



## รายงานการถอดบทเรียน

นวัตกรรม “Plapak A-Team” :

กลไกการบริหารจัดการหนี้กองทุนพัฒนาบาทบาทสตรีอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดนครพนม

นวัตกรรม “Plapak A-Team” : กลไกการบริหารจัดการหนี้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอย่างเป็นทางการและเป็นระบบและยั่งยืน

โครงการพัฒนาศักยภาพองค์กรสตรีอำเภอปลาปากให้เป็นทีมผู้นำที่เข้มแข็ง (Plapak A-Team) เป็นรูปธรรมของการขับเคลื่อนภารกิจกรมการพัฒนาชุมชนในการแก้ไขปัญหาหนี้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีเชิงระบบ โดยมีจุดตั้งต้นจากสถานการณ์หนี้ค้างชำระในพื้นที่อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ ๒๖.๕๓ อันสะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของการบริหารจัดการ ทั้งในด้านข้อมูล กลไกการทำงาน และการบูรณาการความร่วมมือของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานดังกล่าวได้พัฒนา “นวัตกรรมเชิงกระบวนการ” โดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุ (Root Cause) ผ่านการออกแบบระบบบริหารจัดการใหม่ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริงในระดับพื้นที่ โดยมีแนวคิดหลักคือการเปลี่ยนผ่านจาก “การบริหารจัดการแบบแยกส่วน” ไปสู่ “การบริหารจัดการแบบบูรณาการ” ภายใต้กรอบแนวคิด “Plapak A-Team” ซึ่งมุ่งสร้างความเป็นเอกภาพของทุกกลไกในระดับพื้นที่ ทั้งพัฒนากร คณะทำงานองค์กรสตรี และกลุ่มลูกหนี้ ให้ทำงานในฐานะ “ทีมเดียวกัน” โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วมเป็นแกนกลาง

สาระสำคัญของนวัตกรรมอยู่ที่การพัฒนา “DNA Model” ซึ่งเป็นเครื่องมือเชิงระบบที่ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การจัดการข้อมูล (Database) การสื่อสารและแจ้งเตือน (Notification) และการขับเคลื่อนกิจกรรม (Activity) โดยในมิติของการจัดการข้อมูล ได้มีการจัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้และกลไกการดำเนินงานอย่างเป็นทางการเป็นระบบ ครอบคลุมข้อมูลเชิงลึกที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต้นทุนต่ำแต่มีประสิทธิผลสูง อันเป็นการยกระดับการบริหารจัดการจาก “ข้อมูลกระจัดกระจาย” ไปสู่ “ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ”

ในมิติของการสื่อสารและแจ้งเตือน ได้มีการกำหนดกลไกการแจ้งเตือนเชิงรุกที่ครอบคลุมทั้งระดับลูกหนี้ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาและช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน รวมถึงการสร้างข้อตกลงร่วมในทีมว่า “ห้ามมีคำว่าไม่รู้ในการดำเนินงาน” ซึ่งถือเป็นการยกระดับมาตรฐานความรับผิดชอบและลดความเสี่ยงจากการขาดข้อมูลหรือการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน

ในมิติของการขับเคลื่อนกิจกรรม ได้มุ่งเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการปรับบทบาทของลูกหนี้จากผู้รับการติดตามไปสู่ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ผ่านกระบวนการ “Check and Care” ที่ให้ความสำคัญกับการเข้าถึง เข้าใจ และร่วมแก้ไขปัญหา รวมถึงการเชื่อมโยงการพัฒนาอาชีพและการสร้างรายได้เข้ากับการแก้ไขปัญหาหนี้ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผลจากการดำเนินงานตามกรอบแนวคิดดังกล่าว ส่งผลให้อำเภอปลาปากสามารถลดสัดส่วนหนี้ค้างชำระจากร้อยละ ๒๖.๕๓ เหลือเพียงร้อยละ ๒.๗๘ ภายในระยะเวลาที่กำหนด สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการเชิงระบบที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุดและยั่งยืน นอกจากนี้ ยังส่งผลให้เกิดการยกระดับศักยภาพของทีมงานในพื้นที่ การสร้างความเข้มแข็งขององค์กรสตรี และการพัฒนาทุนทางสังคมในระดับชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

จากการถอดบทเรียนเชิงนโยบาย สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า การแก้ไขปัญหาหนี้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะ “การจัดการเชิงระบบ” โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (๑) การพัฒนาฐานข้อมูลที่มีคุณภาพและสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง (๒) การสร้างกลไกการสื่อสารและแจ้งเตือนเชิงรุก (๓) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และ (๔) การบูรณาการการพัฒนาอาชีพและรายได้เข้ากับการบริหารจัดการหนี้

ในเชิงนโยบาย นวัตกรรม “Plapak A-Team” มีศักยภาพในการขยายผลเป็นต้นแบบการดำเนินงานในระดับจังหวัดและระดับประเทศ โดยควรมีการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางของกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีที่เชื่อมโยงทุกระดับ การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลต้นทุนต่ำในการบริหารจัดการ และการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเชิงมาตรฐาน (Standard Operating Model) ที่สามารถปรับใช้ได้ตามบริบทของแต่ละพื้นที่

