

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
(Government Innovation Lab)

คู่มือ (Guidebook)
แนวทางการดำเนินการจัดตั้ง
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
ในระดับพื้นที่

คู่มือ (Guidebook)
แนวทางการดำเนินการจัดตั้ง
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
ในระดับพื้นที่

พิมพ์ครั้งแรก
กุมภาพันธ์ 2561 จำนวน 1,000 เล่ม

ISBN 978-616-379-030-9

สงวนสิทธิ์โดย
สำนักงาน ก.พ.ร.

จัดทำโดย
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
59/1 ถนนพหลโยธิน แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2356 9999
โทรสาร 0 2281 7882
www.opdc.go.th

ออกแบบหนังสือ
สตูดิโอ 150
www.studio150.info

พิมพ์ที่
บริษัท ภาพพิมพ์ จำกัด
45/12-14 หมู่ 4 ตำบลบางขุน
อำเภอ บางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
โทรศัพท์ 0 2879 9154-6
โทรสาร 0 2879 9153
www.parbpim.com

หนังสือเล่มนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร.
การพิมพ์ซ้ำหรือการนำข้อมูลทั้งหมดหรือส่วนใดส่วนหนึ่ง
ของหนังสือเล่มนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะเป็นวิธีการใดก็ตาม
จะต้องได้รับการยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจาก
สำนักงาน ก.พ.ร.



สำเนาจาก เลขาธิการ ก.พ.ร.

ปัจจุบันภาครัฐอยู่ในบริบทของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขยายตัวของชุมชนกลายเป็นเมือง การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ตลอดจนการปฏิวัติทางด้านดิจิทัล เทคโนโลยี และความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่ท้าทายและจำเป็นต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วทันการ มิฉะนั้นจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ และการจัดบริการสาธารณะประเภทใหม่ ส่งผลให้ภาครัฐต้องหันมาปรับตัวเพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของภาครัฐที่จะต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดค่าใช้จ่าย โดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านสถานที่และเวลา

รัฐบาลไทย ภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา) ได้ประกาศรูปแบบการพัฒนาประเทศ Thailand 4.0 ที่มีเป้าหมายในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ ความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ประเทศไทยก้าวพ้นจากกับดักของประเทศรายได้ปานกลางด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ในขณะเดียวกันภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาดังกล่าว โดยต้องยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better governance, happier citizens) หมายความว่า ระบบราชการไทยจะต้องปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ยอมรับได้ และเป็นพึงพอใจของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ (1) ภาครัฐต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และ (3) มีจิตสำนึกสูงและทันสมัย

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ริเริ่มโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab หรือ Gov Lab) ซึ่งเป็นการประยุกต์การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่เน้นประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ และอาศัยการสานพลังความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อร่วมกันคิดค้นและสร้างนวัตกรรมงานบริการภาครัฐ ผ่านกระบวนการทดสอบและทดลอง จนมั่นใจว่าสิ่งที่ได้มีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง เป็นการช่วยลดปัญหาการสิ้นเปลืองงบประมาณ และเหนือสิ่งอื่นใดการดำเนินการด้วยกระบวนการดังกล่าวเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Mindset) ในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้อีกด้วย ทั้งนี้ กระบวนการคิดเชิงออกแบบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ “ศาสตร์พระราชา” หรือหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำคู่มือชุดเครื่องมือ (Toolkit) จากการถอดบทเรียนเพื่อช่วยให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จากการถอดบทเรียนนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไป ในการเรียนรู้และพัฒนาของภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน และทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ยอมรับได้และเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริงต่อไป



นายทศพร ศิริสัมพันธ์
เลขาธิการ ก.พ.ร.
ธันวาคม 2560

สำเนาจากผู้แทนโครงการพัฒนา แห่งสหประชาชาติ (UNDP)

ด้วยวัตถุประสงค์ที่จะเสริมศักยภาพให้แก่ประชาชนในการสร้างชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และพัฒนาประเทศให้มีภูมิคุ้มกันทางสังคมเศรษฐกิจ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติจึงมุ่งสนับสนุนประเทศต่างๆ ให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ในส่วนของทีมงานของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติในประเทศไทยนั้น ได้ดำเนินงานให้เกิดการพัฒนาที่เข้าถึงประชาชนอย่างถ้วนหน้า โดยยึดหลักการให้มนุษย์เป็นศูนย์กลาง ทั้งนี้ คงไม่มียุคสมัยใดที่การวิเคราะห์ปัญหาและการค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหามีประชาชนจะท้าทายมากไปกว่ายุคแห่ง “สภาวะปกติใหม่” ในปัจจุบัน ซึ่งการเชื่อมโยงกันทั่วโลกขยายตัวอย่างไม่หยุดยั้ง ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมภาครัฐ ที่จะเป็กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมที่ดียิ่งขึ้น

สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ได้ร่วมงานกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในการจัดทำโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างบูรณาการในการพัฒนานวัตกรรมบริการสาธารณะให้ตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนไทยในศตวรรษที่ 21 ในส่วนของการดำเนินโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐนี้ ได้รับความร่วมมือจากศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ (TCDC) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้แสดงให้เห็นถึงพลังขับเคลื่อนใหม่ของรัฐบาลไทยที่ต้องการ

สร้างบริการสาธารณะให้เป็นประโยชน์แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการให้ข้าราชการมีแนวคิดและทัศนคติที่เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้นวัตกรรมในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ ความสำเร็จของโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การพัฒนาวัฒนธรรมการให้บริการ แต่ยังรวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่เหมาะสมต่อการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการร่วมสร้างสรรค์อนาคตประเทศไทย

โครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้เริ่มดำเนินโครงการนำร่องไปจนแล้วเสร็จทั้งสิ้น 7 โครงการ เพื่อตอบโจทย์ความท้าทายทางด้านบริการสาธารณะทั้งในการบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งยังได้จัดอบรมพัฒนาศักยภาพของทีมงานจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานบริการสาธารณะได้อย่างแท้จริง คู่มือเล่มนี้ได้ถอดบทเรียนกรณีศึกษาของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของโครงการนำร่องที่ได้ดำเนินการไปแล้วตลอดช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา และนำเสนอถึงหลักการการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เหมาะสมในประเทศไทย โดยหวังว่าจะสามารถช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีขึ้นให้แก่ประชาชนไทยได้

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นพันธมิตรทางนวัตกรรมและร่วมทำงานกับรัฐบาลไทย เพื่อร่วมสร้างอนาคตของประเทศซึ่งเป็นที่น่าปรารถนาของทุกคน



เดียร์ดรา บอยด์
ผู้ประสานงานสหประชาชาติ
และผู้แทนโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ
ประจำประเทศไทย



Looking Wide เรื่องเล่าเกี่ยวกับห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐ 9

- 1.1 ที่มา ความหมาย และคุณค่าของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ 10
- 1.2 หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ 14
- 1.3 ที่ตั้ง ประเภท และ กรณศึกษาของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ 16
- 1.4 กรณศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
ในต่างประเทศ 22
- 1.5 สรุป : จากวิสัยทัศน์ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
สู่การทดลองออกแบบจำลองที่หลากหลาย 40



Testing Out เรื่องเล่าจากโครงการนำร่อง ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในประเทศไทย 43

- 2.1 กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงาน 45
- 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน 47
- 2.3 ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะ
ภายใต้โครงการนำร่อง 50
- 2.4 สรุป 62



Setting Up จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม ภาครัฐอย่างไรให้ตอบโจทย์ ประชาชนไทย? 65

- 3.1 หลักการในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม
ภาครัฐ (Key Principles) 67
- 3.2 องค์ประกอบสำคัญ (Key Elements) และ
เครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Canvas) 70
- 3.3 เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 72
- 3.4 แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ 82
- 3.5 รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม
ภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย 94
- 3.6 ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ (Toolkits)
ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ 101
- 3.7 ผลผลิต และการวัดผลกระทบ :
วัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า และสื่อสารผล
กระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน 104
- 3.8 เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Journey) 106
- 3.9 สรุป 109



Looking Wide

เรื่องเล่าเกี่ยวกับ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม ภาครัฐ

- 1.1 ที่มา ความหมาย และคุณค่าของ
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
- 1.2 หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ
- 1.3 ที่ตั้ง ประเภท และกรณีศึกษาของ
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
ในต่างประเทศ
- 1.4 กรณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรม
ภาครัฐในต่างประเทศ
- 1.5 สรุป : จากวิสัยทัศน์ยึดประชาชน
เป็นศูนย์กลางสู่การทดลองออกแบบ
จำลองที่หลากหลาย

ที่มา ความหมาย และคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เมื่อกล่าวถึงความท้าทายของภาครัฐในการให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของประชาชน Nesta (National Endowment for Science, Technology and the Arts) หรือองค์กรเพื่อการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปะแห่งชาติ ประจำสหราชอาณาจักร และ IDEO บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบและ

ทางการแข่งขันทางธุรกิจให้แก่ภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นบริษัทใหญ่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือแม้แต่ผู้ประกอบการรายย่อยในกรณีของประเทศไทย การพัฒนาระบบราชการเพื่อยกระดับบริการสาธารณะจึงถือเป็นการตอบสนองความท้าทายทางเศรษฐกิจแห่งศตวรรษที่ 21 จากรายงานดัชนีความสามารถทางการแข่งขันระดับโลก (Global Com-

ภาคประชาชนมองว่ารัฐบาลของพวกเขากำลังหลงทาง จนมองไม่เห็นว่าเป็นประชาชนคือใคร และต้องการอะไร

นวัตกรรมชั้นนำของโลก ได้วิเคราะห์ว่า “ความเชื่อถือนของภาคประชาชนจากแทบทั่วทุกมุมโลกที่มีต่อรัฐบาลกำลังเสื่อมถอยลงอย่างต่อเนื่อง โดยภาคประชาชนมองว่ารัฐบาลของพวกเขากำลังหลงทาง จนมองไม่เห็นว่าเป็นประชาชนคือใคร และต้องการอะไร” การดำเนินงานของภาครัฐในรูปแบบเดิมๆ กลับทำให้ “ทั้งภาคประชาชนและข้าราชการพลเรือนต่างรู้สึกว่าคุณค่าที่พวกเขานำมาด้วยกฎระเบียบและกระบวนการต่างๆ นานา โดยการกำกับเหล่านี้ไม่ได้เสริมศักยภาพให้แก่พวกเขาแต่อย่างใด” รัฐบาลในประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงจำเป็นต้องหันมาไตร่ตรองถึงหลักการขั้นพื้นฐานของการให้บริการสาธารณะ และสร้างนวัตกรรมใหม่ในการให้บริการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Approach)¹

นอกเหนือจากการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนแล้ว บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพยังถือเป็นหนึ่งในกลจักรสำคัญที่จะส่งเสริมศักยภาพ

petitiveness Index) ประจำปีพ.ศ. 2560-2561 ซึ่งจัดทำโดยสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ประเทศไทยถูกจัดอันดับอยู่ในลำดับที่ 32 จากทั้งหมด 137 ประเทศ โดยรายงานฉบับดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นว่า หนึ่งในปัจจัยหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศไทย คือ ระบบราชการที่ขาดประสิทธิภาพ (Inefficient Government Bureaucracy)² ในแง่เดียวกัน ธนาคารโลก (World Bank) ได้นำเสนอว่า หากรัฐบาลไทยต้องการที่จะขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) รัฐบาลจำเป็นต้องประยุกต์ใช้กระบวนการดำเนินงานรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมโดยต้องก้าวข้ามการจัดองค์กรในรูปแบบไซโลที่ไม่มีความยืดหยุ่น (Rigid Organisational Siloes) ซึ่งมีลักษณะการทำงานแบบแยกส่วนระหว่างกระทรวง และขาดการบูรณาการ³

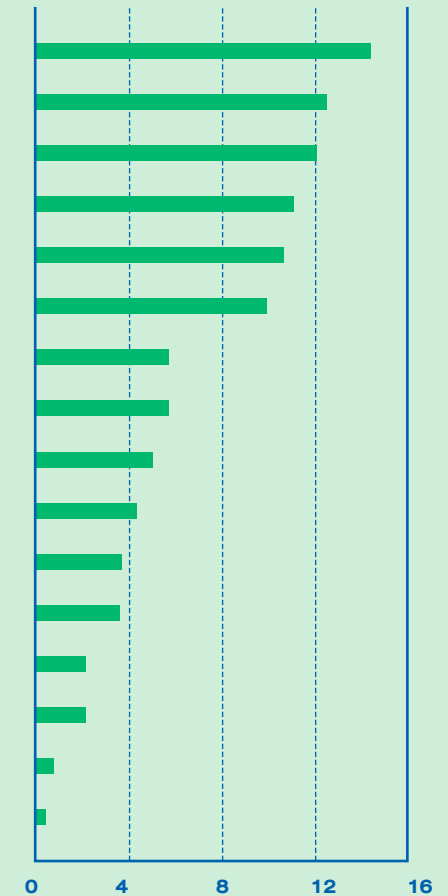
² World Economic Forum. (2017) The Global Competitiveness Report 2017 2018. Available from <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> [Accessed: 12/01/2018].

³ World Bank. (2017) Thailand Economic Monitor: Digital Transformation. Available from <http://pubdocs.worldbank.org/823661503543356520/Thailand-Economic-Monitor-August-2017.pdf> [Accessed: 12/01/2018].

¹ Nesta & IDEO. (2017), "Design for Public Services". Available from https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf [Accessed: 11/01/2018].

