

สรุปผลการประชุมสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2554 เรื่อง “สู่ 1 ทศวรรษพัฒนาระบบราชการ”
วันจันทร์ที่ 3 ตุลาคม 2554 เวลา 08.00 - 16.30 น.
ณ ห้องเจ้าพระยา 1 - 2 หอประชุมกองทัพเรือ

ภาคเช้า

- กล่าวรายงานและวัตถุประสงค์ของการจัดประชุม โดย ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร.
- กล่าวเปิดงานและมอบนโยบายการพัฒนากระบบราชการ โดยนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี
- การเสวนา เรื่อง “การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ในการบริหารกิจการบ้านเมือง” โดย
 1. นพ. พลเดช ปิ่นประทีป เลขาธิการสถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา
 2. นายชูเกียรติ รัตนชัยชาญ รองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา
 3. นายสมประสงค์ บุญยะชัย ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
 4. รศ.วุฒิสาร ตันไชย รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า
 5. รศ.ดร.นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ดร.เนตรปรียา ชุมไชโย ผู้ดำเนินรายการ

กล่าวรายงานและวัตถุประสงค์ของการจัดประชุม โดย ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร.



ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. กล่าวรายงานและวัตถุประสงค์ของการประชุม ฯ สรุปได้ ดังนี้

การประชุมสัมมนาวิชาการประจำปี 2554 เป็นการประชุมเพื่อให้ส่วนราชการ หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ตลอดจนสังคมทุกภาคส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และร่วมผลักดัน

การพัฒนากระบบราชการให้ไปสู่เป้าหมาย โดยมีหัวหน้าส่วนราชการและจังหวัด ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของส่วนราชการและจังหวัด ข้าราชการ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนรัฐวิสาหกิจ องค์กรอิสระ สื่อมวลชน ภาคเอกชนและภาคประชาชน จำนวน 1,500 คน

การพัฒนากระบบราชการได้ดำเนินการอย่างจริงจังตั้งแต่ ปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบันปี พ.ศ.2554 ซึ่งก้าวเข้าสู่ปีที่ 10 ที่ระบบราชการไทยได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมค่อนข้างมาก การทำงานของส่วนราชการต่าง ๆ มีลักษณะเชิงรุก และเป็นระบบมากขึ้น มีการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่ต้องการ บรรลุผลและตัวชี้วัดผลสำเร็จ รวมถึงการวางกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

แม้ว่าการพัฒนากระบบราชการของประเทศไทยจะได้พัฒนาไปได้ในระดับหนึ่งแล้ว แต่ไม่ได้หมายความว่า ปัญหาของระบบราชการไทยจะหมดไป ยังคงต้องมีการพัฒนาในประเด็นสำคัญ ๆ ต่อไป ได้แก่

1. การพัฒนาระบบการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ
2. การทำให้ระบบราชการมีความเปิดเผยโปร่งใส
3. การแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน ค่านิยม วัฒนธรรมในการปฏิบัติราชการ
4. การเสริมสร้างสมรรถนะและปรับปรุงขวัญกำลังใจของข้าราชการในการปฏิบัติงาน
5. การทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐให้มีความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม เพื่อถ่ายโอนภารกิจบางประการซึ่งไม่ควรดำเนินการเองให้แก่ภาคเอกชน ท้องถิ่น และองค์กรภาคประชาสังคม
6. การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองด้วยตนเองมากขึ้น

กล่าวเปิดงานและมอบนโยบายการพัฒนาระบบราชการ โดย นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

การจัดประชุมที่ใช้ชื่อว่า “สู่ 1 ทศวรรษพัฒนาระบบราชการ” ถือเป็น การสัมมนาที่ดีที่จะทำให้การทำงานต่าง ๆ ให้พี่น้องประชาชนดีขึ้น จากการติดตามการพัฒนา การทำงานของระบบราชการ ขอชื่นชมในการดำเนินการพัฒนาระบบราชการที่เห็นแนวโน้ม ที่ดีขึ้นเป็นลำดับ



ในส่วนของรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในเรื่อง “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หรือ การทำงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งต่อยอดที่ได้เริ่มต้นมาตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 และรัฐบาลได้ กำหนดเป็นนโยบายที่ 8 นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งได้แถลงไปแล้วเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ.2554 ขอสรุป สารสำคัญของนโยบายที่ 8 ดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกับทุกท่าน ดังนี้

1. การบริหารด้วยการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง กำหนดหัวข้อนี้เป็นลำดับแรก เนื่องจากเรากิน เงินเดือนจากภาษีของประชาชน จึงต้องทำงานให้ประชาชนพึงพอใจ ทำให้ประชาชนได้รับตรงกับความต้องการมากที่สุด โดยเฉพะอย่างยิ่งการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การเพิ่มรายได้ ลงไปถึงระดับครัวเรือน ดังนั้น จึงต้องเน้นการทำงานเชิงรุก เน้นคุณภาพการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่ยุ่งยากซับซ้อน โดยที่ทุกท่านเป็นกลไกสำคัญในการเป็นสื่อกลางระหว่างการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่ประชาชน และนำความต้องการของ ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นมาบอกรัฐบาล และยังเป็นตัวกลางในการเชื่อมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนใน การทำงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันคือให้ทุกคนในสังคมไทยมีความสุข

2. การแก้ไขปัญหาจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นการแก้ไขปัญหาแบบองค์รวม หรือ Holistic approach เนื่องจากปัญหาในประเทศไทยมีความสลับซับซ้อน จึงต้องทำงานแบบบูรณาการ คือ การรวมศูนย์เพื่อตอบสนองความ ต้องการไปยังพี่น้องประชาชน มีเจ้าภาพการทำงานที่ชัดเจน โดยการบูรณาการ จะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับนโยบาย หรือกลยุทธ์ เพื่อให้มีความคิดที่สอดคล้องและเห็นชอบร่วมกันก่อนแล้วจึงนำไปปฏิบัติในระดับพื้นที่ ในกระทรวงต่าง ๆ หรือในจังหวัดต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น การเพิ่มศักยภาพโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP คือการบูรณาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และความรู้จากวิทยาการสมัยใหม่เพื่อก่อให้เกิดรายได้กลับมาถึงชุมชน หรือนโยบายกองทุนหมู่บ้าน หรือ SML ซึ่งทั้ง 2 นโยบายนี้มีความสำคัญ เนื่องจากขณะนี้ประชาชนประสบปัญหาอุทกภัย หลังจากนั้นจะต้องเร่งฟื้นฟู สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนให้กลับคืนในสภาพเดิมให้เร็วที่สุด

3. การทำงานให้มีความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ ถือเป็นเรื่องเร่งด่วนของ รัฐบาลที่ต้องร่วมกันแก้ไขทำให้กลไกของรัฐบาลเป็นที่เชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของประชาชน ขอฝากเลขาธิการ ก.พ.ร.ใน การสร้างการตื่นตัวในทุกส่วนราชการในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ทำให้เกิดความโปร่งใสโดยตั้งทุกภาคส่วนเข้า มาร่วมตรวจสอบการทำงานอย่างจริงจัง

4. การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการบ้านเมือง จะต้องมีเวทีเพื่อให้ประชาชน มีความตื่นตัวในการเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะได้ประโยชน์ทั้งสองส่วน คือ เราจะได้เข้าใจความต้องการของประชาชนอย่าง ถูกต้อง และในขณะเดียวกันเราจะได้ชี้แจงความต้องการของส่วนราชการ เป็นการสื่อสารแบบสองทาง จะทำให้การทำงาน เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเดินกันไปได้ด้วยดี

5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานภาครัฐให้มากขึ้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่ได้แปลว่า เทคโนโลยีจะเข้ามาทดแทนกำลังคน แต่จะเข้ามาช่วยเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น สะดวกขึ้น เพราะไม่มี เทคโนโลยีชนิดไหนที่จะฉลาดโดยไม่ได้มาจากความคิดของมนุษย์

6. การปรับลดบทบาทหน้าที่ภาครัฐให้เหมาะสม ขอให้พิจารณาว่างานส่วนไหนใครทำแล้วมีประสิทธิภาพมากที่สุด เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน หากภาครัฐทำแล้วมีประสิทธิภาพก็ขอให้ภาครัฐทำต่อไป แต่ถ้าภาคเอกชนทำได้ดีกว่า ดูแลได้ทั่วถึงกว่าก็น่าจะสนับสนุนให้ภาคเอกชนทำ

