่มกระจายความเสี่ยง · ตอบใช่ 2 ถึง 3 ข้อ ถือว่ามีความเสี่ยงที่ต้องลงมือภายในปีนี้ · ตอบใช่ 4 ถึง 5 ข้อ ถือว่าอยู่ในภาวะเปราะบาง ควรตั้งคณะทำงานด้านความยั่งยืนทันที

ชวนคิด ชวนคุย

- ถ้าวันนี้แหล่งทุนหลักของเราหายไป งานส่วนไหนที่เราจะไม่มีวันยอมให้หยุด และต้องใช้เงินเท่าไรต่อเดือนเพื่อประคองมันไว้
- ตอนนี้เรามีทรัพย์สินหรือทักษะอะไรอยู่แล้วบ้าง (พื้นที่ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความไว้วางใจของชุมชน) ที่อาจแปลงเป็นรายได้ได้โดยไม่พึ่งภารกิจ
- เราพร้อมแค่ไหนที่จะบริหารทั้งงานภารกิจและงานหารายได้ไปพร้อมกัน ใครในทีมจะดูแลด้านไหน

³St James Infirmary. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/St._James_Infirmary_Clinic และเว็บไซต์องค์กร <https://www.stjamesinfirmary.org/>

บทที่ 2 กิจการเพื่อสังคมคืออะไร และไม่ใช่อะไร

คำว่ากิจการเพื่อสังคมถูกใช้กว้างจนบางครั้งหมายถึงอะไรก็ได้ ก่อนลงมือทำ เราต้องเห็นภาพให้ตรงกันว่ามันคืออะไร อยู่ตรงไหนระหว่างองค์กรการกุศลกับธุรกิจ และที่สำคัญที่สุด มันไม่ใช่อะไร

นิยามที่ใช้ได้จริง

กิจการเพื่อสังคม (social enterprise) คือกิจการที่ใช้กลไกตลาดหรือการค้าเป็นเครื่องมือ แต่มีเป้าหมายหลักเป็นการแก้ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่การสร้างกำไรสูงสุดให้ผู้ถือหุ้น ในกฎหมายไทย พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 นิยามไว้ว่าต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลัก มีรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการ และนำผลกำไรส่วนใหญ่กลับไปลงทุนเพื่อสังคมหรือคืนประโยชน์แก่ชุมชน⁴

พูดให้ง่ายที่สุด ถ้าธุรกิจทั่วไปมีคำถามว่า ทำอย่างไรให้กำไรมากที่สุด กิจการเพื่อสังคมมีคำถามว่า ทำอย่างไรให้สร้างการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยที่รายได้เพียงพอจะทำให้งานดำเนินต่อไปได้โดยไม่ต้องแบมือขอตลอดเวลา

เส้นแบ่งคร่าวๆ จากการกุศลถึงธุรกิจ

องค์กรทุกแห่งวางตัวอยู่บนเส้นต่อเนื่อง ไม่ใช่กล่องสองกล่อง การเห็นว่าแต่ละกิจการของเราอยู่ตรงไหนช่วยให้ตัดสินใจเรื่องโครงสร้าง ราคา และการวัดผลได้ถูก

รูปแบบ	แหล่งรายได้หลัก	เป้าหมายหลัก	ตัวอย่างของ SWING
องค์กรการกุศลล้วน	เงินบริจาคและเงินโครงการ	ภารกิจ 100 เปอร์เซ็นต์	งานรณรงค์ งานเข้าถึงเชิงรุก
องค์กรที่มีรายได้บางส่วน	บริจาคผสมกับค่าบริการบางส่วน	ภารกิจนำ รายได้เสริม	คลินิกที่เบิก สปสช. และเก็บค่าบริการบางส่วน
กิจการเพื่อสังคม	ขายสินค้าหรือบริการเป็นหลัก	ภารกิจและความยั่งยืนคู่กัน	Million Charm งานฝึกอบรม บริการแล็บ
ธุรกิจที่ใส่ใจสังคม	ขายเป็นหลัก	กำไรนำ มีความรับผิดชอบ	(SWING ไม่ได้อยู่ตรงนี้)

ภารกิจกับกำไร สองสิ่งที่ต้องอยู่ในมือเดียวกัน

หัวใจของกิจการเพื่อสังคมคือการถือภารกิจและการหารายได้ไว้ในมือเดียวกัน ไม่ใช่แยกกันคนละฝ่าย ปัญหาที่พบบ่อยที่สุดของกิจการที่ทำโดยองค์กรชุมชนคือการเอนเอียงไปทางลูกค้าที่จ่ายเงินจนลืมชุมชนที่เป็นเหตุผลของการมีอยู่ เราจะกลับมาเรื่องนี้อย่างละเอียดในบทที่ 7 แต่ขอวางหลักไว้ตั้งแต่ตอนนี้ว่า เมื่อใดที่ภารกิจกับกำไรขัดกัน ภารกิจต้องชนะเสมอ และเราต้องออกแบบโครงสร้างให้การตัดสินใจเป็นเช่นนั้นโดยอัตโนมัติ ไม่ใช่ฝากไว้กับความตั้งใจของคนเพียงอย่างเดียว

กิจการเพื่อการจ้างงาน เมื่อการมีงานทำคือผลลัพธ์ทางสังคม

กิจการบางประเภทมีเป้าหมายหลักเป็นการจ้างงานและสร้างศักดิ์ศรีให้คนกลุ่มที่ถูกกีดกัน เรียกว่ากิจการเพื่อการจ้างงาน (Work Integration Social Enterprise หรือ WISE) ในกรณีแบบนี้ ผลลัพธ์ทางสังคมคือ การที่พนักงานบริการหรือคนข้ามเพศมีงานที่มั่นคง มีรายได้ มีศักดิ์ศรี และมีหลักประกัน ส่วนกำไรเป็นเพียงกลไกที่

⁴พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562. สรุปรสาระสำคัญของ ITAX pedia, วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise). <https://www.itax.in.th/pedia/วิสาหกิจเพื่อสังคม-social-enterprise/>

ทำให้การจ้างงานนั้นดำเนินต่อไปได้ Million Charm และร้านอาหารที่พัทยาของ SWING คือกิจการประเภทนี้ การวัดความสำเร็จจึงต้องดูที่รายได้และคุณภาพชีวิตของคนทำงาน ไม่ใช่แค่ยอดขาย

กล่องเครื่องมือ · ตารางจำแนกกิจการของคุณ

ก่อนเริ่มกิจการได้ก็ตาม ลองตอบสามคำถามนี้ให้ชัด แล้วเขียนคำตอบติดไว้ที่ผนังห้องประชุม

1. ผลลัพธ์ทางสังคมที่แท้จริงของกิจการนี้คืออะไร (เช่น การจ้างงานชุมชน การเข้าถึงบริการ การลด การติตรา การสร้างรายได้ที่ไม่มีเงื่อนไข)
2. กลไกรายได้คืออะไร (ขายสินค้า ค่าบริการ ค่าฝึกอบรม ค่าสมาชิก ค่าลิขสิทธิ์)
3. ถ้าวันหนึ่งถ้าการกีดกัน เราตัดสินใจด้วยกฎอะไร ใครมีอำนาจตัดสินใจ และเขียนกฎนั้นไว้ที่ไหน

ถ้าตอบข้อ 1 ไม่ได้ชัดเจน แปลว่ายังไม่ใช่กิจการเพื่อสังคม แต่เป็นธุรกิจ ถ้าตอบข้อ 3 ไม่ได้ แปลว่ายังไม่พร้อมเริ่ม

ชวนคิด ชวนคุย

- กิจการที่เราคิดอยู่ วางตัวตรงไหนบนเส้นสเปกตรัม และเราอยากใหมันอยู่ตรงไหน
- ถ้ามันเป็นกิจการเพื่อการจ้างงาน เราจะนิยามคำว่างานที่มีศักดิ์ศรีสำหรับชุมชนของเราอย่างไร
- ในทีมของเรา ทุกคนเห็นภาพภารกิจตรงกันไหม หรือบางคนเริ่มมองเป็นแค่ช่องทางหาเงิน

บทที่ 3 บทเรียนจากของจริง SWING และเพื่อนร่วมขบวน

ทฤษฎีมีประโยชน์ แต่ของจริงสอนได้ลึกกว่า บทนี้พาไปดูกิจการที่ SWING ลงมือทำ แล้วเทียบกับองค์กรนำโดยชุมชนทั่วโลก เพื่อให้เห็นว่าอะไรได้ผล อะไรเป็นก้นดัก และ CBO เล็ก ๆ จะหยิบบทเรียนไหนไปใช้ได้บ้าง

กิจการเพื่อสังคมของ SWING ในวันนี้

SWING ไม่ได้มีกิจการเดียว แต่มีพอร์ตที่กระจายความเสี่ยงและเสริมภารกิจกันคนละแบบ แต่ละตัวมีตรรกะของมันเอง

- **คลินิก SWING (Polyclinic)** ขยายบริการสุขภาพให้กว้างกว่าเอชไอวี ทั้งสุขภาพทั่วไป โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ และเวเลนส์ โดยเก็บค่าบริการจากคนทั่วไปมาอุดหนุนบริการของชุมชน เป็นหัวใจของการอุดหนุนข้ามกลุ่ม
- **ร้านอาหารและเครื่องดื่มที่พญา** เปลี่ยนพื้นที่ชุมชนให้สร้างรายได้ ในขณะที่ยังเป็นพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการรวมตัว เป็นกิจการเพื่อการจ้างงานที่ใช้ชุมชนเป็นเจ้าของและคนทำงาน
- **Million Charm** แปรณผลิตภัณฑ์ที่สร้างโดยชุมชนเพื่อชุมชน เป็นทั้งการจ้างงาน การสร้างรายได้ และกระบอกเสียงเรื่องศักดิ์ศรีของพนักงานบริการ
- **งานฝึกอบรมและที่ปรึกษา** ขยายหลักสูตรและความเชี่ยวชาญให้หน่วยงานรัฐ องค์กร และ CBO อื่น เป็นกิจการที่ลงทุนต่ำและสร้างรายได้เร็วที่สุดในพอร์ต
- **บริการห้องปฏิบัติการ** ใช้ห้องแล็บมาตรฐานให้บริการตรวจแก่องค์กรพาร์ทเนอร์ และต่อยอดสู่การเป็นหน่วยวิจัย เป็นกิจการที่มีกำแพงคุณภาพสูงและใช้เวลาสร้าง
- **แพลตฟอร์มสุขภาพดิจิทัล (testD และ testmenow)** เครื่องมือที่อาจให้ลิขสิทธิ์หรือร่วมมือกับพาร์ทเนอร์ในภูมิภาค เป็นกิจการที่โตช้าแต่ขยายได้กว้าง

Can Do Bar ต้นแบบที่ใกล้ตัวที่สุด

ถ้ามีกรณีศึกษาเดียวที่ SWING และ CBO ไทยควรดู คือ Can Do Bar ในเชียงใหม่ ของมูลนิธิ Empower บาร์แห่งนี้ยังเปิดดำเนินการมากกว่าสิบแปดปี หลังจากพนักงานบริการรวมเงินกันราวหนึ่งล้านบาทเพื่อเริ่มต้น⁵ หลักการของมันเรียบง่ายแต่ทรงพลัง คนทำงานเป็นเจ้าของและบริหารร่วมกัน แบ่งกำไรอย่างเท่าเทียม ทุกคนมีสัญญาจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร มีวันหยุดประจำสัปดาห์ มีประกันสังคม มีประกันสุขภาพ และมีชั่วโมงทำงานที่แน่นอน บาร์ปฏิเสธการจ่ายส่วยให้ตำรวจตั้งแต่วันที่ห้าของการเปิด และไม่เคยจ่ายเลยนับแต่นั้น

Can Do Bar ทำหน้าที่มากกว่าร้านขายเครื่องดื่ม มันเป็นพื้นที่ให้ความรู้ เป็นห้องเรียนภาษาอังกฤษ และเป็นหน้าร้านของงานรณรงค์เรื่องสิทธิ บทเรียนสำหรับร้านที่พญาของ SWING ชัดเจน ความเป็นเจ้าของร่วมและการคุ้มครองแรงงานคือหัวใจ ไม่ใช่ของแถม

เพื่อนร่วมขบวนด้านสุขภาพที่นำโดยชุมชน

MPLUS ที่เชียงใหม่เพิ่มสัดส่วนรายได้ในประเทศจากราว 18 เปอร์เซ็นต์เป็น 56 เปอร์เซ็นต์ของการดำเนินงานภายในสี่ปี ด้วยการได้รับการรับรองคลินิกและบริการยาต้านไวรัส⁶ คลินิก Tangerine ของ IHRI สร้าง Tangerine Academy ที่ฝึกผู้ให้บริการคนข้ามเพศข้ามหกประเทศ และร่วมกับ กทม. ตั้งคลินิก Pride หลาย

⁵The News Lens (2562). Thailand's Can Do Bar, Run by Sex Workers, Stands for Workers Rights and Dignity.