Most Problematic Factors for Doing Business in Thailand

Government Instability / Coups	13.6
Inefficient Government Bureaucracy	12.1
Policy Instability	12.0
Insufficient Capacity to Innovate	10.5
Corruption	10.1
Inadequately Educated Workforce	9.7
Tax Regulations	5.4
Inadequately Supply of Infrastructure	5.4
Access to Financing	4.8
Poor Work Ethic in National Labor Force	4.1
Tax Rates	3.9
Restrictive Labor Regulations	3.4
Inflation	2.1
Foreign Currency Regulations	2.1
Crime and Theft	0.7
Poor Public Health	0.4



ที่มา: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017

1 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในประเทศไทย

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะพลิกโฉมภาครัฐและบริการสาธารณะของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้พัฒนาโมเดล “ราชการ 4.0” ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Driven Economy) หรือยุทธศาสตร์การพัฒนา “ประเทศไทย 4.0” (Thailand 4.0) ของรัฐบาล ทั้งนี้สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเสนอหลัก

การสำคัญ 3 ประการเพื่อปฏิรูปการดำเนินงานของภาครัฐ ซึ่งได้แก่การเปิดกว้างและเชื่อมโยง (Open & Connected Government) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยระบบราชการแบบใหม่นี้ควรมีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมดังนี้

ตารางเปรียบเทียบระบบราชการแบบเดิม กับระบบราชการแบบใหม่

ระบบราชการแบบเดิม 	ระบบราชการแบบใหม่ 
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน มีการประสานงานระหว่างกัน แต่ยังไม่ใช้การบูรณาการอย่างแท้จริง (Autonomy, Separation)	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบาย ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ (Collaboration)
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างเต็มรูปแบบ และยังเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง (Fragmentation, Hierarchy, Silo, Vertical Approach)	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน (End-to-End Process Flow, Cross-Boundary Management)
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัว ตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด (Standardisation)	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ / เลือกรูปแบบ / วิธีการในการขอรับบริการได้ (Customisation, Personalisation)
ระบบทำงานเป็นแบบอนาล็อก (Analog)	ระบบทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Digitisation)
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Passive)	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที / ทันเวลา / เชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Proactive)
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง (Government-Driven)	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric)
ระบบการทำงานล่าช้า มีต้นทุนสูง (Rep Tape, Costly)	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำงานที่ได้ผลลัพธ์มากขึ้นและดีขึ้นด้วยทรัพยากรที่จำกัด (Creating Value for the Public, Doing More and Better with Less)
มีการจำกัดการเปิดเผยข้อมูล พิจารณาเปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย (Close System, Upon Request Only)	มีการเปิดเผยข้อมูลเป็นปกติ (Default) ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ (Open System, Open Access)

ตารางเปรียบเทียบระบบราชการแบบเดิม กับระบบราชการแบบใหม่

ระบบราชการแบบเดิม 	ระบบราชการแบบใหม่ 
ปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิมๆ (Routine Work)	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที (Non-Routine Problem Solving, Real Time Capability)
ต่างหน่วยต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน (Stand Alone)	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Shared Services)
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึกและการคาดเดาเอง (Intuition)	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง (Data-Driven, Demand-Driven, Actionable Policy Solutions)
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ (Office-Hour Only)	บริการประชาชนตลอดเวลา (On-Demand Services)
มีความเชี่ยวชาญและความชำนาญเฉพาะทาง (Expert / Specialist)	มีความสามารถในการใช้ความรู้ สติปัญญาและข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ปัญหา และสร้างคุณค่า (Knowledge Worker) มีความสามารถในการเรียนรู้ (Educability) มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม (Ethicability)
ข้าราชการแบบดั้งเดิม (Public Administrator)	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship)

เนื่องจากการปฏิรูปองค์กรขนาดใหญ่ โดยเฉพาะการปฏิรูปหน่วยงานภาครัฐ คงไม่สามารถเกิดขึ้นและเสร็จสิ้นได้ภายในช่วงเวลาข้ามคืน การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพระบทบาทของห้องปฏิบัติการภาครัฐ คือการกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม และผลักดันให้เกิดการ

เปลี่ยนผ่านที่มีประสิทธิภาพ จากระบบราชการแบบเดิมสู่ระบบราชการ 4.0 และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคประชาชนทั้งในมิติทางด้านสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2

หัวใจสำคัญของห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐ

เพราะการสร้างนวัตกรรม คือ การนำวิธีคิดและกระบวนการใหม่ๆ มาสร้างสรรค์ผลงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้คน ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมภาครัฐจึงเกิดขึ้นจริงไม่ได้ หากภาครัฐไม่เปิดพื้นที่ให้เกิดการทดลองและทดสอบ เพื่อค้นคว้าสรรหาวิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการพัฒนาบริการสาธารณะ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเปรียบเสมือนการจัดตั้ง “ห้องวิจัย” เพื่อการทดลองออกแบบนโยบาย (Policy-making) และแนวทางการนำไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ที่แตกต่างไปจากระบบการที่มีอยู่ จนสุดท้ายได้ผลลัพธ์เป็นบริการสาธารณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนที่ตรงจุดยิ่งขึ้น

หน้าที่หลักของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงได้แก่การสร้างนวัตกรรมภาครัฐซึ่งมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีความแปลกใหม่ในแนวคิดหรือแนวทางการปฏิบัติ
2. ช่วยปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงบริการสาธารณะหรือโครงสร้างของภาครัฐ
3. นวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดแต่นำไปใช้ได้จริงและสามารถกระจายสู่สังคมได้⁴

นวัตกรรมภาครัฐคืออะไร?

นวัตกรรมภาครัฐ คือ แนวคิด วิธีการ และกระบวนการใหม่ๆ ในการจัดการองค์กร (Organisation Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งนวัตกรรมก็ไม่ได้มีเพียงประเภทใดประเภทหนึ่ง แต่กระจายอยู่ในหลายประเภท ดังนี้

1. นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Policy Innovation) เป็นการคิดค้น ออกแบบ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ การกิจ และเป้าประสงค์ใหม่ขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์หรือวางทิศทางใหม่ในการพัฒนาองค์กร
2. นวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and Product Innovation) เป็นการออกแบบกระบวนการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เช่น การพัฒนาบัตรประจำตัวประชาชน แบบ Smart Card และหน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile Unit)
3. นวัตกรรมด้านรูปแบบการให้บริการ และการส่งมอบงาน (Delivery Innovation) เป็นการออกแบบและพัฒนาการให้บริการหรือการติดต่อกับประชาชน เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต

⁴ <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/public-sector-innovation>

4. นวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริหารองค์กร (Process and Organization Innovation) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการภายในใหม่ เช่น การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณหรือการบริหารงานบุคคล
5. นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) เป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับภาคส่วนอื่นๆ ขึ้นใหม่ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร

การสร้างนวัตกรรมภาครัฐนั้น ต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ก่อให้เกิดการร่วมงานจากหลายภาคส่วนในการก้าวข้ามข้อจำกัดในการร่วมงานระหว่างหน่วยงานโดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเปิดพื้นที่ให้เกิดการทดลองและทดสอบแบบจำลองการบริการสาธารณะ (Prototype) เนื่องจากประเทศไทยเพิ่งเริ่มต้นผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารองค์กรและการดำเนินงานทางราชการ จึงเป็นเรื่องปกติที่หน่วยงานต่างๆ อาจพบช่องว่าง อุปสรรค และความท้าทายในการพัฒนาวัฒนธรรมจากหลายด้าน อีกทั้งลักษณะเชิงโครงสร้างเดิมขององค์กรภาครัฐเองถูกออกแบบมาให้มีบทบาทเป็นผู้ควบคุมกฎระเบียบในสังคมเศรษฐกิจ (Regulator) ในหลายๆ กรณีก็อาจกลายเป็นอุปสรรค

ของการสร้างนวัตกรรม เพราะปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม คือ ศักยภาพการปรับตัวขององค์กรให้รวดเร็วและสอดคล้องกับบริบทของสถานการณ์สังคมเศรษฐกิจโลกที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ กระบวนการดำเนินงานแบบเดิมๆ ที่ยึดหลักแห่งการควบคุมและเน้นความเข้มงวด ก็มักส่งผลให้เกิดการปิดกั้นข้อมูลซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ของบุคลากรภาครัฐ กระบวนการทางราชการที่มีระบบงานเอกสารที่ซับซ้อน วนวาย และใช้ระยะเวลาในการดำเนินการอย่างยืดเยื้อก็ส่งผลให้บางครั้งภาครัฐไม่สามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันเวลาที่ หรือแม้แต่องค์กรระดับท้องถิ่นซึ่งกลายเป็นกำแพงขวางกั้นการลงทุนและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในภาคเอกชน

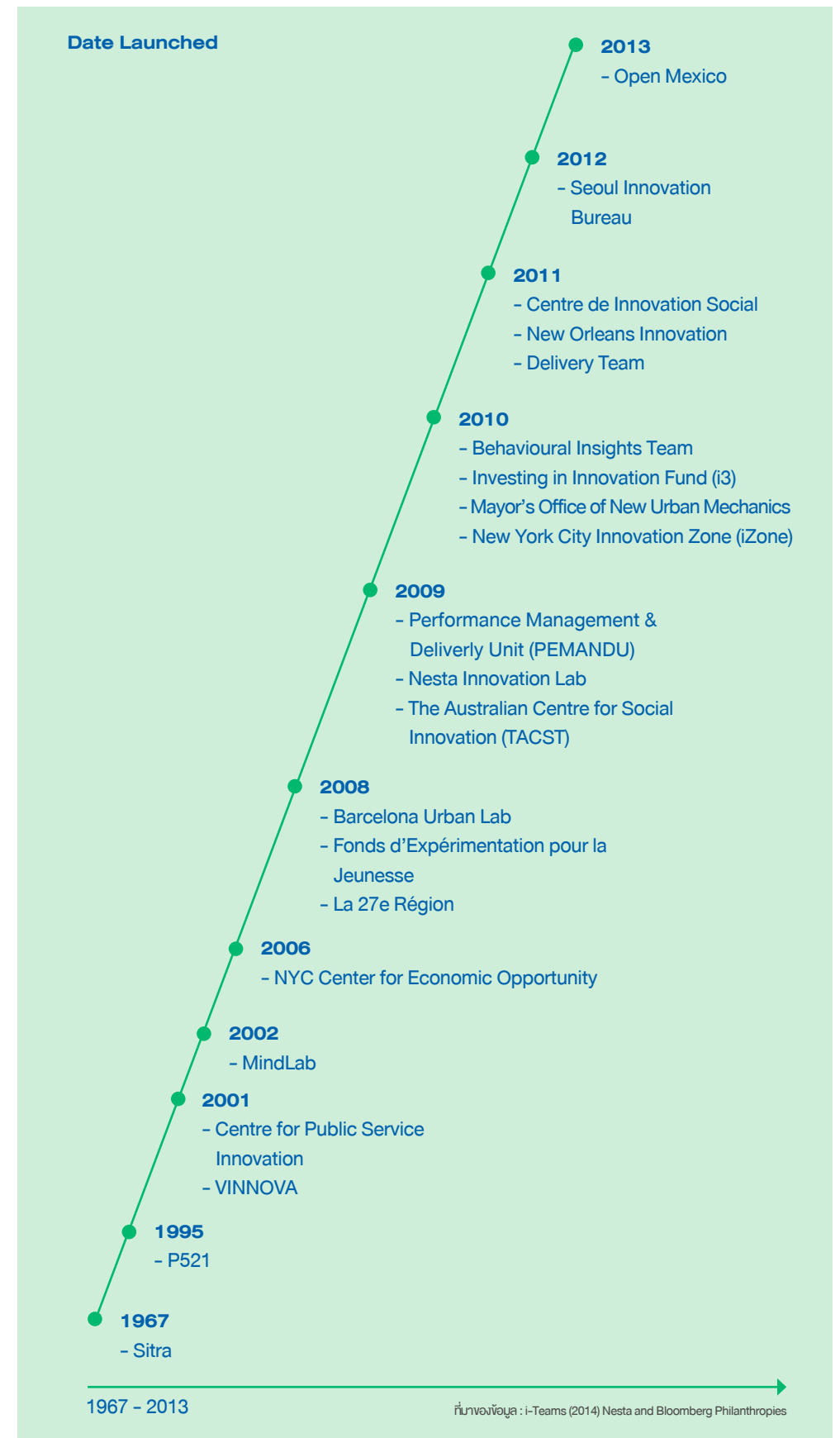
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคืออะไร?

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ คือ หน่วยงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ หรือนวัตกรรม (Innovator) จากหลากหลายสาขาอาชีพ ทั้งจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งร่วมงานกันอย่างบูรณาการด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีลักษณะเชิงโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งก้าวข้ามระบบการทำงานแบบมีสายบังคับบัญชาในแบบดั้งเดิม ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีบทบาทในการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ให้ระบบราชการและบริการสาธารณะ สามารถสร้างคุณค่าและเสริมศักยภาพให้แก่ภาคประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

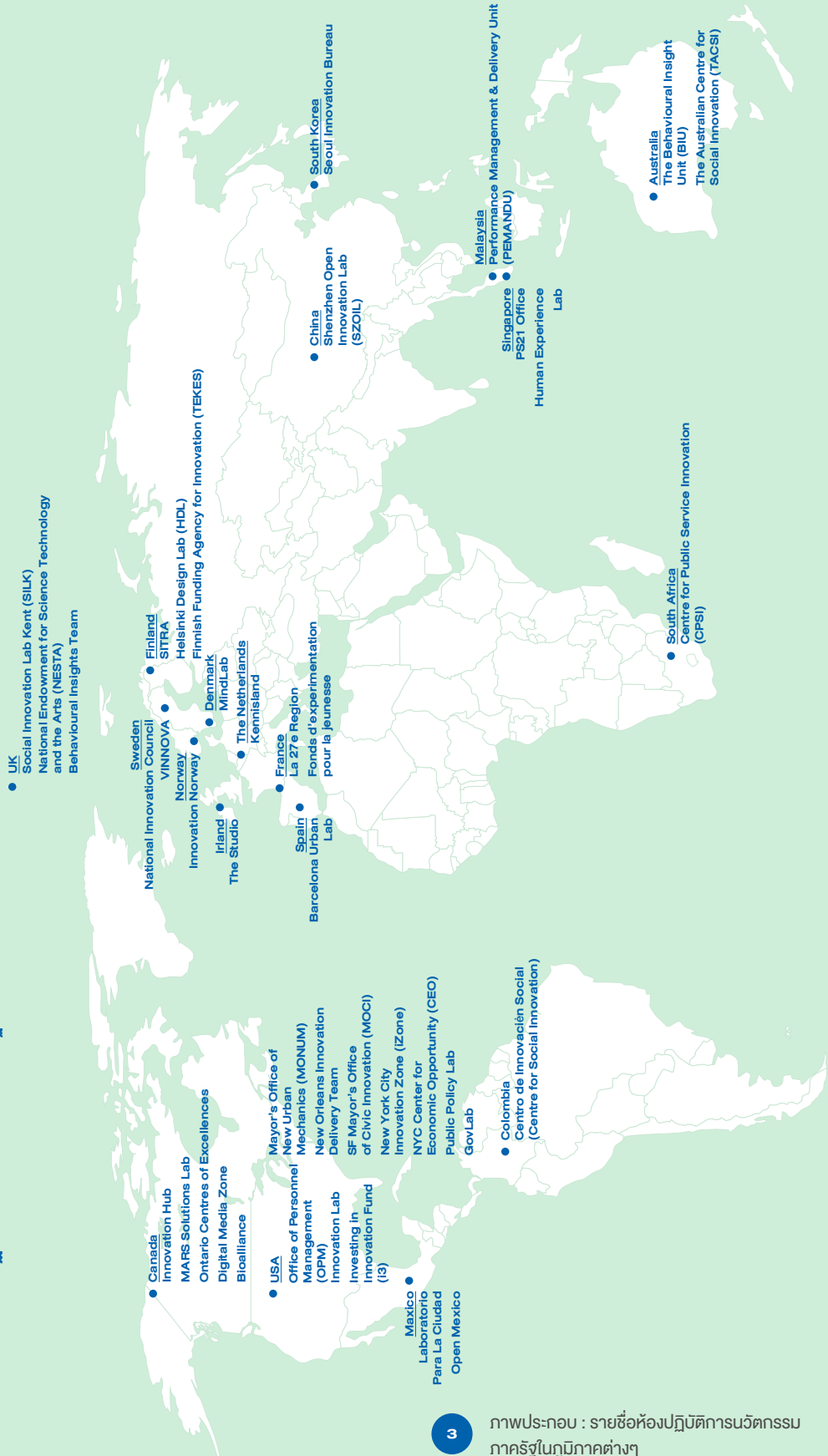
เพื่อเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐและระบบราชการสามารถผลิตนวัตกรรมให้แก่ประชาชน ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ จึงทำหน้าที่ออกแบบจำลองนโยบายการนำเสนอนโยบายไปปฏิบัติ และแบบจำลองบริการสาธารณะใหม่ๆ จากนั้นจึงทำการทดลองเพื่อทดสอบว่าแบบจำลองนั้นๆ สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใด โดยผลลัพธ์ของการทดลองและทดสอบแบบจำลองแต่ละโครงการจะถูกนำมาใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนาแบบนโยบายแนวทางการนำเสนอนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะของรัฐบาลในส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาล หรือหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง

ที่ตั้ง ประเภท และกรณีศึกษาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ

รัฐบาลในหลายประเทศได้ทำการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขึ้น เพื่อรับมือกับความท้าทายที่แตกต่างกันไปตามบริบททางสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งทำให้วิธีการจัดตั้ง ขนาดองค์กร กระบวนการจัดหาแหล่งเงินทุน และแนวทางการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมแต่ละแห่งมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน โดยปัจจุบันมีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งโดยรัฐบาลอยู่ประมาณ 40 แห่งทั่วโลก นับตั้งแต่ Sitra ประเทศฟินแลนด์ ซึ่งเป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีอายุครบรอบ 50 ปีในปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมา ไปจนถึง Seoul Innovation Bureau ประเทศเกาหลีใต้ และ Open Mexico ประเทศเม็กซิโก ที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ในปีพ.ศ. 2555 และปีพ.ศ. 2556 ตามลำดับ



แผนที่แสดงที่ตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐทั่วโลก



เมื่อพิจารณาถึงพันธกิจและความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกับรัฐบาล จะสามารถจำแนกประเภทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้ ดังนี้

- 1. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับชาติ (National Government)**
มีพันธกิจสร้างนวัตกรรมภาครัฐระดับประเทศและทำงานใกล้ชิดกับรัฐบาลกลางเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น องค์การ Mindlab ประเทศเดนมาร์ก Vinnova ประเทศสวีเดน Office of Personnel Management (OPM) Innovation Lab ประเทศสหรัฐอเมริกา Centro de Innovacion Social ประเทศโคลอมเบีย Open Mexico ประเทศเม็กซิโก The Behavioural Insights Team (BIT) สหราชอาณาจักร และ PS21 Office ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น
- 2. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับภูมิภาค (Regional Government)**
มีพันธกิจสร้างนวัตกรรมภาครัฐระดับภูมิภาคและทำงานใกล้ชิดกับรัฐบาลส่วนภูมิภาค ตัวอย่างเช่น La 27e Region ประเทศฝรั่งเศส และ The Australian Centre for Social Innovation (TACSI) ประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น
- 3. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐระดับเมือง (City Government)**
มีพันธกิจสร้างนวัตกรรมระดับเมืองและทำงานใกล้ชิดกับเทศบาลเมือง ตัวอย่างเช่น Seoul Innovation Bureau ประเทศเกาหลีใต้ Barcelona Urban Lab ประเทศสเปน New Orleans Innovation Delivery Team และ NYC Center for Economic Opportunity (CEO) ประเทศสหรัฐอเมริกา

ตารางเปรียบเทียบกรณีศึกษาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมในต่างประเทศ ⁵		
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม	PS21	MindLab
เมือง/ประเทศ (จำนวนประชากร)	 ลิงคอล์น (5.4 ล้านคน)	โคเปนเฮเกน, เดนมาร์ก (5.6 ล้านคน)
ที่ตั้งในรัฐบาล	 รัฐบาลแห่งชาติ	รัฐบาลแห่งชาติ
ลักษณะองค์กรและระดับความใกล้ชิดกับอำนาจระดับสูง	 ขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรีและได้รับระเบียบวาระจากรัฐบาล	ทำงานร่วมกับหน่วยงานระดับกระทรวงมากกว่า 1 หน่วยงาน โดยมีการกำหนดระเบียบวาระร่วมกัน
ทุนสนับสนุน	 ไม่เปิดเผยข้อมูล	รัฐบาล 90% แหล่งอื่นๆ 10%
งบประมาณ ต่อปี	 ไม่เปิดเผยข้อมูล	43.84 ล้านบาท (พ.ศ. 2555)
ทีม (จำนวน)	 43 คน	12 คน
วิธีการ	 Staff-Led Innovation	Human-Centred Design (HCD)
ผลลัพธ์	 มีการนำข้อคิดเห็นจากข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐไปพัฒนาการบริการสาธารณะ โดยคิดเป็นร้อยละ 60 ของ 520,000 ข้อ ทำให้ลดการใช้งบประมาณลงถึง 2,411 ล้านบาท	สร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กรภาครัฐ เพื่อออกแบบนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะใหม่ๆ
จุดเด่น	 เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของภาครัฐที่เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมบริการสาธารณะ	ส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐปรับตัวและพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว

⁵ Puttick, R., Baeck, P. and Colligan, P. (2014) 'i-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world.' Nesta and Bloomberg Philanthropies. Available online: www.theiteams.org

La 27e Région	Seoul Innovation Bureau	Sitra
ปารีส, ฝรั่งเศส (66 ล้านคน)	โซล, เกาหลีใต้ (10.4 ล้านคน)	เฮลซิงกิ, ฟินแลนด์ (5.4 ล้านคน)
รัฐบาลภูมิภาค	รัฐบาลในเมือง	รัฐบาลแห่งชาติ
เป็นองค์กรอิสระแต่ได้รับเงินทุนและได้รับระเบียบวาระจากหน่วยงานของภาครัฐ ทั้งระดับชาติ และระดับภูมิภาค	ขึ้นตรงต่อนายกเทศมนตรีและได้รับระเบียบวาระจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	เป็นองค์กรอิสระที่สามารถกำหนดระเบียบวาระได้เอง
รัฐบาลและแหล่งอื่นๆ	รัฐบาล 100%	รัฐบาล 100%
26.3 ล้านบาท (พ.ศ. 2556)	219.2 ล้านบาท (พ.ศ. 2557)	968 ล้านบาท (พ.ศ. 2555)
7 คน	58 คน	110 คน
The Friendly Hacker Methodology	Citizen-Led Innovation	Impact Investment, Research, Practical Programmes
ผลักดันให้เกิดการออกแบบโครงการนำร่องเพื่อพัฒนาบริการสาธารณะในระดับภูมิภาคมากกว่า 20 โครงการ	- ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดและแนะนำวิธีการพัฒนาบริการสาธารณะ - เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐด้วยการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นในรูปแบบที่ไม่มีสายบังคับบัญชาแบบแนวดิ่ง	- สร้างเศรษฐกิจหมุนเวียนจนเพิ่มรายได้แก่ประเทศมากกว่า 1 แสนล้านบาท - ให้ทุนและจัดการแข่งขันเพื่อสร้างนวัตกรรม - สร้างวัฒนธรรมการดำเนินงานของภาครัฐในรูปแบบใหม่
เผยแพร่วิธีและกระบวนการแก้ปัญหาให้แก่หน่วยงานอื่นๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้	สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่มีประชาชนเป็นผู้ร่วมสร้างนวัตกรรมอย่างแท้จริง	สร้างผลกระทบในวิถีชีวิตประชาชนด้วยการสนับสนุนสังคมทั้งในด้านองค์ความรู้ เงินทุน และโครงการต่างๆ

1.4

กรณีศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในต่างประเทศ



ที่มา

PS21 หรือ Public Service for the 21st Century ถูกจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2538 ด้วยวัตถุประสงค์หลักในการเตรียมความพร้อมให้กับประเทศสิงคโปร์ในการตอบโต้ภัยความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางด้านภูมิรัฐศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ โดย Lim Siong Guan อดีตผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานข้าราชการพลเรือน (Head of Civil Service) ประจำประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นบุคคลที่มี

บทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการจัดตั้ง PS21 ได้กล่าวไว้ว่า “ภาครัฐที่ให้บริการสาธารณะไม่สามารถเป็นเพียงผู้ให้บริการและผู้ควบคุมกฎอีกต่อไป แต่ต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for Change)”

ถึงแม้ว่า PS21 จะเกิดขึ้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยเพื่อนำพาประเทศสิงคโปร์ให้ก้าวทันโลก อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานจริงของหน่วยงานดังกล่าวในช่วงแรกก็สะท้อนให้เห็นปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบ

ราชการที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ โดยในยุคแรกเริ่ม PS21 กลับประยุกต์ใช้ระบบบริหารราชการแบบบนลงล่าง (Top-Down Approach) และกำหนดเงื่อนไขในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐต่างๆ อย่างเข้มงวด วิธีการดำเนินงานดังกล่าวที่ไม่ได้แตกต่างจากกระบวนการทางราชการที่มีอยู่เดิม ส่งผลให้เกิดแรงต้านและข้อวิพากษ์วิจารณ์จากหน่วยงานภาครัฐต่างๆ

ด้วยการเปิดรับและให้ความสำคัญแก่ข้อวิพากษ์วิจารณ์ที่เกิดขึ้น PS21 ได้ปฏิรูปการดำเนินงานครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2551 โดยการกระจายอำนาจให้กระทรวงแต่ละกระทรวงสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ได้เองตามความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐในสังกัดของตนมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมบริการสาธารณะจนส่งผลให้เกิดกระบวนการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) โดยข้าราชการและบุคลากรภาครัฐระดับปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้มีโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผ่านการให้บริการสาธารณะได้ มีบทบาทในการนำเสนอวัฒนธรรมใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น แทนการรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว

ความสำเร็จของ PS21 คือ การผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบราชการอย่างบูรณาการครั้งใหญ่ที่สุดในประเทศสิงคโปร์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว Peter Ong ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงานราชการพลเรือนในขณะปัจจุบันได้กล่าวว่า “หากถามว่าอะไรคือหัวใจสำคัญของ PS21 สำหรับตัวผมเองแล้ว คงต้องตอบว่ามันคือการมอบอำนาจให้บุคลากรภาครัฐ ไม่ว่าพวกเขาจะมียศ ตำแหน่ง หรือหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับใดก็ตาม หัวใจสำคัญของ PS21 คือการให้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นแก่ทุกคนและการเปิดรับฟังแนวความคิดที่นำเสนอโดยพวกเขาจนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถสร้างคุณค่าให้แก่สาธารณะและประเทศสิงคโปร์ได้มากยิ่งขึ้น”



บทบาท

ทีม PS21 มีจำนวนสมาชิก 43 คน ได้รับเงินทุนจากหน่วยงานบริการสาธารณะที่อยู่ภายใต้สำนักนายกรัฐมนตรีโดยตรง บทบาทสำคัญของ PS21 คือการพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะการคิด

และวิธีแก้ปัญหามองของบุคลากร ซึ่งนอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาคู่มือที่เป็นมาตรฐานของการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งสร้างชุมชนออนไลน์เชื่อมโยงไปยังผู้ให้บริการภาครัฐต่างๆ โดย PS21 ได้ทำงานร่วมกับ Civil Service College เพื่อช่วยฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐในด้านการสื่อสารกับผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ด้วยตนเองเพื่อทำให้เกิดการบริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



วิธีการและผลลัพธ์

กลยุทธ์หนึ่งที่ทีม PS21 ได้ใช้ คือ การตั้งรางวัล Excellence in Continuous Enterprise and Learning (ExCEL) เพื่อสนับสนุนให้มีการศึกษาเชิงลึกและเกิดการสร้างนวัตกรรมทั้งภายในกระทรวงและระหว่างกระทรวง โดยมีการให้รางวัลในทุกๆ ปี การตั้งรางวัลนี้ทำให้ ExCEL กลายเป็นสัญลักษณ์ของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการบริการภาครัฐ โดยกระทรวงต่างๆ สามารถส่งโครงการเข้าร่วมประกวดซึ่งก่อนที่จะไปถึงการแข่งขันระดับกระทรวง ต้องมีการคัดเลือกภายในระดับหน่วยงานย่อยก่อน โครงการเหล่านี้ถูกตั้งไว้ด้วยเงื่อนไข 3 ประการ คือ ระดับความเป็นนวัตกรรม ผลกระทบและความเหมาะสมกับทิศทางของการปฏิรูปภาครัฐ โดยมีคณะกรรมการจากหลายระดับมาเข้าร่วมพิจารณา ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้อำนวยการ หรือระดับหัวหน้าโครงการมากไปกว่านั้น PS21 ยังมีการจัดพิมพ์นิตยสารในทุกๆ ระยะเวลา 2 เดือน ชื่อว่า “Challenge” เพื่อประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละกระทรวง โดยมีการจัดส่งนิตยสารไปยังกระทรวงต่างๆ ทั้งหมด 23,000 ฉบับ ในขณะเดียวกันฉบับออนไลน์มีผู้เข้าชมถึง 67,000 คน นอกจากนี้ก็ยังมีการจัดส่งอีเมลที่ถูกจัดส่งไปยังข้าราชการและบุคลากรภาครัฐกว่า 139,000 คน



ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของ PS21 ที่เป็นรูปธรรม คือการสร้างเครื่องมือ “Staff Suggestion Scheme” (SSS) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาบริการสาธารณะได้โดยตรง และความคิดเห็นต่างๆ ก็ได้ถูกนำไปพิจารณาในที่ประชุม กระบวนการนี้ถูกคิดค้นขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาลำดับชั้นที่ความเห็นต่างๆ จะต้องผ่านการพิจารณาจากระดับผู้บริหารก่อน โดยผลจากการประยุกต์ใช้กระบวนการดังกล่าว มีผู้ส่งคำแนะนำเพื่อพัฒนาการบริการสาธารณะถึง 520,000 รายการในระยะเวลาเพียงแค่ 1 ปี ซึ่งผลของการปรับปรุงบริการนี้ส่งผลให้ลดการใช้งบประมาณภาครัฐลงถึง 2,411 ล้านบาท⁶



กรณีศึกษา 02 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ MindLab (เดนมาร์ก)



ที่มา: <http://mind-lab.dk/en/node/44>



ที่มา

ก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2545 ภายใต้สังกัดกระทรวงธุรกิจ (Ministry of Business Affairs) ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ MindLab ประเทศเดนมาร์ก ถือเป็นหนึ่งในองค์กรที่บุกเบิกการประยุกต์ใช้แนวทางการออกแบบโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Design) ในการพัฒนานวัตกรรม ภาครัฐ โดยหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้ปลัดประจำกระทรวงธุรกิจ ประเทศเดนมาร์กในขณะนั้นตัดสินใจก่อตั้ง MindLab ขึ้น ก็คือการได้รับแรงบันดาลใจจากการศึกษาดูงาน Future Centre หรือสถาบันอนาคตประจำบริษัท Skandia ซึ่งเป็นบริษัทประกันภัยรายใหญ่ ประเทศสวีเดนซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างสินทรัพย์จากอนาคตด้วยทุนทางปัญญาของบุคลากรที่มีอยู่

เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม หนึ่งในวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง MindLab จึงได้แก่การเปลี่ยนวัฒนธรรมการดำเนินงานของภาครัฐ โดย Christian Bason ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมของ Mindlab และ Helle Vibeke Carstensen ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมประจำกระทรวงภาษีอากร (Ministry of

Taxation) ได้วิเคราะห์ว่า “โครงสร้างภาครัฐโดยทั่วไปมักมี “ดีเอ็นเอที่ต่อต้านนวัตกรรม” (Anti-Innovation DNA) การดำเนินงานของภาครัฐที่มีลักษณะแยกส่วนตามความเชี่ยวชาญก็เปรียบเสมือน “การแสดงดนตรีออร์เคสตราที่ไม่มีวาทยากร” (An Orchestra without Conductor) และเมื่อหน่วยงานภาครัฐต้องการจะพัฒนาสิ่งใดก็ตาม ก็มักจะทุ่มเททรัพยากรประมาณร้อยละ 80 ไปที่การแก้ไขปัญหาในอดีตและการบริหารจัดการสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงทำให้เหลือทรัพยากรเพียงแค่อ้อยู่ 20 เท่านั้น สำหรับการสำรวจทิศทางในอนาคตเพื่อการออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะให้ดีกว่าเดิม”⁷

จากการเล็งเห็นถึงปัญหาของระบบราชการดังกล่าว MindLab จึงมุ่งเน้นการระดมทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ไปใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างด้วยการผลักดันให้มีการประยุกต์ใช้หลักการออกแบบ (Design Principles) ในกระบวนการตัดสินใจของภาครัฐและการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7 Helle Vibeke Carstensen & Christian Bason. (2012) 'Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?'. Available from https://www.innovation.cc/scholarly-style/christian_bason_v1711a4.pdf [Accessed: 14/01/2018].