7. รัฐบาลต้องการเห็นระบบราชการที่ทำงานเชิงรุก ระบบราชการต้องเตรียมตัวให้พร้อม ต้องทำงานเชิงรุก ต้องสื่อสารกับประชาชนและผู้เกี่ยวข้องให้เตรียมตัวรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าสู่เวทีอาเซียน ทั้งเรื่องความมั่นคงด้านเศรษฐกิจที่ความเจริญจะย้ายมาสู่ตลาดเอเชีย ความมั่นคงทางสังคมที่สังคมไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เราจะทำอย่างไรที่จะทำให้สังคมผู้สูงอายุดีขึ้น หรือความมั่นคงทางอาหาร เราจะทำอย่างไรที่จะทำให้ระบบนิเวศน์มีความยั่งยืน จะหาพลังงานทดแทนอย่างไร จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างไร ทั้งหมดนี้คือ การทำงานเชิงรุก รัฐบาลต้องการให้ราชการทำงานสองมิติ มิติหนึ่งคือ ทำหน้าที่ของเราในการตอบโจทย์ของประชาชนอย่างเต็มที่ และในอีกมิติ คือ การสร้างความพร้อมในอีก 2 ปีข้างหน้าว่าเราต้องเตรียมตัวอย่างไรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน

8. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการ เป็นเรื่องที่นายกรัฐมนตรีให้ความสำคัญมาก เพราะข้าราชการเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ และสร้างความสุขให้ประชาชน เปรียบเสมือนเสาหลัก เป็นผู้ปิดทองหลังพระ ขอฝากเลขาธิการ ก.พ.ร.ในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการทุกท่าน โดยให้สะท้อนถึงผลการทำงาน และขอให้คณะรัฐมนตรีที่กำกับดูแลราชการให้กำลังใจและส่งเสริมคนดี คนเก่งในการทำงานให้ก้าวหน้าในระบบราชการ

ขออัญเชิญพระปฐมบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพระบรมราชาภิเษก เมื่อปี พ.ศ. 2493 ว่า **“เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขของมหาชนชาวสยาม”** ไว้เหนือเกล้า เพื่อเป็นเป้าหมายการทำงาน คือ การสร้างความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ประชาชน ในฐานะเป็นข้าแผ่นดิน ขอให้ทุกท่านร่วมกันถวายความจงรักภักดีด้วยการปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความมั่นคงของประเทศชาติ

การเสวนา เรื่อง “การมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ในการบริหารกิจการบ้านเมือง”

- ผู้ร่วมเสวนา :**
- 1. นพ. พลเดช ปิ่นประทีป เลขาธิการสถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา
 - 2. นายชูเกียรติ รัตนชัยชาญ รองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา
 - 3. นายสมประสงค์ บุญยะชัย ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
 - 4. รศ.วุฒิสาร ตันไชย รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า
 - 5. รศ.ดร.นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 - ดร.เนตรปรียา ชุมไชโย ผู้ดำเนินรายการ



รศ.ดร.นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาและรวบรวมตัวอย่างการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน (Collaborative Governance) ระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคมและชุมชน

กรอบการศึกษาวิจัย เป็นการศึกษาความร่วมมือกันระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และภาคประชาสังคม พบว่าระดับความร่วมมือมี 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Co-ordination) เป็นการร่วมมือกันในระดับเริ่มต้นซึ่งเป็นความร่วมมือในลักษณะของการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการที่มีอยู่เพื่อมุ่งเอื้อประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานภาคีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่าย

ระดับที่ 2 การร่วมมือในการปฏิบัติงาน (Co-operation) เป็นรูปแบบของการบริหารจัดการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันในระดับที่สูงกว่าการประสานความร่วมมือ ซึ่งหน่วยงานภาคีแต่ละฝ่ายจะเข้ามาแสดงบทบาทในการดำเนินงานบางกิจกรรมร่วมกัน หรือเป็นการปฏิบัติงานบางขั้นตอนภายใต้กระบวนการเดียวกัน โดยมีการตกลงกันเกี่ยวกับขอบเขตความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ระหว่างกัน เป้าหมายของการร่วมมือกันก็เพื่ออาศัยกลไกการบูรณาการความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานภาคีทุกฝ่าย

ระดับที่ 3 การร่วมกันการดำเนินการกิจ (Collaboration) เป็นรูปแบบการบริหารจัดการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันในระดับสูงสุด ซึ่งภาคีแต่ละฝ่ายจะเข้ามาาร่วมกันริเริ่มดำเนินการกิจหรือกิจกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ภายใต้เป้าหมายที่ภาคีร่วมกันวางไว้ ซึ่งเป็นเป้าหมายในลักษณะใหม่ที่กว้างกว่าการบูรณาการเป้าหมายเฉพาะของแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน มีลักษณะสำคัญคือ หน่วยงานภาคีทุกฝ่ายจะมีการจัดสรรหรือแบ่งปันทรัพยากรทางการบริหาร งบประมาณ และบุคลากรเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจภายใต้การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นทางการ เช่น ความร่วมมือกันระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในการทำข้อตกลงการกำจัดขยะร่วมกัน ซึ่งมีการออกข้อบังคับและการประเมินผลร่วมกัน หรือโครงการ Hand in Hand ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีการกำหนดเป้าหมายภารกิจร่วมกันกับกระทรวงกลาโหมและภาคเอกชน

โดยเป้าหมายของการพัฒนาความร่วมมือ คือเพื่อให้การทำงานของภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ พัฒนาไปสู่ความเป็นหุ้นส่วนกันมากที่สุด



นายชูเกียรติ รัตนชัยชาญ รองเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา

การปรับปรุงหรือยกเลิกกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการประกอบธุรกิจและสิทธิเสรีภาพของประชาชน

การส่งเสริมให้ภาครัฐมีการดำเนินการร่วมกันผ่านการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เปิดช่องให้เกิดการทุจริต มีแนวทางคือการศึกษาทบทวนว่ากฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นอุปสรรคต่อภาคเอกชนอย่างไร โดยยึดมุมมองใหม่ที่ภาครัฐต้องรับใช้ประชาชน นำผลสะท้อนจากประชาชนมาประเมินและนำมาแก้ไข

จากงานวิจัยของ รศ.ดร.นครินทร์ ฯ พบว่ามีการร่วมมือเกิดขึ้น แต่ในการร่วมมือกัน หากยังยึดกฎหมายเป็นหลักก็จะเกิดความร่วมมือได้ยาก เนื่องจากการดำเนินการใด ๆ ที่รัฐต้องใช้งบประมาณ บุคลากร หรืออำนาจต่างๆ ต้องเป็นไปตามตามกฎหมายทั้งหมด จากเดิมสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามีคณะกรรมการกลั่นกรองกฎหมายจำนวนมาก ก็ได้ปรับปรุงโดยการปรับตามโครงสร้างสภาพบ้านเมืองและความเหมาะสม ต่อมาจึงปรับเป็นกลุ่ม Cluster เช่น กลุ่มเศรษฐกิจ กลุ่มอุตสาหกรรม กลุ่มสาธารณสุข ฯลฯ และยังมีความพยายามในการส่งเสริมให้การบริหารบ้านเมืองเป็นไปได้อย่างดี โดยมีกรอบกติกาให้ยึดไว้ตามที่สมควร การกำหนดกฎหมายให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งในบางครั้งอาจมีกฎหมายที่มีการจำกัดสิทธิเสรีภาพของประชาชน ทั้งๆ ที่ภาครัฐไม่ควรแทรกแซง แต่เนื่องจากความจำเป็นที่ต้องระมัดระวังเรื่องผลกระทบต่อประชาชนหรือความมั่นคงของประเทศ รัฐจึงต้องเข้าไปควบคุมดูแลตามเหมาะสม แต่ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ตระหนักถึงปัญหาการมีกฎหมายอยู่เป็นจำนวนมาก จึงได้มีการลด ยกเลิก แก้ไขกฎหมายที่สร้างภาระ เพิ่มขั้นตอนแก่ประชาชนเกินความจำเป็นเพื่อให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวในการสร้างความร่วมมือในการดำเนินการดังกล่าว



นายสมประสงค์ บุญยะชัย ประธานกรรมการบริหาร บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ความพร้อมและความต้องการการสนับสนุนในการเข้ามาดำเนินงานหรือจัดบริการสาธารณะ ในความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ

กรณีที่ภาครัฐจะมีการถ่ายโอนงานให้เอกชนดำเนินการ จะต้องพิจารณาในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญดังนี้

▶ จากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่**ทั้งโลกเป็นเสรีนิยม หรือ Capitalist** ทำให้ต้องมีการแข่งขันกัน ดังนั้นจึงเห็นว่าในภาพใหญ่ของประเทศมี 2 ส่วน คือ ภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้ประเทศที่เจริญจะต้องมีผลผลิตที่ชัดเจน สามารถดึงรายได้จากประเทศอื่น เกิด Competiveness Advantage ก่อให้เกิดการสร้างงาน คนมีงานทำ มีรายได้ ประเทศได้รับภาษี สามารถนำไปพัฒนาประเทศให้เกิดความเข้มแข็งและความเจริญ เช่น การสร้างโรงพยาบาล การสร้างมหาวิทยาลัย เป็นต้น