<https://international.thenewslens.com/article/118748> และ EMPOWER Foundation. <https://en.wikipedia.org/wiki/EMPOWER>

⁶aidsmmap (2566). Thai key population-led organisations give hope for sustainable HIV financing. <https://www.aidsmap.com/news/aug-2023/thai-key-population-led-organisations-give-hope-sustainable-hiv-financing>

สิบแห่ง⁷ ส่วน LoveYourself ในฟิลิปปินส์ให้บริการระดับพรีเมียม Luxecare มาอุดหนุนบริการฟรี และรอดพ้นวิกฤตการตัดงบประมาณปี 2568 มาได้ทั้งเครือข่าย⁸

เพื่อนร่วมขวานด้านผลิตภัณฑ์และสหกรณ์

Durbar (DMSC) ในอินเดีย รวมพนักงานบริการกว่าหลายหมื่นคนในย่านโสมคซี และตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ USHA ที่ให้สมาชิกเข้าถึงเงินกู้และเงินออมโดยไม่ต้องพึ่งนายทุนเงินกู้ในระบบ⁹ PDA ของคุณมีชัย วีระไวทยะ เดินสายนี้มานานที่สุด ด้วยบริษัทในเครือกว่าสิบหกแห่ง รวมถึงร้านอาหาร Cabbages and Condoms และรีสอร์ทที่พัทยา สร้างรายได้สะสมรวม 150 ล้านดอลลาร์ในยี่สิบห้าปี และครอบคลุมค่าใช้จ่ายงานพัฒนาขององค์กรราว 70 เปอร์เซ็นต์¹⁰

โครงการดอยตุงของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ดำเนินแบรนด์ไลฟ์สไตล์ผ่านบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียน มีรายได้ระดับราว 13 ล้านดอลลาร์ต่อปี คนทำงานหัตถกรรมมีรายได้สูงกว่างานในพื้นที่ทั่วไปราวเจ็ดเท่า และแบรนด์ถึงจุดเลี้ยงตัวเองได้หลังผ่านไปสิบสองปี¹¹ ในระดับสากล นิตยสาร The Big Issue มีคนขายเรียกว่า 3,500 คนในอังกฤษ สร้างรายได้รวมราว 3.9 ล้านปอนด์ในปี 2567 และสะสมกว่า 200 ล้านปอนด์ทั่วโลกในสามสิบห้าปี¹² ส่วน Folkcharm แบนด์ผ้าฝ้ายที่เลย จ่ายรายได้ตรงให้ช่างทอราวครึ่งหนึ่งของราคาขาย¹³

และบทเรียนจากความล้มเหลว

St James Infirmary คลินิกพนักงานบริการในซานฟรานซิสโกที่กล่าวถึงในบทก่อน ปิดตัวหลังยี่สิบสี่ปี เพราะวิกฤตการบริหารและการเงิน ไม่ใช่เพราะหมดเงินทุน เช่นเดียวกับร้านคาเฟ่แบรนด์ผู้มีความหลากหลายทางเพศหลายแห่งในต่างประเทศที่ล้มเพราะการจัดการภายในแย่ ไม่ใช่เพราะแบรนด์ไม่ดี บทเรียนคือ แบนด์ที่ดีและการกิจทั้งดงามไม่ได้ป้องกันความล้มเหลวจากการบริหารที่อ่อนแอ

กรณีศึกษา · ตารางเทียบบทเรียน

สิ่งที่องค์กรเหล่านี้มีร่วมกัน และ CBO เล็ก ๆ หยิบไปใช้ได้ทันที

- ชุมชนเป็นเจ้าของจริง ทั้งในการบริหารและการแบ่งผลประโยชน์ ไม่ใช่แค่เป็นผู้รับ
- คุ่มครองแรงงานตั้งแต่วันแรก สัญญาจ้าง วันหยุด ประกันสังคม ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- ผูกกับระบบภาครัฐหรือตลาดที่มั่นคงเพื่อความยั่งยืน ไม่พึ่งผู้บริจาครายเดียว
- อดทนต่อระยะเวลา หลายแบรนด์ใช้เวลาสิบกว่าปีกว่าๆจะเลี้ยงตัวเองได้

⁷Centres for Exchange. Institute of HIV Research and Innovation (IHRI), Thailand.

<https://www.centresforexchange.org/case-studies/institute-of-hiv-research-and-innovation>

⁸MEGA. LoveYourself Launches New Clinics and HIV Self-Testing Kit. <https://mega-asia.com/lifestyle/new-clinics-and-first-hiv-self-testing-kit-loveyourself/>

⁹Global Network of Sex Work Projects (NSWP) และข้อมูลองค์กรที่ Devex. <https://www.devex.com/organizations/global-network-of-sex-work-projects-nswp-45738>

¹⁰Mechai Viravaidya Foundation. <http://www.mechaifoundation.org/biography.php> และ CSR International, สัมภาษณ์คุณมีชัย วีระไวทยะ. <http://csrinternational.blogspot.com/2010/04/cabbages-condoms-interview-with-mechai.html>

¹¹IADB. Case Study Doi Tung Development Project (Mae Fah Luang Foundation), Thailand. <https://publications.iadb.org/> และ SMU Centre for Management Practice, The Mae Fah Luang Foundation.

¹²The Big Issue. Big Issue vendors have earned 200 million worldwide. <https://www.bigissue.com/behind-the-scenes/big-issue-vendors-200-million-worldwide/>

¹³The Cloud. FolkCharm, แบนด์ผ้าฝ้ายธรรมชาติที่เปลี่ยนแฟชั่นไทยสู่ Slow Fashion. <https://readthecloud.co/crafting-folkcharm-en/>

- ลงทุนกับการบริหารและการเงินอย่างมืออาชีพ เพราะความล้มเหลวมักมาจากภายใน ไม่ใช่จากตลาด

ชวนคิด ชวนคุย

- กรณีศึกษาไหนใกล้เคียงกับบริบทของเรามากที่สุด และเราจะไปเรียนรู้จากเขาได้อย่างไร (ดูงาน ขอคำปรึกษา จับคู่พี่เลี้ยง)
- ถ้าเราจะเริ่มกิจการแบบ Can Do Bar เราพร้อมให้คนทำงานเป็นเจ้าของร่วมและแบ่งกำไรเท่าเทียมจริงไหม
- เรากำลังประเมินความสำเร็จด้วยยอดขาย หรือด้วยคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

บทที่ 4 โครงสร้างกฎหมายและภาษีในไทย เลือกให้ถูกต้องตั้งแต่ต้น

เรื่องนี้ฟังดูน่าเบื่อ แต่เป็นเรื่องที่ตัดสินใจยากกว่าตัวกิจการเอง เลือกโครงสร้างผิดตั้งแต่ต้น อาจเจอภาระภาษีที่ไม่คาดคิด หรือเสียสิทธิประโยชน์ที่ควรได้ บทนี้อธิบายทางเลือกแบบที่ใช้ได้จริงในไทย

ความจริงข้อแรก มูลนิธิจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมเองไม่ได้

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 เปิดให้เฉพาะบริษัท (บริษัทจำกัด) และห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ มูลนิธิจดทะเบียนเองไม่ได้ แม้ในทางปฏิบัติหลายคนจะพูดถึงมูลนิธิรวมอยู่ในระบบนิเวศของกิจการเพื่อสังคมก็ตาม¹⁴

ความจริงข้อสอง การค้าในมูลนิธิเสียภาษีหนักกว่าที่คิด

เมื่อมูลนิธิมีรายได้จากการขายสินค้าหรือบริการเชิงพาณิชย์ รายได้นั้นจะถูกเก็บภาษีจากยอดรับรวม (gross) ที่อัตรา 2 เปอร์เซ็นต์สำหรับการขายสินค้า และ 10 เปอร์เซ็นต์สำหรับค่าเช่า ค่าลิขสิทธิ์ และค่าวิชาชีพ โดยหักค่าใช้จ่ายไม่ได้เลย¹⁵ การเก็บจากยอดรับโดยไม่หักต้นทุน ทำให้กิจการที่ยั่งยืนเสียเปรียบ และแม้มูลนิธิจะได้สถานะองค์กรสาธารณกุศลตามมาตรา 47(7)(ข) ที่ทำให้ผู้บริจาคหักลดหย่อนภาษีได้ แต่สถานะนั้นจะสะดุดทันทีที่มูลนิธิเริ่มขายสินค้าหรือบริการให้คนที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย เช่น คลินิกที่เก็บค่าบริการจากคนเดินเข้ามาทั่วไป ร้านกาแฟที่ขายให้นักท่องเที่ยว หรือเครื่องสำอางที่ขายบนแพลตฟอร์มออนไลน์

ทางออกที่ผ่านการพิสูจน์แล้ว โครงสร้างสองขา

องค์กรไทยที่ทำกิจการเพื่อสังคมสำเร็จล้วนใช้โครงสร้างเดียวกัน คือแยกเป็นสองนิติบุคคล มูลนิธิเป็นแกนภารกิจ ส่วนบริษัทที่มูลนิธิเป็นเจ้าของเป็นแกนการค้า

บทบาท	มูลนิธิ	บริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม
ภารกิจและจุดยืนทางการเมือง	ถือไว้ที่นี้ เป็นเจ้าของแบรนด์และทรัพย์สินทางปัญญา	ดำเนินการตามทิศทางที่มูลนิธิกำหนด
ความสัมพันธ์กับผู้บริจาคและงานรณรงค์	ถือไว้ที่นี้ รับทุนและบริหารโครงการ	ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง
ใบอนุญาตและกิจกรรมการค้า	เสี่ยงการค้ากับคนนอกกลุ่มเป้าหมาย	ถือใบอนุญาต จ้างพนักงาน เดินกิจการ
ผลกำไร	รับเป็นเงินสนับสนุนหรือเงินบริจาค	ส่งต่อขึ้นไปเป็นการใช้จ่ายเพื่อสังคม ไม่ปันผลออกนอก

ตัวอย่างของจริงคือ PDA ที่มีบริษัทในเครือกว่าสิบหกแห่ง และมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงที่ดำเนินดอยตุงผ่านบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียน โครงสร้างเหมือนกันหมด มูลนิธิเป็นแกนภารกิจ เจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา เจ้าของความสัมพันธ์กับผู้บริจาค กระบอกรณรงค์ และผู้บริหารทุน ส่วนบริษัทที่มูลนิธิถือหุ้นทั้งหมดเป็น

¹⁴ SE Thailand. ยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม.

<https://www.sethailand.org/resource/register-se-oct19/> และ Lex Mundi, Thailand Social Enterprise Law Surveys.

<https://www.lexmundi.com/guides/social-enterprise-law-surveys/jurisdictions/asia-pacific/thailand/>

¹⁵ Ake and Associates. Non-Profit Organizations in Thailand: Foundations, Associations and Tax Rules.

