

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ในบทที่ผ่านมาได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสาธารณรัฐสิงคโปร์ สถานการณ์ผู้สูงอายุของสาธารณรัฐสิงคโปร์และผลการศึกษาดูงานเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม ณ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ทั้งหมด 6 แห่ง สำหรับในบทนี้จะเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะจากการศึกษาใน 3 ประเด็น คือ รูปแบบกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) สำหรับผู้สูงอายุ ประเภทของกิจการเพื่อสังคมสำหรับผู้สูงอายุ และแนวทางในการจัดการกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) สำหรับผู้สูงอายุ ให้มีความยั่งยืน

4.1 รูปแบบกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) สำหรับผู้สูงอายุ

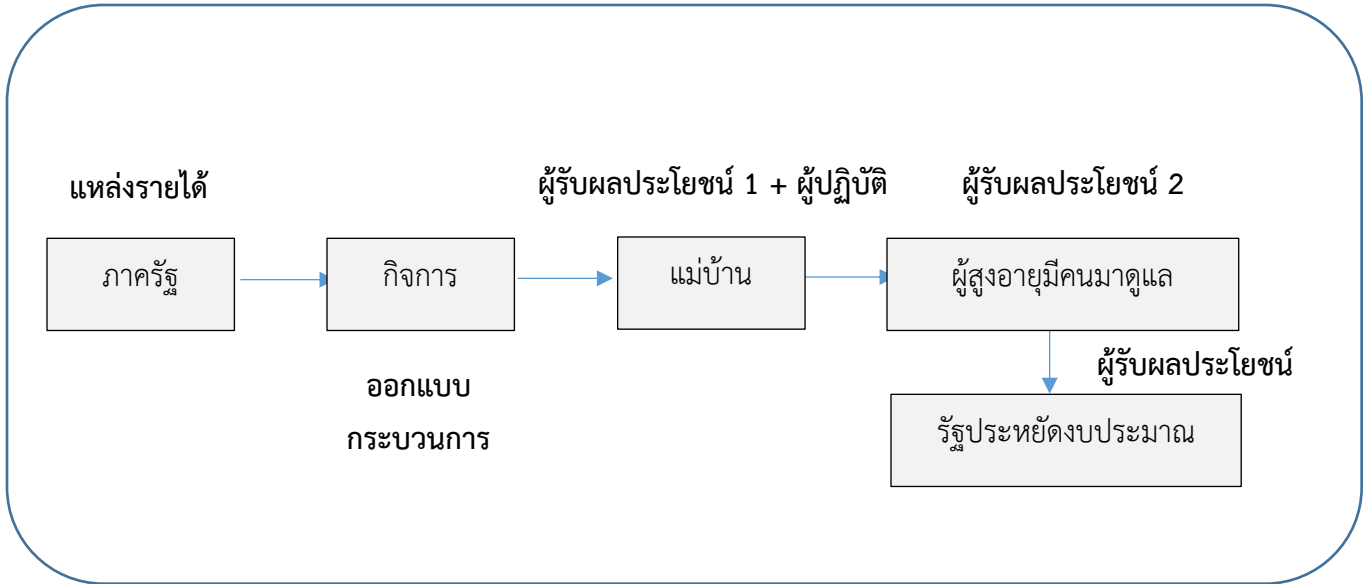
จากการศึกษารูปแบบกิจการเพื่อสังคมที่ปรากฏในบทที่ 2 นั้น จะพบว่ากิจการเพื่อสังคมนั้นมี 2 รูปแบบใหญ่ คือ

รูปแบบที่ 1 เป็นธุรกิจที่เน้นการสร้างประโยชน์โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการแก้ไขปัญหา ซึ่งหากพิจารณาในมิติของผู้สูงอายุนั้น หมายถึง กิจการเพื่อสังคมที่มีผู้สูงอายุเป็นกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการ อาทิ

