

Noboru Policy Paper

“5C แก่หนึ่ ย้งยีน”

Track: การแก้ปัญหานี้

รายชื่อสมาชิก

1. นายคณิศร์ แสงโชติ
2. นายนริศ สถาผลเดชา
3. นางสาวธัชณา ธิติศักดิ์สกุล
4. นายอานูภาพ วิรัตน์ภานุ
5. นางสาวจินดาบุษ หวังใจ

ทีม Noboru ขอขอบพระคุณ **คุณจักรพงษ์ เมษพันธุ์ (โค้ชหนุ่ม)** กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะ ม้านิคส์ จำกัด และทีมงานผู้เชี่ยวชาญจาก ธปท. ได้แก่ **คุณอุษา**

ภัคดีวิไลเกียรติ คุณชนันท์ ชื่นสุข รองผู้อำนวยการ **คุณจิตตภู เทพอารักษ์** ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน **คุณพลากร บุรณสัมปทานนท์** และ **คุณศุภชัย แสงทอง** ผู้วิเคราะห์ ฝ่ายบริหารข้อมูลและดาต้าอานาไลติกส์ สำหรับข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการร่าง policy paper นี้

1. แรงงานไทยเป็นหัวใจของชาติ

ข้อมูลจากศูนย์แรงงานแห่งชาติ กระทรวงแรงงาน ระบุว่าในปี 2563 มีแรงงานไทยประมาณ 37.5 ล้านราย ประกอบด้วยเกษตรกร 11.3 ล้านราย ลูกจ้างรัฐบาล 3.5 ล้านราย และภาคเอกชน 22.7 ล้านราย ซึ่งในจำนวนนี้ 11.7 ล้านรายเป็นลูกจ้าง SMEs ส่วน 5.3 ล้านรายเป็นลูกจ้างธุรกิจขนาดใหญ่ หากเปรียบเทียบกับจำนวนประชากรไทยที่มีบัญชีเครดิตบูโรที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จาก 11.65 ล้านคนในปี 2552 ถึง 19.25 ล้านคนในปี 2559 ([Chantarat et al., 2020](#)) สามารถกล่าวได้ว่าแรงงานภาคเอกชนส่วนใหญ่น่าจะมีประวัติเครดิตบูโรเรียบร้อยแล้ว จากข้อมูลของ [Noburo \(โนบุโร\) สตาร์ทอัพเพื่อสังคมด้านการเงินที่พยายามแก้ไขปัญหาหนี้ครัวเรือน](#) พบว่ามากกว่า 50% ของพนักงานที่เข้าร่วมโครงการมีทั้งหนี้ในระบบและนอกระบบ และคนที่มีหนี้นอกระบบมีแนวโน้มที่จะค้างชำระหนี้ในระบบมากกว่าคนที่ไม่มีหนี้นอกระบบถึง 1.5 เท่า

หนี้ครัวเรือนสามารถส่งผลให้เกิดปัญหาขึ้นได้ในมิติเศรษฐกิจและสังคม เช่น ความเครียด ([Gatherwood, 2012](#); [Dunna and Mirzaie, 2015](#)) ความสุขของชีวิตครอบครัว ([Dew, 2008](#)) การว่างงาน ([Donaldson et al., 2019](#)) สถานการณ์ “หนี้ท่วมหัว” ([debt overhang](#)) เป็นสิ่งที่สามารถหวังรัฐสุภาพระของประชาชนและการเติบโตของประเทศได้

2. ปัญหาหนี้แรงงาน

1. พฤติกรรมของแรงงานที่ทำให้ติดกับวงจรหนี้

เงินเข้า - เงินออก = เงินออม

หนี้คือปัญหาของกระแสเงินสด เมื่อเงินเข้ากับเงินออกไม่สมดุลกันก็จำเป็นต้องพึ่งพาเงินออมหรือแหล่งทุนภายนอก เงินออกสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การให้ 2) การใช้จ่าย และ 3) การลงทุน จากการศึกษาของทีม ประสบการณ์ของผู้ที่อยู่ใกล้ซัดกับการแก้หนี้ และคำปรึกษาของ mentors สามารถจำแนก **เหตุของการก่อหนี้ที่สามารถเป็นปัญหา** ได้ดังนี้

- **หนี้สินที่เกิดจากความรัก (การให้)** เช่น การส่งเงินให้พ่อแม่ที่ต่างจังหวัด การที่คู่ชีวิตจากไปแล้วต้องแบกรับไว้คนเดียว การดูแลลูกๆ การค้าประกันให้คนอื่น
 - **หนี้สินที่เกิดจากความโลภ (การใช้จ่าย)** เช่น ความอยากได้อย่างมี เป็นหน้าเป็นตาในหมู่บ้านและสังคม ไม่อยากน้อยหน้าคนอื่น
 - **หนี้สินที่เกิดจากความไม่รู้ (การลงทุน)** เช่น ลงทุนในสิ่งที่ไม่เข้าใจ มีความเสี่ยงสูง หรือเป็นการเดิมพัน การพนัน
- นอกจากนี้ **กรอบความคิด ความเชื่อ และพฤติกรรมแบบผิดๆ** ของลูกหนี้ยังเป็นอุปสรรคในการจัดการการเงินได้อีกด้วย เช่น
- **ไม่มีการวางแผนระยะยาว** ซึ่งทำให้ก่อหนี้โดยไม่จำเป็น เช่น มองแค่ว่าเดือนนี้จะหาเงินที่ไหนมาใช้จ่ายใช้หนี้, มีเหตุฉุกเฉินก็ไปกู้ทุกครั้ง ไม่วางแผนล่วงหน้า, มองที่ยอดผ่อนต่อเดือน (ผ่อนแบบ buy now, pay later) ไม่ได้มองที่ภาพรวมของภาระหนี้