▶ **ภาคเอกชน มีบทบาทเป็นผู้ผลิต (Producer)** และมีตัววัดผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยเฉพาะบริษัทที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ เช่น รายได้ ผลกำไร การชำระหนี้ มีหน่วยงานสถาบันที่ควบคุมกำกับตามหลักธรรมาภิบาล แต่ภาคเอกชนไม่สามารถทำงานได้โดยอิสระ ต้องพึ่งพาภาครัฐในการออกแนวคิดและวางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ (Strategic Direction) ที่สะท้อนออกมาทางกฎหมาย ข้อบังคับ กฎ และระเบียบต่างๆ

▶ **ภาครัฐ มีบทบาทเป็นผู้กำกับที่ดี** ซึ่งมีความสำคัญกับภาคเอกชนอย่างมาก ดังนั้น ภาครัฐต้องเข้าใจเอกชน และเข้าใจความเป็นไปของโลก เพื่อสร้างให้ประเทศไทยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น หากการออกกฎระเบียบที่ต้องการควบคุมจะเป็นการลีด ทำให้การแข่งขันลำบากขึ้น การที่สำนักงาน ก.พ.ร.ได้พัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลง รุ่นใหม่ (นปร.) นับเป็นตัวอย่างที่ดี เนื่องจากการได้เรียนรู้การทำงานในภาคเอกชนจะช่วยทำให้ภาคราชการมีความเข้าใจภาคเอกชนมากขึ้น

ภาครัฐควรหันมาให้ความสำคัญในเรื่องกฎหมาย การควบคุมกำกับดูแล และติดตามประเมินผล รวมทั้งควรลดบทบาทในส่วนภาคผลิตหรือภาคปฏิบัติให้มากขึ้น เช่น ในสมัยรัชกาลที่ 5 การตั้งการรถไฟ องค์การโทรศัพท์ไปรษณีย์ และกิจการที่เป็นสาธารณูปโภคต่างๆ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องอาศัยความรู้ ทุนทรัพย์ ซึ่งในสมัยนั้นเอกชนทำไม่ได้ จึงต้องเป็นงานของส่วนราชการ แต่ปัจจุบันเอกชนมีความรู้ มีเงินลงทุน มีขีดความสามารถเกิดองค์ความรู้ต่างๆ และมีความคล่องตัว ดังนั้นภารกิจใดที่เอกชนทำได้ดีกว่า เช่น เรื่องการผลิต การวัดผล ก็ควรยกให้เอกชนดำเนินการ ตัวอย่างรัฐวิสาหกิจไทยที่ดีมากและเกิดความเปลี่ยนแปลง คือ ปตท. ที่รัฐเป็นผู้ถือหุ้น และเข้าตลาดหลักทรัพย์ มีการ Joint Venture และสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารงาน โดยสังเกตได้จากราคาหุ้น การได้รับเชิญไปบรรยายและออกไปพัฒนาความรู้ในต่างประเทศ สร้างความเชื่อมั่นและความมั่งคั่งให้แก่ประเทศไทย

สำหรับในเรื่องของกฎหมายภาครัฐควรทบทวนยกเลิกกฎหมายที่ล้าสมัย และควรพัฒนากฎหมายให้สอดคล้องกับสภาวะสังคมที่เปลี่ยนไป สำหรับกฎหมายที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้

3 สิ่งที่เกิดขึ้นในโลกแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสื่อสารและการคมนาคม ทำให้เกิดการรับรู้ได้ทั่วถึง ได้แก่ 1. การเคลื่อนที่ของมวลชน/การเคลื่อนที่ของคนโดยสายการบิน 2. การท่องอินเทอร์เน็ต และ 3. การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษแบบใหม่ในอินเทอร์เน็ต ดังนั้น ภาครัฐต้องกำหนดกลไกในการบริหารประเทศ ซึ่งหน่วยงานราชการมักติดข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ และการใช้เวลาดำเนินการ ดังนั้น จึงไม่เหมาะสมสำหรับงานบริการจึงควรผลักดันประเภทนี้ให้เอกชนรับไปดำเนินการแทน การแก้ไขที่สำคัญ คือ ต้องสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้อง ในการเปลี่ยนแปลงให้ประเทศไทยให้สามารถแข่งขันได้เร็วขึ้น โดยผ่านสื่อต่างๆ ซึ่งทัศนคติที่เปลี่ยนจะนำไปสู่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงตาม รัฐควรแก้ไขนโยบาย กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ใหม่ ซึ่งเปิดพื้นฐานต่างๆ ของการพัฒนาประเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ เช่น สิงคโปร์ เทเลคอมมูนิเคชั่น หรือ ซิงเทล (Singapore Telecommunications Ltd) ของประเทศสิงคโปร์ เมื่อ 20 ปีที่แล้ว

มองว่าโทรคมนาคมเป็นเรื่องพื้นฐานของการพัฒนาประเทศ ประชาชนมีสิทธิเลือก ซึ่งต้องมีคู่แข่ง จึงมีการแยกองค์กร ออกเป็น 2 ส่วน และคัดแยกประเภทบุคลากรโดยการพิจารณาเลือกบุคลากรเก่งในด้านราชการ ให้ทำ regulator อยู่ในภาค ราชการ และบุคลากรที่เก่งในเรื่องการบริหาร จะได้รับการส่งให้ไปศึกษาต่อในเรื่องการบริหารภาคธุรกิจ และกลับมาทำงานใน ส่วนของเอกชน ซึ่งการที่ราชการเปลี่ยนให้เอกชนเข้ามาดำเนินการนับเป็นเรื่องดี ดังจะเห็นได้จาก สิงคโปร์ เทเลคอมมูนิเคชั่น เข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้น การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ จะทำให้เกิดกลไกตลาด การสร้าง Supply เป็นไปตามกฎ ข้อบังคับ ซึ่งภาครัฐก็จะมีอิสระมากขึ้น และมีเวลาในการทำเรื่องการกำหนด Strategic Direction มากขึ้น

▶ ภาคราชการมีสิ่งที่จะต้องทำอีกหลายอย่าง เช่น การสร้าง Business Model ที่ถูกต้อง โดยศึกษาจาก ตัวอย่างที่ต่างประเทศดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ การดำเนินการเรื่อง e-Commerce ซึ่งต้องมี Logistic ที่สมบูรณ์ สามารถทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัล การออกกฎระเบียบแบบบูรณาการโดยมอง Holistic Approach เพื่อให้ทุกภาคส่วน ได้รับประโยชน์ แต่ปัญหาที่สำคัญคือ ความร่วมมือของภาครัฐยังไม่เพียงพอ

▶ หน่วยงานรัฐที่ได้ outsource แล้วเห็นว่าเป็นผลดี เช่น การทำบัตรพาสปอร์ต ซึ่งหน่วยงานรัฐมีหน้าที่ กำหนด requirement ว่าต้องการงานอะไร เพื่อเป็นมาตรฐานในการจ้างเอกชนเข้ามาทำงาน ใครทำได้ดีก็ได้งาน ขอยก กรณีตัวอย่าง เช่น บริษัท เอไอเอส เดิมทำทุกอย่างเองหมด แต่ต่อมา "เมื่อเวลาผ่านไป ควรทำงานที่มีความหมายมากขึ้น" ดังนั้นจึงได้พิจารณาว่างานอะไรที่บริษัทมีความชำนาญ สามารถควบคุมได้ ก็จะนำมายกระดับจากผู้ปฏิบัติ เป็นผู้วางแผน เพื่อสร้าง more value พัฒนาปรับปรุงควบคุมคุณภาพ เป็นผู้คัดเลือก/พัฒนาสินค้า และได้เน้นในเรื่องการวิจัยที่แตกต่าง เช่น เรื่องสังคมไทยในอนาคต เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การทำงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น จึงอยากให้ราชการจ้างมืออาชีพเข้ามาเพื่อ ทำงาน ซึ่งเคยเกิดขึ้นตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 มีการจ้างคนเก่งหรือต่างชาติเข้ามาเป็นเจ้าพระยา เพื่อให้ความรู้เข้ามาสู่ราชการ มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ "ราชการทำงานเหมือนหัวสมอง และให้เอกชนทำงานเหมือนมือ"



นพ. พลเดช ปิ่นประทีป เลขาธิการสถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา

การเปลี่ยนหน้าที่ของราชการจากเดิมที่ดำเนินการเองไปเป็นการกำกับดูแล ทำให้เห็นว่าบาง กระทรวงมีศักยภาพในการกำหนด requirement และเชิญชวนมหาวิทยาลัย หรือเอกชน ไปช่วยการทำงานในเชิงวิชาการ ที่ปรึกษา และการผลิต แต่ก็ยังมีหลายกระทรวงที่มีขีดความสามารถในส่วนนี้น้อย ทำให้คนภายนอกหรือผู้ทำวิจัยกลายเป็น ผู้กำหนดความต้องการ ดังนั้น การเพิ่มศักยภาพและการปรับเปลี่ยนบทบาทภาครัฐเป็นเรื่องที่สำคัญ

ปัจจุบันภาคชุมชนมีความพร้อมหรือไม่ หากมองในภาพรวม 10-20 ปีที่ผ่านมา ภาคชุมชนมีความ เข้มแข็งขึ้น สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ดังนั้น ภาคชุมชน ภาคประชาสังคม สามารถเข้าช่วยงานภาครัฐได้ แต่ต้องกำหนดให้ได้ว่าควรให้ภาคชุมชนช่วยในการดำเนินการในเรื่องใด จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ในช่วงแรกปี พ.ศ. 2528 เริ่มมีการตั้งกองทุนพัฒนาชนบท ประมาณ 100 ล้านบาท ระยะเวลาต่อมา 150 ล้านบาท โดยรัฐบาลแคนาดามาช่วยสนับสนุน ทำงานร่วมกับ NGO และมหาวิทยาลัย โดยรัฐบาลมีการกำหนดกรอบเป้าหมาย และให้ภาคส่วนอื่นมาช่วยในเรื่องการวิจัย ทำให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็ง ต่อมาวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2544 มีกองทุน สสส. ซึ่งในปัจจุบันนี้ภาคประชาชนมีการสะสม ทักษะการทำงานมากขึ้น มีการทำงานที่เป็นระบบ มีงบประมาณ และประสบการณ์มากขึ้น เช่น สสส. ทำงานมา 10 ปี มี เงินกองทุนประมาณปีละ 2,000 ล้านบาท มีประสบการณ์การทำงานกับภาคชุมชน การบริหารจัดการ ต่อมา สปสช. ได้ร่วมกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานร่วมกัน โดยนำเงิน 37.50 บาท/ประชากร 1 คน ใส่เข้าไปในกองทุน มีคณะกรรมการจาก ภาคประชาชน และมีการบริหารจัดการจากภาคท้องถิ่นเข้ามาทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดกระบวนการฝึกฝนการบริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ จนมั่นใจว่า อปท. มีประสบการณ์ พร้อมที่จะจับมือทำงานกับภาครัฐ

NGO มีหลายประเภท เช่น

- **องค์กรชุมชน** เป็นองค์กรส่วนใหญ่ ระดับรากหญ้า และส่วนใหญ่มักไม่เป็นนิติบุคคล เช่น กองทุนหมู่บ้าน ที่มีความแข็งแรง มีการบริหารจัดการด้วยจริยธรรม มีการปกครองแบบค่านิยมร่วม มีการออกแบบการปกครองให้สอดคล้องกับธรรมชาติของชุมชน จึงมีจุดแข็งในการบริหารจัดการ แต่อาจจะทำงานร่วมยากเนื่องจากไม่ได้เป็นนิติบุคคล

- **องค์กรที่เป็นนิติบุคคล** เช่น มูลนิธิ สหกรณ์ ในลักษณะ Social Enterprise ซึ่งพร้อมที่จะทำธุรกิจกับทางภาครัฐมีประสบการณ์ในเรื่องการทำงานเพื่อสังคมโดยไม่แสวงหาผลประโยชน์และกำไร ให้มีสถานะทางกฎหมาย สำหรับองค์กรที่เป็นนิติบุคคล ต้องดูความพร้อม มีศูนย์ประสานงาน แต่ในขณะเดียวกันก็มีองค์กรมูลนิธิ สมาคมต่างๆ บางส่วนที่เป็นนิติบุคคล แต่ยังไม่แข็งแรง เช่น กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีองค์กรสาธารณประโยชน์มาเป็นเครือข่าย แต่ทำในเชิงรูปแบบ ไม่มีจิตวิญญาณ เป็นเครือข่ายที่ไม่มีชีวิตชีวา เนื่องจากข้อจำกัดที่ต้องเรียนรู้ ความพยายามที่รัฐอยากให้แข็งแรงแต่รัฐยังไม่รู้จัก ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน และขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับองค์กรที่เป็นนิติบุคคล เช่น สหกรณ์ มีความพร้อมที่จะทำงานกับภาครัฐได้

ความหลากหลายขององค์กรภาคธุรกิจสังคม ทำให้ต้องออกแบบกระบวนการและระบบส่งเสริม/สนับสนุนรองรับให้เหมาะสม จุดเชื่อมที่ร่วมกันระหว่างภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม คือ งานบริการวิชาการ ซึ่งมีการเปิดให้มีการแข่งขันกัน โดยมีทั้งมหาวิทยาลัย สถาบันวิชาการของภาคสังคมที่ขึ้นทะเบียน ภาคธุรกิจ และจากที่ผ่านมามีพบว่า สถาบันวิชาการของภาคสังคม มักไม่ค่อยได้รับเลือก เนื่องจากภาคมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งด้านวิชาการ มีความเชื่อถือ ส่วนภาคธุรกิจก็จะมี “เงินทอง” ให้ภาคราชการได้ ดังนั้นต้องจัดกลุ่มให้เหมาะสม เช่น สถาบันวิชาการของภาคสังคมเหมาะสำหรับงานด้านวัฒนธรรม องค์กรชุมชนเหมาะสำหรับงานด้านการดูแลสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน

จากงานวิจัย และนำไปสู่การปฏิบัติ จึงอยากท้าทายให้เกิดการดำเนินการให้สำเร็จภายใน 2 ปีข้างหน้า เรื่องระยะเวลาในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จมีความสำคัญสำหรับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในเรื่องสภาวะวิกฤตสิ่งแวดล้อมที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการกระจายอำนาจการจัดการตนเองให้ได้มากที่สุด ประกอบกับแรงกดดันจากปัญหาเศรษฐกิจของกลุ่มยุโรป เรื่องประชาคมอาเซียน AEC ที่ต้องรีบปรับตัวให้ทัน

ใน 10 ปีข้างหน้าสำนักงาน ก.พ.ร. ต้องจับมือร่วมกันกับคณะกรรมการกระจายอำนาจ เพื่อให้การบริหารจัดการทั้งในเรื่องทรัพยากรต่างๆ เพียงพอ เรื่องของการกระจายอำนาจให้ได้ 35% ปัจจุบันได้แค่ 25% สิ่งที่ทำภายใน 10 ปีข้างหน้า ต้องมีจังหวัดท้องถิ่นเพียงพอต่อการบริหารจัดการ องค์กรบริหารส่วนตำบลเล็กๆ ควรรวมเป็นเทศบาลที่ใหญ่หรือองค์กรปกครองท้องถิ่นที่ใหญ่ขึ้น ทรัพยากรต้องกลับหัวเป็น 75% (ท้องถิ่น) และ 25% (ส่วนกลาง) เพื่อให้สามารถรับมือกับวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันกาล



รศ.วุฒิสาร ตันไชย รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

ในการร่วมมือกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ นั้น ต้องการการออกแบบความร่วมมือในทุกๆ ระดับ เนื่องจากความร่วมมือต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น มีหลากหลายรูปแบบ ทั้งเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ (Non-Directive Approach) หรือเกิดจากการออกแบบวางระบบให้เกิดความร่วมมือ (Directive Approach) และเป็นความร่วมมือแบบ Inside Out คือเกิดจากปัญหาที่ต้องการความร่วมมือ หรือ Outside In ที่เป็นความร่วมมือตามที่หน่วยงาน เช่น สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดกฎเกณฑ์ ซึ่งสะท้อนว่าให้เกิดความร่วมมือขึ้นจริงหรือไม่ อีกทั้งความร่วมมือที่เกิดขึ้นนั้นมีปัญหาหรือไม่ เช่น กรณีเหตุการณ์เรือบรรทุกน้ำมันตอล่ม มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การช่วยเหลือเป็นจำนวนมาก แม้จะเป็นเรื่องดีแต่กลับทำให้เห็นว่าระบบความร่วมมือกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ ยังมีปัญหาอยู่