บทบาท

ในปัจจุบัน MindLab มีทีมงานนวัตกรรมจำนวน 18-20 คน ซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา ไม่ว่าจะเป็นสาขาวิทยาศาสตร์ รัฐศาสตร์ ปรัชญา การออกแบบเชิงประสบการณ์ วารสารศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อให้มีการแก้ปัญหาจากมุมมองและมีมิติที่รอบด้าน ซึ่งหมายความว่าทีมจะสามารถสร้างนวัตกรรมมาแก้ปัญหาในโจทย์ที่หลากหลายได้เป็นอย่างดี ด้วยมีแนวคิดว่าการสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบนั้น ไม่อาจเกิดจากโครงการใดโครงการหนึ่งเพียงโครงการเดียวได้ แต่ต้องมีการกระจายไปยังภาคส่วนต่างๆ ด้วยจึงจะทำให้เกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง MindLab จึงมีการขยายขอบเขตการทำงานภายใต้ 3 กระทรวง คือ กระทรวงส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม (Ministry of Industry, Business and Financial Affairs) กระทรวงแรงงาน (Ministry



ที่มา: <http://mind-lab.dk/en/node/44>

of Employment) และ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education) รวมถึงมีการร่วมมือกับหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาลเมืองโอเดนเซ่ ดังนั้น MindLab จึงมีบทบาทสำคัญด้วยการเป็นผู้ให้บริการห้องปฏิบัติการนวัตกรรม และช่วยพัฒนาเรื่องการปรับตัวของรัฐบาลยุคใหม่ ซึ่งเชื่อมโยงกับการจ้างงาน ด้านการศึกษา และการพัฒนาธุรกิจ โดยมีจุดประสงค์ใน 3 ด้านหลัก ได้แก่

- **เป็นพื้นที่สร้างนวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation)**
MindLab ปรับแนวคิดโดยใช้ความเข้าใจผ่านมุมมองของประชาชน ภาคธุรกิจ และผู้มีส่วนได้

8 Odense หรือ โอเดนเซ่เป็นเมืองที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของเดนมาร์ก โดยมีการวางบทบาทตัวเองให้เป็นเวทีทดลองสำหรับนวัตกรรมใหม่ ซึ่งสามารถกระจายไปยังหน่วยงานท้องถิ่นในเมืองอื่นได้ การร่วมมือกับ MindLab ทำให้เกิดการปฏิรูปความคิดในการวางระบบใหม่ที่มีรัฐบาลท้องถิ่นกับรัฐบาลกลาง

ส่วนเสียเพื่อช่วยนำนโยบายทางสาธารณะนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลลัพธ์ดียิ่งขึ้น

- **เปลี่ยนแปลงขีดความสามารถ (Change Capacity)**
MindLab ช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้วยการริเริ่มและให้การสนับสนุนเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาสาธารณะ
- **ความเด่นชัดและความชอบธรรม (Visibility and Legitimacy)**
MindLab ทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้มีบทบาทในการร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมชั้นนำของโล



วิธีการและผลผลิต

ในการบรรลุจุดประสงค์ในข้างต้น MindLab ได้พัฒนาและปรับเปลี่ยนโครงการโดยร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐโดยให้การออกแบบที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Design) การฟังอย่างลึกซึ้ง และการเรียนรู้จากผู้ให้บริการ ด้วยเทคนิคและวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) การเก็บบันทึกประจำวันด้วยการเขียนหรือถ่ายรูปด้วยตัวผู้ใช้บริการเอง รวมถึงการวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณนา (Ethnographic Studies) โดยให้พนักงานของ MindLab ลงพื้นที่สำรวจพฤติกรรมผู้ใช้บริการในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากวิธีการเหล่านี้นอกจากจะถูกนำมารวบรวมกลับไปยังกระทรวงต่างๆ แล้ว ก็ยังนำมาใช้เพื่อเป็นการสร้างต้นแบบที่มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาต่อไป สิ่งที่น่าสนใจของ MindLab คือการพัฒนาขององค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงจากการสร้างพื้นที่สร้างสรรค์ภายในประเทศมาเป็นต้นแบบแห่งการสร้างวัฒนธรรมภาครัฐที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมสาธารณะระดับโลกภายในระยะเวลาเพียง 15 ปี ทั้งนี้ MindLab ได้แบ่งองค์กรตนเองออกเป็น 6 ยุค⁹ ดังนี้

9 http://www.designforeurope.eu/sites/default/files/asset/document/mindlab_thejourney_final.pdf

ยุคที่ 01 (ค.ศ. 2545-2549) MindLab as Creative Platform

MindLab ในช่วงที่เริ่มก่อตั้งอยู่ภายใต้กระทรวงธุรกิจ โดยมุ่งเน้นให้เกิดพื้นที่สร้างสรรค์ภายในองค์กรด้วยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการกว่า 280 ครั้งภายในระยะเวลา 4 ปี แต่ในปีพ.ศ. 2549 ความต้องการก็เริ่มถึงจุดอิ่มตัว MindLab จึงมีบทบาทและสร้างกลยุทธ์ใหม่โดยการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นเพิ่มขึ้น และใช้หลักการที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลางเพื่อช่วยให้เกิดการกระจายตัวของนวัตกรรมในภาครัฐ

ยุคที่ 2 (พ.ศ. 2550-2552) MindLab as User-Oriented Innovation Unit

ในปี พ.ศ. 2550 รัฐบาลเดนมาร์กมุ่งเน้นการพัฒนาด้านดิจิทัลและการกระจายอำนาจ Christian Bason ผู้อำนวยการ MindLab ได้เข้ามาเป็นผู้อำนวยการและตั้งเป้าหมายให้ MindLab เป็นหน่วยนวัตกรรมที่มุ่งเน้นไปยังผู้ใช้บริการ มีการเพิ่มจำนวนสมาชิกทีมงานอีก 5 คน เพื่อปฏิบัติงานที่เน้นการออกแบบการวิจัยเชิงสังคมและการบริหารรัฐกิจ โครงการต่างๆ ที่ MindLab ทำก็ได้ถูกนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ ถือเป็นความสำเร็จครั้งแรกในการเปลี่ยนทักษะและกระบวนการคิดของข้าราชการ

ใน 2 ปีถัดมา ประเทศเดนมาร์กได้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินขึ้นซึ่งสะท้อนความเป็นจริงว่าต้องมีวิธีการใหม่ในการดำเนินงานและพัฒนาภาครัฐครั้งใหญ่

ยุคที่ 3 (พ.ศ. 2553-2554) MindLab as Catalyst of the International Movement

ในปีพ.ศ. 2552-2554 นี้ จัดเป็นยุคในการเผยแพร่แนวคิดของ MindLab โดยได้ทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงในต่างประเทศ กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการนำเสนอแนวคิดต่อรัฐบาล องค์กร และ สถาบันระหว่างประเทศ เช่น การจัดสัมมนาเพื่อให้เกิดชุมชนของการสร้างนวัตกรรมสาธารณะ ในปี พ.ศ. 2553 Christian Bason ได้จัดพิมพ์หนังสือที่มีชื่อว่า “Leading Public Sector Innovation” นำเสนอประสบการณ์ของ MindLab ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นหนังสืออ้างอิงเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม

สาธารณะ นอกจากนี้ยังได้สร้างคู่มือออนไลน์ชื่อว่า “The Innovation Guide” มีการขยายทีมให้มีขนาดใหญ่ขึ้น โดยมีสมาชิกประมาณ 15 คน

ยุคที่ 4 (พ.ศ. 2555-2556) MindLab as Strategic Change Partner

ปี พ.ศ. 2555 กระทรวงศึกษาธิการได้เริ่มเข้ามาเป็นส่วนร่วม MindLab จึงได้ตัดสินใจปรับโครงสร้างให้มีกลยุทธ์มากขึ้นและใช้โมเดลที่เน้นการตัดสินใจ (Decision-Oriented Model) ทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนคณะกรรมการ ที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศในหลากหลายสาขาเพื่อให้นับใจว่า MindLab จะสามารถสร้างความเป็นไปได้ให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังได้มีการจัดสัมมนา “Denmark is a Great Country!” และทำวิจัยในระยะยาวร่วมกับสถาบัน Nesta จากสหราชอาณาจักร ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายสาธารณะเป็นครั้งแรก ในระยะเวลา 1 ปีนี้ MindLab มุ่งเน้นไปยังด้านนโยบายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างโครงการวิจัยที่เน้นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้แก่กระทรวงต่างๆ การรับหน้าที่เป็นปรึกษาให้กับโรงเรียน การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากล่างสู่บน (Bottom-Up) การจัดเวิร์คช็อปเพื่อใช้การออกแบบในชีวิตประจำวัน การนำหลักการของการใช้นโยบายเป็นศูนย์กลางมาปรับระเบียบวาระ รวมไปถึงการร่วมเป็นพันธมิตรกับโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme, UNDP) เพื่อช่วยพัฒนากฎระเบียบและศักยภาพของบุคลากรเป็นต้น

ยุคที่ 5 (พ.ศ. 2557-2558) MindLab as Developer of Capacity

ในปีนี้ MindLab มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการจาก Christian Bason ซึ่งได้ออกจากองค์กรเพื่อไปเป็นผู้อำนวยการที่ Danish Design Centre มาเป็น Thomas Prehn ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม MindLab ได้ร่วมเป็นพันธมิตรกับเทศบาลเมืองโอเดนเซ่ ส่งผลให้เกิดการตระหนักว่าควรมีการเพิ่มการทดลองในพื้นที่ท้องถิ่น MindLab ได้ตั้งเป้าว่าจะเป็นผู้พัฒนาและสนับสนุนการก่อตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภายในหน่วยงานภาครัฐ เช่น ในประเทศออสเตรียและแคนาดา

ยุคที่ 6 (พ.ศ. 2559- ปัจจุบัน)

Enabler of A New Public Sector Culture

ภายใต้ยุคของ Thomas Prehn MindLab วางเป้าหมายในการเป็นผู้ช่วยสร้างวัฒนธรรมให้กับองค์กรภาครัฐต่างๆทั่วโลก โดยมีแนวคิดที่ว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้ช่วยในกระบวนการและการออกแบบบริการ มาเป็นผู้ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมในองค์กรภาครัฐเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติและการเป็นผู้นำ



ผลลัพธ์

เนื่องจากการวัดผลกระทบของ MindLab ส่วนใหญ่เป็นการวัดในเชิงคุณภาพ ผลกระทบที่แสดงออกมาให้เห็นจึงถูกมองว่าเป็นการสร้างคุณค่ามากกว่าปริมาณที่วัดได้ โดย MindLab ได้วัดผลกระทบจาก 4 ปัจจัย คือ

- 1) การทำให้องค์กรมีความเข้าใจในมิติใหม่ ของความท้าทายและความเป็นไปได้
- 2) การสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- 3) การสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อกulturนโยบาย หรือการให้บริการ
- 4) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในปัญหาใหม่ๆ

ทั้งนี้ MindLab ได้มุ่งเน้นไปยังการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปยังการเกิดวัฒนธรรมใหม่ ในปัจจุบัน MindLab ได้สร้างเครือข่ายที่เรียกว่า Lab Rats โดยสมาชิกเป็นบุคคลที่เคยร่วมงานกันมาก่อน และยังคงทำงานร่วมกันกับพันธมิตรของ MindLab ในเครือข่ายนี้จะมีเป็นการแบ่งปันประสบการณ์และแนวคิดเชิงลึก โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างแนวทางการทำงานแบบใหม่ในภาครัฐ เพื่อให้เกิดการแตกแขนงกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่ได้เห็นผลกระทบในเชิงปริมาณ แต่แนวคิดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจาก MindLab ก็ได้เริ่มพิสูจน์ตัวเองด้วยการนำแนวคิดนี้เดินทางเข้าสู่ภาครัฐในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี



กรณีศึกษา 03 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ La 27e Région (ฝรั่งเศส)



ที่มา: <http://www.la27eregion>



ที่มา

La 27e Région ถูกก่อตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2551 ด้วยวัตถุประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมที่เสริมศักยภาพ การพัฒนานวัตกรรมให้แก่รัฐบาลท้องถิ่นของ ประเทศฝรั่งเศส โดย Stéphane Vincent ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกล่าวว่า “พวกเรา คิดว่าการทำงานร่วมกับรัฐบาลส่วนภูมิภาคนั้น สะดวกกว่าการทำงานร่วมกับรัฐบาลกลาง และมีความท้าทายมากกว่าการทำงานร่วมกับเทศบาล เมือง โดยพวกเราค้นพบว่ามันเป็นเรื่องที่น่าสนใจอย่างยิ่งที่จะร่วมงานกับหน่วยงานระดับกลาง” ฉะนั้น La 27e Région จึงมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า ร่วมกัน (Co-Creation) กับหน่วยงานส่วนภูมิภาค ซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนานโยบายและบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การวิจัย การพัฒนาเศรษฐกิจ ระบบคมนาคมขนส่ง และการท่องเที่ยวในระดับท้องถิ่น

ในระยะ 3 ปีแรก La 27e Région บ่มเพาะตัวเองอยู่ภายในองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เรียกว่า Next-Generation Internet Foundation (FING) จนกระทั่งปี พ.ศ. 2554 จึงได้ย้ายออกไปเป็นองค์กรไม่แสวงหา

กำไรอย่างเต็มตัว และในปี พ.ศ. 2557 La 27e Région ได้ผนวกรวมกับหน่วยงานภาครัฐในระดับท้องถิ่นด้านนวัตกรรมสาธารณะ พร้อมทั้งร่วมทำโครงการในระดับนานาชาติเพื่อแบ่งปันแนวทางใหม่ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของการจัดการภาครัฐ

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐของ La 27e Région นั้นแตกต่างออกไปจากระบบการจัดการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ซึ่งเป็นโครงสร้างการดำเนินงานหลักของภาครัฐประเทศฝรั่งเศสตลอดช่วงทศวรรษที่ 1990 และ 2000 โดย La 27e Région ได้นำเสนอว่า ถึงแม้ NPM จะเป็นกระบวนการบริหารราชการที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพก็ตาม กระบวนการดังกล่าวกลับไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรของภาครัฐเข้าถึงศักยภาพของการสร้างความร่วมมือ เพื่อพัฒนาการออกแบบบริการสาธารณะให้ดียิ่งขึ้นกับประชาชนผู้ใช้บริการ

ด้วยความต้องการที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมบริการสาธารณะโดยวิธีการที่เป็นมิตร แต่แปลก แหวกแนว และก่อให้เกิดการสั่นคลอน ต่อกระบวนการทำงานในรูปแบบที่จำเจของภาครัฐ La 27e Région จึงได้นิยามวิถีวิทยาในการดำเนินงานขององค์กรไว้ภายใต้ชื่อ “Friendly Hacker Metho-

dology” ซึ่งมีหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การเป็นทั้งคนวงในและวงนอก (Being Both Inside and Outside)

คือ การเปิดโอกาสให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐลงพื้นที่ร่วมกับทีมงาน La 27e Région เพื่อสัมผัสปัญหาของชุมชนแต่ละแห่ง และทำความเข้าใจต่อความต้องการของผู้ใช้บริการสาธารณะในแต่ละท้องถิ่น วิธีการนี้ถือเป็นการเปิดโอกาสให้คนวงใน (ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ) ได้เปิดมุมมองของตนผ่านสายตาของคนวงนอก (ประชาชนทั่วไปที่ใช้บริการสาธารณะในชีวิตประจำวันของพวกเขา)

2. การเป็นทั้งคนที่เป็กลางและนักกิจกรรม (Being Both Neutral and Activist)

คือ การค้นหาความสมดุลระหว่างการวางตัวเป็นกลาง (เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วม และเปิดรับความคิดเห็นทุกประการ โดยปราศจากอคติ) กับการมีบทบาทเป็นนักกิจกรรม (เช่น การมุ่งเน้นปลูกฝังค่านิยมของการทำงานร่วมกันในรูปแบบใหม่ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม) โดย La 27e Région ได้เน้นย้ำถึงความสัมพันธ์ขององค์กรตนเองกับภาครัฐส่วนภูมิภาคในฐานะ “หุ้นส่วน” (Partner) ซึ่งไม่ใช่ “ผู้รับจ้างช่วง” (Subcontractor)

3. การลงมือปฏิบัติก่อนเริ่มคิด (Doing Before Thinking)

คือ การมุ่งเน้นทดลองและสร้างแบบจำลองนโยบายและบริการสาธารณะก่อนการกลั่นกรองและสรุปแนวทางการแก้ปัญหาที่ยั่งยืนไปสู่วงกว้างได้จริง

4. การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ได้เสียจากทุกภาคส่วน (Engage Multiple Stakeholder)

คือ การทำงานร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายระดับ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มีส่วนได้เสียกับโครงการนั้นๆ โดยมีพื้นฐานแนวคิดที่ว่าไม่มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่สามารถตอบโจทยความท้าทายและสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองหากไม่ร่วมงานกับผู้อื่น

5. การใช้วิธีคิดเชิงออกแบบ (Use Design Thinking)

คือ การประยุกต์ใช้กระบวนการและทักษะในการออกแบบมาพัฒนาแบบจำลองและนำเสนอให้เห็นถึงแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคต หากมีการปรับใช้นโยบายและบริการสาธารณะตามแบบจำลองนั้นๆ

6. เก็บเกี่ยวการเรียนรู้ (Capture Learning)

คือ การจดบันทึกกระบวนการการทำงานที่เกิดขึ้นจริงทั้งที่ล้มเหลวและประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นบทเรียนในการพัฒนานวัตกรรมในโครงการต่อไป



บทบาท

ทีมงานของ La 27e Région ประกอบไปด้วยสมาชิกหลักจำนวน 7 คนและมีบุคลากรอีกจำนวน 40 คนกระจายอยู่ทั่วประเทศฝรั่งเศส โดยมีฐานอยู่ในกรุงปารีสเพื่อเป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมหลักสำหรับองค์การปกครองส่วนภูมิภาคจำนวน 26 แห่ง มีเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเกิดนวัตกรรมภาครัฐและช่วยให้ข้าราชการได้ใช้โมเดลที่เน้นผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง La 27e Région ได้สร้างผลงานการออกแบบและดำเนินโครงการนวัตกรรมทางสังคม 20 แห่งทั่วทั้ง 9 ภูมิภาคของประเทศฝรั่งเศส La 27e Région คาดการณ์ว่ามีโครงการนำร่องอย่างน้อย 6 โครงการที่จะถูกสร้างขึ้น และหนึ่งในนั้นจะเป็นโครงการระยะยาวเพื่อให้รัฐบาลในระดับภูมิภาคได้นำไปใช้



วิธีการและผลผลิต

La 27e Région มีจุดเด่นในเรื่องกระบวนการสร้างนวัตกรรมของโครงการโดยใช้การสังเกตการเรียนรู้

รู้จากข้าราชการที่ได้ทำงานร่วมกัน เห็นได้จากการได้รับรางวัล Victoires des Acteurs Publics และ 2011 Design Management Europe Award ทั้งยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น Top 100 Global Thinkers ในปี พ.ศ. 2555 และถูกเลือกให้เป็น 1 ใน 20 ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่ถูกจัดพิมพ์ใน “i-Teams 2014” ของ Nesta/Bloomberg Philanthropies อีกด้วย



ผลลัพธ์

La 27e Région ได้วางบทบาทตัวเองเป็น “ห้องทดลองปฏิบัติการสาธารณะ” หรือ “La Transfo” โดยระดมความสามารถจากทีมงานที่หลากหลายไปด้วยนักออกแบบ นักคิด และผู้เชี่ยวชาญทางด้านสังคมศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2554 ได้มีการเผยแพร่แนวคิดด้วยการทำโครงการนำร่องร่วมกับ 4 ภูมิภาค คือ 1. Bourgogne 2. Champagne Ardenne 3. Pays de la Loire และ 4. Provence-Alpes-Côte d’Azur พร้อมทั้งทำโครงการในระดับชุมชนเรียกว่า Territoires en Résidence เช่น การศึกษาผู้ใหญ่ ทั้งสองวิธีนี้ใช้เพื่อให้เกิดความเข้าใจจากประสบการณ์ตรงในการเป็นผู้ใช้บริการก่อนที่จะมีการตรวจสอบและปรับปรุงนโยบายสาธารณะ ในอีกบทบาทหนึ่ง La 27e Région เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ทั้งในด้าน Know-How และการแลกเปลี่ยนความรู้แบบ Peer-to-Peer Interchanges ในภาครัฐ



4 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Bourgogne



5 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Champagne Ardenne



6 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Provence-Alpes-Côte d’Azur



7 โครงการ La Transfo ร่วมกับเมือง Bourgogne



กรณีศึกษา 04 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ Seoul Innovation Bureau (เกาหลีใต้)



ที่มา: <http://metteams.org/case-studies/seoul-innovation-bureau>



ที่มา

ถึงแม้ว่าประเทศเกาหลีใต้จะได้รับการยกย่องว่าเป็นประเทศที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาเศรษฐกิจที่รวดเร็วในระยะเวลาตลอด 30 ปีที่ผ่านมา แต่ต้นนวัตกรรมภาครัฐกลับเป็นสาขาที่ยังอยู่ในระยะแรกเริ่ม และถูกมองว่าขัดต่อวัฒนธรรมในระบบราชการ และเป็นเรื่องที่สุดโต่งจนเกินไป อย่างไรก็ตาม ด้วยวิสัยทัศน์ที่จะพลิกโฉมกรุงโซลให้กลายเป็นมหานครแห่งการแบ่งปันที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-Led Sharing City) นายกรัฐมนตรี Park Won-Soon จึงได้จัดตั้ง Seoul Innovation Bureau ขึ้นในปี พ.ศ. 2556 โดยหน่วยงานดังกล่าวถือเป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมระดับเมืองแห่งแรกของภูมิภาคเอเชีย

ด้วยแนวคิดที่ว่าประชาชนคือผู้นำความเปลี่ยนแปลง และผู้ให้กำเนิดนวัตกรรม Seoul Innovation Bureau จึงมุ่งสร้างแพลตฟอร์มทั้งในโลกออนไลน์และออฟไลน์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบนโยบายและบริการสาธารณะ รวมทั้งร่วมตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรของกรุงโซล



บทบาท

Seoul Innovation Bureau เป็นสำนักนวัตกรรมแห่งกรุงโซลที่ขึ้นต่อนายกรัฐมนตรีโดยตรงประกอบไปด้วยทีมงาน 58 คน โดยมีหัวใจสำคัญคือการมองว่าประชาชนเปรียบเสมือนตัวเร่งให้เกิดการสร้างนวัตกรรมชั้นเลิศ ไม่ว่าจะเป็นการระบุปัญหา ชี้แจงประเด็นหรือสร้างแนวทางการแก้ปัญหา ในขณะทีทีมงานมีบทบาทเพียงแคเป็นผู้รวบรวมและกลั่นกรองจากข้อมูลที่ได้รับจากประชาชนเหล่านี้มาสร้างนโยบายสนับสนุน



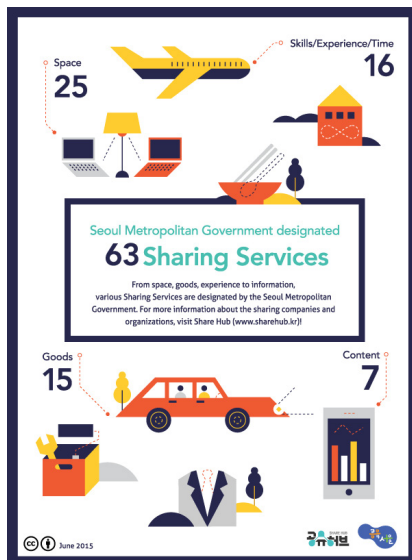
วิธีการและผลลัพธ์

ถึงแม้ว่าจะมีการตั้งองค์กรมาได้เพียง 4 ปี แต่ก็ได้สร้างผลงานให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เห็นได้จากการสร้างกรุงโซลให้เป็นเมืองแห่งการแบ่งปันหรือ “The Sharing City”¹⁰ แห่งแรกของโลก โดยรัฐบาลสนับสนุนให้ประชาชนแบ่งปันทรัพยากร เช่น

ที่อยู่อาศัย หนังสือ ที่จอดรถ หรือแม้แต่เสื้อผ้า ด้วยการสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์ขึ้นมา โดยประกอบไปด้วยโครงการย่อย ดังนี้

- การสร้างศูนย์เครื่องมือ (Tool Kit Centres) เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยในชุมชนละแวกนั้นสามารถยืมของที่ไม่ได้ใช้เป็นประจำ เช่น กระเป๋าเดินทาง และเครื่องมือต่างๆ โดยรัฐบาลให้เงินอุดหนุนแก่ชุมชนเพื่อให้ประชาชนได้สร้างและจัดการกันเอง
- การแชร์บ้านระหว่างผู้สูงอายุที่มีพื้นที่ว่างกับนักเรียนที่ต้องการที่อยู่อาศัย โดยนักเรียนจะช่วยทำงานบ้านหรือให้การช่วยเหลืออื่นๆ เป็นการตอบแทน
- โครงการแชร์หนังสือ โดยสร้างห้องสมุดเล็กๆ ในห้องชุดอพาร์ทเมนต์สำหรับการแลกเปลี่ยนกันระหว่างเพื่อนบ้าน
- โครงการ Open Closet ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้ผู้ไปสมัครงานยืมชุดในการใส่ไปสัมภาษณ์ พร้อมทั้งมีตัวเลือกเพิ่มเติมในการให้คำแนะนำแก่ผู้สมัครงาน

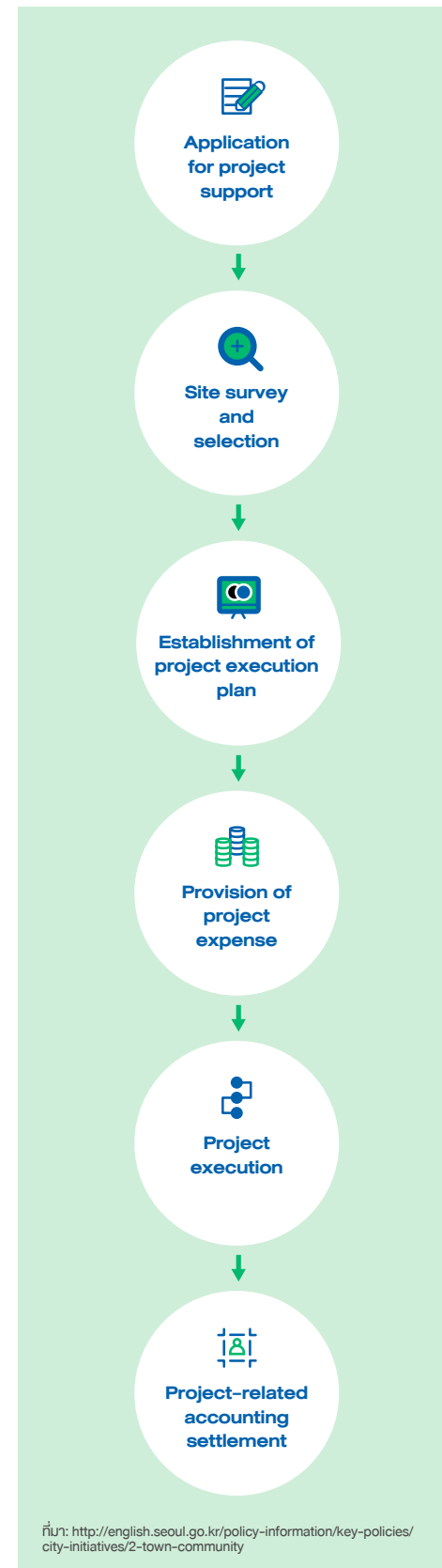
¹⁰ ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ <http://english.sharehub.kr>



ที่มา: <http://english.sharehub.kr/what-is-a-sharing-city-seoul/#infographic>

นอกจากนี้ Seoul Innovation Bureau ยังได้เกิดโครงการขึ้นมาด้วยเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยให้การสนับสนุนประชาชนในการสร้างชุมชนของตนเองภายในหมู่บ้าน เรียกว่า “Town Community Support Project”¹¹ แผนภูมิต้นี้เปิดสำหรับประชาชน โดยได้ระบุขั้นตอนการคัดเลือกไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการสร้างแรงบันดาลใจจากกรณีศึกษาของหมู่บ้านต่างๆ เช่น ในปีพ.ศ. 2537 เหล่าผู้ประกอบการที่มีบุตรหลานในหมู่บ้าน Seongmisan 30 ครอบครัว ร่วมกันซื้อบ้านและสร้างเป็นศูนย์เลี้ยงเด็กประจำหมู่บ้านเพื่อให้ลูกหลานได้เติบโตอย่างมีคุณภาพ ในปัจจุบันมีสมาชิกเข้าร่วมเพิ่มขึ้นถึง 1,000 คน โดยทุกคนมีความเชื่อในการสร้างชุมชนที่มีครอบครัวเป็นศูนย์กลาง (Family-Centered Community) และมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสร้างโรงเรียน การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งในด้านวัฒนธรรมและชุมชนสำหรับเด็กๆ หรือสร้างธุรกิจที่มีทิศทางเดียวกันอย่างร้านอาหาร/ในชุมชน เป็นต้น

11 <http://english.seoul.go.kr/policy-information/key-policies/city-initiatives/2-town-community/>





ผลลัพธ์

ผลกระทบของ Sharing City กระจายไปทั่วโลก ด้วยการเป็นเจ้าภาพในการจัด the Global Social Economy Forum เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ของประเทศต่างๆ ซึ่งมีผู้เข้าร่วมกว่า 30 ประเทศ นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการสนับสนุนของภาครัฐก็ช่วยให้เกิดนวัตกรรมทางสังคมอย่างเต็มที่ ส่งผลธนาคาร 20 แห่งในประเทศเกาหลีใต้ได้ร่วมกันเพื่อก่อตั้งองค์กรเพื่อการบ่มเพาะธุรกิจเกิดใหม่ในปี พ.ศ. 2555 เรียกว่า Dream Bank พร้อมกับสร้าง Co-Working Space ที่มีชื่อว่า D.Camp ขนาดพื้นที่ 1,650 ตารางเมตร และให้กลุ่มสตาร์ทอัพได้ใช้พื้นที่ออฟฟิศฟรีอย่างน้อย 3 เดือน พร้อมกับมีเครือข่ายและโอกาสทางการศึกษาเพื่อสร้างธุรกิจแบ่งปันในสังคม นอกจากนี้ยังมีการสร้างพื้นที่ออนไลน์เพื่อช่วยในการสื่อสารติดต่อกับนักลงทุนได้อีกด้วย

ต่อเนื่องจาก Sharing City รัฐบาลยังได้สร้าง “Smart Environment” ด้วยการติดตั้งสัญญาณ Wi-Fi เพิ่มเติมอีก 2,000 แห่งในสวนสาธารณะ ตลาด และสำนักงานของภาครัฐ รวมถึงแจกจ่ายอุปกรณ์สมาร์ทโฟนมือสอง ให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ที่มีรายได้น้อยเพื่อช่วยเหลือด้านการติดต่อสื่อสารอีกด้วย



กรณีศึกษา 05 : ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ Sitra (ฟินแลนด์)



ที่มา: <https://www.linkedin.com/in/marcoslembert/>



ที่มา

ในปีพ.ศ.2510 Sitra ได้ก่อตั้งภายใต้ Bank of Finland เพื่อฉลองวันครบรอบ 50 ปีที่ได้รับเอกราชเป็นอิสระจากการปกครองของรัสเซีย จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2534 Sitra ได้เปลี่ยนไปเป็นองค์กรอิสระที่มีเงินทุนเป็นของตนเองแต่ยังคงขึ้นตรงต่อรัฐบาลของประเทศ ตลอดระยะเวลา 50 ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเป็นระยะๆ เริ่มจากต้นทศวรรษที่ 1980 Sitra ปฏิบัติงานในด้านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการเงิน แต่ด้วยเงินทุนใหม่ที่หนุนจาก Public Funding Agencies องค์กร Sitra จึงหันไปสนับสนุนกิจกรรมในด้านธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital)¹² ซึ่งในขณะนั้นยังเป็นสิ่งใหม่ในประเทศฟินแลนด์ จนกระทั่งช่วงกลางทศวรรษที่ 2000 มีการเกิดใหม่ของกลุ่มธุรกิจเงินร่วมลงทุนเป็นจำนวนมาก Sitra จึงตัดสินใจเปลี่ยนจุดมุ่งหมายอีกครั้งด้วยการเน้นการสร้าง

¹² กลุ่มธุรกิจเงินร่วมลงทุน หรือ Venture Capital เป็นการเข้าไปร่วมถือหุ้นในบริษัทขนาดเล็กหรือบริษัทเกิดใหม่ (Start up) ซึ่งยังไม่มีรายได้ระยะยาว การลงทุนรูปแบบนี้มักเป็นที่นิยมของนักลงทุนรายใหญ่ วาณิชธนกิจ (Investment Bank) และสถาบันการเงินต่างๆ ซึ่งไม่ได้มีแค่รูปแบบการให้เงินทุนเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการให้คำปรึกษาทางเทคนิคหรือการบริหารจัดการด้วย

นวัตกรรมสาธารณะและการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมแบบบูรณาการ¹³ (Social Innovation & Systemic Change)



บทบาท

พันธกิจขององค์กร Sitra คือการสร้างประเทศฟินแลนด์ที่ประสบความสำเร็จในโลกอนาคต (Build a Successful Finland for Tomorrow's World) ในปีพ.ศ. 2560 ประเทศฟินแลนด์ได้มีการเฉลิมฉลองครบรอบ 100 ปีที่ได้รับเอกราชพร้อมๆ กับการครบรอบ 50 ปีขององค์กร รัฐบาลจึงมอบของขวัญด้วยการให้เงินทุนสนับสนุนเพิ่มเติม Sitra ใช้วลีที่เรียบง่ายอย่าง “สร้างอนาคตไปด้วยกัน (Building the Future Together)” เพื่อนำไปใช้ในการใช้ชีวิตประจำวันในวันธรรมดาที่คนฟินแลนด์ทุกคนจะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสภาพแวดล้อมที่มอบความ

¹³ การเปลี่ยนแปลงระบบเชิงบูรณาการ (Systemic change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่ระบบหนึ่งเท่านั้น แต่รวมถึงระบบที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กันทั้งหมด

เป็นอยู่ที่ดี พลเมืองมีสุขภาพแข็งแรง สังคมมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น มีความเท่าเทียมกัน และมีการขนส่งสาธารณะที่เป็นระบบ Sitra มองว่าการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตไม่ได้เกิดจากการคิดเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากการกระทำในปัจจุบัน และต้องมาจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน



วิธีการและผลผลิต

ระหว่างปีพ.ศ. 2556-2559 Sitra ได้ช่วยวางแผนแม่บท (Road Map) ของเศรษฐกิจหมุนเวียนที่มีการศึกษาว่าจะช่วยทำให้เพิ่มรายได้ให้กับเศรษฐกิจประเทศอย่างน้อยเป็นจำนวนเงินกว่า 3 พันล้านยูโรภายในปีพ.ศ. 2573 โดยตีพิมพ์เอกสารออกมาในปีพ.ศ. 2559 Sitra มุ่งเน้นไปที่บทบาทของการช่วยส่งเสริมเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรหรือบริษัทในการผลักดันให้เกิดเศรษฐกิจแบบยั่งยืนภายในปีพ.ศ. 2562¹⁴ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของโครงการและโครงการนำร่อง

ในปีพ.ศ. 2558 Sitra ได้พยายามค้นหาและออกแบบเครื่องมือเพื่อยกระดับการให้บริการจัดหางานและฝึกอบรมให้แก่คนในทุกช่วงของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นการหางานแรกหลังจบใหม่ การเปลี่ยนอาชีพการทำงาน การเปลี่ยนไปทำอาชีพอิสระหรือทำงานพาร์ทไทม์ในวัยเกษียณ ด้วยการตั้งสถาบันการศึกษาสถาบันวิจัย บริษัท องค์กร สมาคม และหน่วยงานภาครัฐมาทำงานร่วมกัน

ตัวอย่างโครงการของ SITRA

- โครงการ Ratkaisu 100 เป็นโครงการที่สร้างพื้นที่การแข่งขันด้วยการตั้งรางวัลให้กับผู้ที่สามารถแก้ปัญหาความท้าทายสำคัญในอนาคตของฟินแลนด์ โดยผู้ชนะการแข่งขันที่สามารถเปลี่ยนจากแนวคิดมาใช้จริงได้จะได้รับรางวัลเป็นมูลค่า 1 ล้านยูโร การแข่งขันเริ่มด้วยการเปิดกว้างให้ผู้เข้าแข่งขันตั้งโจทย์

¹⁴ สามารถดาวน์โหลดเอกสารจาก Sitra ได้ที่ <https://www.sitra.fi/en/themes/carbon-neutral-circular-economy/>

เองโดยระบุปัญหา ความท้าทาย หรือโอกาส และเปิดให้มีการโหวตออนไลน์เพื่อเลือก 1 โจทย์สำหรับการแข่งขันในรอบที่ 2 (ปีพ.ศ. 2559) เป็นรอบการคัดเลือก 15 ทีมที่ดีที่สุดจากทีมผู้สมัคร 231 ทีม และในระหว่างรอบการแข่งขันปีพ.ศ. 2560 แต่ละทีมจะได้รับคำแนะนำและการช่วยเหลือในการพัฒนาแนวคิดไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างนวัตกรรมทางสังคมด้วยการออกแบบ สร้างต้นแบบและทดลองในสถานการณ์จริง

- โครงการฝึกอบรมผู้นำด้านนโยบายเศรษฐกิจเกิดขึ้นในปีพ.ศ. 2556 เป็นการเปิดพื้นที่ให้มีการอภิปรายความท้าทายในการสร้างเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนโดยมองถึงอนาคตของสหภาพยุโรปและการก่อตัวของหนี้สาธารณะ อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนเหล่านี้ไม่สามารถมองจากมุมมองทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวได้ เนื่องจากต้องมีการลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วย Sitra ได้เปิดการฝึกอบรมให้กับผู้นำที่มีบทบาทในการตัดสินใจจากหน่วยงานต่างๆ 2 ครั้งต่อปี โดยผู้เข้าฝึกอบรมได้เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการนโยบายเศรษฐกิจและเครื่องมือด้านนโยบายทางการเงินที่จะสามารถช่วยส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ การเรียนจะเน้นการแบ่งปันความเชี่ยวชาญแต่ละด้านของผู้เข้าฝึกอบรมไปพร้อมๆ กับการเรียนรู้มุมมองของเด็กในยุคปัจจุบัน เพื่อเป็นการการันตีว่าเด็กเหล่านี้จะได้อยู่ในสังคมที่มีความยั่งยืนเมื่อครบอายุ 18 ปีในปีพ.ศ. 2573



ผลลัพธ์

สิ่งที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงผลกระทบของ Sitra คือ การตอบรับจากรัฐบาลที่นำเอาผลงานวิจัยไปใช้ในการออกนโยบายและการให้บริการสาธารณะ ซึ่งเห็นได้จากกระทรวงการจ้างงานและเศรษฐกิจที่มีการนำงานวิจัยที่ระบุผลกระทบของการสร้างพลังงานจากแสงอาทิตย์และทรัพยากรหมุนเวียนอื่นๆ มาพูดคุยกับพลเมืองและผู้ประกอบการ ทำให้สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานถึง 44 พันล้านบาท¹⁵ หรือการมีบทบาทที่สำคัญในนโยบายการขยายผลบริการใหม่และทำให้เกิดการนำไปใช้ได้ ตัวอย่าง เช่น การออกคู่มือการรับบริการด้านสุขภาพ (Health Service Voucher) ที่มีเขตเทศบาลมากกว่า 100 เขตนำเอาไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแต่ละโครงการ Sitra ได้ใช้เครื่องมือ “Steering Panel” โดยแต่ละโครงการมีการระบุเป้าหมายของผลงานและผลกระทบอย่างชัดเจน และจะได้รับการวิเคราะห์ในทุกไตรมาส และใน 3 ปีหลังเสร็จสิ้นโครงการเพื่อทำความเข้าใจกับสิ่งที่ได้ผลได้ยาวที่สุด Sitra ยังมีการใช้วิธีการอื่นๆ ร่วมด้วยไม่ว่าจะเป็นข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้รับบริการ การสัมภาษณ์แบบสำรวจต่างๆ การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ความก้าวหน้าที่ใช้โมเดลแบบตรรกะหรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Logic Model or Theory of Change) และความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ

¹⁵ Puttick, R., Baeck, P. and Colligan, P. (2014) ‘i-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world.’ Nesta and Bloomberg Philanthropies. Available online: www.theiteams.org



ที่มา: <http://www.sitra.fi>

- 10 Mikko Kosonen ปัจจุบันดำรงตำแหน่งประธาน Sitra โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทางปัญญาและการเงินขององค์กรเพื่อช่วยให้ประเทศฟินแลนด์ เป็นผู้นำด้านความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน Kosonen เชื่อว่าอนาคตจะถูกสร้างร่วมกันจากการทดลองที่เข้มข้น และการวางภาพอนาคตในแง่บวก

สรุป : จากวิสัยทัศน์ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
สู่การทดลองออกแบบจำลองที่หลากหลาย

การสร้างนวัตกรรมได้กลายเป็นหนึ่งในวาระแห่งชาติ
ของประเทศต่างๆ ทั่วโลก เพื่อการยกระดับ
คุณภาพชีวิตของประชาชน และการพัฒนาสังคม
เศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลจึงต้องสรรหาแนวทาง
การปฏิรูประบบราชการ กระบวนนโยบายไป
ปฏิบัติ และการให้บริการสาธารณะเพื่อให้ประเทศ

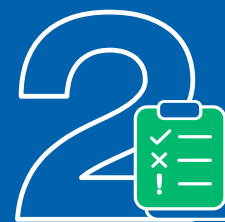
เพราะประชากรในประเทศต่างๆ ประกอบด้วยผู้คน
มากหน้าหลายตา ต่างเพศ ต่างวัย ต่างสถานะทาง
สังคมและเศรษฐกิจ การตอบโจทยความต้องการ
ที่หลากหลายของประชาชนให้มีประสิทธิภาพจึงไม่
สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยสูตรสำเร็จตายตัวเพียงอันใด
อันหนึ่ง (No One Solution Fits All) ด้วยเหตุนี้ วิธีคิด

**หลักการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และการ
ประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการดำเนินงาน
ตลอดทุกกระบวนการ**

สามารถรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 การ
จัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐถือเป็นจุดเริ่ม
ต้นที่สำคัญ ซึ่งจะเสริมศักยภาพให้ข้าราชการและ
บุคลากรภาครัฐสามารถวิเคราะห์ปัญหา และสรรหา
แนวทางแก้ไขด้วยแนวคิดและกระบวนการใหม่ๆ เพื่อ
ตอบโจทยความต้องการของประชาชนได้อย่างมี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เชิงออกแบบจึงประกอบด้วยกระบวนการสร้างแบบ
จำลองเพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการทดลองและทดสอบ
ว่านโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการ
บริการสาธารณะในรูปแบบใดมีความเหมาะสมที่สุด
ต่อการสร้างความพึงพอใจและเสริมศักยภาพให้แก่
ประชาชนในพื้นที่หรือในสถานการณ์เฉพาะ แล้วจึง
นำผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลองนั้นๆ มาขยายผล
(Scale-Up) ในลำดับต่อไป โดยบทที่ 2 จะนำเสนอ
ให้เห็นถึงตัวอย่างการเริ่มต้นประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิง
ออกแบบในประเทศไทยเพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐ

กรณีศึกษาในต่างประเทศแสดงให้เห็นว่า โครงสร้าง
และรูปแบบการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐในแต่ละประเทศนั้นมีลักษณะเฉพาะ
ที่แตกต่างกันไปด้วยปัจจัยและแรงผลักดันจากมิติ
ทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม
ลักษณะร่วมที่สำคัญของการพัฒนาห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ คือ หลักการยึดประชาชนเป็น
ศูนย์กลาง และการประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบใน
การดำเนินงานตลอดทุกกระบวนการ



Testing Out

เรื่องเล่าจากโครงการ นำร่องห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐใน ประเทศไทย

- 2.1 กระบวนการและขั้นตอน
ในการดำเนินงาน
- 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน
- 2.3 ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะ
ภายใต้โครงการนำร่อง
- 2.4 สรุป

ด้วยหลักคิดที่ว่าไม่มีวิธีการใดที่เป็นสูตรสำเร็จในการแก้ไขปัญหาและตอบโจทยความต้องการที่หลากหลายของประชาชน การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ (Learning by Doing) จึงถือเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ เพราะรัฐบาล ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการทดสอบและทดลองให้ได้มาซึ่งนโยบายและกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจริงเพื่อสร้างบริการสาธารณะที่ดี จึงได้จัดตั้งทีมนวัตกรรมที่เฉพาะกิจหรือ i-Team (Innovation Team) เพื่อจัดทำโครงการนำร่อง 7 โครงการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

สำหรับโครงการนำร่องในส่วนภูมิภาคนี้ เกิดจากความร่วมมือของกระทรวงมหาดไทยกับศูนย์นวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (G-Lab) โดยมุ่งเน้นที่จะประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการเปลี่ยนข้อจำกัดของชุมชน ทั้งด้านโครงสร้างประชากร ทรัพยากรท้องถิ่น และวัฒนธรรมนิยมประเพณีเก่าแก่ ให้กลายเป็นโอกาสการจ้างงาน สร้างรายได้ และยกระดับคุณภาพชีวิต โดยโครงการนำร่องส่วนภูมิภาคมีทั้งหมด 4 โครงการ ดังนี้

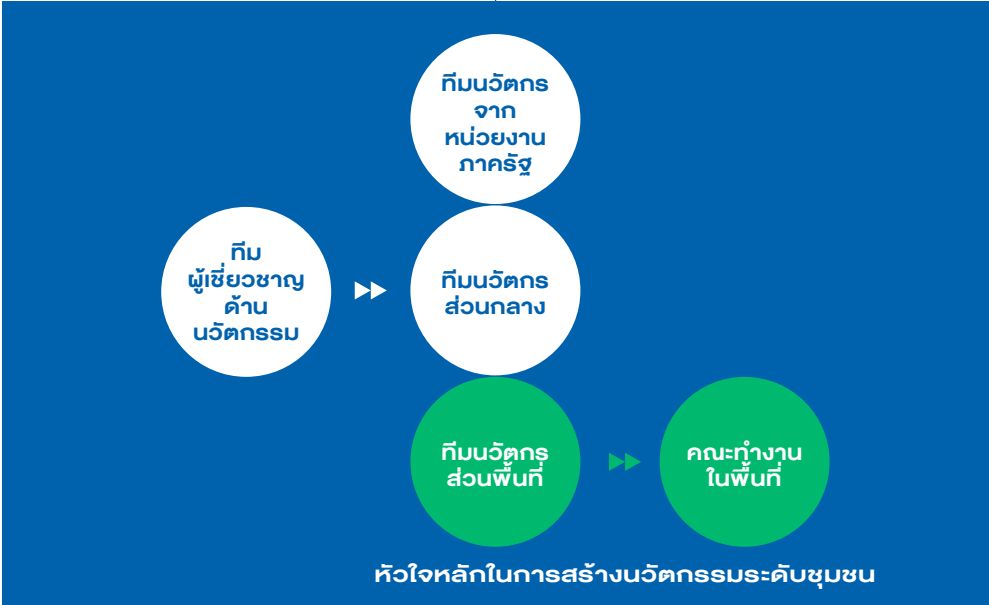
- 01. ต้นแบบนวัตกรรมการพัฒนาสังคมผู้สูงอายุ
อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร
- 02. ต้นแบบนวัตกรรมการท่องเที่ยวชุมชน
อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี
- 03. ต้นแบบนวัตกรรมวิสาหกิจชุมชน
อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง
- 04. ต้นแบบนวัตกรรมเกษตรอินทรีย์
อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร

กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงาน

การดำเนินโครงการนำร่องส่วนภูมิภาคมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน (Co-Creation) โดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) เป็นเครื่องมือในการสำรวจปัญหา และหาแนวทางแก้ไขผ่านการทดลองลงมือทำ โดยยึดความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การลงพื้นที่เพื่อศึกษาทำความเข้าใจความต้องการของคนในชุมชน (Empathy) ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการจัดทำโครงการนำร่องส่วนภูมิภาค เพราะแต่ละชุมชนล้วนมีบริบทของการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน ผู้ดำเนินงานจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เพื่อมองหาประเด็นสำคัญที่จะสร้างนวัตกรรม พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและให้ข้อมูล ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักเลือกใช้หรือปรับใช้เครื่องมือในกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) อย่างเหมาะสม และเข้าถึงกลุ่มคนในชุมชนได้อย่างแท้จริง

การสร้างนวัตกรรมระดับชุมชนจำเป็นต้องจัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมจากหน่วยงานภาครัฐเข้ามาดำเนินการ ประกอบด้วย 1. จักรการจากส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ (ก.พ.ร.) และกระทรวงมหาดไทย และ 2. จักรการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ สำนักงานจังหวัด และที่ทำการปกครองอำเภอ กระบวนการและวิธีการดำเนินงานนำโดยทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมจากศูนย์นวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (G-Lab) ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับชุมชน และเป็นเจ้าหน้าที่กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Facilitators) ช่วยฝึกอบรมทักษะและให้คำปรึกษาแก่ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมร่วมกับคนทำงานในพื้นที่ (Dream Team) ของแต่ละจังหวัด เช่น คนในพื้นที่ ผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ด้านต่างๆ หรือ หน่วยงานเอกชน เป็นต้น



11 ตัวอย่าง Flowchart แสดงความสัมพันธ์ในการดำเนินงาน

ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมเริ่มวางแผนการดำเนินงานร่วมกันในเบื้องต้นก่อนลงพื้นที่ ทำให้โครงการนำร่องในส่วนภูมิภาคทั้ง 4 โครงการ มีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นรูปแบบเดียวกัน โดยสรุปได้ดังนี้

01.

ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมจะศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของพื้นที่โครงการนำร่อง ตั้งแต่ข้อมูลที่ตั้ง ลักษณะภูมิประเทศ บริบทของประชากรและสังคม อาชีพและแหล่งรายได้หลัก ไปจนถึงปัญหาที่พบ จากนั้นจึงสรุปข้อมูลพื้นฐาน โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) เพื่อค้นหาและเลือกประเด็นที่น่าสนใจ

02.

เมื่อได้ประเด็นที่สนใจแล้ว ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมจะลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึก พร้อมกับนำทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาไปเรียนรู้กระบวนการสร้างนวัตกรรมผ่านการลงมือทำจริงในแต่ละพื้นที่ร่วมกับคณะทำงานในพื้นที่ (Dream Team) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในขั้นต้น ดังนี้

- ABCD (Asset-Based Community Development) เพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นที่โครงการนำร่องที่จะสร้างนวัตกรรม
- ต้นไม้เจ้าปัญหา (Problem Tree Analysis) เพื่อทำความเข้าใจปัญหาที่พบ นำไปสู่การวิเคราะห์หาความต้องการ (Needs) และสร้างความเข้าใจเชิงลึก (Insights)
- การวิเคราะห์ข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) เพื่อทำความเข้าใจผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในโครงการ

03.

ร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหา เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหา โดยสรุปออกมาในรูปแบบการตั้งคำถาม “เราจะ ... ได้อย่างไร?” (How might we?)

04.

เมื่อได้แนวทางการแก้ปัญหาที่น่าสนใจแล้ว จึงร่วมกันระดมความคิดโดยใช้เครื่องมือ ดังนี้

- สมองรวม Post-it (Post it War)
- การคิดแบบ 10 เท่า (x10)

05.

คัดเลือกและรวบรวมความคิดที่น่าสนใจมาใช้พัฒนาต้นแบบ (Prototype) สำหรับนำไปทดสอบการใช้งานเพื่อประเมินผลและนำมาพัฒนาต่อ วิธีนี้จะช่วยให้ทีมนวัตกรรมเข้าใจภาพรวมทั้งหมดได้ชัดเจนขึ้นก่อนลงมือสร้างจริง

06.

หลังจากการทดสอบและพัฒนาต้นแบบ ขึ้นต่อยอดท้าย คือ ทำให้โครงการเกิดขึ้นได้จริง โดยเริ่มจากการร่างแผนปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย ขั้นตอนปฏิบัติงาน (Plan) แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) บทบาทและหน้าที่ (Roles and Responsibilities) จากนั้นจึงหารือกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ เพื่อนำเสนอการจัดตั้งงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน

07.

ประเมินผลจากมุมมองของผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และประโยชน์ที่ได้รับ ก่อนจะนำไปวิเคราะห์เพื่อสร้างตัวชี้วัดจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) และสร้างตารางห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain) สำหรับใช้ในการดำเนินงานต่อไป

2.2

เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

2.2.1

ABCD (Asset-Based Community Development)



ABCD (Asset-Based Community Development) คืออะไร?

ABCD คือ เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathy) ในกรณีที่ผู้ดำเนินงานหรือทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมต้องการสำรวจปัญหาและเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน เพื่อที่จะนำไปพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือ ABCD (Asset-Based Community Development) จะช่วยเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอีกด้วย

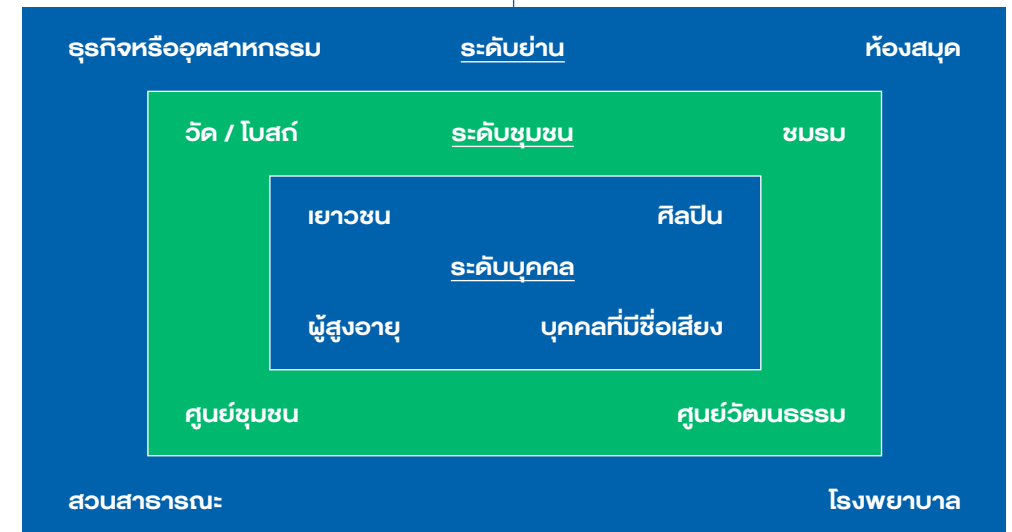
ABCD จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งและต้นทุนทางสังคม

ของชุมชนที่มีอยู่เดิม ประกอบไปด้วย 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับชุมชน และระดับย่าน ทีมนวัตกรรมสามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อสร้างโอกาสเชิงเศรษฐกิจให้แก่ชุมชน โดยการแปลงต้นทุน (Cost) ของชุมชนให้เป็นทุน (Capital) ในการสร้างมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ

วิธีการใช้งาน

ทีมงานจะต้องสอบถามและร่วมมือกับชุมชนในการเก็บข้อมูลทั้งสามระดับ ดังนี้

- 01 ระดับบุคคล** ประกอบด้วยข้อมูลรายได้เฉลี่ยของชุมชน ศิลปิน เยาวชน ผู้สูงอายุที่เป็นที่รู้จัก รวมไปถึงบุคคลที่มีชื่อเสียงในชุมชน
- 02 ระดับชุมชน** ประกอบด้วยข้อมูลของศาสนสถานในชุมชน เช่น วัด โบสถ์ การจัดตั้งชมรม ศูนย์วัฒนธรรม และศูนย์ของชุมชน
- 03 ระดับย่าน** ประกอบด้วยธุรกิจหรืออุตสาหกรรมในชุมชน สวนสาธารณะ โรงเรียน โรงพยาบาล และห้องสมุด



2.2.2

ต้นไม้เจ้าปัญหา (Problem Tree Analysis)

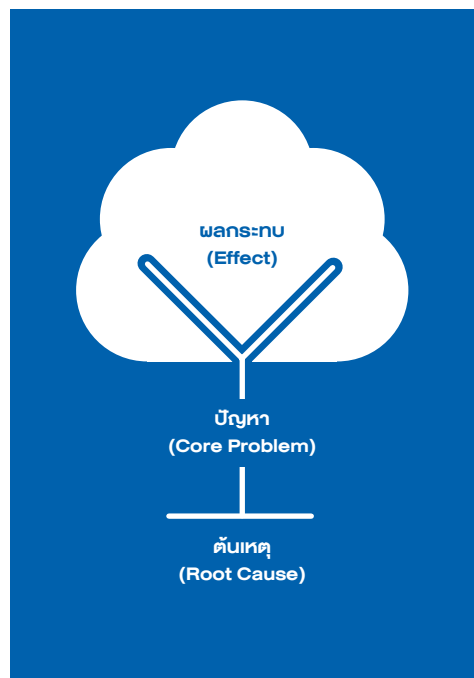


ต้นไม้เจ้าปัญหา (Problem Tree Analysis) คืออะไร?