- **มีมุมมองที่ผิดๆ** ซึ่งเป็นอันตรายเพราะพนักงานสามารถท่อนี้ได้ง่าย เช่น เงินกู้คือสิทธิที่ควรมีควรได้ ถ้ามีสิทธิต้องรีบเก็บเอาไว้ก่อน, ไม่กล้าพูดเรื่องเงินกับครอบครัวเพราะกลัวที่บ้านรับไม่ได้จนปัญหาลุกลาม, กลัวเสียเครดิตในระบบจนไปกู้ธนาคารมาปิดหนี้ และมักมองเจ้าหนี้ธนาคารเป็นผู้มีพระคุณ
- **มีข้อมูลที่ผิดๆ** ซึ่งเมื่อสะสมแล้วทำให้การแก้หนี้เป็นเรื่องยากขึ้น เช่น ไม่ทราบหรือไม่เคยคิดว่าสามารถเจรจากับเจ้าหนี้ได้, ไม่ไปไกลเกลี่ยหรือขึ้นศาลเมื่อโดนหมายศาล

และยังมีกรณี**ที่ข้อจำกัดทางด้านการเงิน**ทำให้ไม่สามารถดำเนินการไปแก้หนี้ได้ เช่น หมายศาลที่ไปตามที่อยู่ตามทะเบียนบ้านซึ่งอยู่ต่างจังหวัด ทำให้ลางานไปไม่ได้ เวลาเปิดทำการไม่ตรงกัน ขาดรายได้ เสียการเสียนงาน อีกทั้งการเดินทางกลับบ้านไปขึ้นศาลต้องใช้เงินอีกด้วย

จากประสบการณ์ของ Noburo พบว่าวงจรของลูกหนี้แรงงานมักเริ่มจากหนี้ในระบบ เพราะเมื่อมีรายได้ประจำก็สามารถกู้ได้ มีเครดิตดี และสร้างประวัติเครดิตบูโรได้ และมักพึ่งพาทน้นนอกระบบเมื่อชำระไม่ไหว แล้วจึงค้างหนี้ในระบบในที่สุด และจากข้อมูลของ NCB และ noburo พบว่า 1 ใน 5 คน เป็นหนี้ค้างชำระและ 69% ของผู้เข้าโครงการมีหนี้ค้างชำระหรือ หนี้นอกระบบอย่างน้อย 1 ตัว ซึ่งมูลค่าเฉลี่ยของหนี้นอกระบบอยู่ที่ 55,000 บาท กลุ่มคนที่เงินเดือนสูงกลับมีหนี้ต่อรายได้มากกว่าคนเงินเดือนน้อย

2. ต้นทุนทางการเงินที่สูงสำหรับกลุ่มรายได้ต่ำ

อัตราดอกเบี้ย = ต้นทุนทางการเงิน + OpEx + credit risk + กำไร

ต้นทุนหลายอย่างของระบบการเงินมาจาก**ความไม่มั่นใจ** ไม่มั่นใจว่าจะมีกำลังในการชำระ ไม่มั่นใจว่าจะยินยอมชำระ, ว่าลูกหนี้จะพูดความจริง, ว่าจะมีวิธีในการทวงถามได้, ว่าไม่มีประวัติที่ยอมรับได้ ประกอบกับต้นทุนที่มักไม่ได้ขึ้นกับมูลหนี้ ทำให้สินเชื่อขนาดเล็กสำหรับกลุ่มคนไร้ประวัติมีต้นทุนสูงกว่าเสมอจนผู้ประกอบการต้องคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงเพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างยั่งยืน เป็นข้อเท็จจริงที่พบได้หากนำอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ย (รวมค่าธรรมเนียม) ของผู้ให้บริการทางการเงินมาเทียบกับ OpEx เฉลี่ย

ผู้ให้บริการสินเชื่อต่างมีวิธีในการปรับสมดุลระหว่างต้นทุนแต่ละประเภท เช่น การให้ลูกหนี้วางหลักประกันเพื่อลด credit risk อาจเพิ่ม OpEx อื่น เช่น สืบและยืนยันทรัพย์สิน สร้างเครือข่ายในการทวงถามและติดตามหลักประกัน การปล่อยสินเชื่อเป็นเรื่องง่ายแต่การเก็บเงินคืนเป็นเรื่องยาก ต้นทุนหลายอย่างไม่สามารถเลี่ยงได้หากมีความกลัวและระแวงกัน **ความไม่มั่นใจจึงส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนเงินทุนของลูกหนี้**

3. เป้าหมายของทีม Noboru

Noboru อยากเห็นแรงงานไทยมีสุข มั่นคง และมั่นคง มีความปลอดภัยไม่ต้องใช้ชีวิตด้วยความหวาดกลัว ไม่ต้องพึ่งพาทน้นนอกระบบ เพื่อให้พวกเขา resilient และสามารถเป็นกำลังสำคัญให้กับประเทศได้ และเมื่อประชาชนมี**หนี้ในระบบที่มองเห็นได้มากกว่าหนี้นอกระบบที่ยากต่อการติดตาม** จะทำให้การกำหนดนโยบายและมาตรการในการดูแลสวัสดิภาพของประชาชนและเสถียรภาพของระบบการเงินเป็นไปได้ง่ายขึ้น

การแก้ปัญหาหนี้แรงงานสามารถทำได้ด้วยการร่วมมือกับนายจ้างด้วยการให้บริการสวัสดิการด้านการเงินและสินเชื่อแก่พนักงาน ซึ่งทำให้การแก้หนี้เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้นด้วยเหตุผล 3 ประการ ได้แก่

1. ประชาชนกลุ่มนี้มีนายจ้างชัดเจนทำให้รายได้มีความแน่นอนมากกว่ากลุ่มอื่น
2. นายจ้างเป็นผู้จ่ายเงินเดือน เห็นภาระหนี้บางประเภท เป็นผู้ที่มีข้อมูลและประวัติที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาหนี้สิน และไม่จำเป็นต้องออกไปหาลูกค้า
3. นายจ้างได้ประโยชน์จากลูกจ้างที่ชีวิตมั่นคงและปลอดภัย มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มี resilience มากขึ้น เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีแรงจูงใจในการช่วยสร้างพฤติกรรมที่ดี

นอกเหนือจากการให้ความรู้ในการแก้หนี้แล้ว การให้สินเชื่อต้นทุนต่ำเพื่อช่วยเหลือลูกหนี้สามารถเป็นแรงผลักดันให้สามารถบรรลุแผนได้สำเร็จขึ้น **ความไม่มั่นคงส่งผลโดยตรงต่ออัตราดอกเบี้ย** การร่วมมือกับนายจ้างในการให้สวัสดิการด้านการเงินและสินเชื่อจึงมีศักยภาพในการลดต้นทุนทั้ง OpEx และ credit risk ได้เพราะอยู่ใกล้ชิดกับลูกหนี้มากที่สุด และการดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานเป็นกลยุทธ์ ESG (SDG 3) เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนด้วย

4. อุปสรรคของนายจ้างในการช่วยแก้หนี้

1. พนักงานมักไม่กล้าให้คนอื่นรู้เรื่องนี้ หลายๆ ครั้งที่ฝ่ายบุคคลอาจเป็นอุปสรรคในการขยายผลโครงการ เนื่องจากความกลัวผลกระทบต่อชื่อเสียงและหน้าที่การงาน ซึ่งพฤติกรรมความกลัวนี้มีมากพบได้มากในหมู่พนักงาน white collar มากกว่า blue collar และในกลุ่มที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้างาน มากกว่า ระดับปฏิบัติการ

→ การใช้เทคโนโลยีและ 3rd Party เช่นที่เลี้ยงแก้หนี้จะช่วยลดความกังวลตรงนี้ได้

2. นายจ้างที่พยายามช่วยเหลือ เช่น ให้สินเชื่อสวัสดิการเบิกเงินเดือนล่วงหน้า พบว่ามีขั้นตอนการดำเนินงานที่ค่อนข้างเยอะทำให้ต้องใช้จำนวนคนมาก และแม้ว่าจะจะมีการให้ความรู้การเงินภายใน (เช่น โดย BOT หรือ SET) แต่หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากทีม HR ก็จะมีขาดความต่อเนื่อง

→ การสนับสนุนให้ความรู้และกำลังใจต่อเนื่องเพื่อสร้างพฤติกรรมมีต้นทุน

3. พนักงานบางรายไม่ให้ความร่วมมือ เช่น นำสินเชื่อไปออกรถจักรยานยนต์ใหม่ กู้เกินเลยความสามารถของตน ทำให้นายจ้างไม่ไว้วางใจที่จะช่วยเหลือต่อ ส่วนนายจ้างที่พยายามจัดตั้งสหกรณ์ พบว่าการตัดสินใจของคณะกรรมการสหกรณ์อาจไม่โปร่งใสและก่อให้เกิดการทุจริต ส่วนการค้าประกันกลุ่มก็สามารถทำให้เกิดความเดือดร้อนในหมู่ผู้ค้าประกัน พนักงานที่ต้องค้าประกันตัดสินใจลาออกจนส่งผลกระทบต่อนายจ้างไปด้วย

→ การสนับสนุนควรมีวิธีจำแนกคนที่ช่วยได้และช่วยไม่ได้

5. 5C แก้หนี้ ยั่งยืน

การแก้หนี้เป็นเสมือนการวิ่ง 3 ขา ประกอบด้วย 1) เพิ่มรายได้ 2) ลดรายจ่าย และ 3) บริหารจัดการหนี้ให้เหมาะสม โดยเป้าหมายที่สำคัญคือการทำให้กระแสเงินสดหรือสภาพคล่องกลับมาเป็นบวกเพื่อให้สามารถชำระหนี้ได้เอง การปรับโครงสร้างหนี้ ทำแผนชำระหนี้ และปรับพฤติกรรมทางการเงินของลูกหนี้จึงเป็นองค์ประกอบร่วมของการแผนการแก้หนี้

การช่วยให้ลูกหนี้ไม่หลุดรอดไปจนประวัติเสียเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะเมื่อประวัติเสียไปแล้ว การกลับมาท่อนี้ใหม่ในระบบได้อีกเป็นเรื่องยาก (Saengchote and Tirapat, 2017) และการทำแผนเจรจากับเจ้าหนี้แบบองค์รวมก็เป็นเรื่องสำคัญเพราะหากไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีหรือมีหนี้กระจุกกระจาย การจะได้จ่ายหนี้ที่มีดอกเบี้ยสูงก่อนเพื่อลดภาระหนี้เป็นเรื่องยากเพราะเจ้าหนี้แต่ละรายย่อมรักษาผลประโยชน์ของตนและกลัวว่าเจ้าหนี้คนอื่นจะได้ประโยชน์มากกว่าตน (Saengchote and Samphantharak, 2022) การเจรจาแบบแยกส่วนโดยที่แต่ละรายคิดว่าได้ช่วยเหลือลูกหนี้แล้วอาจไม่ได้ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อสถานะกระแสเงินสดและสภาพคล่องของลูกหนี้ได้จริง ซึ่งในกรณีนี้ การลดมูลหนี้ไปก็ไม่ได้เกิดประโยชน์อะไร เพราะหากกระแสเงินสดยังติดลบ ลูกหนี้ก็ยังไม่สามารถรับผิดชอบหนี้ด้วยตัวเองได้อยู่ดี

เรื่องนี้เป็นเรื่องส่วนบุคคล หมายความว่าแต่ละคนมีเรื่องราวเป็นของตนเอง การทำความเข้าใจบริบทของแต่ละคนจึงเป็นเรื่องสำคัญในการแก้หนี้ (case-by-case) นอกจากการที่ต้องวิ่ง 3 ขาแล้ว การให้ความรู้ ให้กำลังใจ และสร้างพฤติกรรมที่ดี เป็นเรื่องที่จำเป็น อีกทั้งยังมีหลายอุปสรรค เช่น ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อม ความจำเป็นเพื่อครอบครัว ไปจนถึงข้อจำกัดทางด้านงาน เวลาในการติดต่อที่สะดวก การสูญเสียรายได้และโอกาส อีกทั้งลูกหนี้บางรายก็อาจไม่มีความต้องการที่จะร่วมมือ การแก้ปัญหาต้องเข้าใจบริบทของลูกหนี้ สามารถจำแนกสถานการณ์และจัดการตามเหมาะสมได้ ไม่เกิด moral hazard ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย

เพราะหนี้ครัวเรือนสามารถนำมาซึ่งปัญหาสังคม การแก้หนี้

จึงไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่แค่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินเท่านั้น

ทีม Noboru ขอนำเสนอนโยบาย 5C แก่หนี้ยั่งยืน อันประกอบด้วย

1. **Curriculum** ให้ความรู้ในการบริหารจัดการหนี้ให้มีแบบแผน ให้มีการวางแผนระยะยาว ไม่มีมุมมองและข้อมูลที่ผิดๆ สามารถบริหารจัดการการออมและลงทุนได้เหมาะสม
2. **Commitment** สร้างพฤติกรรมที่ดีทั้งในผู้ที่เข้ามาช่วย เช่น นายจ้าง คนช่วย/เทรนเนอร์/พี่เลี้ยง และผู้ได้รับความช่วยเหลือ ให้ความต่อเนื่องและยั่งยืน ไม่กลับมาในวงจรอีก
3. **Capital** มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนให้กระแสเงินสดกลับมาบวกได้ โดยที่มีเงื่อนไขที่ไม่ก่อให้เกิด moral hazard มีต้นทุนที่เหมาะสม และใช้ alternative data จำแนกพฤติกรรม
4. **Check-up** ใช้ข้อมูล “ในระบบ” ติดตามดูพฤติกรรม เช่น สถานการณ์หนี้ด้วยข้อมูลเครดิตบูโร และสถานการณ์สภาพคล่องและเงินออม
5. **Companion** “อยู่เคียงข้าง” การเดินทางของผู้แก้หนี้ สถาบันการเงินที่มีความพร้อมสามารถลดหย่อนให้ลูกหนี้และปรับเงื่อนไขการชำระหนี้ให้กระแสเงินสดกลับมาบวกได้ และหน่วยงานของรัฐที่สนับสนุนสุขภาวะที่ดีสามารถให้รางวัลเพื่อสร้างกำลังใจ

6. กลไกของ 5C แก่หนี้ ยั่งยืน + หน่วยงานรัฐ ให้ทุน ให้ข้อมูล ให้การยอมรับ

1. **Curriculum:** ทำแผนแก้หนี้และให้ความรู้การเงินในการบริหารจัดการการเงินของตนเอง

- **จัดทำบุคคลชีวิตและแผนปลดหนี้** สำรองภาระหนี้สินและรายรับรายจ่ายปัจจุบันแบบภาพรวม แจกแจงหนี้ของตนเองทั้งในระบบ หนี้สหกรณ์ หนี้อื่น รวมถึงหนี้อะบบต่างๆ ออกมาให้ครบถ้วน แผนปลดหนี้จะต้องชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายปลายทางว่าลูกหนี้จะสามารถปลดลือค้ำกับค้ำหนี้สินได้ในระยะเวลาเท่าใดและด้วยวิธีการแบบไหนถึงจะมีประสิทธิภาพที่สุด ขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นให้ลูกหนี้มีความหวังและกำลังใจที่จะเริ่มต้นปลดหนี้ได้ ซึ่งสามารถทำได้ผ่านแอป
- **เรียนรู้ความรู้และทักษะการเงินพื้นฐานที่ควรต้องมี** “ความรู้การเงิน” ช่วยให้ลูกหนี้เข้าใจหลักการและสามารถบริหารจัดการหนี้ของตนเองในปัจจุบันและกำลังจะเกิดในอนาคตได้ เช่น ความรู้เรื่องงบการเงินส่วนบุคคล การคิดคำนวณดอกเบี้ย ลำดับการจ่ายหนี้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ “ทักษะการเงิน” ให้กล้าเปิดใจคุยกับคนในครอบครัวเพื่อลดหนี้ที่เกิดจากการให้หรือภาระฟุ้งเฟ้อ รวมถึงการเจรจากับเจ้าหนี้และการวางแผนป้องกันค่าใช้จ่ายไม่จำเป็นที่อาจเป็นเหตุให้กลายเป็นหนี้ซ้ำซ้อนในอนาคต เป็นต้น
- **Policy Support:** จัดทำ **ขึ้นทะเบียน “พี่เลี้ยงแก้หนี้” (Debt Counsellor)** โดย BOT ให้มีกระบวนการแก้หนี้แบบครอบคลุมและมีจรรยาบรรณ โดยนายจ้างที่เข้าร่วมสามารถนำค่าใช้จ่ายจากการว่าจ้างนี้ไปหักภาษี 200% ในส่วนฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรได้ รวมถึงหน่วยงานของรัฐสามารถ **รับรองเนื้อหาและหลักสูตร** ได้ เช่น (1) [Fin.ดี Happy Life](#) ของ BOT หรือ (2) [Happy Money สุขเงินสร้างได้](#) ของ SET เป็นต้น โดยนายจ้างที่เข้าร่วมโครงการ **อาจลงนาม MOU** กับหน่วยงานเพื่อแสดงเจตนาธรรม สร้าง Commitment และกำหนดให้เป็นกิจกรรม ESG (SDG 3) ตาม **Taxonomy**

2. Commitment ใช้เทคโนโลยีคู่กับกลไกเชิงจิตวิทยาเพื่อสร้างพฤติกรรมที่ดีและลด cost

- **การออกแบบแผนปลดหนี้ที่ดีที่สุดและติดตาม** ใช้แอปที่ทำงานง่ายเพื่อเก็บและบริหารข้อมูลทำให้ติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง ใช้ Algorithm เพื่อลดงานของผู้ให้คำปรึกษาและติดตามผลบันทึกการชำระหนี้ในแอปว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ สามารถสร้างเงินเก็บออมได้จริงหรือไม่ ในระยะสั้น - กลาง - ยาว
- **ใช้กลไกเชิงจิตวิทยา** เริ่มต้นจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมกลับมาทบทวนการใช้ชีวิตของตนเอง การนึกถึง BIG WHY จะทำให้การแก้หนี้ได้ผลยิ่งขึ้น (imprint message) และใช้หลักการของ nudge และ reinforcement learning ในการสร้างพฤติกรรมที่ดี โดยมีขั้นตอนคือ สร้างการตระหนักรู้ → ให้ความรู้พื้นฐาน → สร้างทักษะเน้นการลงมือทำ โดยออกแบบเป็นกิจกรรม (tasks) ย่อยๆ สร้างความสำเร็จเล็กๆ (small win) และผูกโยงกับความสำเร็จชิ้นใหญ่ (Reay et al., 2006) เช่น มีการสื่อสารเป็นระยะ ทำพิธีปิดภารกิจแต่ละด่านเพื่อให้ได้สินเชื่อเพื่อไป re-finance เป็นไปตามแนวทาง gamification และ [Hook Model](#) ของ Nir Eyal เป็นต้น
- **สร้างพื้นที่ปลอดภัย** และให้กำลังใจและความภาคภูมิใจเป็นระยะตลอดเส้นทางการแก้หนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ลูกหนี้สามารถเดินทางไปได้จนตลอดรอดฝั่ง (Xiao and Wu, 2013) ซึ่งกำลังใจในที่นี้อาจมาจากตนเอง คนในครอบครัว เพื่อนร่วมโครงการที่จัดเป็นรุ่น (cohort) นายจ้าง และทีมงานเทรนเนอร์/พี่เลี้ยงแก้หนี้

3. Capital สนับสนุนให้กระแสเงินสดกลับมาบวกได้ด้วยการ refinance หรือปรับโครงสร้างหนี้

- **ให้สินเชื่อเพื่อปรับโครงสร้างหนี้** โดยเริ่มจากวงเงินน้อยๆ ก่อน (เช่น 10,000 บาท) แล้วจึงเพิ่มตามพฤติกรรมชำระหนี้ตาม Hook Model และสามารถนำข้อมูลจากแผนการแก้หนี้เป็น alternative data / signal เพื่อจำแนกพฤติกรรมไม่ให้เกิด moral hazard และวงเงินฉุกเฉินก็จำเป็นเพราะเหตุอันควรที่ต้องใช้เงินฉุกเฉินก็สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

- **ทำงานร่วมกับนายจ้างเพื่อหักเงินเดือนผ่อนชำระคืนหนี้** เพื่อช่วยลด credit risk และ OpEx เพราะอยู่ใกล้กับแหล่งรายได้ การช่วยลดความเสี่ยงเหล่านี้จะทำให้สามารถสร้างสินเชื่อพิเศษอัตราดอกเบี้ยต่ำได้ รวมไปถึงสามารถออกแบบสินเชื่อเพื่อแก้ปัญหาหนี้ให้ตรงกับลักษณะของหนี้และความสามารถในการชำระหนี้ (เช่น หนี้รายวัน)
- **Policy Support:** (1) BOT สนับสนุน**แหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ** (soft loan) สำหรับ “ผู้ให้บริการสินเชื่อแก่หนี้” ซึ่งอาจให้ผ่านธพ.มายัง alternative lender ได้ (2) บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม (บสย.) **คำประกันสินเชื่อ**ที่เป็น source of fund ของ alternative lender (3) สำนักงานประกันสังคม (สปส.) สนับสนุน**ข้อมูลรายได้**เพื่อยืนยันความสามารถในการชำระหนี้ของผู้แก่หนี้ ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้อยู่ในระบบประกันสังคมด้วย และ (4) กรมสรรพากรให้**เว้นภาษีธุรกิจเฉพาะ**ของผู้ให้บริการสินเชื่อแก่หนี้

4. Check-up ใช้ข้อมูลของระบบการเงินติดตามพฤติกรรมว่าผู้แก่หนี้ยังมี Commitment

- **เสริม user-generated data ด้วย external data ผ่าน API** ตามนโยบาย [Open Banking](#) และ [Open Data](#) ติดตามดูสถานการณ์การแก่หนี้ด้วยข้อมูลเครดิตบูโร ซึ่งทำให้ไม่ต้องพึ่งพาการกรอกข้อมูลที่อาจเกิดความผิดพลาด และทำให้หาก refinance หนี้ให้เข้ามาอยู่ในระบบทั้งหมด และติดตามดูสถานการณ์สภาพคล่องและเงินออมจากบัญชีเงินฝากด้วยข้อมูลจาก [Bank Statement API](#)
- **Policy Support:** (1) บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ (NCB) สนับสนุน**ข้อมูลหนี้รายเดือน** ซึ่งอาจทำได้ผ่าน ธพ. (2) สมาคมธนาคารแห่งประเทศไทย (TBA) สนับสนุน **Bank Statement API** ให้ที่เลี้ยงแก่หนี้

5. Companion ผนึกกำลังหน่วยงานที่พร้อม “อยู่เคียงข้าง” การเดินทางของผู้แก่หนี้

- **Special purpose, co-investment loan (SPCL)** สถาบันการเงิน (ธพ., SFI) สามารถกำหนดการชำระคืนของสินเชื่อแก่หนี้ให้อยู่ภายใต้ debt-to-income ratio (เช่น 40%) ตามเงินได้ที่มี (repay as you earn) โดยยอมเป็น junior position ให้กับผู้ให้บริการสินเชื่อแก่หนี้ตามข้อ 3 ที่จะอยู่ใกล้ชิดผู้แก่หนี้มากกว่า ทำให้ผู้แก่หนี้สามารถสร้างกระแสเงินสดกลับมาบวกได้ (ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการแก่หนี้) และสามารถเลือกผ่อนชำระเกิน DTI ได้ตามความสมัครใจ ทำให้ไม่เกิดความเครียด ให้ออกาสตัดสินใจอย่างรอบคอบ และสร้างกำลังใจในการทำตามแผน ถือเป็นนวัตกรรมสินเชื่อรูปแบบใหม่ และเสมือนเป็นการรักษาโดยให้ผู้ป่วยอยู่ได้ ไม่ได้เป็นการบังคับจ่ายยาแรงจน undermine สถานะความเป็นอยู่และ well being ของลูกหนี้
- **ไม่สร้าง moral hazard** ผู้เข้าร่วมต้องเข้าแผนแก่หนี้ที่ได้การรับรอง (**Curriculum**) เช่น โดย BOT และทำงานให้นายจ้างที่มี MOU มีการอบรมต่อเนื่อง (**Commitment**) และให้ทุนร่วมกับผู้ให้บริการสินเชื่อแก่หนี้ (**Capital**) มีการติดตามต่อเนื่องด้วยข้อมูล (**Check-up**) และสามารถขยายความช่วยเหลือได้เมื่อผู้แก่หนี้มีพฤติกรรมที่ดี ทำให้สามารถร่วมแบบ passive เมื่อมีผู้ให้บริการสินเชื่อแก่หนี้เป็น “บุคคลากรหน้าด่าน” แล้ว
- **รางวัล “จ่ายดี มีเงินออม”** เรื่องนี้ครัวเรือนก่อให้เกิดความเครียดได้ เมื่อแก่หนี้ได้สำเร็จก็เกิด economic impact ที่ลดภาวะเรื้อรังสุขภาพต่างๆ ได้ หน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมสุขภาพของประชาชน เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ในปี 2563 มีงบประมาณสนับสนุน 4,188 ล้านบาท สามารถสนับสนุน “เงินกันลุง” ให้กับผู้แก่หนี้ที่สามารถทำตามแผนได้เพื่อเป็นกำลังใจ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นจำนวนมากในแต่ละราย เช่น ปีละ 100 ล้านบาท คนละ 1,000 บาท ก็ได้เกือบแสนคน แต่ก็มีความหมายสำหรับผู้ได้รับ และเป็นการให้กับกลุ่มเป้าหมายที่สำเร็จโดยตรง ไม่เกิด moral hazard ขึ้น