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมที่จะร่วมมือกับภาครัฐตามหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องทำงานร่วมกับประชาชน และทำงานเพื่อตอบสนองประชาชนในท้องถิ่น แต่ปัจจุบันนี้ความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นด้วยตนเองก็ยังมีปัญหา เช่น การจัดตั้ง “สหการ” ที่ปัจจุบันนี้ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามที่มีการกำหนดไว้ใน พ.ร.บ. เทศบาลว่า อปท.ตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปสามารถร่วมกันทำกิจการในรูปแบบของสหการได้ แต่เมื่อดำเนินการจัดทำกรณีศึกษา สหการ เช่น การมีระบบดับเพลิงร่วมกัน กลับพบว่าเกิดปัญหาในการจัดสรรทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ระหว่างท้องถิ่น ดังนั้น การออกแบบจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือระดับ Co-operation ในท้องถิ่น ซึ่งควรเกิดขึ้นก่อนความร่วมมือกับระดับอื่น

เงื่อนไขของความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือกันนั้น ขอเสนอให้พิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างส่วนราชการ เนื่องจากในอดีตเมื่อเกิดปัญหา และไม่มีผู้รับผิดชอบในงานเรื่องต่างๆ ของภาครัฐ มักจะแก้ปัญหาด้วยการตั้งหน่วยงานหรือส่วนงานใหม่ขึ้นมา ทำให้ปัจจุบันเกิดการกิจที่ซ้ำซ้อนกันในหลายส่วน ราชการที่เป็นอุปสรรคในการขอความร่วมมือ ควรมีการปรับให้เกิดความชัดเจนว่าเรื่องใดควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด เมื่อมีการปรับจนเหลือหน่วยงานหลักจำนวนไม่มาก จึงจะเกิดความร่วมมือกันได้ง่าย

2. การออกแบบกระบวนการทำงาน โดยต้องออกแบบให้หน่วยงานมีเป้าหมายร่วมกัน และเรื่อง กระบวนการทำงานที่ยังมีปัญหาในการบูรณาการ 2 รูปแบบ คือ

- **การบูรณาการแนวตั้ง** ยังมีการออกแบบการบูรณาการที่ไม่ชัดเจน ในการมีเอกภาพของนโยบายและความ ต่อเนื่องของภารกิจ การใช้ฐานข้อมูลร่วมกันเพื่อหน่วยงานต่างๆ นำไปใช้วิเคราะห์ และความชัดเจนในเชิงบทบาทหน้าที่
- **การบูรณาการแนวระนาบ** มีปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ ที่ได้รับมา และการ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้กับส่วนต่างๆ

3. ทักษะคน สิ่งที่เป็นอุปสรรคคือความคิดที่ยึดติดกับความเป็นเจ้าของงาน ไม่ต้องการให้ผู้อื่นรับไปทำ ซึ่ง เกิดจากการเอาผลงานเป็นหลักในการทำงานที่ทำให้ทุกองค์กรต้องมีผลงานเป็นของตนเอง ควรมีการปรับทัศนคติดังกล่าว ด้วยการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ให้รู้สึกว่าได้เป็นเจ้าของงานนั้น ๆ

4. วัฒนธรรมการทำงานที่เข้าใจกันมากขึ้น

5. กฎระเบียบที่ลดลงและมีความยืดหยุ่น ระบบการวัดผล ผลงานร่วมระหว่างหน่วยงาน การสร้างแรงจูงใจ และระบบสนับสนุนต่างๆ เช่น ฐานข้อมูลกลาง ฐานข้อมูลในพื้นที่ เป็นต้น

ภาคบ่าย การเสวนา 3 หัวข้อ โดยแบ่งเวทิสวนาเป็น 3 ห้องย่อย ดังนี้

ห้องที่ 1 การเสวนา เรื่อง ความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในการบริหารกิจการบ้านเมือง

▶ ดำเนินรายการโดย **ดร.วสันต์ เหลืองประภัสร์** (อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

หัวข้อที่ 1 : กรณีภาครัฐร่วมกับภาคเอกชนที่ดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม กรณีโครงการ Hand in Hand

ผู้ร่วมเสวนา : นายวีรพันธ์ นิลदानวงศ์ รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
นายณัฐพงศ์ ศิริชนะ รองผู้ว่าราชการจังหวัดยะลา



นายวีรพันธ์ นิลदानวงศ์
รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

โครงการ Hand in Hand มีวัตถุประสงค์เพื่อหารูปแบบในการจัดทำบริการสาธารณะจากหลาย

ภาคส่วน จากเดิมที่ภาครัฐจะดำเนินการทุกขั้นตอนแต่ปัจจุบันได้ร่วมมือกับภาคเอกชน ภาคประชาชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และจากปัญหาของความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่งผลให้ภาคเอกชนชะลอหรือหยุดการลงทุน ธุรกิจอุตสาหกรรมหยุดการขยายตัว ผู้มีความรู้ความสามารถได้ละทิ้งถิ่นฐานของตัวเอง ทำให้ราษฎรในพื้นที่อีกจำนวนมากไม่มีงานทำที่มั่นคง และยั่งยืน จึงนำแนวคิดในการให้งานออกไปหาประชาชนมาใช้ภายใต้ **“โครงการ Hand in Hand : โครงการอุตสาหกรรมเพื่อการสร้างงานที่ยั่งยืนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้”** โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้เศรษฐกิจของพื้นที่กลับมาเจริญเติบโตอีกครั้ง โดยการดำเนินการในช่วงแรกต้องหาความร่วมมือจากภาคเอกชนและภาคประชาชน มีการพูดคุยกับจังหวัด และหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการ ก่อนที่จะขับเคลื่อนโครงการ จะต้องหาผู้ร่วมมือต่างๆ ว่าใครจะไปลงทุน และเริ่มดำเนินการทุกภาคส่วนพร้อม ๆ กัน จึงได้เกิด **“Model 3 ประสาน”** ขึ้นได้แก่ ความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน การที่เลือกใช้ Model 3 ประสาน เพราะว่าการทำงานนั้นต้องมีพันธมิตร มีเครือข่าย มีความร่วมมือจากผู้อื่น และต้องทำงานร่วมกัน

ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ต้องเกิดจากความตั้งใจจริงของทุกภาคส่วนที่อยากจะทำงานเพื่อส่งเสริมให้ชาวบ้านมีงานทำ และมองภาพเศรษฐกิจโดยรวมว่าเราสามารถทำอะไรได้ นอกจากนี้ยังต้องเกิดจากความต้องการและความตั้งใจของภาคประชาชน และความเข้าใจที่ตรงกันของภาครัฐ **“การขับเคลื่อนงานให้สำเร็จต้องเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน”**



นายณัฐพงศ์ ศิริชนะ
รองผู้ว่าราชการจังหวัดยะลา

โครงการ Hand in Hand เป็นโครงการที่โดนใจคนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดปัญหาความยากจน โดยการสร้างงานที่ยั่งยืนให้กับประชาชนในพื้นที่ เสริมสร้างความมั่นคงของพื้นที่ โดยใช้ทฤษฎีเศรษฐกิจน่านน้ำเมือง กระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวมของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้ขยายตัวในระดับที่สูงขึ้น และสร้างความเข้าใจและความสามัคคีระหว่างภาครัฐ และภาคประชาชน เพราะหลังจากเกิดเหตุการณ์ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ก็ไม่มีใครกล้าเข้าไปในพื้นที่ ก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ภาคธุรกิจเอกชนไม่มีความมั่นใจในการลงทุนและประกอบธุรกิจในพื้นที่ ภาคประชาชนได้รับความเดือดร้อนในด้านของการว่างงาน และรายได้ที่ไม่พอเพียงต่อการดำรงชีพ ซึ่งรัฐบาลก็พยายามหารูปแบบในการแก้ไขปัญหาจึงเกิดโครงการนี้ขึ้น โดยภาครัฐเป็นผู้ลงทุนในอาคาร สถานที่ เครื่องจักรในการประกอบการ และการพัฒนาบุคลากรในระยะแรก โดยภาคเอกชนเป็นผู้บริหารงานผลิต หาดตลาด จัดหาวัตถุดิบ และการจำหน่าย เป็นการกระตุ้นให้เกิดการหมุนเวียนเศรษฐกิจในพื้นที่อย่างรวดเร็ว โดยไปลดความเสี่ยงในการลงทุนของภาคเอกชน นอกจากนี้ยังใช้หลักการทรงงานของในหลวง (หลัก “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา”) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนและทุกหน่วยงาน ในปีงบประมาณ 2553 มีการนำร่องในพื้นที่ อ.รือเสาะ จ.นราธิวาส ในปี 2554 นี้ ได้มีการขยายโรงงานเพิ่มเติมในพื้นที่ อ.รามัน จ.ยะลา และในปี 2555 จะมีการดำเนินงานในพื้นที่ อ.โคกโพธิ์ จ.ปัตตานี