<https://www.golawphuket.com/business-commercial/corporate/non-profit-organization-thailand-law/> ประกอบกับประมวลรัษฎากร ดูที่ Thailand Law Library. <https://library.siam-legal.com/thai-law/revenue-code-corporate-income-tax-sections-65-76/>

ผู้ถือใบอนุญาต เดินกิจการ จ้างคน และส่งกำไรส่วนเกินขึ้นไปเป็นการใช้จ่ายเพื่อสังคมและเงินสนับสนุน แทนการปันผลออกนอกองค์กร

วิสาหกิจเพื่อสังคมสองแบบ เลือกให้ตรงเป้า

เมื่อจดทะเบียนบริษัทเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม มีสองประเภทให้เลือก **ประเภทไม่แบ่งกำไร** ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล 100 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องไม่ปันผล และนำกำไรทั้งหมดกลับไปลงทุนเพื่อสังคมต่อเนื่องอย่างน้อยสิบรอบบัญชี ส่วน **ประเภทแบ่งกำไร** ปันผลให้ผู้ถือหุ้นได้ไม่เกิน 30 เปอร์เซ็นต์ของกำไรสุทธิ แต่เสียภาษีเต็มอัตรา แลกกับการระดมทุนจากนักลงทุนภายนอกได้¹⁶

สำหรับ CBO ที่ภารกิจมาก่อนกำไร ประเภทไม่แบ่งกำไรน่าจะเหมาะกว่า เพราะตรงกับเจตนาขององค์กรและได้สิทธิยกเว้นภาษีเต็ม

แล้ว SWING ควรทำอย่างไร

แนวทางคือจัดตั้งนิติบุคคลใหม่หนึ่งแห่ง เช่นในชื่อทำนอง บริษัท Million Charm วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด โดยมูลนิธิเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ บริษัทนี้สามารถถือใบอนุญาตแจ้งเครื่องสำอางกับ อย. ใบอนุญาตร้านอาหารและการจำหน่ายสุราของร้านที่พัทยา สัญญาฝึกอบรมองค์กร บริการสุขภาพทางไกลแบบเก็บค่าสมาชิก และบริการห้องแล็บสำหรับพาร์ทเนอร์ที่จ่ายเงิน

สำหรับคลินิก SWING ที่ขออนุญาตภายใต้พระราชบัญญัติสถานพยาบาล พ.ศ. 2541 มีความยืดหยุ่นกว่าองค์กรพัฒนาเอกชนที่มีประสบการณ์ส่วนใหญ่ยังเก็บบริการคลินิกหลักไว้ในมูลนิธิ เพราะยังเป็นบริการเพื่อภารกิจเป็นหลัก แต่ส่วนที่เป็นการค้าชัดเจน เช่น บริการสุขภาพทางไกลเชิงพาณิชย์ บริการระดับพรีเมียมและบริการแล็บสำหรับพาร์ทเนอร์ภายนอก ควรอยู่ในบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม

ข้อควรระวัง · สองข้อควรระวังที่คนมักพลาด

- **บริษัทต้องมีประวัติการดำเนินงานอย่างน้อยหนึ่งปี** ก่อนจึงจะจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ ดังนั้นให้จัดตั้งบริษัทก่อนในปีนั้น แล้วค่อยจดทะเบียน SE ในปีถัดไป
- **สิทธิประโยชน์จากภาครัฐยังตามหลังตัวกฎหมาย** ทั้งการจัดซื้อจัดจ้างที่ให้แต้มต่อ และการเบิกจ่ายจากกองทุนส่งเสริม วางแผนความยั่งยืนโดยไม่ตั้งสมมติฐานว่าทุนจาก OSEP จะมาตรงเวลา

กล่องเครื่องมือ · เช็กลิสต์การจัดตั้งบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม

1. ปรึกษาสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (OSEP) ก่อนยื่น เพื่อตรวจคุณสมบัติเบื้องต้น
2. จดทะเบียนบริษัทจำกัด โดยมูลนิธิเป็นผู้ถือหุ้นหลัก ตั้งวัตถุประสงค์ให้กว้างครอบคลุมทุกกิจการที่วางแผน (เครื่องสำอาง อาหาร ฝึกอบรม บริการสุขภาพ แล็บ สุขภาพทางไกล)
3. ยื่นขอสถานะองค์กรสาธารณกุศลตามมาตรา 47(7)(ข) ให้มูลนิธิ เพื่อปลดล็อกการบริจาคในประเทศที่หักลดหย่อนได้
4. สมัครเป็นสมาชิกสมาคมธุรกิจเพื่อสังคม (SE Thailand) เพื่อเข้าถึงเครือข่ายและพี่เลี้ยง
5. เดินกิจการให้ครบหนึ่งรอบบัญชี แล้วยื่นจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทไม่แบ่งกำไร
6. จัดทำบัญชีแยกแยะระหว่างมูลนิธิกับบริษัทให้ชัด และปรึกษานักบัญชีหรือที่ปรึกษาภาษีตั้งแต่ต้น

¹⁶ITAX pedia. วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise). <https://www.itax.in.th/pedia/วิสาหกิจเพื่อสังคม-social-enterprise/> และ Bangkok Post, A legal framework to promote social enterprises in Thailand. <https://www.bangkokpost.com/business/general/1216337>

ชวนคิด ชวนคุย

- ตอนนี้กิจการของเราอยู่ในมูลนิธิทั้งหมดหรือไม่ และมีรายได้ส่วนไหนที่อาจเข้าช่วยการดำเนินงานนอกกลุ่มเป้าหมาย
- เรามีงบประมาณและความพร้อมที่จะตั้งบริษัทใหม่และจ้างนักบัญชีหรือไม่ ถ้ายัง ขั้นแรกที่เราทำได้เลยคืออะไร
- ใครในองค์กรจะเป็นกรรมการบริษัท และเราจะรักษาให้ชุมชนมีเสียงข้างมากได้อย่างไร (ดูบทที่ 7)

บทที่ 5 เสาหลักที่แท้จริง สปสช. และการเงินภาครัฐ

ก่อนจะเริ่มต้นกับการเปิดร้านหรือทำแบรนด์ ต้องพูดความจริงให้ชัด เครื่องมือสร้างความยั่งยืนที่ใหญ่ที่สุดสำหรับ CBO ด้านสุขภาพไม่ใช่รายได้จากการค้า แต่คือการเบิกจ่ายจากภาครัฐ ขบวนการชุมชนด้านเอชไอวีในไทยได้ปูทางเรื่องนี้ไว้แล้ว และ CBO เล็ก ๆ เดินตามได้

สิ่งที่ขบวนการได้ปูทางไว้แล้ว

ระหว่างปี 2560 ถึง 2565 คลินิกที่นำโดยกลุ่มประชากรหลักจำนวนสิบเอ็ดแห่ง ได้รับการรับรองเป็นคลินิกเทคนิคการแพทย์จากสภาเทคนิคการแพทย์ ทำให้สามารถให้บริการตรวจทางห้องปฏิบัติการและเบิกค่าใช้จ่ายจาก สปสช. ได้โดยตรง¹⁷ นี่ถือว่ามีค่าสำคัญ เพราะหมายความว่าองค์กรชุมชนสามารถเป็นหน่วยบริการที่รัฐจ่ายเงินให้ได้อย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่ผู้รับทุนโครงการ

งบประมาณเอชไอวีของ สปสช. ในปีงบประมาณ 2566 อยู่ที่ราว 575.7 ล้านบาท โดยกันไว้สำหรับองค์กรภาคชุมชนราว 182.25 ล้านบาท การเบิกจ่ายงานเข้าถึงและชักชวนกลุ่มเป้าหมายอยู่ที่ราว 1,800 บาทต่อคนต่อปี และมีค่าบริการแยกต่างหากสำหรับการตรวจ การจ่ายเพิร์ฟ และบริการโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์¹⁸

ชุมชนที่ถูกละเลย กองทุนสุขภาพระดับท้องถิ่น

กองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น ที่ สปสช. ร่วมสมทบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้มาตรา 47 ของพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีเงินคงเหลือที่ยังไม่ได้ใช้ราวสี่พันล้านบาทเมื่อปีงบประมาณ 2562¹⁹ นี่คือพื้นที่ทางการคลังจริงที่ CBO ในชลบุรี พัทธยา และกรุงเทพฯ เสนอแพ็คเกจบริการและการอบรมที่เป็นมิตรกับกลุ่มประชากรหลักได้ เช่น การให้คำปรึกษา การอบรมลดการตีตราให้อาสาสมัครสาธารณสุขในพื้นที่ และหน่วยตรวจเคลื่อนที่

จังหวะนี้ยังดีเป็นพิเศษ เพราะงบประมาณฮอว์โมนบ่มบักสำหรับคนข้ามเพศระดับชาติราว 145 ล้านบาทที่ประกาศเมื่อต้นปี 2568 เปิดโอกาสให้ CBO วางบริการสำหรับผู้รับบริการข้ามเพศให้เป็นส่วนหนึ่งของการกระจายบริการระดับชาติได้

CBO เล็ก ๆ เริ่มอย่างไร

เส้นทางสู่การเบิกจ่ายภาครัฐไม่ได้ทำคนเดียว แต่อาศัยพี่เลี้ยงและการจับคู่ องค์กรอย่าง Tangerine Academy ที่ IHRI เคยสนับสนุนมูลนิธิซิสเตอร์ที่พัทยา MPLUS ที่เชียงใหม่ และคลินิกพาร์ทเนอร์ในเวียดนามฟิลิปปินส์ เมียนมา เนปาล และอินเดียมาแล้ว การขอจับคู่พี่เลี้ยงจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี

กล่องเครื่องมือ · เส้นทางสู่การเป็นหน่วยบริการที่เบิก สปสช. ได้

1. ส่งทีมงานอบรมและขอการรับรองผู้ให้บริการที่ไม่ใช่บุคลากรวิชาชีพ (lay provider) กับกระทรวงสาธารณสุข

¹⁷ FHI 360. Sustainable Laboratories for Key-Population Led HIV and STI Services in Thailand. <https://eidhs.fhi360.org/sustainable-laboratories-for-key-population-led-hiv-and-sti-services-in-thailand-mentoring-and-twinning-lead-to-government-accreditation-and-financing/>

¹⁸ คู่มือการรวมการสนับสนุนชุมชนในระบบหลักประกันสุขภาพที่ UN Thailand, Thailand partners recognize communities contribution to HIV response success. <https://thailand.un.org/en/253567> และ aidsmap (2566). <https://www.aidsmap.com/news/aug-2023/thai-key-population-led-organisations-give-hope-sustainable-hiv-financing>

¹⁹ World Bank. Thailand Public Revenue and Spending Assessment. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052523201027923/pdf/P1771570af8b360b40aab305f0be65a2678.pdf>

2. ขอรับรองเป็นคลินิกเทคนิคการแพทย์ หากต้องการให้บริการตรวจและเบิกค่าตรวจได้
3. ขึ้นทะเบียนหน่วยบริการกับ สปสช. ทั้งในพื้นที่ที่ให้บริการ
4. ทำบันทึกข้อตกลงกับองค์กรพี่เลี้ยง เช่น Tangerine Academy ที่ IHRI เพื่อรับการอบรมทางคลินิก และการประกันคุณภาพห้องแล็บ
5. สำรององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ แล้วเสนอแพ็คเกจที่ใช้กองทุนสุขภาพท้องถิ่น
6. จัดระบบบันทึกข้อมูลและรายงานให้ตรงรูปแบบที่ สปสช. ต้องการ เพื่อให้การเบิกจ่ายราบรื่น

กรณีศึกษา · บทเรียนจาก MPLUS และ Tangerine

ทั้งสององค์กรไม่ได้รอให้รัฐมาหา แต่ลงทุนเวลาและความสัมพันธ์กับกระทรวงสาธารณสุขและ สปสช. อย่างเป็นระบบ MPLUS ใช้เวลาสี่ปีเพิ่มสัดส่วนรายได้ในประเทศจาก 18 เป็น 56 เปอร์เซ็นต์ ส่วน Tangerine ผลักดันจนเกิดงบฮอว์โมระดับชาติ บทเรียนคือ มองการเบิกจ่ายภาครัฐเป็นโครงการระยะยาวที่ต้องลงแรง ไม่ใช่เรื่องที่เกิดเองโดยบังเอิญ

ชวนคิด ชวนคุย

- บริการไหนของเราที่ภาครัฐน่าจะจ่ายให้ได้ และเรายังขาดการรับรองอะไรอยู่บ้าง
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ของเรามีกองทุนสุขภาพหรือไม่ ใครคือคนที่เราต้องไปคุยด้วย
- เรามีองค์กรพี่เลี้ยงที่ขอคำแนะนำเรื่องการรับรองและการเบิกจ่ายได้แล้วหรือยัง

บทที่ 6 เลือกและออกแบบกิจการให้เหมาะกับชุมชน

บทนี้ลงรายละเอียดกิจการหกประเภทที่ SWING ทำ พร้อมสูตรที่ใช้ได้จริง ตัวเลขที่ควรรู้ และข้อควรระวัง CBO เลือกเริ่มจากตัวที่เหมาะสมกับทรัพยากรและบริบทของตัวเองได้ไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่างพร้อมกัน