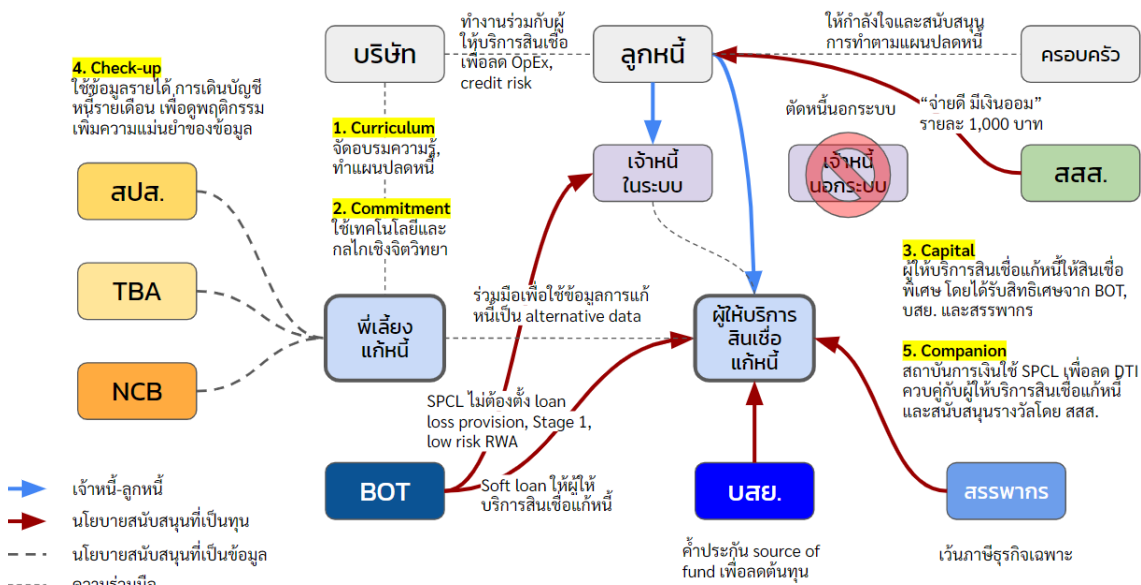
- Policy Support: (1) BOT สนับสนุนการให้สินเชื่อ SPCL เป็นสินเชื่อพิเศษที่ไม่ต้องตั้ง loan loss provision และสามารถตั้งเป็น Stage 1 ในกรณีที่ลูกหนี้จ่ายล่าช้า และอาจพิจารณาให้เป็น “Green Loan” หรือ Sustainable Finance เป็น risk-weighted asset เสี่ยงต่ำ และกำหนด Green Taxonomy ให้สอดคล้อง (2) สสส. สนับสนุนเงินรางวัล