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการนั้น ต้องเกิดจากผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคประชาชน ต้องรับฟังความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจกับประชาชน การทำให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินโครงการ ต้องสร้างจิตสำนึกให้คนในชุมชนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโครงการและเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชน ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการ หรือมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น โครงการจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ด้วยระบบที่ดีและคนที่ดีไปด้วยกัน

หัวข้อที่ 2 : กรณีภาครัฐร่วมกับชุมชน/ภาคประชาสังคม กรณีการบริหารจัดการน้ำชลประทานโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว กรมชลประทาน

ผู้ร่วมเสวนา :



นายณัฐ กำเนิดมณี
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริม
การมีส่วนร่วมของประชาชน
กรมชลประทาน



นายสว่าง กุฎา
ประธานกรรมการจัดการชลประทาน
โครงการกระเสียว จ.สุพรรณบุรี

การบริหารจัดการน้ำชลประทานโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว กรมชลประทาน เป็นกรณีศึกษาที่กรมชลประทานได้รับรางวัลรองชนะเลิศจาก United Nations Public Service Awards ในประเภทที่ 3 “Fostering Participation in policy – making decision through innovation mechanism” ในปี พ.ศ. 2554 เรื่อง “การบริหารจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วม โดยคณะกรรมการภาคประชาชนและองค์กรผู้ใช้น้ำ” ของโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี และได้รับรางวัลดีเด่นด้านนวัตกรรมบริการให้บริการจากสำนักงาน ก.พ.ร. ในปี พ.ศ. 2553



สภาพปัญหาในอดีต : จากปัญหาดังกล่าว กรมชลประทานจึงได้วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา พบว่า สาเหตุของปัญหาเกิดจากการบริหารจัดการน้ำดำเนินการโดยชลประทานฝ่ายเดียวโดยไม่มี การสอบถามความต้องการของเกษตรกร เกษตรกรขาดความเข้าใจในบทบาทและภารกิจของกรมชลประทาน เกษตรกรขาดจิตสำนึกในความเป็นเจ้าของ เกษตรกรไม่ให้ความร่วมมือในการส่งน้ำและบำรุงรักษา ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว กรมชลประทานจึงตั้งคณะกรรมการจัดการชลประทาน (JMC) เพื่อมาร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาการจัดการน้ำที่เกิดขึ้น โดยมีผู้แทนจากภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ องค์กรผู้ใช้น้ำ โครงการชลประทาน อบต.ในพื้นที่ และตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ

ผลจากความร่วมมือ : ด้านเกษตรกรผู้ใช้น้ำ ทำให้เกษตรกรสามารถทำการเกษตรได้หลายครั้งต่อปี ส่งผลทำให้รายได้เพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น เกษตรกรมีองค์ความรู้ด้านชลประทานเพิ่มขึ้น ด้านกรมชลประทาน ทำให้สามารถลดอัตรากำลังคนได้ ประหยัดค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา เกษตรกรมีการใช้น้ำอย่างประหยัด อาคารชลประทานได้รับการดูแล ลดการแทรกแซงทางการเมือง ทำให้สังคมลดความขัดแย้ง เกษตรกรมีความเป็นอยู่ดีขึ้น การส่งออกสินค้าการเกษตรเพิ่มมากขึ้น ประเทศมีรายได้มาก

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ : ปัจจัยที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างทุกภาคส่วน ประกอบด้วย (1) **ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบาย** มีการบรรจุในแผนยุทธศาสตร์ มีการจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน และมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน (2) **สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน** ได้มีการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำเอกสาร คู่มือ อบรมผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาวิทยากรเพื่อไปสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่เกษตรกร (3) **โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษากระเสียว จ.สุพรรณบุรี** มีการจัดตั้งคณะกรรมการ JMC มีการจัดตั้งและพัฒนาองค์กรผู้ใช้น้ำ มีอาสาสมัครชลประทาน มีการให้ความรู้แก่เกษตรกร โดยการอบรมและดูงาน (4) **ผู้ใช้น้ำชลประทาน** ร่วมเป็นคณะกรรมการ JMC มีการรวมตัวเป็นองค์กรผู้ใช้น้ำ ให้ความร่วมมือในการแบ่งปันน้ำและดูแลอาคารชลประทาน (5) **ผู้นำชุมชน** เป็นคนที่ชุมชนให้การยอมรับ เคารพและเชื่อถือ ส่งผลทำให้คนในชุมชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

หัวข้อที่ 3 : กรณีภาครัฐร่วมกับหน่วยงานอิสระ/ภาคประชาสังคม กรณีสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ

ผู้ร่วมเสวนา :



นายแพทย์ประจักษ์วิช เล็บนาค

รองเลขาธิการสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ

การดำเนินการของสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินเป็นตัวอย่างของการดำเนินการที่อาศัยการทำงานแบบเครือข่าย เป็นการบริการรับคนที่ประสบภัยจากที่เกิดเหตุไปส่งยังโรงพยาบาล โดยมี พ.ร.บ.การแพทย์ฉุกเฉิน เป็นกรอบในการดำเนินการ โดยมีแนวทางดำเนินการ คือ **การมีระบบการแพทย์ฉุกเฉินที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากลที่ทุกคนเข้าถึงอย่างเท่าเทียมกัน** สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ (สพฉ.) เป็นองค์กรของรัฐที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขมีบุคลากร 66 คน ดำเนินการโดยใช้ระบบเครือข่ายเพื่อดูแลประชาชนทั้งชาวไทยและต่างชาติได้อย่างทั่วถึงครอบคลุมทั้งประเทศ โดย สพฉ. ทำหน้าที่เชื่อมประสานให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นระบบ ทั้งประชาชนที่เป็นอาสาสมัคร ภาครัฐ เช่นกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กองทัพบก กองทัพอากาศ กองทัพเรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมดำเนินการ จำนวน 5,000 หน่วย และหน่วยงานเอกชน เช่น โรงพยาบาลต่าง ๆ ปัจจุบันนี้มีศูนย์รับส่งการทุกจังหวัด และมีชุดปฏิบัติการการแพทย์ฉุกเฉินกว่า 10,000 หน่วย โดย สพฉ.มีวิธีการทำงาน ดังนี้

- (1) ดึงให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมและจัดทำบันทึกความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารก็ยังสามารถดำเนินการได้
- (2) ให้ความรู้ และซักซ้อมความเข้าใจ ในการปฏิบัติการกิจและหน้าที่
- (3) จัดทำคู่มือ “ระบบการแพทย์ฉุกเฉินในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
- (4) จัดทำหลักวิธีการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการงบประมาณการแพทย์ฉุกเฉินในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (5) สร้างขวัญและกำลังใจ โดยการมอบเข็มเชิดชูเกียรติสำหรับเครือข่ายที่มีผลงาน

รองเลขาธิการสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ ได้กล่าวเน้นย้ำว่าสิ่งสำคัญที่สุดของการดำเนินการเรื่องการแพทย์ฉุกเฉิน คือ **“ใจ”** และ การตระหนักถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นโดยไม่ยอมจำนนต่อปัญหาอุปสรรค ดังนั้น แม้จะมีการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องใด ๆ ก็ตาม อาจจะทำให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกได้ ดังนั้นทุกอย่างควรอยู่ที่ใจ **สร้าง governance ในตนเองให้ได้** และอาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดเพื่อปรับวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

ห้องที่ 2

การเสวนา เรื่อง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น : กรณีการจัดทำสัญญาโครงการ (Contract de Project Etats/Region)

ผู้ร่วมเสวนา :

นายอุดร ตันติสุนทร ประธานมูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
นายมนุชญ์ วัฒนโกเมร ที่ปรึกษาอาวุโส สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
ศ.ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ผู้ดำเนินรายการ :

ผศ.ดร.อรทัย ก๊กผล อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



การปกครองของประเทศฝรั่งเศสมีความคล้ายคลึงกับประเทศไทย ประเทศฝรั่งเศสเป็นรัฐเดี่ยวโดยจัดแบ่งโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ระดับ คือ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น แต่ละระดับจะมีความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม การแบ่งบทบาทภารกิจในส่วนต่างๆ อาจจะขาดความชัดเจนและทับซ้อนกันได้ง่าย ดังนั้น ต้องมีผู้เจรจาไกล่เกลี่ย หรือให้แต่ละพื้นที่ที่เกี่ยวข้องมาประสานความร่วมมือกัน โดยอาจทำเป็นสัญญาความร่วมมือ

ตัวอย่างการทำสัญญาความร่วมมือที่ 1 : Contract de Project Etat/Région



ในประเทศฝรั่งเศสมีการจัดทำ **Contract de Project Etats/ Région หรือ CPER** ขึ้น ซึ่งเป็นการจัดทำสัญญาโครงการที่แต่ละภาคทำขึ้นเพื่อวางแผนพัฒนาเขตพื้นที่ โดยมีการจัดทำสัญญาโครงการและลงนามร่วมกันระหว่างประธานสภาภาคและผู้ว่าราชการภาคในฐานะตัวแทนของรัฐ เพื่อบูรณาการการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ เช่น การส่งเสริมความสามัคคีระหว่างสังคม/ชุมชน แก้ไขปัญหาการว่างงาน เป็นต้น หนึ่งในตัวอย่างของ CPER คือ **île-de-France** เป็นการจัดทำสัญญาโครงการร่วมกันระหว่างรัฐและภาคที่มีอาณาเขตครอบคลุมปารีสและอาณาบริเวณนั้น โดยมีระยะเวลาตาม CPER 7 ปี (ค.ศ. 2007-1013) โดยผู้ว่าราชการ île-de-France

ต้องทำหน้าที่ประสานนโยบายของกระทรวงต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการของภาคเป็นไปอย่างราบรื่น เช่น การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาเศรษฐกิจ การจ้างงาน โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณสุข สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เป็นต้น สัญญาโครงการนี้มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ครอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่

- 1. **เศรษฐกิจ** โดยเน้นการสร้างขีดความสามารถแข่งขัน และการดึงดูดความสนใจของเขตพื้นที่
- 2. **สังคม** โดยเน้นความสามัคคีของสังคม
- 3. **สิ่งแวดล้อม** โดยเน้นการพัฒนาสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ตลอดระยะเวลา 7 ปี île-de-France มีงบประมาณ 5,466,220,000 ยูโร โดยแยกเป็นงบประมาณในส่วนของรัฐร้อยละ 37 และส่วนของ île-de-France ร้อยละ 63 ซึ่งงบประมาณดังกล่าวประกอบไปด้วยโครงการสำคัญรวม 8 โครงการ ดังนี้

- 1. โครงการแก้ไขปัญหาการว่างงาน
- 2. ส่งเสริมความสามัคคีระหว่างสังคม/ชุมชน
- 3. ดึงดูดความสนใจของเขตพื้นที่
- 4. ส่งเสริมการศึกษาขั้นสูง เช่น งานวิจัย กีฬา วัฒนธรรม และการแข่งขัน
- 5. ส่งเสริมให้บุคคลทั่วไปเข้ามาใน île-de-France ให้มากขึ้น
- 6. เน้นเกษตรกรรมและป่าไม้
- 7. แก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- 8. แก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างการทำสัญญาความร่วมมือที่ 2 : Les pôles de compétitivité



ในปี ค.ศ. 2005 ประเทศฝรั่งเศสได้กำหนดให้มีการพัฒนาในรูปแบบคลัสเตอร์ หรือ **Les pôles de compétitivité** มีลักษณะเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ธุรกิจ เอกชน สถาบันวิจัย และสถาบันการศึกษา เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ สร้างการเจริญเติบโตทางธุรกิจ กระตุ้นภาคอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีในเขตพื้นที่ และส่งเสริมการจ้างแรงงาน โดยแต่ละคลัสเตอร์ต้องจัดทำแผนพัฒนา 5 ปี ซึ่งต้องมีเป้าหมาย

ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่มีมูลค่าสูง การวิจัยและพัฒนา การส่งเสริมทรัพยากรมนุษย์ และการดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ซึ่งข้อเสนอต่างๆ ของแต่ละภาคนั้นต้องผ่านการเห็นชอบร่วมของคณะทำงานในส่วนกลาง รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละคลัสเตอร์ โดยในปี ค.ศ.2008 ได้มีการประเมินผลการดำเนินงานของคลัสเตอร์ โดยสรุปได้ว่าควรพัฒนาในรูปแบบคลัสเตอร์อย่างต่อเนื่อง รัฐบาลฝรั่งเศสจึงได้จัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการต่อไปจน ค.ศ.2011 ปัจจุบันมีคลัสเตอร์อยู่ 71 แห่ง โดยแยกออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. **Global competitiveness cluster** จำนวน 7 คลัสเตอร์ ครอบคลุมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สุขภาพ วิศวกรรม และการบิน
2. **Global-oriented competitiveness cluster** จำนวน 11 คลัสเตอร์ ครอบคลุมด้านเคมี การขนส่ง และเกษตรแปรรูป
3. **National cluster** จำนวน 53 คลัสเตอร์ ครอบคลุมด้านเซรามิก เครื่องสำอาง ยานพาหนะ

การประยุกต์ใช้กับประเทศไทย



เมื่อเห็นตัวอย่างการดำเนินงานของประเทศฝรั่งเศสแล้ว ในฐานะที่ประเทศไทย กำลังจะก้าวเข้าสู่ประชาคม ASEAN เราจึงควรนำประโยชน์ของการจัดทำ สัญญาโครงการมาพิจารณาความเหมาะสมให้เข้ากับประเทศของเรา ดังนี้

1. การจัดทำสัญญาโครงการเป็นแนวคิดการพัฒนาโดยยึดพื้นที่เป็นหลัก ซึ่งในแต่ละพื้นที่จะมีความชำนาญแตกต่างกัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยใดที่มีความชำนาญอย่างเดียวกันสามารถ ร่วมกันพัฒนาความชำนาญผ่านการจัดทำสัญญาโครงการได้
2. การจัดทำสัญญาโครงการเป็นกลไกการบริหารจัดการที่ท้าทายการก้าวเข้าสู่ประชาคม ASEAN ประเทศไทยสามารถเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละพื้นที่ได้หากมีการพัฒนาร่วม
3. การจัดทำสัญญาโครงการเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละชุมชน/สังคมมีการบริหารจัดการร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี และสร้างความเข้มแข็งในชุมชนของไทย

ห้องที่ 3 ผลการสำรวจวิจัย เรื่อง ความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

▶ นำเสนอผลงานและดำเนินรายการโดย **ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล (ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)**

ผู้ร่วมเสวนา : ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
นายสมหมาย ปาริจฉัตต์ รองประธานกรรมการบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)



ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล
ผู้อำนวยการศูนย์นวัตกรรมทางธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
การวิจัย เรื่อง “ความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ”
 เริ่มมาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551–พ.ศ. 2555) เก่ง ดี มีส่วนร่วม
 ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้



ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชน (ทันต่อการเปลี่ยนแปลง)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ (มีส่วนร่วม)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะขององค์การและบุคลากร (เก่ง)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ สามารถตรวจสอบได้ (ดี)
 ผลจากการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ
 ข้าราชการ และประชาชน