6.1 คลินิกและหลักการอุดหนุนข้ามกลุ่ม

หลักการอุดหนุนข้ามกลุ่ม (cross-subsidy) คือการให้ลูกค้าที่จ่ายได้มาช่วยอุดหนุนบริการของชุมชน หลักการนี้ได้ผลเมื่อลูกค้าที่จ่ายเงินให้คุณค่ากับสิ่งเดียวกับที่ชุมชนต้องการ นั่นคือความเป็นส่วนตัว การไม่ตัดสิน ทีมงานที่เข้าใจความหลากหลายทางเพศ บริการภาษาอังกฤษในย่านท่องเที่ยว และคุณภาพทางคลินิกที่สูง²⁰

LoveYourself ใช้บริการระดับพรีเมียมมาอุดหนุนบริการฟรี ส่วนคาเฟ่ Euphoria ในสหรัฐฯ ตั้งราคาแบบโปร่งใสสามระดับ ปรากฏว่าลูกค้าราว 94 เปอร์เซ็นต์เลือกจ่ายราคาสูงสุดด้วยความสมัครใจ²¹ สะท้อนว่าเมื่อสื่อสารตรงไปตรงมา ลูกค้าที่จ่ายได้ย่อมมีส่วนร่วมในการอุดหนุน

สูตรที่ใช้ได้จริง

- ประกาศสัดส่วนการอุดหนุนให้ชัด เช่น ทุกลูกค้าที่จ่ายหนึ่งคน เราให้บริการฟรีหรือลดราคาแก่ชุมชนกี่ครั้ง
 - ตั้งโควตาเชิงไว้อย่างน้อยครั้งหนึ่งของการรับบริการทางคลินิก สงวนไว้ให้กลุ่มประชากรหลัก
 - ทำบัตรราคาแบบขั้นบันได ให้ผู้รับบริการแจ้งระดับรายได้ของตนเอง
 - กันกำไรส่วนเกินจากกลุ่มที่จ่ายเข้ากองทุนอุดหนุนชุมชน และให้คณะกรรมการที่มีชุมชนเป็นเสียงข้างมากทบทวนยอดทุกเดือน
 - สร้างแบรนด์คลินิกรอบเรื่องสุขภาพทางเพศแบบครอบคลุม ฮอโมน สุขภาพจิต ผิวหนัง และเวชศาสตร์การเดินทาง แทนที่จะผูกกับอัตลักษณ์พนักงานบริการ เพื่อดึงฐานลูกค้าที่จ่ายได้โดยไม่เจือจางภารกิจ
- เมื่อรวมรายได้จากค่าบริการกับการเบิกจ่ายภาครัฐ คลินิกแบบนี้ในองค์กรเพื่อนร่วมขบวนทำได้จริงราว 25 ถึง 50 เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายดำเนินงานภายในสามถึงห้าปี

6.2 ร้านอาหารและเครื่องดื่ม

Can Do Bar ของ Empower ที่เชียงใหม่ยังเปิดมากกว่าสิบแปดปี หลังพนักงานบริการรวมเงินกันราวหนึ่งล้านบาทเพื่อเริ่มต้น และเป็นต้นแบบที่ตรงกับร้านที่พัทยาของ SWING ที่สุดในโลก²²

ข้อควรระวัง · ความจริงที่ต้องยอมรับเรื่องร้านอาหาร

ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มมีกำไรบางและทำยาก แม้แต่คาเฟ่เชิงพาณิชย์ก็มีอัตราล้มเหลวราว 30 เปอร์เซ็นต์ในปีแรก และสูงถึง 60 เปอร์เซ็นต์เมื่อถึงปีที่ห้า เงินลงทุนเริ่มต้นรวมเงินทุนหมุนเวียนของคาเฟ่เต็มรูปแบบมักอยู่ที่หลายแสนถึงหลักล้านบาท และใช้เวลาคืนทุนสิบสองถึงสามสิบหกเดือน ฤดูกาลท่องเที่ยวที่ผันผวนของพัทยาเพิ่มความท้าทาย ร้านคาเฟ่แบรนด์ผู้มีความหลากหลายทางเพศบางแห่งในต่างประเทศล้มเพราะการบริหารคนที่ไม่ใช่เพราะแบรนด์

²⁰Stanford Social Innovation Review. Investing in Cross-Subsidy for Greater Impact.

https://ssir.org/articles/entry/investing_in_cross_subsidy_for_greater_impact

²¹Grassroots Economic Organizing. The Cafe That is Upending Capitalism. <https://geo.coop/articles/cafe-thats-upending-capitalism>

²²The News Lens (2562). Thailand's Can Do Bar. <https://international.thenewslens.com/article/118748>

ออกแบบให้ถูก

- วางร้านเป็นงานชุมชนที่มีรายได้มาช่วยลดต้นทุน ไม่ใช่ศูนย์กำไร ตั้งเป้าให้เลี้ยงค่าใช้จ่ายตัวเองและช่วยค่าเช่าพื้นที่ชุมชนได้บ้างก็พอ
- เขียนหลักธรรมาภิบาลแบบ Can Do Bar ลงในข้อบังคับบริษัท ทั้งกระบวนการร้องเรียน คณะกรรมการรับเรื่อง และกฎการแบ่งกำไรที่ชัดเจน
- เลือกระหว่างบริการเต็มรูปแบบกับแบบซื้อกลับ เพราะแบบลงทุนและใช้แรงงานน้อยกว่าราว 30 ถึง 50 เปอร์เซ็นต์
- กำหนดเวลาเปิดที่สมดุลระหว่างการใช้พื้นที่ฟรีของชุมชน (ช่วงเช้าวันธรรมดาเป็นพื้นที่พบบปะ) กับลูกค้าที่จ่าย (บ่ายและเย็น)
- ขอใบอนุญาตประกอบกิจการร้านอาหารกับเทศบาลแต่เนิ่น ๆ อบรมหลักสูตรสุขาภิบาลอาหารให้พนักงานทุกคน และพิจารณาเรื่องใบอนุญาตจำหน่ายสุรารอบคอบเพราะมีข้อจำกัดเรื่องเวลาเปิด²³

6.3 ผลลัพธ์ชุมชน

Million Charm คือกิจการเพื่อการจ้างงานในความหมายเต็มตัว คือการจ้างงานและศักดิ์ศรีของผู้ผลิตที่เป็นพนักงานบริการคือผลลัพธ์ทางสังคมหลัก ส่วนกำไรเป็นกลไก ต้นแบบที่มีประโยชน์ที่สุดไม่ใช่แบรนด์เครื่องสำอางทั่วไป แต่เป็นกิจการผลิตภัณฑ์ที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ เช่น The Big Issue ที่คนขายในอังกฤษ 3,500 คนสร้างรายได้รวมราว 3.9 ล้านปอนด์ในปี 2567²⁴ และ Folkcharm ที่เลย ซึ่งจ่ายรายได้ตรงให้ช่างทอราวครึ่งหนึ่งของราคาขาย²⁵

เครื่องสำอางมีสัญญาณเตือนที่ต้องระวัง Lush ปิดร้านในบราซิลหลังขาดทุนสี่ปีแม้แบรนด์จะแข็ง²⁶ ส่วน Kurande แบรนด์เครื่องสำอางจากชุมชนแออัดในบราซิลประสบความสำเร็จด้วยการขายในราคาราวครึ่งหนึ่งของตลาด เจาะตลาดในชุมชนแทนการแข่งขันกับแบรนด์ความงามกระแสหลัก²⁷ บทเรียนสำหรับ Million Charm คือสร้างแบรนด์รอบศักดิ์ศรีและสิทธิแรงงานของพนักงานบริการ ไม่ใช่แข่งความงามกระแสหลัก แล้วขายผ่านชุมชนพันธมิตร ร้านค้าที่เป็นมิตรกับความหลากหลายทางเพศ องค์กรที่ซื้อของช่วงไพรด์ และช่องทางออนไลน์อย่าง Shopee และ Lazada

หัวใจคือการคุ้มครองผู้ผลิต

- จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าค่าแรงขั้นต่ำอย่างโปร่งใส (ช่วง 110 ถึง 125 เปอร์เซ็นต์เป็นเกณฑ์ที่ปกป้องได้)
- ขึ้นทะเบียนประกันสังคมให้ผู้ผลิตเท่าที่ทำได้
- เปิดเผยสัดส่วนรายได้ที่ผู้ผลิตได้รับจากราคาขายอย่างตรงไปตรงมา แบบที่ Folkcharm ทำ
- สำรวจความพึงพอใจและศักดิ์ศรีของคนทำงานทุกไตรมาส

²³ G.A.M. Legal Alliance. Restaurant License in Thailand. <https://gam-legalalliance.com/thai-statutory-laws/restaurant-license-in-thailand/>

²⁴ The Big Issue. <https://www.bigissue.com/news/activism/how-do-big-issue-sellers-make-money/>

²⁵ The Cloud. FolkCharm. <https://readthecloud.co/crafting-folkcharm-en/>

²⁶ FashionNetwork. Lush Cosmetics to close stores and factory in Brazil. <https://us.fashionnetwork.com/news/Lush-cosmetics-to-close-stores-and-factory-in-brazil,977939.html>

²⁷ Christensen Institute. How Kurande harnessed the beauty within Brazilian favelas. <https://www.christenseninstitute.org/blog/how-kurande-harnessed-the-beauty-within-brazilian-favelas-to-create-an-impactful-new-market/>

ตั้งความคาดหวังให้สมจริง Million Charm น่าจะใช้เวลาสองถึงสี่ปีกว่าจะคุ้มทุน และไม่น่าเกิน 10 ถึง 20 เปอร์เซ็นต์ของรายได้รวมในสามปีแรก คุณค่าที่แท้จริงคือการขยายภารกิจ การจ้างงาน และกระบอกเสียง ไม่ใช่กำไร

6.4 งานฝึกอบรมและที่ปรึกษา

นี่คือกิจการที่สร้างรายได้เร็วที่สุดและลงทุนต่ำที่สุดในพอร์ต และน่าจะเป็นตัวแรกที่ CBO เริ่มได้จริงในวงกว้าง องค์กร S DO ในเวียดนามครอบคลุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานราว 30 เปอร์เซ็นต์จากการขายการอบรมและเสริมศักยภาพให้หน่วยงานต่าง ๆ ส่วน Tangerine Academy อบรมผู้ให้บริการคนข้ามเพศ 33 คนข้ามหกประเทศในปีเดียว และร่วมกับ กทม. ตั้งคลินิก Pride สามสิบเอ็ดแห่ง²⁸

ราคาการอบรมที่นำโดยกลุ่มประชากรหลักในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อยู่ที่ราว 50 ถึง 200 ดอลลาร์ต่อผู้เข้าอบรมต่อวันแบบพบหน้า ส่วนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐมักจ่ายค่าวิทยากรราว 3,000 ถึง 8,000 บาทต่อคนต่อวันบวกค่าผู้เข้าอบรม การมีใบรับรองช่วยดันราคาได้มาก ถ้าจับมือกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหิดล หรือ IHRI เพื่อออกใบรับรองร่วม จะเพิ่มราคาต่อผู้เข้าอบรมได้สองถึงสามเท่า และปลดล็อกการจัดซื้อจาก สปสช. และกรมควบคุมโรค

ทำหลักสูตรให้เป็นสินค้า

- อบรมเรื่องสิทธิและศักดิ์ศรีของพนักงานบริการให้นักเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่ง SWING ทำอยู่แล้ว ต่อยอดขายให้โรงแรม สายการบิน และหน่วยงานรัฐ
- อบรมการดูแลทางคลินิกแบบปลอดภัยตราให้คลินิกพาร์ทเนอร์
- อบรมการติดตามที่นำโดยชุมชนให้ CBO อื่น
- อบรมการเข้าถึงเชิงรุกและการตรวจตามสถานที่สำหรับหน่วยงานที่อยากเปิดบริการใหม่

จ้างทีมงานด้านการอบรมโดยเฉพาะ อย่างดังกิจกรรมแนวหน้ามาเป็นที่ปรึกษาเต็มเวลา เพราะนั่นคือกับดักที่ทำให้งานภารกิจหลักพังลง และส่งงานอบรมที่เก็บเงินทั้งหมดผ่านบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม ไม่ใช่มูลนิธิ

6.5 บริการห้องปฏิบัติการ

กำแพงที่ป้องกันคู่แข่งคือการรับรองมาตรฐาน GCLP โมเดลคือเริ่มจากเดินแล็บให้บริการทางคลินิกของตัวเองก่อน แล้วค่อยขายบริการตรวจให้ CBO และคลินิกพาร์ทเนอร์ จากนั้นจึงเสนอตัวเป็นหน่วยวิจัยทางคลินิก ค่าธรรมเนียมหน่วยวิจัยทางคลินิกในเอเชียที่บริหารจัดการอยู่ที่ราว 2,000 ถึง 10,000 ดอลลาร์ต่อผู้เข้าร่วมที่ลงทะเบียนครบ การศึกษาระยะที่สามที่รับผู้เข้าร่วม 200 คน สร้างรายได้ราว 400,000 ถึง 2 ล้านบาทดอลลาร์ในสองถึงสามปี²⁹

แต่ต้องยอมรับว่าใช้เงินลงทุนสูง อย่างน้อยราว 200,000 ถึง 500,000 ดอลลาร์สำหรับแล็บเอชไอวีและโรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ที่น่าเชื่อถือ และใช้เวลาคืนทุนสิบแปดถึงสามสิบหกเดือน การบำรุงรักษาเครื่องมือ ห่วง

²⁸Centres for Exchange, Institute of HIV Research and Innovation (IHRI). <https://www.centresforexchange.org/case-studies/institute-of-hiv-research-and-innovation> ดูบริบทความยั่งยืนของแล็บและการอบรมที่นำโดยชุมชนเพิ่มที่ FHI 360. <https://eidhs.fhi360.org/sustainable-laboratories-for-key-population-led-hiv-and-sti-services-in-thailand-mentoring-and-twinning-lead-to-government-accreditation-and-financing/>

²⁹ประมาณการจากแนวปฏิบัติหน่วยวิจัยทางคลินิกในภูมิภาค ดูบริบทแล็บที่นำโดยชุมชนและการรับรองที่ FHI 360.

<https://eidhs.fhi360.org/sustainable-laboratories-for-key-population-led-hiv-and-sti-services-in-thailand-mentoring-and-twinning-lead-to-government-accreditation-and-financing/>

โซ่อุปทานน้ำยา ความสามารถด้านจรรยาบรรณการวิจัย และการคุ้มครองผู้เข้าร่วมที่เป็นพนักงานบริการ ล้วนต้องลงทุน

ลำดับขั้นที่แนะนำ

- ขั้นที่หนึ่ง ให้บริการภายในและตรวจให้ CBO พาร์ทเนอร์ภายใต้ใบอนุญาตคลินิก
- ขั้นที่สอง เข้ารับการตรวจประเมินและรับรองมาตรฐาน GCLP
- ขั้นที่สาม เข้าร่วมเป็นหน่วยวิจัยและทดลองทางคลินิก โดยจับมือกับ IHRI จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือ ศูนย์วิจัยโรคเอดส์ สภากาชาดไทย และเก็บบริการแล็บสำหรับพาร์ทเนอร์ที่จ่ายเงินไว้ในบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม

6.6 สุขภาพดิจิทัล testD และ testmenow

Healthvana ในสหรัฐฯ เป็นต้นแบบที่ใกล้เคียงที่สุด ด้วยผู้ใช้งานหนึ่งล้านคน ส่งผลตรวจกว่า 60 ล้านรายการ และโมเดลรายได้แบบ B2B กับหน่วยงานสาธารณสุข บริษัทฯ และมหาวิทยาลัย³⁰ โมเดลหนึ่งต่อหนึ่งของเขา ที่ผู้ป่วยแพทย์ที่มีประกันหนึ่งคนช่วยอุดหนุนผู้ป่วยที่ไม่มีประกันหนึ่งคน คือภาพสะท้อนแบบดิจิทัลของหลักการอุดหนุนข้ามกลุ่มของ SWING

หัวข้อทางรายได้

- ให้ลิขสิทธิ์แก่ CBO และคลินิกพาร์ทเนอร์ ราย 5,000 ถึง 30,000 ดอลลาร์ต่อปี
- ผนวกเข้าระบบรัฐในฐานะแพลตฟอร์มสุขภาพดิจิทัลของกลุ่มประชากรหลัก โดยร่วมกับกรมควบคุมโรค หรือ สปสช.
- ความร่วมมือกับบริษัทฯ และบริษัทชุดตรวจ โดยมีหลักจรรยาบรรณกำกับชัดเจน
- ทุนวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- ให้ลิขสิทธิ์แบบไวต์เลเบลแก่องค์กรในภูมิภาค เช่น APCOM, LoveYourself, Lighthouse และมูลนิธิซิสเตอร์

รายได้จากสุขภาพดิจิทัลโตช้า มักใช้เวลาสามถึงห้าปีกว่าจะมีนัยสำคัญ จึงไม่ควรตั้งงบจากตัวนี้สูงเกินไป และการคุ้มครองข้อมูลผู้รับบริการตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) เป็นเรื่องที่ต้องรองไม่ได้ ข้อมูลของกลุ่มประชากรหลักก่อนไหนเป็นพิเศษ การรั่วไหลเพียงครั้งเดียวทำลายความไว้วางใจทั้งหมด

กล่องเครื่องมือ · เมทริกซ์เลือกกิจการ เริ่มจากตัวไหนก่อน

ให้คะแนนแต่ละกิจการตามบริบทของคุณ แล้วเริ่มจากตัวที่ลงทุนน้อย รายได้มาเร็ว และเข้ากับการกิจ ตารางนี้คือค่าประมาณจากประสบการณ์เพื่อนร่วมขบวน ปรับตามจริงได้

กิจการ	เงินลงทุน	ความเร็วของรายได้	ความเข้ากับการกิจ
งานฝึกอบรมและที่ปรึกษา	ต่ำ	เร็วที่สุด	สูงมาก
คลินิกอุดหนุนข้ามกลุ่ม	ปานกลางถึงสูง	ปานกลาง	สูงมาก
ผลิตภัณฑ์ชุมชน	ปานกลาง	ช้า (2 ถึง 4 ปี)	สูง เน้นการจ้างงาน
ร้านอาหารและเครื่องดื่ม	สูง	ช้า	สูง เน้นพื้นที่ชุมชน
บริการห้องแล็บ	สูงมาก	ช้า	ปานกลางถึงสูง

³⁰Healthvana. <https://healthvana.com/> และ Curatrix, Healthvana Patient Engagement. <https://www.curatrix.co/partners/healthvana>

กิจการ	เงินลงทุน	ความเร็วของรายได้	ความเข้ากับการกิจ
สุขภาพดิจิทัล	ปานกลาง	ช้าที่สุด	สูง ขยายได้กว้าง

ชวนคิด ชวนคุย

- ถ้าเริ่มได้แค่ตัวเดียวในปีนี้ เราจะเลือกตัวไหน เพราะอะไร และต้องใช้เงินตั้งต้นเท่าไร
- เรามีทรัพยากรอะไรที่ทำให้ตัวนั้นได้เปรียบอยู่แล้ว (ความเชี่ยวชาญ พื้นที่ ความสัมพันธ์)
- เราจะรู้ได้อย่างไรว่ากิจการนั้นไปได้ดีหรือควรหยุด เราตั้งเส้นตายและตัวชี้วัดไว้หรือยัง

บทที่ 7 การกีดกันกำไร ธรรมภิบาลและการคุ้มครองชุมชน

ความล้มเหลวที่พบบ่อยที่สุดของกิจการที่ทำโดยองค์กรชุมชน ไม่ใช่การขาดทุน แต่คือการค่อย ๆ เอนเอียงไปหาลูกค้าที่จ่ายเงินจนลืมชุมชนที่เป็นเหตุผลของการมีอยู่ บทนี้ว่าด้วยการสร้างกำแพงป้องกันเรื่องนี้ และกำแพงที่ดีต้องเป็นโครงสร้าง ไม่ใช่แค่ความตั้งใจ

การเอนเอียงออกจากภารกิจ คือความเสี่ยงอันดับหนึ่ง

เมื่อรายได้จากลูกค้าที่จ่ายเริ่มเข้ามา แรงดึงให้ขยายบริการกลุ่มนั้นและลดความสำคัญของบริการชุมชนจะมาเองโดยธรรมชาติ คิวของชุมชนยาวขึ้น เวลาของทีมงานถูกดึงไปทางการค้า นี่ไม่ใช่เพราะใครเป็นคนไม่ดี แต่เป็นแรงโน้มถ่วงขององค์กรลูกผสม วิธีป้องกันจึงต้องฝังไว้ในโครงสร้าง ไม่ใช่ฝากไว้กับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเดียว

โควตาแข็งที่เขียนไว้ในข้อบังคับ

กำหนดสัดส่วนขั้นต่ำที่ต้องคงไว้ และเขียนลงในข้อบังคับขององค์กรหรือบริษัท ไม่ใช่แค่นโยบายที่ผู้บริหารชุดหน้าแก้ไขได้ง่าย พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการที่มีชุมชนเป็นเสียงข้างมากทุกเดือน ตัวอย่างเช่น

- อย่างน้อยครึ่งหนึ่งของการรับบริการในคลินิก ต้องเป็นกลุ่มประชากรหลัก
- อย่างน้อย 70 เปอร์เซ็นต์ของคนที่ทำงาน Million Charm ต้องมาจากชุมชนพนักงานบริการ
- อย่างน้อย 60 เปอร์เซ็นต์ของชั่วโมงทำงานในร้านอาหาร ต้องเป็นคนในชุมชน
- อย่างน้อย 30 เปอร์เซ็นต์ของการอบรม ต้องจัดให้ CBO อื่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย

กลไกล็อกภารกิจ

โครงสร้างที่เรียกว่าการล็อกทรัพย์สิน (asset lock) หรือหุ้นทอง (golden share) คือการให้คณะกรรมการอิสระ ซึ่งในกรณีของ SWING คือกรรมการที่เป็นตัวแทนชุมชนในคณะกรรมการมูลนิธิ มีอำนาจยับยั้งการในเรื่องสำคัญสี่เรื่อง การขายกิจการ การเปลี่ยนภารกิจ การนำกำไรไปเป็นของส่วนตัว และการยกเลิกโควตาบริการฟรี เขียนสิ่งนี้ไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัท ไม่ใช่ในนโยบายที่ผู้บริหารชุดหน้าแก้ไขได้

ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและการคุ้มครองแรงงาน

พนักงานบริการที่มาทำงานในร้านอาหาร โรงงานเครื่องสำอาง ห้องเล็บ และงานอบรม คือลูกจ้างปกติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน แม้ทำงานบริการทางเพศจะยังเป็นเรื่องผิดกฎหมายตามพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการค้าประเวณี พ.ศ. 2539 ก็ตาม³¹ ลูกจ้างเหล่านี้มีสิทธิได้ค่าแรงขั้นต่ำ ประกันสังคม เงินทดแทน วันลา และค่าชดเชย หลักการคือ

- จ่ายค่าตอบแทนที่ 110 ถึง 125 เปอร์เซ็นต์ของค่าแรงขั้นต่ำ เป็นการตั้งใจให้สูงกว่าเกณฑ์เพื่อสะท้อนจุดยืนเรื่องสิทธิ
- ทำสัญญาจ้างเป็นลายลักษณ์อักษร แม้ธรรมเนียมในภาคบันเทิงจะนิยมตกลงด้วยวาจา
- จัดทำกฎการแบ่งกำไรและกระบวนการร้องเรียนเป็นเอกสารที่ทุกคนเข้าถึงได้

³¹Prachatai English. Empower Foundation to propose sex worker protection law. <https://prachataienglish.com/node/11334> บริบทการผลักดันยกเลิก พ.ร.บ. ป้องกันและปราบปรามการค้าประเวณี พ.ศ. 2539

คณะกรรมการที่ชุมชนเป็นเสียงข้างมากจริง

ไม่ใช่ที่ปรึกษา ไม่ใช่กรรมการกิตติมศักดิ์ แต่เป็นกรรมการที่มีสิทธิออกเสียง พนักงานบริการและผู้มีความหลากหลายทางเพศควรเป็นเสียงข้างมากทั้งในคณะกรรมการมูลนิธิและคณะกรรมการบริษัท และควรเป็นคนกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้วัดความสำเร็จของทั้งสององค์กร เพราะคนที่ใช้ชีวิตอยู่กับปัญหาคือคนที่รู้ดีที่สุดว่าอะไรคือความสำเร็จที่แท้จริง

นโยบายการนำกำไรกลับไปลงทุน

ตั้งสูตรที่คณะกรรมการอนุมัติ และรายงานตามจริงทุกปี ตัวอย่างสูตรที่ใช้ได้

- กันกำไรส่วนหนึ่งเข้าเงินสำรอง (แนะนำ 20 เปอร์เซ็นต์ จนกว่าจะมีเงินสดสำรองหกเดือน)
- กันส่วนหนึ่งเป็นทุนสำหรับกิจการใหม่ (แนะนำ 30 เปอร์เซ็นต์)
- ส่วนที่เหลือเข้าการอุดหนุนบริการฟรีและงานชุมชน

กล่องเครื่องมือ · ตัวอย่างข้อความล็อกการกิจ สำหรับนำไปปรับใช้ในข้อบังคับ

นำไปปรับถ้อยคำให้เข้ากับองค์กรของคุณ และให้นักกฎหมายตรวจสอบก่อนใช้จริง

1. บริษัทมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างประโยชน์แก่ชุมชนพนักงานบริการและกลุ่มประชากรหลัก การแสวงกำไรเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนวัตถุประสงค์ดังกล่าว
2. บริษัทจะนำกำไรสุทธิไม่น้อยกว่าร้อยละที่กำหนด กลับไปใช้เพื่อกิจทางสังคม และจะไม่ปันผลออกนอกองค์กรเกินกว่าที่กฎหมายวิสาหกิจเพื่อสังคมอนุญาต
3. การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การขายหรือโอนกิจการ และการยกเลิกโควตาบริการแก่ชุมชน ต้องได้รับความเห็นชอบจากกรรมการที่เป็นตัวแทนชุมชนเป็นเสียงข้างมาก
4. คนทำงานที่มาจากชุมชนต้องได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ และการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานเป็นอย่างน้อย

ชวนคิด ชวนคุย

- ตอนนี้ใครเป็นคนตัดสินใจเรื่องใหญ่ในองค์กรเรา และชุมชนมีเสียงจริงแค่ไหน
- ถ้ามีคนเสนอซื้อกิจการที่เราสร้างด้วยเงินก้อนโต อะไรจะหยุดไม่ให้เราขายแล้วทิ้งภารกิจ
- เราจ่ายค่าตอบแทนคนในชุมชนอย่างเป็นธรรมและมีสัญญาจริงหรือไม่ หรือยังอาศัยคำว่างานเพื่อชุมชนมากเกินไป

บทที่ 8 วัดผลกระทบทางสังคมแบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของ

การวัดผลกระทบไม่ใช่แค่เรื่องรายงานให้ผู้บริจาคพอใจ แต่คือเครื่องมือที่ทำให้ชุมชนเห็นคุณค่าของงานตัวเองและปกป้องมันได้ บทนี้เสนอระบบที่เรียบง่ายพอจะทำจริง และให้ชุมชนเป็นเจ้าของตั้งแต่การกำหนดว่าจะวัดอะไร

เริ่มจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่จากตัวเลข

จุดเริ่มที่ถูกต้องไม่ใช่การคำนวณผลตอบแทนทางสังคมที่ซับซ้อน แต่คือการนั่งลงกับชุมชนแล้วร่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ขององค์กรทั้งหมด และของแต่ละกิจการ ว่าเราทำอะไร เพื่อให้เกิดอะไร กับใคร และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอะไรในที่สุด เมื่อภาพนี้ชัด การเลือกตัวชี้วัดจะง่ายขึ้นมาก

ใช้หัวใจของผลกระทบเป็นโครงรายงาน

กรอบหัวใจของผลกระทบ (Impact Management Project) เป็นโครงที่เข้าใจง่ายและใช้จัดรายงานประจำปีได้ดี ได้แก่ ผลลัพธ์คืออะไร เกิดกับใคร มากน้อยแค่ไหน เรามีส่วนทำให้เกิดจริงเพียงใด และมีความเสี่ยงอะไร³² จากนั้นเลือกตัวชี้วัดมาตรฐานจากชุด IRIS+ ราวสิบถึงสิบห้าตัว ในหมวดสุขภาพ การจ้างงานที่มีคุณภาพ และความเสมอภาคทางเพศ³³

เก็บข้อมูลแบบเบาและฟังเสียงคน

ใช้แบบสำรวจสั้น ๆ ที่ตอบบนมือถือได้ (Lean Data) ที่คลินิกและในเครื่องมือดิจิทัล จัดวงเล่าเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด (Most Significant Change) ทุกไตรมาสที่จุดบริการ เพื่อเก็บเรื่องศักดิ์ศรี พลังในการกำหนดชีวิต และผลที่ไม่ได้คาดไว้ ด้วยคำพูดของชุมชนเอง³⁴ และใช้การเก็บเกี่ยวผลลัพธ์ (Outcome Harvesting) ปีละครั้งเพื่อบันทึกชัยชนะเชิงประจักษ์ เช่น การยื่นข้อเสนอต่อรัฐสภาให้ยกเลิกกฎหมายที่เลือกปฏิบัติ

แปดตัวชี้วัดหลักที่ควรรายงานสม่ำเสมอ

เลือกชุดตัวชี้วัดหลักที่รายงานเหมือนกันทุกปี ทุกกิจการ เพื่อให้เห็นแนวโน้มและเทียบได้

กล่องเครื่องมือ · ชุดตัวชี้วัดหลักแปดตัว

1. จำนวนคนในกลุ่มประชากรหลักที่เข้าถึงบริการครบวงจร แยกตามสถานะ เพศสภาพ สถานะการย้ายถิ่น และช่วงอายุ แต่เผยแพร่แบบรวม
2. ลำดับการดูแลเอาใจของผู้รับบริการ ทั้งตรวจ พบเชื้อ รับยา และกดไวรัสได้ เทียบกับเป้าหมาย 95 95 95 ของ UNAIDS
3. อัตราการคงอยู่ของผู้ใช้เพรีฟที่หกเดือน
4. สัดส่วนรายได้จากลูกค้าที่จ่าย ที่นำกลับไปลงทุนในบริการชุมชน
5. จำนวนคนในชุมชนที่มีงานทำในกิจการต่าง ๆ พร้อมค่าจ้างเฉลี่ยเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าแรงขั้นต่ำ และสัดส่วนที่มีประกันสังคม
6. คะแนนการรู้สึกได้รับความเคารพในศักดิ์ศรี ใช้มาตรวัดห้าข้อของ IDinsight ที่คลินิก ร้านอาหาร

³²Sopact. Five Dimensions of Impact: IMP Framework Practical Guide. <https://www.sopact.com/use-case/five-dimensions-of-impact> และ Vera Solutions. <https://verasolutions.org/blog-addressing-five-dimensions-of-impact-using-amp-impact/>

³³Better Evaluation. IRIS+. <https://www.betterevaluation.org/tools-resources/iris>

³⁴Springer. The Most Significant Change Technique. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_8

และ Million Charm

7. อัตราการเผชิญการตีตรา ใช้ดัชนีการตีตราของผู้อยู่ร่วมกับเอชไอวีฉบับย่อ ให้สอดคล้องกับรายงานระดับชาติ
8. ดัชนีความเป็นเจ้าของของชุมชน รวมการมีส่วนร่วม ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การมีตัวแทนในการบริหาร และการมีเสียง ให้คะแนน 0 ถึง 3 ในแต่ละด้าน เผยแพร่ทุกปี

ตัวชี้วัดเฉพาะของแต่ละกิจการ

- **Million Charm** วัดรายได้ผู้ผลิต (ค่ามัธยฐาน ไม่ใช่รายบุคคล) สัดส่วนที่มีรายได้ต่อเนื่องที่หกและสิบสองเดือน สัดส่วนที่มีประกันสังคม คะแนนศักดิ์ศรี และเรื่องเล่าที่ผู้ผลิตเขียนเอง
- **ร้านอาหาร** วัดค่าจ้างที่สูงกว่าขั้นต่ำ การคงอยู่ของพนักงานที่หกและสิบสองเดือน และชั่วโมงที่ชุมชนได้ใช้พื้นที่ฟรีเทียบกับชั่วโมงเปิดทั้งหมด
- **งานฝึกอบรม** วัดความรู้หลังอบรม การนำทักษะไปใช้จริงที่หกเดือน และการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายหรือการปฏิบัติที่เก็บเกี่ยวได้ปีละครั้ง

หัวใจสำคัญ · กฎสามข้อที่ห้ามลืม

- **ปกปิดตัวตนเป็นค่าตั้งต้น** และไม่เผยแพร่ข้อมูลกลุ่มที่มีคนน้อยกว่าห้าคน เพื่อป้องกันการระบุตัว
- **จับคู่ทุกตัวเลขกับเรื่องเล่า** ที่ชุมชนเป็นผู้เขียน ตัวเลขบอกขนาด เรื่องเล่าบอกความหมาย
- **ให้ชุมชนรับรองรายงานก่อนเผยแพร่** ทุกปี ตามแบบอย่างของ Durbar และ Empower

ชวนคิด ชวนคุย

- ตอนนี้เราวัดอะไรอยู่ และตัวชี้วัดเหล่านั้นบอกเรื่องที่ชุมชนเห็นว่าสำคัญจริงไหม
- ใครเป็นคนเลือกตัวชี้วัดของเรา ชุมชนมีส่วนหรือไม่
- เราเก็บแต่ตัวเลข หรือเราเก็บเรื่องเล่าของคนด้วย

บทที่ 9 เล่าเรื่องโดยไม่ขายความน่าสงสาร

ผู้บริจาคต่างประเทศที่กำลังลดเงินสนับสนุน ต้องการเรื่องเล่าแบบใหม่ ไม่ใช่เรื่องคนน่าสงสารที่รอการช่วยเหลือ แต่เป็นหลักฐานของสิทธิ พลังในการกำหนดชีวิต ความร่วมมือ และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน บทนี้ว่าด้วยการเล่าเรื่องที่ให้เกียรติชุมชนและได้ผลกับผู้สนับสนุน

ทำไมต้องเปลี่ยนวิธีเล่า

ผู้บริจาคคุณนี้เปื้อนเรื่องเล่าแบบช่วยเหลือสงเคราะห์ และเริ่มระแวงภาพแบบขายความน่าสงสาร แนวทางของมูลนิธิ Empower คือต้นแบบที่ดี งานอย่าง Hit and Run และ Moving Toward Decent Sex Work ใช้พนักงานบริการกว่า 206 คนเป็นนักวิจัยร่วม และวางกรอบงานในภาษาของงานที่มีคุณค่า (Decent Work) ตามองค์การแรงงานระหว่างประเทศ แทนการมองผ่านเลนส์เอชไอวีอย่างเดียว³⁵ ส่วนรายงานประจำปีของ Durbar จับคู่ตัวชี้วัดสุขภาพกับชัยชนะของการรวมกลุ่มและนโยบาย³⁶

หลักห้าข้อในการเล่าเรื่อง

- **พลังเหนือความเป็นเหยื่อ** เน้นสิ่งที่ชุมชนลงมือทำ รวมตัว และตัดสินใจ ไม่ใช่สิ่งที่ชุมชนทุกข์ทน
- **ความยินยอมที่รับรู้ ต่อเนื่อง และถอนได้** สำหรับทุกภาพและทุกคำพูดที่นำไปใช้
- **ชุมชนเป็นผู้เขียน ไม่ใช่วัตถุของเรื่อง** รวมถึงการมีช่างภาพและผู้ร่วมเขียนรายงานจากชุมชน
- **ข้อมูลและเรื่องราวคู่กัน** ให้ตัวเลขเป็นหลักยึดและเรื่องเล่าเป็นเนื้อหนังในย่อหน้าเดียวกัน
- **ภาษาปลอดภัยตลอดทั้งฉบับ** ใช้คำว่าพนักงานบริการ ผู้อยู่ร่วมกับเอชไอวี กลุ่มประชากรหลัก และไม่ใช่คำตัดสินหรือกรอบการคำนึงกับผู้อื่นที่ยินยอม

จังหวะการสื่อสารที่แนะนำ

- รายงานสั้นรายไตรมาส ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ สำหรับผู้สนับสนุนหลัก
- รายงานผลกระทบประจำปีที่จัดตามหำมิติของผลกระทบ เปิดด้วยคำนำจากชุมชน และให้ชุมชนรับรองก่อนเผยแพร่
- ส่วนที่ปรับเฉพาะผู้ให้ทุนแต่ละราย โดยจับคู่ตัวชี้วัดหลักของเราเข้ากับกรอบของผู้ให้ทุนนั้น

ผู้ให้ทุนที่ควรรู้จักในยุคหลัง PEPFAR

เมื่อเงินสหรัฐฯ ลดลง มีแหล่งทุนที่ให้ความสำคัญกับสิทธิและกลุ่มประชากรหลักให้พิจารณา เช่น กองทุนโลก (Global Fund) กองทุน Robert Carr กองทุน Mama Cash โครงการ AmplifyChange โครงการ Positive Action ของ ViiV มูลนิธิ Elton John AIDS องค์กร Hivos องค์กร RFSL และมูลนิธิ Open Society การจับคู่ตัวชี้วัดของเราเข้ากับสิ่งที่ผู้ให้ทุนแต่ละรายให้คุณค่า จะเพิ่มโอกาสได้รับการสนับสนุน

อย่าลืมเล่าเรื่องให้ชุมชนฟังด้วย

เรื่องเล่าผลงานให้ชุมชนเองฟัง เป็นภาษาไทยที่เข้าใจง่าย มีภาพประกอบ ในเวทีประจำปีของชุมชน เพราะชุมชนที่เป็นเจ้าของข้อมูลของตัวเอง คือชุมชนที่จะลุกขึ้นปกป้องมัน

กล่องเครื่องมือ · เช็กलिस्टก่อนเผยแพร่ทุกชิ้นงาน

³⁵ Empower Foundation. ดูบริบทที่ CGSHE. <https://cgshe.ca/policy/sex-work-health-human-rights/co-authors/empower-thailand-empower-foundation/> และ Prachatai English. <https://prachataienglish.com/node/11334>

³⁶ Global Network of Sex Work Projects (NSWP). ดูที่ Devex. <https://www.devex.com/organizations/global-network-of-sex-work-projects-nswp-45738>

1. ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากทุกคนในภาพและทุกเจ้าของคำพูดแล้วหรือยัง และ
เขาถอนความยินยอมได้จริงไหม
2. เรื่องนี้เน้นพลังและการกระทำของชุมชน หรือเปลอนเน้นความน่าสงสาร
3. ภาษาที่ใช้ปลอดภัยการตีตราหรือไม่ มีคำตัดสินหรือคำที่ลดทอนศักดิ์ศรีหลงเหลืออยู่ไหม
4. มีทั้งตัวเลขและเรื่องเล่าของคนจริงประกอบกันหรือไม่
5. ข้อมูลกลุ่มเล็กถูกปกปิดเพื่อป้องกันการระบุตัวแล้วหรือยัง
6. ชุมชนได้เห็นและเห็นชอบก่อนเผยแพร่หรือไม่

ชวนคิด ชวนคุย

- เรื่องเล่าล่าสุดที่เราเผยแพร่ เน้นพลังของชุมชน หรือเน้นความทุกข์
- ในงานสื่อสารของเรา ชุมชนเป็นผู้เล่าเรื่องตัวเอง หรือเป็นเพียงภาพประกอบ
- เรามีระบบขอความยินยอมที่ชัดเจนและถอนได้จริงหรือยัง

บทที่ 10 กับดักที่ต้องระวัง

จากบทเรียนทั่วโลก มีกับดักที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กับกิจการที่ทำโดยองค์กรชุมชนอยู่สิบเอ็ดข้อ ขาวดีคือทุกข้อมีวิธีป้องกันที่เป็นรูปธรรม ตารางนี้เอาไปติดผนังห้องประชุมได้เลย

กับดักที่พบบ่อย	วิธีป้องกัน
ลูกค้าที่จ่ายไม่มาตามคาด หรือการตีตราขวางไม่ให้มา ทำให้การอุดหนุนข้ามกลุ่มไม่เกิด	ทดสอบความต้องการของลูกค้าที่จ่ายก่อนลงทุนก้อนใหญ่
เอนเอียงไปหาลูกค้าการค้า คิวของชุมชนยาวขึ้น	เขียนโควตาบริการขั้นต่ำสำหรับชุมชนไว้ในข้อบังคับ และรายงานทุกเดือน
ทีมงานหมดไฟเพราะทำทั้งงานแนวหน้าและงานการค้าพร้อมกัน	จ้างทีมงานฝั่งการค้าด้วยค่าตอบแทนแบบการค้า อย่าให้นักกิจกรรมมาเป็นพนักงานขาย
ตั้งราคาต่ำเกินจนอุดหนุนไม่ได้ หรือสูงเกินจนไม่สมศักดิ์ศรี	ใช้ราคาขั้นบันไดที่โปร่งใส ให้ผู้รับบริการเลือกตามรายได้
โครงสร้างกฎหมายสับสน ทำให้เจอภาระภาษีที่ไม่คาดคิด	ปรึกษานักกฎหมายและที่ปรึกษาภาษีก่อนวางโครงสร้าง
พึ่งตัวผู้ก่อตั้งมากเกินไป จนบังหน้าว่าระบบยังอ่อนแอ	จัดทำคู่มือการทำงาน วางแผนสืบทอด และหมุนเวียนประธานกรรมการ
ไม่กันกำไรเข้าเงินสำรอง ทำให้ฐานะการเงินเปราะบาง	ตั้งนโยบายการนำกำไรกลับไปลงทุนที่คณะกรรมการอนุมัติ
ปฏิบัติต่อแรงงานชุมชนไม่เป็นธรรม โดยเฉพาะการใช้ค่าจ้างงานเพื่อชุมชนแทนค่าจ้าง	จ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าขั้นต่ำและทำสัญญาจ้างเป็นเอกสาร
สัญญาว่าจะมีรายได้ไม่มีเงินไข่มากเกินจริง และตั้งทุนเริ่มต้นน้อยเกินไป	วางแผนเพื่อระยะเวลาคืนทุนยี่สิบสี่ถึงสี่สิบแปดเดือน ไม่ใช่สิบสอง
งานอบรมและที่ปรึกษาดึงคนเก่งออกจากการบริการแนวหน้า	จ้างทีมงานด้านการอบรมโดยเฉพาะ
พึ่งผู้บริจาครายเดียวเกิน 30 ถึง 40 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งวิกฤตปี 2568 ทำให้หลายองค์กรถึงทางตัน	จำกัดการพึ่งพาผู้บริจาครายเดียว และถือเงินสำรองหกเดือน

สังเกตว่ากับดักส่วนใหญ่ไม่ได้มาจากตลาดหรือคู่แข่ง แต่มาจากการบริหารภายใน การวางแผน และการตัดสินใจเรื่องโครงสร้างตั้งแต่ต้น นี่คือเหตุผลว่าทำไมบทที่ 4 และ 7 จึงสำคัญไม่แพ้ตัวกิจการเอง

ชวนคิด ชวนคุย

- จากสิบเอ็ดข้อนี้ ข้อไหนที่องค์กรเราเสี่ยงที่สุดในตอนนี้
- เราได้ลงมือป้องกันข้อนั้นแล้วหรือยัง ถ้ายัง อะไรคือก้าวแรกที่เราทำได้ภายในเดือนนี้
- เราจะทบทวนตารางนี้ร่วมกันบ่อยแค่ไหน และใครเป็นเจ้าของภาพ

บทที่ 11 ลงมือทำ แผน 12 เดือน และกล่องเครื่องมือพร้อมใช้

บทสุดท้ายรวมทุกอย่างเป็นแผนลงมือทำที่ทำได้จริง เรียงตามลำดับเดือน โดยใช้ SWING เป็นตัวอย่างประกอบ CBO ปรับจังหวะให้เข้ากับขนาดและทรัพยากรของตัวเองได้ ไม่จำเป็นต้องทำทุกอย่างพร้อมกัน แต่ลำดับนี้ช่วยให้ไม่ข้ามขั้นที่สำคัญ

เดือนที่ 1 ถึง 3 วางราก

กล่องเครื่องมือ · สิ่งที่ต้องทำในไตรมาสแรก

1. ตั้งคณะทำงานด้านความยั่งยืน และทำแบบประเมินความเสี่ยงด้านผู้บริจาคจากบทที่ 1 พร้อมตั้งเป้าสัดส่วนรายได้ที่อยากเห็น
2. ปกป้องสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม แล้วจดทะเบียนบริษัทจำกัดที่มูลนิธิถือหุ้นหลัก ตั้งวัตถุประสงค์ให้กว้างครอบคลุมทุกกิจการที่วางแผน
3. ยื่นขอสถานะองค์กรสาธารณกุศลตามมาตรา 47(7)(ข) ให้มูลนิธิ
4. สมัครเป็นสมาชิกสมาคมธุรกิจเพื่อสังคม และทำบันทึกข้อตกลงกับองค์กรพี่เลี้ยงเรื่องการอบรมและการประกันคุณภาพห้องแล็บ
5. เริ่มขอการรับรองผู้ให้บริการที่ไม่ใช่บุคลากรวิชาชีพกับกระทรวงสาธารณสุข

เดือนที่ 3 ถึง 6 เริ่มจากตัวที่รายได้มาเร็วที่สุด

กล่องเครื่องมือ · สิ่งที่ต้องทำในไตรมาสที่สอง

1. เปิดบริการฝึกอบรมและที่ปรึกษาผ่านบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม ด้วยหลักสูตรเรื่องสองถึงสามหลักสูตร และจับมือมหาวิทยาลัยออกไปรับรองร่วม
2. สำรวจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ แล้วเสนอแพ็คเกจที่ใช้กองทุนสุขภาพท้องถิ่น
3. เริ่มขอการรับรองเป็นคลินิกเทคนิคการแพทย์
4. จัดเวทีสองวันร่วมกับชุมชนเพื่อร่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
5. นำร่องการเก็บข้อมูลแบบเบาะและวงเล่าเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่คลินิก

เดือนที่ 6 ถึง 12 ขยายและเปิดกิจการชุมชน

กล่องเครื่องมือ · สิ่งที่ต้องทำในครึ่งปีหลัง

1. ย้ายแบรนด์ผลิตภัณฑ์ชุมชนเข้าบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยขออนุมัติสถานที่กับ อย. ก่อน แล้วจึงจัดแจ้งผลิตภัณฑ์
2. เปิดร้านอาหารและเครื่องดื่ม พร้อมใบอนุญาตเทศบาล และข้อตกลงรวมหมู่ที่ยึดแบบ Can Do Bar
3. สมัครทุนบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม เช่น โครงการของกลุ่มบ้านปู หากมีทีมงานอายุน้อย และเครือข่ายบ่มเพาะอย่าง ChangeFusion
4. เริ่มเส้นทางการตรวจประเมินมาตรฐาน GCLP ของห้องแล็บ
5. เผยแพร่รายงานผลกระทบประจำปีฉบับแรกตามกรอบใหม่ ที่ชุมชนรับรองแล้ว

เดือนที่ 12 เป็นต้นไป สร้างความเป็นสถาบันและขยายสู่ภูมิภาค

กล่องเครื่องมือ · สิ่งที่ต้องทำในปีที่สอง

1. จัดทะเบียนบริษัทเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทไม่แบ่งกำไร เพราะครบประวัติการดำเนินงานหนึ่งปีแล้ว
2. ยื่นขอทุนจากกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
3. เปิดบริการสุขภาพทางไกลแบบเก็บค่าสมาชิกผ่านบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยแจ้งการให้บริการเวชกรรมทางไกลกับกระทรวงสาธารณสุข
4. เสนอให้ลิขสิทธิ์เครื่องมือดิจิทัลแก่องค์กรในภูมิภาค และหาพาร์ทเนอร์เป็นหน่วยวิจัยทางคลินิก
5. ทำการศึกษาผลตอบแทนทางสังคมตัวแรก โดยเริ่มจากคลินิก

กล่องเครื่องมือทั้งหมดในเล่มนี้

คู่มือเล่มนี้ให้เครื่องมือพร้อมใช้ไว้หลายชิ้น หยิบไปปรับใช้ได้ทันที

- แบบประเมินความเสี่ยงด้านการพึ่งพาผู้บริจาค (บทที่ 1)
- ตารางจำแนกกิจการของคุณ (บทที่ 2)
- เช็กलिस्टการจัดตั้งบริษัทวิสาหกิจเพื่อสังคม (บทที่ 4)
- เส้นทางสู่การเป็นหน่วยบริการที่เบิก สปสช. ได้ (บทที่ 5)
- เมทริกซ์เลือกกิจการ (บทที่ 6)
- ตัวอย่างข้อความล็อกการกิจในข้อบังคับ (บทที่ 7)
- ชุดตัวชี้วัดหลักแปดตัว (บทที่ 8)
- เช็กलिस्टก่อนเผยแพร่ชิ้นงานสื่อสาร (บทที่ 9)
- ตารางกีดกันและวิธีป้องกัน (บทที่ 10)
- แผนลงมือทำ 12 เดือน (บทนี้) และรายชื่อแหล่งทุนกับผู้ติดต่อ (ภาคผนวก)