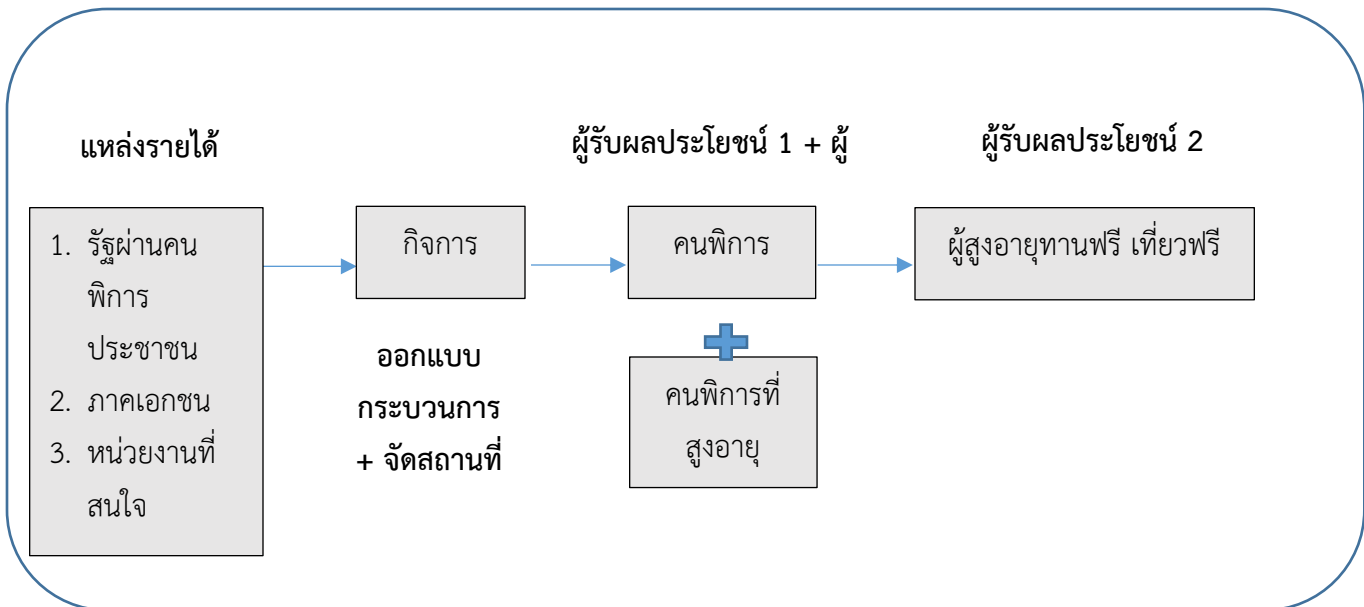
- Butler In Suits ภายใต้โครงการ Butler Silver ที่ต้องการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ผู้สูงอายุโดยอาศัยกลุ่มแม่บ้านที่มีเวลาว่างซึ่งอาศัยภายใต้ตึกเดียวกันมาเป็นคนคอยดูแล
- Project Dignity ผู้สูงอายุจะได้โอกาสมาเที่ยวนอกบ้าน ทานอาหารกลางวันฟรี และได้ร่วมทำกิจกรรมกับอาสาสมัคร
- Proage ผู้สูงอายุได้มีการฟื้นฟูสมรรถภาพร่างกายภายใต้โครงการ CSR ของหน่วยงานต่างๆ
- NTUC Foodfare เน้นการขายสินค้าและบริการในราคาถูกให้แก่ผู้สูงอายุ

อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า การออกแบบการดำเนินการในแต่ละรูปแบบของกิจการเพื่อสังคมนั้น 4 หน่วยงานมีความแตกต่างกัน รวมทั้งจำนวนผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังนี้

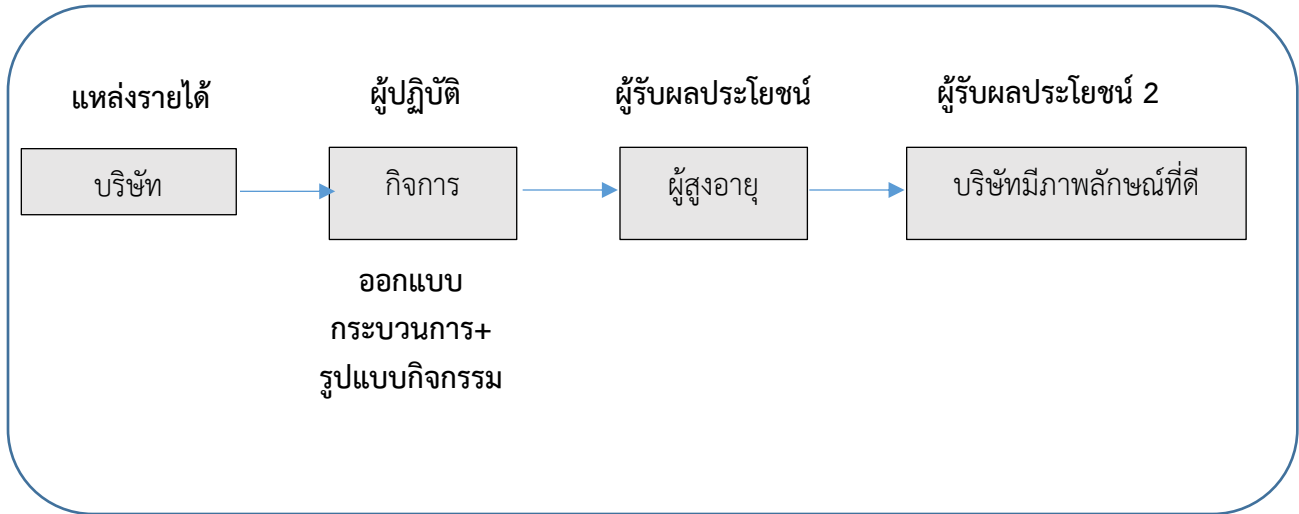
Butler In Suits (Butler Silver)