7. การวัดประสิทธิผลของการแก้หนี้ ปลดหนี้ สร้างความรู้ ก่อหนี้ดี มีเงินออม

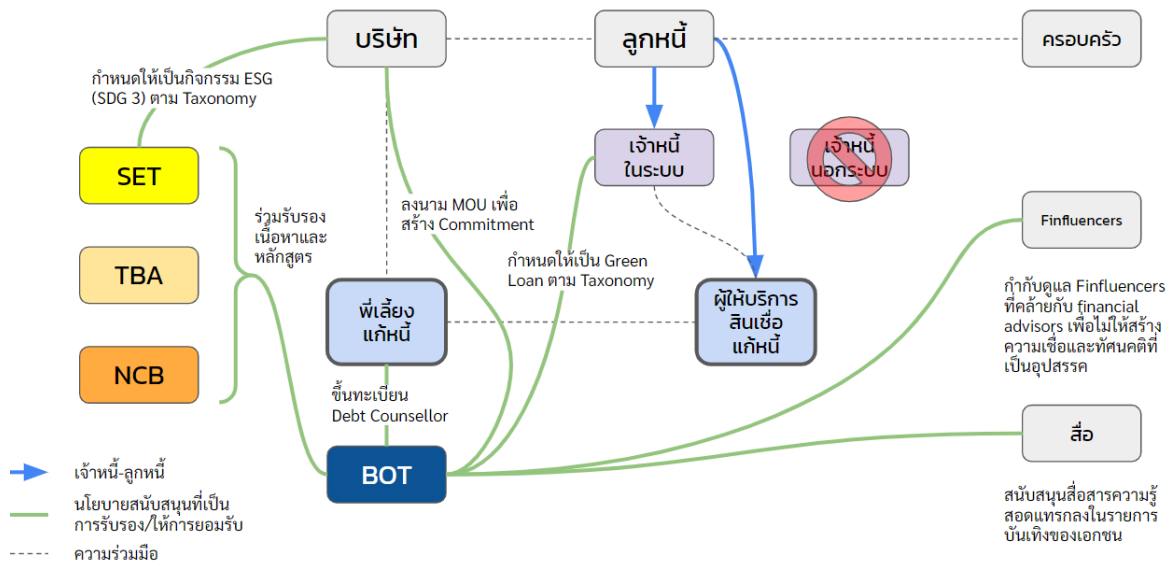
- ติดตามพฤติกรรมผ่านการใช้อัปและ data API เช่น การชำระหนี้ตามแผนที่ Algorithm ออกแบบให้ ถอดรหัสพฤติกรรมเพื่อปรับแนวทางในการช่วยเหลือให้เหมาะสม
- ผู้แก้หนี้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำภารกิจได้ตามระยะเวลาของภารกิจการเงิน
- จำนวนและยอดหนี้ที่ลดลงของลูกหนี้ที่เข้าโครงการ (สามารถดูได้จากข้อมูล NCB เมื่อสนับสนุนให้ใช้หนี้ในระบบ)
- กระแสเงินสดบวกที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแปรเป็นยอดเงินออมที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน (สามารถดูได้จากข้อมูล Bank Statement API)
- เมื่อประสบความสำเร็จก็สามารถให้รางวัลได้ เช่น เงินโบนัสที่เพิ่มขึ้น, เงินก้นถุง

ภาพที่ 1. แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1. สนับสนุนด้วยกลไกการเงินและข้อมูล



2. สนับสนุนด้วยกลไกการรับรอง/ให้การยอมรับ



8. นัยสำคัญเชิงนโยบาย

1. ประชาชนขาดทั้งความรู้ ทุน และกำลังใจ การออกแบบกลไก (mechanism design) ที่สร้างวงจรสนับสนุน (reinforcing loop) สามารถเกิดขึ้นได้เมื่อเข้าใจบริบทและบทบาทของผู้มีส่วนร่วมแต่ละราย **การบริหารจัดการแบบบูรณาการสามารถเป็นผลดีกับลูกหนี้ได้มากกว่าจริง** นโยบายสนับสนุนการแก้ปัญหาหนี้จึงควรพิจารณาสนับสนุนกลไกที่บูรณาการควบคู่กับการสนับสนุนเป็นส่วนตัว ไป
2. **ทั้งความเชื่อและทัศนคติเป็นอุปสรรคที่ก่อกำเนิดหนี้ที่มีปัญหาและทำให้ยากต่อการแก้หนี้** การเปลี่ยนพฤติกรรมของคนจากปัจจัยภายนอกเป็นเรื่องสำคัญ เนื้อหาสื่อบันเทิงมักไม่มีการสอดแทรกความรู้และทัศนคติของการเป็นหนี้อย่างจริงจัง ในขณะที่ [social medial influencer \(“Finfluencers”\)](#) อาจส่งเสริมแนวคิดที่ผิดๆ ให้กับประชาชนและสามารถมีโฆษณาแอบแฝง นโยบายการกำกับดูแล Finfluencers ที่คล้ายกับ financial advisors จึงอาจมีความจำเป็นในยุคนี้ และ BOT อาจพิจารณาสนับสนุนสื่อสารความรู้ สอดแทรกลงในรายการบันเทิงของเอกชน อย่างเช่นกรณีของการเพิ่ม fertility rate ผ่านละครในบราซิล ([Ferrara et al., 2012](#)) เป็นต้น

9. References

- Chantarat, S., Lamsam, A., Samphantharak, K., & Tangsawasdirat, B. (2020). Household debt and delinquency over the life cycle. *Asian Development Review*, 37(1), 61-92.
- Dew, J. (2008). Debt change and marital satisfaction change in recently married couples. *Family Relations*, 57(1), 60-71.
- Donaldson, J. R., Piacentino, G., & Thakor, A. (2019). Household debt overhang and unemployment. *The Journal of Finance*, 74(3), 1473-1502.
- Dunn, L. F., & Mirzaie, I. A. (2016). Consumer debt stress, changes in household debt, and the great recession. *Economic Inquiry*, 54(1), 201-214.
- La Ferrara, E., Chong, A., & Duryea, S. (2012). Soap operas and fertility: Evidence from Brazil. *American Economic Journal: Applied Economics*, 4(4), 1-31.
- Gathergood, J. (2012). Debt and depression: causal links and social norm effects. *The Economic Journal*, 122(563), 1094-1114.

- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: Small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*, 49(5), 977-998.
- Saengchote, K., & Samphantharak, K. (2022). Banking relationship and default priority in consumer credit: Evidence from Thai microdata. *Emerging Markets Review*, 100904.
- Saengchote, K., & Tirapat, S. (2017). What happens when we forget? The effect of removing adverse information on access to credit. *Economics Letters*, 151, 96-99.
- Xiao, J. J., & Wu, G. (2008). Completing debt management plans in credit counseling: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 19(2).