หัวใจสำคัญ · ปิดท้าย

ความยั่งยืนที่แท้จริงไม่ได้เริ่มจากการเปิดร้านหรือทำแบรนด์ แต่เริ่มจากความชอบธรรมที่เรามีกับชุมชนแล้วแปลงเป็นการยอมรับและการสนับสนุนจากภาครัฐ กิจการเพื่อสังคมเป็นเครื่องมือเติมเต็มช่องว่างและสร้างอิสระ ไม่ใช่ตัวแทนของภารกิจ ขอให้ทุก CBO ที่หยิบคู่มือนี้ไปใช้ จำไว้ว่าเงินจะตามมาเมื่อภารกิจถูกถือไว้โดยคนที่ใช้ชีวิตอยู่กับมันจริง และเมื่อใดที่ล้งเล ให้กลับมาถามคำถามเดียว สิ่งที่เราากำลังทำ ทำให้ชุมชนมีพลังมากขึ้นหรือน้อยลง

ภาคผนวก ก อภิธานศัพท์

คำศัพท์สำคัญที่ใช้ในเล่มนี้ พร้อมคำอังกฤษกำกับ เพื่อให้ค้นต่อได้ง่าย

คำ	ความหมายโดยย่อ
วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise)	กิจการที่ใช้การค้าเป็นเครื่องมือ แต่มีเป้าหมายหลักเพื่อแก้ปัญหาสังคม และนำกำไรส่วนใหญ่กลับไปลงทุนเพื่อสังคม
กิจการเพื่อการจ้างงาน (WISE)	กิจการที่มีเป้าหมายหลักคือการจ้างงานและสร้างศักดิ์ศรีให้คนกลุ่มที่ถูกกีดกัน กำไรเป็นเพียงกลไก
การอุดหนุนข้ามกลุ่ม (Cross-subsidy)	การให้รายได้จากลูกค้าที่จ่ายได้ มาอุดหนุนบริการของชุมชนที่จ่ายไม่ได้
โครงสร้างสองขา (Two-vehicle hybrid)	การแยกเป็นมูลนิธิที่เป็นแกนภารกิจ กับบริษัทที่มูลนิธิถือหุ้นซึ่งเป็นแกนการค้า
การล็อกทรัพย์สิน (Asset lock)	ข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้เกิดการถูกขายหรือเปลี่ยนภารกิจ หรือนำกำไรไปเป็นของส่วนตัว
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change)	แผนภาพที่อธิบายว่าเราทำอะไร เพื่อให้เกิดอะไร กับใคร และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอะไร
ห้ามติของผลกระทบ (IMP)	กรอบวัดผลกระทบ ได้แก่ ผลลัพธ์ ผู้ได้รับ ขนาด การมีส่วนร่วมทำให้เกิด และความเสถียร
ชุดตัวชี้วัด IRIS+	ชุดตัวชี้วัดผลกระทบมาตรฐานสากลที่ใช้เทียบกันได้ในระหว่างองค์กร
การเก็บข้อมูลแบบเบา (Lean Data)	การเก็บข้อมูลผ่านแบบสำรวจสั้นบนมือถือ เพื่อให้เก็บได้ถี่และไม่เป็นภาระ
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด (MSC)	วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการให้ชุมชนเล่าเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดด้วยตัวเอง
มาตรฐาน GCLP	มาตรฐานห้องปฏิบัติการที่ดีสำหรับงานทางคลินิก เป็นกำแพงคุณภาพที่ทำให้แล็บรับงานวิจัยได้
กลุ่มประชากรหลัก (Key Populations)	กลุ่มที่มีความเสี่ยงและถูกกีดกันเป็นพิเศษ เช่น พนักงานบริการ ผู้มีความหลากหลายทางเพศ คนข้ามเพศ
สปสช.	สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ผู้บริหารระบบหลักประกันสุขภาพและการเบิกจ่ายบริการในประเทศ
OSEP	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม หน่วยงานที่ดูแลการจดทะเบียนและส่งเสริม SE

ภาคผนวก ข แหล่งทุนและผู้ติดต่อ

ในประเทศ

- **สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (OSEP)** หน่วยงานหลักด้านการจดทะเบียนและส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม osep.or.th
- **สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม (SE Thailand)** เครือข่ายและพี่เลี้ยงสำหรับกิจการเพื่อสังคม sethailand.org
- **สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.)** การขึ้นทะเบียนหน่วยบริการและการเบิกจ่ายงานเข้าถึงการตรวจ เพรฟ และบริการที่เกี่ยวข้อง
- **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่** เจ้าของกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น ที่เสนอแพ็คเกจบริการและการอบรมได้
- **IHRI และ Tangerine Academy** องค์กรพี่เลี้ยงด้านการอบรมทางคลินิกและการประกันคุณภาพห้องแล็บ
- **เครือข่ายบ่มเพาะ** เช่น ChangeFusion และโครงการของกลุ่มบ้านปูสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่

ต่างประเทศ ที่ให้คุณค่ากับสิทธิและกลุ่มประชากรหลัก

- กองทุนโลก (The Global Fund)
- กองทุน Robert Carr Fund สำหรับเครือข่ายที่ทำงานกับประชากรที่ถูกละเลย
- กองทุน Mama Cash และโครงการ AmplifyChange ด้านสิทธิและความเสมอภาคทางเพศ
- โครงการ Positive Action ของ ViiV Healthcare
- มูลนิธิ Elton John AIDS Foundation
- องค์กร Hivos องค์กร RFSL และมูลนิธิ Open Society Foundations

คำแนะนำ ก่อนยื่นทุก ราย ให้ศึกษาว่าผู้ให้ทุนแต่ละรายให้คุณค่ากับอะไร แล้วจับคู่ตัวชี้วัดหลักของเราเข้ากับกรอบของเขา จะเพิ่มโอกาสได้รับการสนับสนุนอย่างมาก

ภาคผนวก ค บรรณานุกรมและแหล่งอ้างอิง

รายการแหล่งอ้างอิงที่ใช้ประกอบเนื้อหาในเล่มนี้ จัดเรียงเพื่อให้ค้นต่อได้

1. aidsmmap (2566). Thai key population-led organisations give hope for sustainable HIV financing. <https://www.aidsmmap.com/news/aug-2023/thai-key-population-led-organisations-give-hope-sustainable-hiv-financing>
2. FHI 360. Sustainable Laboratories for Key-Population Led HIV and STI Services in Thailand. <https://eidhs.fhi360.org/sustainable-laboratories-for-key-population-led-hiv-and-sti-services-in-thailand-mentoring-and-twinning-lead-to-government-accreditation-and-financing/>
3. Centres for Exchange. Institute of HIV Research and Innovation (IHRI), Thailand. <https://www.centresforexchange.org/case-studie/institute-of-hiv-research-and-innovation>
4. UN Thailand. Thailand partners recognize communities contribution to HIV response success. <https://thailand.un.org/en/253567>
5. UNAIDS Asia-Pacific (2559). Sex workers in Thailand provide health services and empower their community. <https://unaids-ap.org/2016/03/03/sex-workers-in-thailand-provide-health-services-and-empower-their-community/>
6. APCOM. Spotlight: SWING, Thailand. <https://www.apcom.org/spotlight-swing-thailand/>
7. World Bank. Thailand Public Revenue and Spending Assessment. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052523201027923/>
8. iTAX pedia. วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise). <https://www.itax.in.th/pedia/วิสาหกิจเพื่อสังคม-social-enterprise/>
9. SE Thailand. การยื่นคำขอจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม. <https://www.sethailand.org/resource/register-se-oct19/>
10. SE Thailand. About Us. <https://www.sethailand.org/en/about-en/>
11. Lex Mundi. Thailand Social Enterprise Law Surveys. <https://www.lexmundi.com/guides/social-enterprise-law-surveys/jurisdictions/asia-pacific/thailand/>
12. OSEP. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. <https://www.osep.or.th/>
13. Bangkok Post. A legal framework to promote social enterprises in Thailand. <https://www.bangkokpost.com/business/general/1216337>
14. Ake and Associates. Non-Profit Organizations in Thailand: Foundations, Associations and Tax Rules. <https://www.golawphuket.com/business-commercial/corporate/non-profit-organization-thailand-law/>
15. Thailand Law Library. Revenue Code: Corporate Income Tax (Sections 65 to 76). <https://library.siam-legal.com/thai-law/revenue-code-corporate-income-tax-sections-65-76/>
16. The News Lens (2562). Thailand's Can Do Bar, Run by Sex Workers, Stands for Workers Rights and Dignity. <https://international.thenewslens.com/article/118748>
17. EMPOWER Foundation. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/EMPOWER>
18. CGSHE. Empower Thailand, Empower Foundation. <https://cgshe.ca/policy/sex-work-health-human-rights/co-authors/empower-thailand-empower-foundation/>
19. Prachatai English. Empower Foundation to propose sex worker protection law. <https://prachataienglish.com/node/11334>
20. Mechai Viravaidya Foundation (PDA). <http://www.mechaifoundation.org/biography.php>

21. CSR International. Cabbages and Condoms: Interview with Mechai Viravaidya.
<http://csrinternational.blogspot.com/2010/04/cabbages-condoms-interview-with-mechai.html>
22. IADB. Case Study: Doi Tung Development Project (Mae Fah Luang Foundation), Thailand.
<https://publications.iadb.org/>
23. SMU Centre for Management Practice. The Mae Fah Luang Foundation under Royal Patronage: Uplifting the Doi Tung People.
24. MEGA. LoveYourself Launches New Clinics and HIV Self-Testing Kit. <https://mega-asia.com/lifestyle/new-clinics-and-first-hiv-self-testing-kit-loveyourself/>
25. The Big Issue. Big Issue vendors have earned 200 million worldwide. <https://www.bigissue.com/behind-the-scenes/big-issue-vendors-200-million-worldwide/>
26. The Big Issue. How do Big Issue sellers make money. <https://www.bigissue.com/news/activism/how-do-big-issue-sellers-make-money/>
27. The Cloud. FolkCharm: The natural cotton brand which reforms Thai fashion into Slow Fashion.
<https://readthecloud.co/crafting-folkcharm-en/>
28. Stanford Social Innovation Review. Investing in Cross-Subsidy for Greater Impact.
https://ssir.org/articles/entry/investing_in_cross_subsidy_for_greater_impact
29. Grassroots Economic Organizing. The Cafe That is Upending Capitalism. <https://geo.coop/articles/cafe-thats-upending-capitalism>
30. G.A.M. Legal Alliance. Restaurant License in Thailand.
<https://gam-legalalliance.com/thai-statutory-laws/restaurant-license-in-thailand/>
31. FashionNetwork. Lush Cosmetics to close stores and factory in Brazil. <https://us.fashionnetwork.com/news/Lush-cosmetics-to-close-stores-and-factory-in-brazil,977939.html>
32. Christensen Institute. How Kurande harnessed the beauty within Brazilian favelas to create an impactful new market. <https://www.christenseninstitute.org/blog/how-kurande-harnessed-the-beauty-within-brazilian-favelas-to-create-an-impactful-new-market/>
33. Healthvana. <https://healthvana.com/>
34. Curatrix. Healthvana, Patient Engagement Companies. <https://www.curatrix.co/partners/healthvana>
35. Impact Management Project via Sopact. Five Dimensions of Impact: A Practical Guide.
<https://www.sopact.com/use-case/five-dimensions-of-impact>
36. Vera Solutions. Addressing the IMP's five dimensions of impact using Amp Impact.
<https://verasolutions.org/blog-addressing-five-dimensions-of-impact-using-amp-impact/>
37. Better Evaluation. IRIS+. <https://www.betterevaluation.org/tools-resources/iris>
38. Springer. The Most Significant Change Technique. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-0983-9_8
39. Global Network of Sex Work Projects (NSWP). ดูที่ Devex. <https://www.devex.com/organizations/global-network-of-sex-work-projects-nswp-45738>
40. St James Infirmary. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/St._James_Infirmary_Clinic และเว็บไซต์องค์กร
<https://www.stjamesinfirmary.org/>

มูลนิธิเพื่อนพนักงานบริการ (SWING) · Service Workers in Group Foundation

เอกสารนี้จัดทำเพื่อการเรียนรู้และเผยแพร่ อนุญาตให้องค์กรชุมชนนำไปใช้ ดัดแปลง และเผยแพร่ต่อเพื่อประโยชน์ของขบวนการ