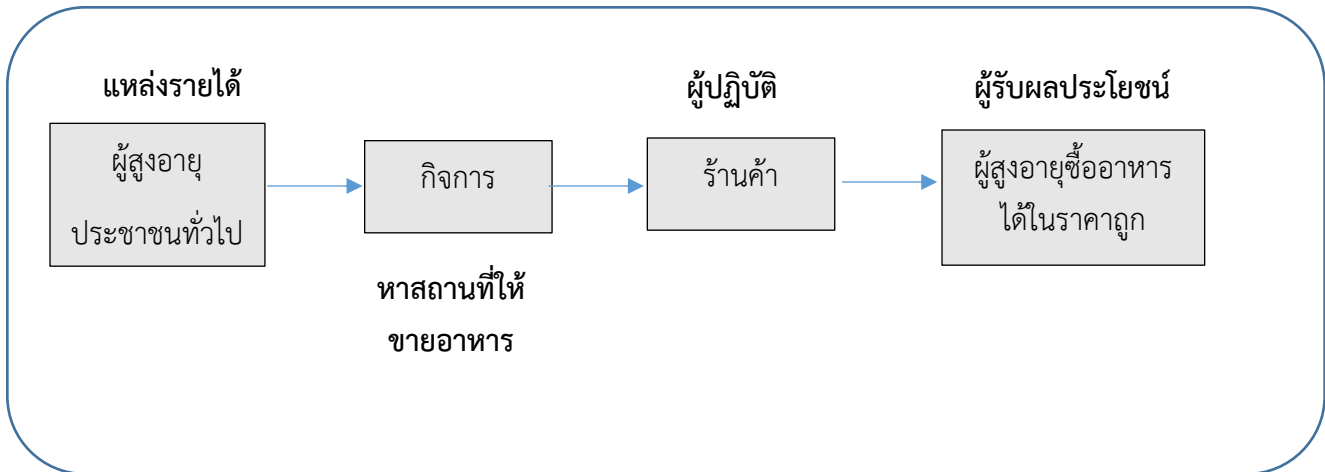
Project Dignity



Proage (กิจกรรม CSR)



NTUC Foodfare (Kampung Admiralty)



หากพิจารณาถึง Model ของวิสาหกิจเพื่อสังคมตามลักษณะการดำเนินการ ยังสามารถแบ่งออกได้เป็น

5 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่	ลักษณะ	ขยายความ
1	โมเดลที่เน้นการสร้างหน่วยธุรกิจที่มีรายได้สูงเพื่อนำกำไรไปช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมทางสังคม (Plough-back-profit model) โดยตัวธุรกิจไม่ต้องสร้างผลกระทบทางสังคมโดยตรงและไม่จำเป็นต้องสร้างผลกระทบทางสังคมโดยตรงและไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมทางสังคมที่ไปช่วยเหลือ	กิจการเพื่อสังคมแบบ Proage ที่ใช้องค์ความรู้ทางวิชาชีพในการหารายได้ ซึ่งจะเห็นว่ากลุ่มลูกค้าเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ และนำรายได้ไปใช้ช่วยเหลือผู้สูงอายุผ่านมูลนิธิ Empower Aging ที่ก่อตั้งขึ้น เนื่องจากเงื่อนไขของกิจการเพื่อสังคมของสิงคโปร์นั้นไม่ได้จำกัดว่าต้องมีเป้าหมายเพื่อสังคมเป็นหลัก แต่หากมีการ contribute ให้กับสังคม หรือจ้างงานกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุเกินร้อยละ 20 ก็เข้าข่ายการเป็นกิจการเพื่อสังคมแล้ว
2	โมเดลธุรกิจที่เน้นการขายสินค้า/บริการในตลาดปกติ เพื่อนำผลกำไรไปสนับสนุนสินค้า/บริการให้กับกลุ่มที่อยู่ฐานล่างของสังคม (Cross-subsidy model)	กิจการเพื่อสังคมแบบ NTUC Foodfare ที่เน้นขายอาหารราคาถูกให้กับผู้ซื้อ / Dignity Kitchen ที่มีการเลี้ยงอาหารให้ผู้สูงอายุจากการขายอาหารกลางวัน
3	โมเดลธุรกิจที่เน้นไปที่การสร้างผลกระทบทางสังคมผ่านกระบวนการ และสินค้า/บริการของกิจการเอง (Social needs model)	กิจการเพื่อสังคมแบบ Butler Silver ที่ออกแบบเพื่อช่วยดูแลผู้สูงอายุ
4	โมเดลธุรกิจที่ถือครองโดยผู้ด้อยโอกาสหรือกลุ่มชายขอบ (Beneficiaries-owned model)	กิจการเพื่อสังคมในลักษณะของสหกรณ์ โดยผู้สูงอายุเข้ามาร่วมกันเป็นเจ้าของกิจการ
5	โมเดลธุรกิจที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการปกติในระบบตลาดแต่เน้นการจ้างงานผู้ด้อยโอกาสเป็นหลักในโครงสร้างองค์กร (Work Integration model)	กิจการเพื่อสังคมที่สร้างโอกาสในการทำงานแก่ผู้สูงอายุ ซึ่งในการศึกษาดูงานครั้งนี้ ใกล้เคียงกับ Project Dignity ซึ่งมีผู้สูงอายุ 2 คน

รูปแบบที่ 2 ที่เป็นธุรกิจที่ถือครองกรรมสิทธิ์โดยกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งหากพิจารณาในมิติของผู้สูงอายุนั้น หมายถึง กิจการเพื่อสังคมที่ผู้สูงอายุเป็นผู้ประกอบการในกิจการนั้น ซึ่งจากการสัมภาษณ์และพูดคุยในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้¹ นั้น เห็นพ้องต้องกันว่า โอกาสที่ผู้สูงอายุจะมาเป็นผู้ประกอบกิจการเพื่อสังคมนั้นมีน้อยมาก โดยเฉพาะผู้สูงอายุของไทย เมื่อครบอายุเกษียณ (60 ปี) ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดว่า อยากจะพักผ่อนหลังจากที่ได้ทำงานมาตลอดชีวิตมากกว่าจะมาเป็นผู้ประกอบการ ยกเว้นผู้สูงอายุบางคนที่มียาชีพประจำอยู่แล้ว อาทิ ค้าขาย ซึ่งตรงข้ามกับผู้สูงอายุของสาธารณรัฐสิงคโปร์ โดยจากข้อมูลของ raise รายงานว่า ผู้สูงอายุส่วนใหญ่อยากจะทำงานต่อไปเรื่อยๆ เพื่อมีรายได้และไม่รู้สึกเบื่อหากต้องหยุดทำงาน เมื่อพิจารณาจากจำนวนผู้สูงอายุที่ยังคงทำงานก็พบว่าจำนวนเพิ่มขึ้น โดยในปี ค.ศ. 2016 ผู้สูงอายุที่อายุระหว่าง 65-69 ปีที่ยังคงทำงานอยู่มีมากถึงร้อยละ 40 เพิ่มขึ้นจากปี ค.ศ. 2006 ซึ่งมีเพียงร้อยละ 24 ² สาเหตุหนึ่งอาจจะมาจากการที่สาธารณรัฐสิงคโปร์ไม่มีระบบบำนาญบำนาญเหมือนประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ผู้สูงอายุสิงคโปร์เองพบว่า แม้จะยังคงอยากทำงานอยู่ แต่หลายครั้ง งานที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ รวมทั้งงานบางอย่างก็หนักเกินกว่าร่างกายจะรับได้ อาทิ งานตามศูนย์อาหาร เนื่องจากต้องทำงานเป็นเวลานาน ปิดดึก 4-5 ทุ่ม และต้องยืนตลอดเวลา เพื่อคอยทำความสะอาดทำความสะอาด

¹ จัดขึ้นเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2561 เวลา 09.30-12.00 น. ณ กรมกิจการผู้สูงอายุ

² แผนภาพประกอบในบทนี้มีมาจาก https://www.raise.sg/images/resources/pdf-iles/LFG2018_Needs_Seniors_Caregivers_web.pdf

In 2016, 40% of people aged 65-69 were still working:



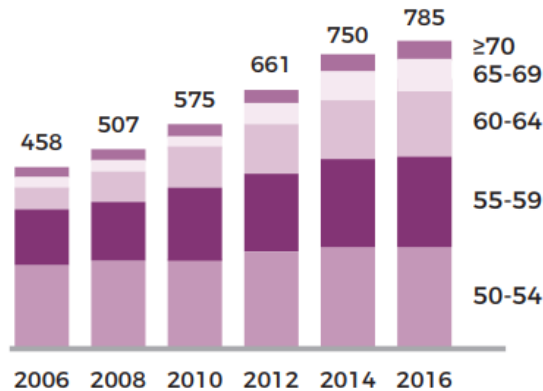
Compared to 24% in 2006²:



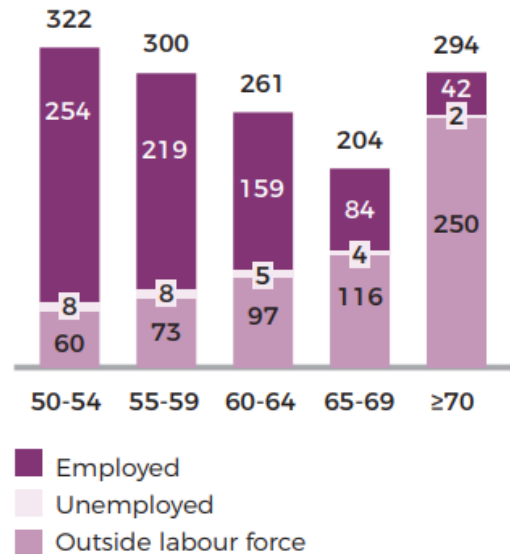
จำนวนผู้สูงอายุของสาธารณรัฐสิงคโปร์ที่ยังคงอยู่ในตลาดแรงงานเพิ่มมากขึ้นถึงร้อยละ 70 ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 2006 และมีแนวโน้มจะเติบโตมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากยังมีผู้สูงอายุที่ยังไม่ได้เข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยเฉพาะผู้สูงอายุที่มีอายุมากกว่า 65 ปีขึ้นไป ขณะที่แรงงานวัยปกติมีการเติบโตเพียงร้อยละ 3 เท่านั้น

EVOLUTION OF THE SENIOR WORKFORCE (in thousands)

Over the last ten years, the number of senior workers has grown by over 70%, while the rest of the workforce grew by 3.5%.¹² Given the ageing population trend, even more growth is expected.



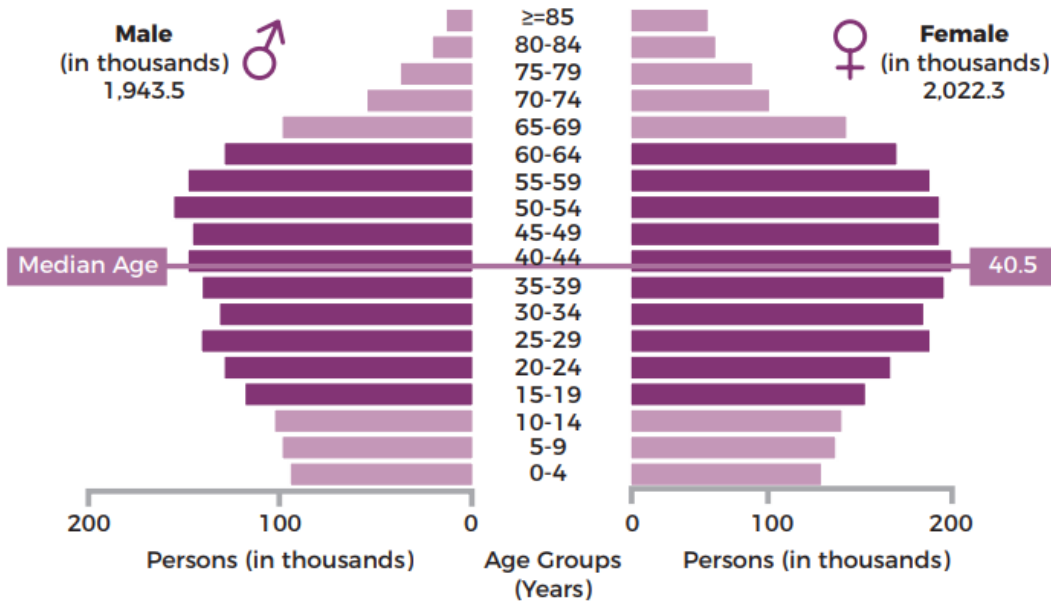
STATE OF THE SENIOR WORKFORCE (2016, in thousands)



ทั้งนี้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคุณ Poon Da Qian ซึ่งเป็น CEO ของ Butler In Suits เกี่ยวกับการจ้างงานผู้สูงอายุ ก็ได้รับคำตอบว่า ผู้สูงอายุควรจะได้รับบริการพักผ่อน เป็นผู้ได้รับผลประโยชน์จากสังคม และปล่อยให้ทำหน้าที่ของคนรุ่นใหม่ที่จะทำงานและโอ้อุ้มผู้สูงอายุที่ได้ทำงานมาหลายสิบปี เนื่องจากผู้สูงอายุทำงานใช้แรงงานไม่ได้ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์หรือ IT ก็จะไม่สู้คนรุ่นใหม่ไม่ได้ แต่สิ่งหนึ่งที่คนรุ่นใหม่ไม่มี คือ องค์กรความรู้ของผู้สูงอายุที่ควรส่งต่อให้คนรุ่นใหม่ อาทิ สูตรอาหาร หรืองานเย็บปักถักร้อย เย็บกระดุม งานทำความสะอาดรีดผ้า ซึ่งมองว่าเป็นงานลักษณะที่ใช้ทักษะน้อย และมีความประณีต รวมทั้งคณะที่ปรึกษา ได้มีโอกาสสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท Tea Idea ซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมประเภทการจ้างงานผู้สูงอายุ ก็ให้ความเห็นว่า หากต้องจ้างงานผู้สูงอายุ ควรจะเป็นงานที่ไม่ต้องใช้แรงงานมากนัก เนื่องจากผู้สูงอายุจะไม่สามารถออกแรงได้เยอะเหมือนหนุ่มสาว ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับปิรามิดประชากรของสาธารณรัฐสิงคโปร์ ที่อายุมัธยฐานเพิ่มขึ้นจาก 34 ปีในปี ค.ศ. 2000 เป็น 40 ปีในปี ค.ศ. 2017