ทั้งนี้ จุดเด่นสำคัญของนวัตกรรมดังกล่าวอยู่ที่การไม่พึ่งพาทรัพยากรเพิ่มเติมจากภายนอก แต่ใช้การบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นตัวอย่างของการขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในมิติของความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบร่วม

โดยสรุป “Plapak A-Team” เป็นนวัตกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการยกระดับการบริหารจัดการงานพัฒนาชุมชนจาก “การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า” ไปสู่ “การสร้างระบบที่ป้องกันปัญหา” อันเป็นทิศทางสำคัญของการพัฒนาภาครัฐในยุคปัจจุบัน และสามารถใช้เป็นต้นแบบเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

## Executive Summary

### นวัตกรรม “Plapak A-Team” : พลิกระบบบริหารหนี้กองทุนสตรีจากวิกฤตสู่ความยั่งยืน

อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม เผชิญสถานการณ์หนี้ค้างชำระกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีในระดับวิกฤต โดยมีสัดส่วนสูงถึง ร้อยละ ๒๖.๕๓ ซึ่งเกินเป้าหมายที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด (ไม่เกินร้อยละ ๑๐) อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดเชิงระบบ ทั้งด้านฐานข้อมูล กลไกการขับเคลื่อน และการบูรณาการความร่วมมือในระดับพื้นที่

การแก้ไขปัญหาดังกล่าวไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการ “เร่งรัดติดตามหนี้” แต่ได้ยกระดับสู่การ “ปฏิรูปกระบวนการบริหารจัดการ” ผ่านนวัตกรรม “Plapak A-Team” ซึ่งเป็นการออกแบบระบบการทำงานใหม่ โดยเปลี่ยนจากการดำเนินงานแบบแยกส่วน ไปสู่การทำงานแบบบูรณาการทั้งระบบ ภายใต้หลักการสำคัญคือ “ทุกภาคส่วนคือทีมเดียวกัน” ครอบคลุมพัฒนากร คณะทำงานองค์กรสตรี และกลุ่มลูกหนี้

หัวใจของนวัตกรรมอยู่ที่การพัฒนา “DNA Model” ซึ่งเป็นกลไกเชิงระบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ประกอบด้วย

(๑) Database : การจัดทำฐานข้อมูลลูกหนี้และกลไกการดำเนินงานอย่างครบถ้วน เชื่อมโยง และใช้ประโยชน์ได้จริง

(๒) Notification : การพัฒนาระบบแจ้งเตือนเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกระดับ พร้อมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลัก “ห้ามมีคำว่าไม่รู้”

(๓) Activity : การสร้างการมีส่วนร่วมเชิงรุก โดยปรับบทบาทลูกหนี้จาก “ผู้ถูกติดตาม” เป็น “ผู้ร่วมพัฒนา” ควบคู่กับการส่งเสริมอาชีพและรายได้

ผลจากการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว ส่งผลให้สามารถลดสัดส่วนหนี้ค้างชำระจาก ร้อยละ ๒๖.๕๓ เหลือเพียงร้อยละ ๒.๗๘ ภายในระยะเวลาอันจำกัด สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการเชิงระบบที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุดและยั่งยืน พร้อมทั้งก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณภาพที่สำคัญ ได้แก่ การยกระดับศักยภาพทีมงาน การสร้างความเข้มแข็งขององค์กรสตรี และการพัฒนาทุนทางสังคมในระดับชุมชน

สาระเชิงนโยบายที่สำคัญจากกรณีศึกษาฯ นี้ชี้ให้เห็นว่า การแก้ไขปัญหาหนี้กองทุนพัฒนาบทบาทสตรีอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะ “การจัดการเชิงระบบ” โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ การสื่อสารเชิงรุก การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการเชื่อมโยงการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากเข้ากับการบริหารจัดการหนี้

ทั้งนี้ นวัตกรรม “Plapak A-Team” มีจุดเด่นในด้านการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิมและเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ โดยไม่พึ่งพางบประมาณเพิ่มเติม จึงมีศักยภาพสูงในการขยายผลในระดับจังหวัดและระดับประเทศ หากได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบ อาทิ การพัฒนาฐานข้อมูลกลาง การกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน มาตรฐาน และการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระดับพื้นที่

### ข้อสรุปเชิงนโยบาย

“Plapak A-Team” เป็นตัวอย่างเชิงประจักษ์ของการเปลี่ยนผ่านจาก “การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า” ไปสู่ “การสร้างระบบป้องกันปัญหา” โดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ใช้ทีมเป็นกลไก และใช้การมีส่วนร่วมเป็นพลัง ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาภาครัฐสมัยใหม่ และสามารถยกระดับเป็นต้นแบบเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนงานกองทุนพัฒนาบทบาทสตรีให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืนในระยะยาว