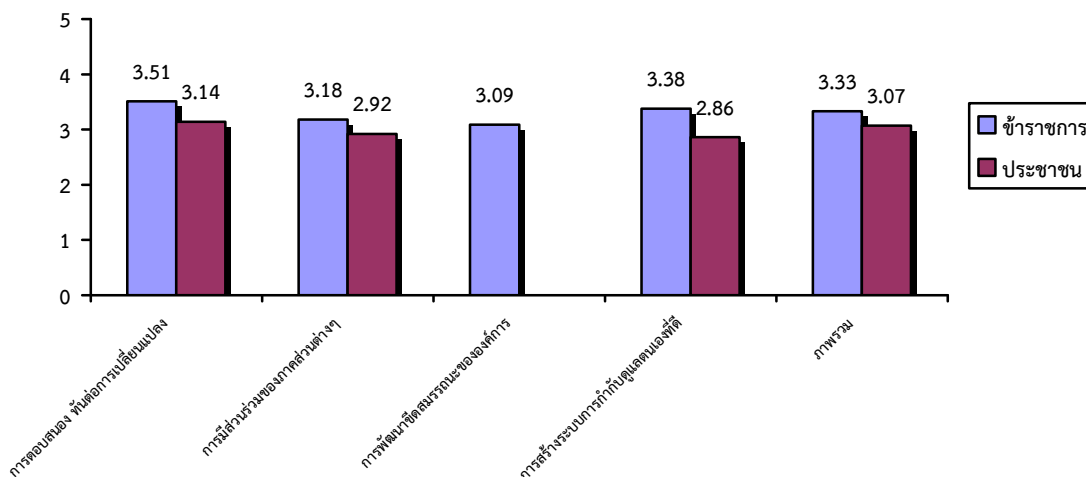
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชน (ทันต่อการเปลี่ยนแปลง) มีผลคะแนนได้ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกด้าน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ประชาชนสัมผัสได้โดยตรง ในระยะยาว ควรเน้นการสร้างนวัตกรรม การให้บริการประชาชน เช่น กรมการขนส่งทางบกสร้างนวัตกรรมในเรื่องการบริการทำใบอนุญาตขับขี่ยานต์ “Drive Thru Service” สำหรับการทำงานเพื่อสนองต่อความคาดหวังของประชาชนในระยะสั้น คือ การลดขั้นตอนการให้บริการประชาชนให้รวดเร็วขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ (มีส่วนร่วม) ได้คะแนนจากประชาชนเป็นอันดับที่ 2 และได้คะแนนจากข้าราชการเป็นอันดับที่ 3 โดยมองเป้าหมายเป็น 3 ระยะ คือ **ระยะที่ 1** มุ่งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง เช่น ร่วมเป็นกรรมการบริหารงานต่างๆ ร่วมทำงานร่วมกับภาครัฐและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน **ระยะที่ 2** เน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เช่น การสำรวจความพึงพอใจให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการทำงานต่างๆ และ**ระยะที่ 3** กำหนดรูปแบบของการบริการ เน้นการบริการให้ประชาชนมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของในการดำเนินงาน ร่วมตรวจสอบผลการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะขององค์การและบุคลากร (เก่ง) มีการสำรวจเรื่องการปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างของส่วนราชการ, การจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA, การพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) และการส่งเสริมการจัดการความรู้ สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 นี้ ไม่มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งผลการสำรวจพบว่า ข้าราชการยอมรับการทบทวนภารกิจ โครงสร้าง และการถ่ายโอนได้เป็นอย่างดี ยอมรับการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ในระดับหนึ่ง เพียงแต่การใช้ผลการประเมินการทำงานต้องมีการนำไปสู่การเลื่อนเงินเดือนให้เกิดความชัดเจนมากกว่านี้ เพราะในขณะนี้ยังเป็นเพียงเงินรางวัลเท่านั้น รวมถึงเห็นว่าสำนักงาน ก.พ.ร. มีเครื่องมือการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรภาครัฐได้เหมาะสมทำให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินการ โดยเฉพาะการวางระบบการทำงานแบบทำงานที่ไหนก็ได้ หรือ Virtual Office อาจมีการขยายผลเริ่มทดลองกับหน่วยงานนโยบายเพราะอาจจะดำเนินการได้ง่ายกว่าหน่วยงานที่มีภารกิจในการบริการประชาชน แต่สำหรับการขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์กรภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS) ยังไม่เห็นผลในทางปฏิบัติในภาพรวมแต่อย่างใด และข้าราชการมีความคาดหวังว่าบุคลากรตามโครงการ นปร. จะนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เกิดความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส เทียบตรง และมีการเปิดเผยการทำงานให้ประชาชนทราบและมีส่วนร่วมมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ สามารถตรวจสอบได้ (ดี) ซึ่งผลสำรวจของประชาชน ในภาพรวมของด้านนี้มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด โดยประชาชนเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐมีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนในการดำเนินการด้านต่างๆ ยังมีไม่มากพอ และสามารถดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ผลออกมาเป็นรูปธรรมมากขึ้น สำหรับข้าราชการ มีผลสำรวจพบว่า มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมขององค์การให้เน้นประสิทธิภาพความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น มีการปรับตัวมากขึ้น มีจิตใจให้บริการซื่อสัตย์และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม

ผลการสำรวจความคิดเห็น ปี 2554
ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการไทยในภาพรวม



ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งทำให้ข้าราชการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยในอนาคตจะมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินการในเรื่องต่างๆ คือ การปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ต้องทำและหลีกเลี่ยงไม่พ้น โดยจะมีการปฏิรูปในเรื่อง ดังนี้

1. **ปฏิรูปภารกิจ** ซึ่งการปฏิรูประบบราชการจะทำเฉพาะพันธกิจหลักเท่านั้น เรื่องเล็กๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของราชการให้เลิกให้หมด ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 เริ่มดำเนินการแล้ว

2. **ปฏิรูปคน** เปลี่ยนจากงานการเจ้าหน้าที่มาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานเชิงรุก โดยตอนนี้ต้องมีการรับมือโดยการเตรียมวางแผนกำลังคนที่จะต้องรับคนประเภทไหน ที่ไหน เมื่อไหร่ เพื่อจะได้ข้าราชการมารองรับการบริหารหน่วยงานในเชิงรุก และจะปรับเปลี่ยนงานราชการที่ทำทุกวันนี้ให้เน้นในเรื่องเชิงรุกเช่นกัน ซึ่งข้าราชการจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองให้ทำงานในเชิงรุกด้วยเช่นกัน

3. **การพัฒนาข้าราชการ** ปัจจุบันอายุเฉลี่ยของข้าราชการอยู่ที่ 40 ปีขึ้นไป ทำให้ต้องดึงเอาเด็กรุ่นใหม่เข้ามาพัฒนาและทำงานราชการมากขึ้น เช่น นปร. ซึ่งปัจจุบันนี้ยังผลิตไม่พอกับความต้องการ

4. **การพัฒนาด้านอิเล็กทรอนิกส์และสื่อสารคมนาคม** เป็นผลให้การดำเนินงานภาครัฐเร็วขึ้น ซึ่งปัญหาที่จะเกิดขึ้นคือ หากเครื่องมาทำงานแทนคนได้ คนก็จะหายไป และคนต้องพร้อมที่จะทำงานกับเครื่องให้ได้ ต่อไปเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีดก็จะหมดไปจากราชการ เพราะฉะนั้นคนทุกคนที่รับราชการต้องสามารถพิมพ์ดีดได้ ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้เป็น และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของส่วนราชการจะรับรู้การทำงานผ่านอินเทอร์เน็ต และประชาชนที่จะมาติดต่อราชการต่อไปในอนาคตก็จะติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ตด้วยเช่นกัน ทำให้การติดต่อกับส่วนราชการเปลี่ยนโฉมหน้าไป

เพราะฉะนั้น รูปแบบของคนรุ่นใหม่และระบบราชการใหม่ ต้องเปลี่ยนไปจากเดิม ในวันนี้ผลการสำรวจถือว่าดีขึ้น แต่ยังไม่พอ ให้ทุกคนระวังอนาคตที่จะเดินทางไปรวดเร็วอย่างน่ากลัวจนภาคราชการจะตามไม่ทัน แรงกดดันที่เกิดขึ้นกับส่วนราชการและข้าราชการนั้นคือ ทุกรัฐบาลจำเป็นต้องผลักดันให้เกิดผลผลิตของข้าราชการโดยใช้ข้าราชการน้อยลงและเกิดผลผลิตเร็วขึ้น เพื่อจะนำเงินไปใช้ในการประชานิยมมากขึ้น



นายสมหมาย ปารีฉัตร

รองประธานกรรมการบริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)

๒๒ แสดงความคิดเห็นต่อผลสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยมีความเห็นแนะนำในเรื่องการสำรวจ ดังนี้

1. ควรมีการนำข้อมูลผลสำรวจในแต่ละปีมาเปรียบเทียบกันเพื่อจะให้เห็นภาพรวมได้ชัดเจนมากขึ้น
2. ให้นำหน้าการตอบแบบสำรวจภาคประชาชนมากกว่าภาคราชการ ซึ่งผลที่ออกมาในคะแนนภาคประชาชนจะต่ำกว่าภาคราชการ และผลคะแนนที่ได้จากภาคประชาชนนี้จะสะท้อนให้เห็นมุมมองของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานราชการ ทำให้เห็นว่าผลความพึงพอใจของภาคประชาชนต่อการทำงานของภาคราชการยังมีผลความพึงพอใจที่ต่ำ
3. อยากให้มีการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการจากการบริการของภาคราชการที่หลากหลาย ซึ่งการสำรวจครั้งนี้เน้นการสำรวจงานบริการที่สามารถให้บริการประชาชนได้ ซึ่งยังมีอีกหลายหน่วยงานที่ประชาชนอยากแสดงความความคิดเห็นต่องานบริการของหน่วยงานนั้น เช่น ในเรื่องการขออนุญาตก่อสร้าง หรือหน่วยงานที่ต้องใช้ดุลพินิจในการให้บริการ เช่น การประกันตัวผู้ต้องหา
4. ในยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ควรมีการสอบถามความคิดเห็นของประชาชนด้วย เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ในสิ่งที่ส่วนราชการได้ทำมากขึ้น เพื่อส่วนราชการจะได้นำผลการสำรวจที่ได้จากประชาชนมาปรับปรุงการทำงานด้วย
5. ความคุ้มค่าของการดำเนินงาน ความเสมอภาคในผลที่ได้รับของการลงทุนในหน่วยงานบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยในการลงทุนดำเนินงานโครงการต่างๆ ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าหรือไม่