AGE PYRAMID OF THE RESIDENT POPULATION (2017)

Singapore's median age increased from 34 years in 2000 to 40.5 years in 2017.¹³ As the older age groups reach retirement age, the pressure on the younger generations will increase greatly.



4.2 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมสำหรับผู้สูงอายุ

เมื่อได้รูปแบบของกิจการเพื่อสังคมแล้ว ประเด็นพิจารณาต่อมา คือ กิจการเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นสำหรับผู้สูงอายุควรจะเป็นประเภทใด ซึ่งคณะที่ปรึกษาเห็นควรนำแนวคิดของการจัดประเภทของสาธารณรัฐสิงคโปร์มาประยุกต์ใช้ โดยแบ่งออกเป็น 8 ประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุ 3 ประการ คือ ทำงาน การใช้ชีวิตและการสนุกสนาน

	Work	Life	Play
SENIORS (50 years old and above)	1 Leveraging seniors' skills How can seniors find more interesting work opportunities that fit their interests and abilities?	3 Encouraging lifelong learning How can seniors be motivated to embrace lifelong learning?	5 Breaking social isolation How can seniors have better and more fulfilling social lives?
	2 Fighting ageism and changing negative perceptions How can we improve inter-generational understanding and fight stereotypes?	4 Building self-confidence How can seniors gain the self-confidence to learn new things and apply for jobs?	6 Understanding mobility How can seniors with mobility issues regain their independence to travel about freely?

ตารางที่ 4 – 1 แสดงประเภทกิจการเพื่อสังคม

ลำดับ	ประเภทกิจการเพื่อสังคม	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
1.	การจัดการโอกาสในการจ้างงาน (Provision of employment opportunities)	เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้สูงอายุสามารถเป็นอิสระช่วยเหลือพึ่งพาตนเองได้ และมีความยั่งยืนทางการเงิน	กิจการเพื่อสังคมที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุ อาทิ Project Dignity มีส่วนของการจ้างงานผู้สูงอายุที่มีความพิการ อาทิ เป็นไข้ แขนขาอ่อนแรงจากโรคหลอดเลือดสมองอุดตัน หรือบริษัท Ifood ซึ่งมีการจ้างงานผู้สูงอายุร้อยละ 85 จากพนักงานทั้งหมด 200 คน และ 55 ของมีอายุมากกว่า 65 ปี
2.	การจัดการการศึกษา (Provision of education)	สร้างการเข้าถึงทรัพยากรเชิงวิชาการ ให้การสนับสนุนการศึกษา และอุปกรณ์เพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้	กิจการเพื่อสังคมที่เน้นเสริมองค์ความรู้ อาทิ Ageless's Bicycles ที่ช่วยให้ผู้สูงอายุขี่จักรยาน การดูแลสุขภาพ การออกกำลังกาย
3.	การจัดการพัฒนาทักษะ (Provision of skill development)	สร้างการอบรมและทักษะความเป็นผู้ให้ความรู้เพื่อพัฒนาทักษะของผู้สูงอายุ พัฒนาความเป็นผู้นำ และทักษะในการดำเนินชีวิต	กิจการเพื่อสังคมที่เน้นการอบรมให้ความรู้แก่ผู้สูงอายุ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ อาทิ Aspara Asia
4.	การจัดการความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Provision of basic human needs)	เตรียมการให้มีการเข้าถึงด้านที่อยู่อาศัย น้ำ อาหาร การเดินทาง และสุขอนามัยเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ	กิจการเพื่อสังคมที่ให้บริการด้านการรับส่งผู้สูงอายุที่เคลื่อนย้ายลำบาก อาทิ Caring Fleet Services Limited (CFS)

ลำดับ	ประเภทกิจการเพื่อสังคม	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
5.	การจัดหาบริการและเครื่องมือที่มีราคาเหมาะสม (Provision of economic tools and services)	เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการบริการด้านการเงิน การระดมทุน (crowdfunding) และระบบ e-commerce	กิจการเพื่อสังคมที่มีองค์ความรู้ด้านการจัดการทางการเงิน อาทิ Givola ซึ่งมีระบบการบริหารเงินบริจาคแบบออนไลน์ (online philanthropic crowdfunding platform)
6.	การจัดหาสินค้าและบริการที่คำนึงถึงสุขภาพและสังคม (Provision of health care/social care products and services)	สร้างการเข้าถึงใช้ประโยชน์แก่ระบบบริการสุขภาพผ่านสินค้าและบริการสำหรับป้องกันโรคและบรรเทาอาการ	กิจการเพื่อสังคมที่ฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้สูงอายุ อาทิ Proage หรือ Generation Connect ซึ่งจะมีกิจกรรมให้ผู้สูงอายุได้เล่นเพื่อฝึกฝนร่างกายให้มีความเสื่อมช้าลงหรือให้มีความแข็งแรงมากยิ่งขึ้น
7.	การจัดหาสินค้าและบริการเพื่อนำมาพัฒนาจิตใจ สุขภาพร่างกาย และชีวิตความเป็นอยู่ (Provision of products and services to improve mental health and well-being)	สร้างสินค้าและบริการอันเป็นองค์รวมเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้สูงอายุและเพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหาความไม่ยอมรับกันในสังคม	กิจการเพื่อสังคมที่เน้นการดูแลด้านจิตใจของผู้สูงอายุ อาทิ Arting Hearts เพื่อช่วยแก้ไขผู้สูงอายุที่มีปัญหาด้านจิตใจ
8.	ความสามารถในการสร้างองค์กรในภาคส่วนสังคม (Capacity building for organizations in the social sector)	ให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการอบรม แก่องค์กรที่ให้บริการด้านสังคมและกิจการเพื่อสังคม โดยมีเป้าหมายในการสร้างเสริมและพัฒนาความสามารถขององค์กรจากภายใน	กิจกรรมเพื่อสังคมที่เน้นการเพิ่มศักยภาพให้กับกลุ่มผู้สูงอายุ อาทิ Vicinity Studio ซึ่งมีความสามารถในการถ่ายทำ VDO สามารถมาช่วยถ่ายทำวิดีโอเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของผู้สูงอายุได้

4.3 แนวทางในการจัดการกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) สำหรับผู้สูงอายุให้มีความยั่งยืน

การสร้างความยั่งยืนให้กับกิจการเพื่อสังคมนั้น จะต้องพิจารณาถึงการสร้างระบบนิเวศน์ที่เหมาะสมสำหรับการคงอยู่และเติบโตของกิจการเพื่อสังคมในบริบทนั้นๆ ดังแผนภาพที่ 4 - 1 ได้แก่³

1. ผู้ออกนโยบาย (policy makers)
2. ผู้ให้บริการระบบสนับสนุนและความเป็นมืออาชีพ (professional and support services providers)
3. ผู้สร้างศักยภาพ (capacity builders)
4. สถาบันวิจัย (research institutes)
5. ผู้สร้างเครือข่าย (network providers)
6. ผู้ให้ทุนสนับสนุน (fund providers)
7. หน่วยงานผู้จัดงานแข่งขัน (competition organisers)

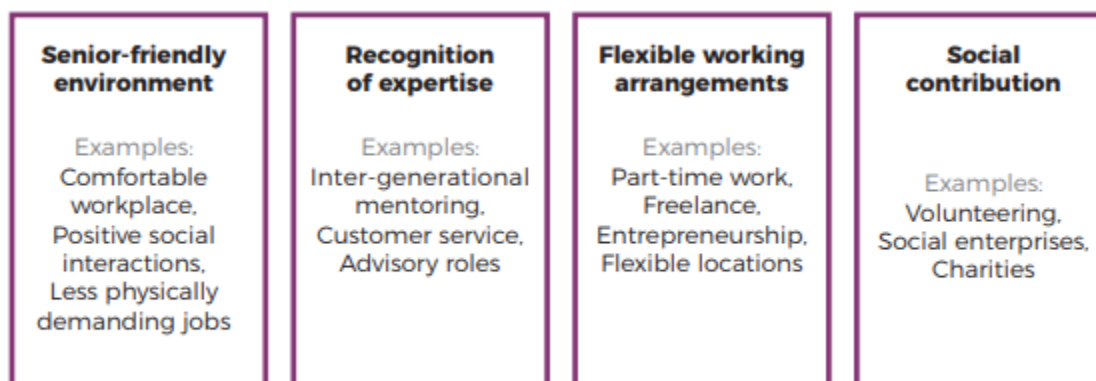
แผนภาพที่ 4-1 แสดงระบบนิเวศน์ของกิจการเพื่อสังคม



³ <https://www.raise.sg/images/resources/pdf-files/raiSE---State-of-Social-Enterprise-in-Singapore-2017-Report.pdf>

นอกจากนี้ ในการจ้างงานผู้สูงอายุนั้น ควรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของการทำงานที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้สูงอายุอยากที่จะให้ความร่วมมือ อาทิ

- การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร ไม่เน้นการใช้แรงงาน
- การใช้ศักยภาพของผู้สูงอายุให้ตรงจุด โดยเฉพาะการมีบทบาทเป็นผู้ถ่ายทอด ผู้ฝึกสอน หรือผู้ให้คำปรึกษา/แนะนำ
- การกำหนดลักษณะการทำงานที่หลากหลาย อาทิ การทำงานบางเวลา การเป็นผู้ทำงานอิสระ หรือการไม่ต้องทำงานประจำเพียงจุดเดียว
- การให้ทำงานที่สร้างคุณค่าทางจิตใจ เช่น งานอาสาสมัคร งานการกุศลต่างๆ



Source: Eden Strategy Institute

สำหรับในบริบทของกิจการเพื่อสังคมนั้น มีปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เพื่อให้เกิดความยั่งยืน สามารถสรุปได้ 10 ประเด็น ดังนี้

1. ภาวะความเป็นผู้นำที่ต้องแข็งแกร่ง คือจะต้องมีผู้ที่มีความมุ่งมั่นและเสมอต้นเสมอปลายและสามารถประสานงานให้แก่วิสาหกิจเพื่อสังคมได้การกระจายทักษะและความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกก็เป็นส่วนสำคัญในการทำให้กิจการมีความยั่งยืนในระยะยาว
2. ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ (Partnership) เนื่องจากตัววิสาหกิจเพื่อสังคมเองอาจมิได้มีความสามารถในทุกด้าน จึงต้องขอความร่วมมือจากองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
3. มีความคิดสร้างสรรค์และมีกรอบความคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดได้ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกลและสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว
4. แผนธุรกิจและการตลาด รวมทั้งความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ
5. การวางแผน Triple bottom line โดยทำให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจไปในทิศทางเดียวกับผลประโยชน์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมขององค์กรได้ กล่าวคือ

- 5.1 มุ่งให้เกิดผลตอบแทนทางสังคมหรือคนในชุมชน เช่น สร้างความเข้มแข็งของชุมชน ท้องถิ่น พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน เกิดการจ้างงาน ในชุมชนเพิ่มมากขึ้น ชุมชนมีมาตรฐานความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- 5.2 เกิดผลตอบแทนทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีการอนุรักษ์ ดูแลรักษา พื้นฟูสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและโลกน้อยที่สุด
- 5.3 ต้องมีผลตอบแทน ทางเศรษฐกิจหรือผลกำไรของกิจการเพื่อความอยู่รอดของกิจการ⁴
6. สมาชิกต้องมีแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่น ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการผลประโยชน์ในระยะสั้น และระยะยาวที่ดีเพราะวิสาหกิจเพื่อสังคมบางแห่งต้องใช้เวลาค่อนข้างนานกว่าโครงการที่ท่าจะเริ่มเห็นผลชัดเจน
7. การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น
8. ความเป็นอิสระขององค์กรจากการแทรกแซงของทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนที่อาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางสังคมที่ตั้งไว้ได้
9. สภาพแวดล้อมด้าน กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
10. การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องแม่นยำ

อย่างไรก็ตาม ความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคมนั้นมาจากการออกแบบกิจการตั้งแต่แรกเริ่มว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้มากน้อยเพียงไร หากตราบใดที่กิจการเพื่อสังคมนั้นยังสามารถผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบโจทย์ได้แม้ว่ากาลเวลาจะผ่านไป ก็จะทำให้สามารถมีความยั่งยืนของกิจการและได้รับการสนับสนุนจากสังคม เนื่องจากรากฐานของกิจการเพื่อสังคมไม่ใช่มูลนิธิ ไม่เน้นสร้างรายได้จากการบริจาค หากแต่ต้องผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและเป็นที่ต้องการของสังคม จึงจะสามารถยืนหยัดได้โดยอาศัยรายได้เพื่อเลี้ยงดูกิจการและช่วยเหลือสังคมไปในคราวเดียวกัน ภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดตั้งแต่ “ตั้งไข่” และให้เวลาในการพัฒนากิจการ ก่อนที่หีบยื่นทุนให้กิจการเพื่อสังคมโดยไม่ได้พิสูจน์ความสามารถในการเลี้ยงดูกิจการตั้งแต่แรก

⁴ http://www.ar.or.th/ImageData/Magazine/38/DL_218.pdf?t=636615600655806109