ต้นไม้เจ้าปัญหา คือ เครื่องมือที่จะช่วยให้ทีมวิศวกรทราบถึงสาเหตุและผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหามาตรฐานจุด ด้วยการวาดแผนภาพรูปต้นไม้โดยระดับเหตุของปัญหา (Root Cause) ไล่ด้านล่างสุด ซึ่งก็คือรากของต้นไม้ ส่วนบนบริเวณลำต้นจะระบุถึงปัญหาหลัก (Core Problem) และส่วนใบจะระบุผลกระทบที่เกิดจากปัญหา (Effects) ทำให้ทีมวิศวกรมองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาต่างๆ ซึ่งอาจจะเกิดจากสาเหตุหลากหลายสาเหตุ

วิธีการใช้งาน

เลือกประเด็นปัญหาที่สนใจและเขียนลงบนส่วนลำต้นของต้นไม้ จากนั้นจึงระบุสาเหตุของปัญหา และผลกระทบของปัญหาที่เกิดขึ้นลงในพื้นที่ส่วนรากและใบของต้นไม้ใบแผนภาพตามลำดับ



13

ต้นไม้เจ้าปัญหา

2.2.3

“เราจะ ... ได้อย่างไร?” (How might we ... ?)



“เราจะ ... ได้อย่างไร?” (How might we ... ?) คืออะไร?

การตั้งคำถาม “เราจะ ... ได้อย่างไร?” เป็นขั้นตอนการตั้งโจทย์ (Reframe) หลังจากลงพื้นที่ไปเก็บข้อมูล โดยข้อมูลที่นำมาใช้ในขั้นตอนนี้จะผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก (Insight) ของชุมชน และนำไปตั้งคำถาม หรือ กำหนดโจทย์ตามความต้องการของกลุ่มผู้ใช้งาน การตั้งคำถามว่า “เราจะ ... ได้อย่างไร?” ที่ถูกต้องจะต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึก (Insight) เพื่อที่จะได้กำหนดโจทย์ที่เป็นภาพรวมเดียวกัน ก่อนจะนำไปสู่ขั้นตอนการระดมความคิด (Ideate) รูปแบบของการตั้งคำถามนี้จะช่วยหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายระดมความคิดร่วมกัน

วิธีการใช้งาน

การตั้งคำถามว่า “เราจะ ... ได้อย่างไร?” ควรเริ่มจากการศึกษาประเด็นปัญหาเชิงลึก และพยายามกำหนดกรอบคำถามจากประเด็นปัญหา คำถามจะต้องมีลักษณะไม่แคบเกินไป และไม่กว้างจนเกินไปเพื่อให้จำกัดความคิด และในขณะเดียวกันต้องป้องกันไม่ให้ทีมงานระดมความคิดอย่างไร้ทิศทาง นอกจากนี้ตัวคำถามจะต้องไม่ชี้นำแนวทางการแก้ปัญหาจนกลายเป็นการตีกรอบความคิดให้แคบลงเกินไป

2.2.4

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)



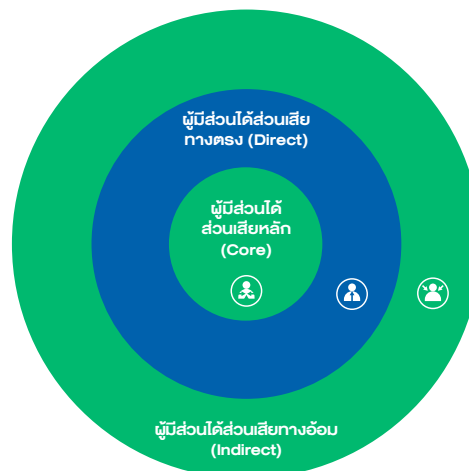
การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis) คืออะไร?

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การวิเคราะห์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้รับผลกระทบจากโครงการทั้งผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบ ทำให้ทีม

วิศวกรเห็นภาพรวมและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการทั้งหมด ช่วยให้ทีมวิศวกรเข้าถึงข้อมูลได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมถึงช่วยหาแนวทางการแก้ปัญหาและโอกาสในการทำงานกับกลุ่มคนหลากหลาย

วิธีการใช้งาน

รวบรวมรายชื่อของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการทั้งหมด กำหนดประเภทและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเขียนประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลงบนกระดาษ Post-it และจัดลงในตำแหน่งที่เหมาะสม โดยแบ่งเป็น 3 ระดับคือ (1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Core) (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรง (Direct) (3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางอ้อม (Indirect) จากนั้นจึงโยงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม พร้อมอธิบายประเด็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น



14

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

2.2.5

สงคราม Post-it (Post-it War)



สงคราม Post-it คือ การระดมความคิดในประเด็นต่างๆ ด้วยการเขียนลงบนกระดาษ Post-it ให้ได้มากที่สุดภายในระยะเวลาที่กำหนด เครื่องมือนี้จะช่วยให้เกิดการระดมความคิดที่หลากหลาย และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เปิดกว้าง และไร้การตัดสิน อีกทั้งยังช่วยจัด

ระเบียบความคิดที่ได้ ด้วยการเคลื่อนย้ายตำแหน่งของกระดาษ Post-it เพื่อจัดหมวดหมู่ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของข้อมูล หรือ เกิดการแตกแขนงความคิดต่อยอดออกไปได้

วิธีการใช้งาน

ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและคณะทำงานจะต้องกำหนดประเด็นที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมระดมความคิด จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนเขียนความคิดของตนเองลงบนกระดาษ Post-it ผลัดกันแปะลงบนกระดานรวม พร้อมอธิบายความคิดของตนให้ผู้เข้าร่วมคนอื่นฟัง เว้นไปเรื่อยๆ ให้ได้มากที่สุด จนกว่าจะหมดเวลา โดยไม่มีการตัดสิน หรือวิจารณ์ความคิดของคนอื่นในระหว่างการทำกิจกรรม

2.2.6

การคิดแบบ 10 เท่า (x10)



การคิดแบบ 10 เท่า (x10) คืออะไร?

การคิดแบบ 10 เท่า คือ การคิดการใหญ่ (Think Big) โดยตั้งคำถามว่าเราจะพัฒนาสิ่งที่กำลังทำให้กลายเป็น 10 เท่าได้อย่างไร เครื่องมือนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดความคิดที่ก้าวข้ามอุปสรรค และข้อจำกัดที่มี ทำให้สมาชิกในทีมกล้าที่จะออกจากกรอบความคิดเดิมๆ และก่อให้เกิดความท้าทายระหว่างกระบวนการ

วิธีการใช้งาน

ใช้กำหนดเป็นเงื่อนไขประกอบการระดมความคิด โดยตั้งคำถามว่าเราจะพัฒนาสิ่งที่กำลังทำ ให้กลายเป็น 10 เท่าได้อย่างไร

ต้นแบบนวัตกรรมภายใต้โครงการนำร่อง

การดำเนินงานโครงการนำร่องทั้ง 4 โครงการแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบ และเครื่องมือต่างๆ ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนและผลลัพธ์ ดังนี้

2.3.1

ต้นแบบนวัตกรรมการพัฒนาสังคมผู้สูงอายุอำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร

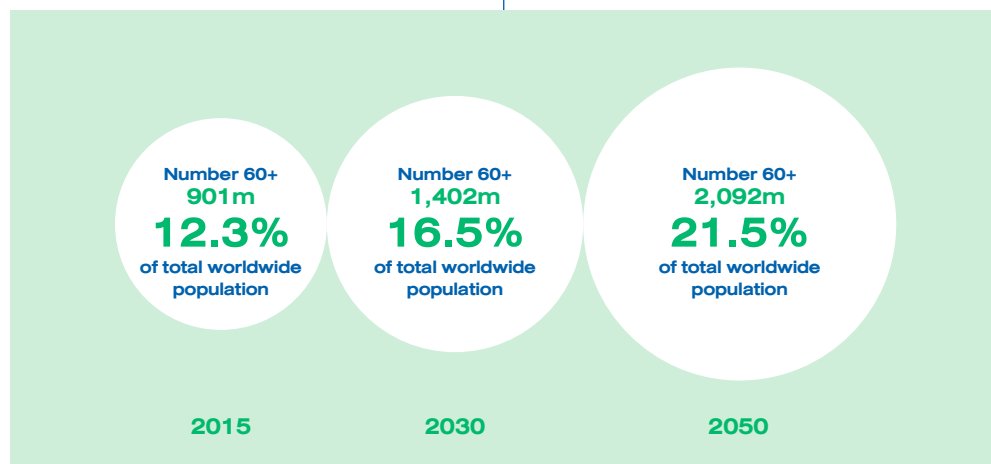


ปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างประชากรและเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จากการคาดการณ์โดยองค์การสหประชาชาติ (United Nations) ระบุว่าจำนวนผู้

สูงอายุหรือบุคคลที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จะเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณภายในปีพ.ศ. 2593 คิดเป็นร้อยละ 21 ของประชากรโลกทั้งหมดหรือประมาณกว่า 2,000 ล้านคน¹⁶ นั้นหมายความว่าสังคมโลกจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์และเป็นหนึ่งในความท้าทายแห่งศตวรรษที่ 21 ที่ทุกประเทศจะต้องรับมือ



16 การทดสอบต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาช่าส์” ครั้งที่ 3



¹⁶ United Nations. 2017. "World Population Prospects The 2017 Revision". (https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf).

¹⁷ HelpAge International. 2015. "Global AgeWatch Index 2015 Insight Report". (<http://www.helpage.org/global-agewatch/reports/global-age-watch-index-2015-insight-report-summary-and-methodology/>).

องค์การสหประชาชาติได้แบ่งระดับสังคมผู้สูงอายุเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- 01 ระดับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) หมายถึง ประเทศที่มีประชากรอายุ 60 มากกว่าร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ หรือมีประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป เกินร้อยละ 7 ของประชากรทั้งประเทศ
- 02 ระดับสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) หมายถึง เมื่อประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปเพิ่มเป็นร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ หรือมีประชากรอายุ 65 ปีเพิ่มเป็นร้อยละ 14 ของประชากรทั้งประเทศ
- 03 ระดับสังคมผู้สูงอายุระดับสุดยอด (Super-Aged Society) หมายถึง เมื่อประชากรอายุ 65 ขึ้นไป มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งประเทศ

อย่างไรก็ดี ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุตั้งแต่ปีพ.ศ. 2548 และจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปีพ.ศ. 2564 ก่อนที่จะเข้าสู่สังคมสูงอายุระดับสุดยอดอย่างรวดเร็วภายในปีพ.ศ. 2578 ตามการคาดการณ์โดยมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (มส.ผส.) จึงเป็นวาระสำคัญที่ทุกภาคส่วนจะต้องร่วมมือกันเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในอนาคตอันใกล้ ทั้งความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ระบบการพยาบาล ไปจนถึงสวัสดิการ หลักประกัน และการออม อันเป็นรากฐานสำคัญให้ประเทศไทยก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ

การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมผู้สูงอายุยังมาพร้อมกับโอกาสใหม่ๆ สำหรับการพัฒนารัฐกิจสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุแต่ละกลุ่ม รวมถึงการออกแบบเมืองที่ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุออกมาทำกิจกรรมและดำเนินชีวิตประจำวันร่วมกับคนในสังคมได้ตามปกติ

ด้วยการเล็งเห็นถึงความเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรมทางสังคมผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อหาแนวทางพัฒนาเพื่อรองรับการ

เข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ ประกอบกับพบว่ากลุ่มผู้สูงอายุในจังหวัดพิจิตรมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในอนาคตอันใกล้ โดยอำเภอตะพานหิน มีจำนวนประชากรในช่วงอายุ 50-54 ปีมากที่สุด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่จึงได้พิจารณาจัดทำโครงการนำร่องในพื้นที่ดังกล่าว

ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาได้ลงพื้นที่ไปศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผู้สูงอายุ จนสามารถแบ่งข้อมูลตามกลุ่มผู้สูงอายุเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 01 กลุ่มผู้สูงอายุติดสังคม เป็นกลุ่มที่ต้องการดูแลพึ่งพาตนเอง เพื่อไม่ให้เป็นการระงับลูกหลาน
- 02 กลุ่มผู้สูงอายุติดบ้าน เป็นกลุ่มที่ต้องการเข้าสังคม แต่มีภาระที่ต้องดูแล จึงไม่สามารถออกจากบ้านไปทำกิจกรรมหรือมีปฏิสัมพันธ์กับคนภายนอก ทำให้อุณหภูมิทางกายและใจตกถอยลง
- 03 กลุ่มผู้สูงอายุติดเตียง เป็นกลุ่มที่ขาดการดูแลสุขภาพตนเองหรือมีโรคประจำตัว และต้องการการดูแลจากคนภายนอก

จากนั้นทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา และคณะทำงานในพื้นที่ จึงได้ระดมความคิดเพื่อหาคำตอบว่า “เราจะทำอย่างไร ให้ผู้สูงอายุติดบ้านมีรายได้โดยไม่ต้องออกจากบ้าน” และ “เราจะใช้กลไกทางสังคมอย่างไร จึงจะทำให้ผู้สูงอายุติดบ้านที่มีการและขาดรายได้ มีแรงกระตุ้นในการออกจากบ้าน” โดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้สูงอายุในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม (Co-Creation) ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดนอกกรอบ เพื่อให้ได้แนวคิดที่แปลกใหม่ และน่าสนใจ โดยสามารถสรุปเป็น 3 แนวความคิดหลักที่ได้จากการระดมความคิดตามโจทย์ข้างต้น คือ

- 01 (ป)ลดหนี้...ผู้ชี่ยวชาญชีวิต: จัดตั้งศูนย์กลางพื้นที่ให้คำปรึกษาด้านการ(ป)ลดหนี้
- 02 ศูนย์ผู้สูงอายุ: จัดตั้งศูนย์รวมเครื่องใช้กลุ่มและชมรมต่างๆ ของผู้สูงอายุมาทำกิจกรรมร่วมกัน
- 03 การทำตลาดนัดผู้สูงอายุ: เปิดพื้นที่จำหน่ายสินค้าและบริการที่จะสร้างรายได้ให้กับกลุ่มผู้สูงอายุ

ทีมนวัตกรรมได้นำแนวคิดตลาดนัดผู้สูงอายุมาพัฒนาเป็นต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาช้าง” โดยทีมนวัตกรรมและคณะทำงานในพื้นที่ได้พัฒนาตลาดนัดต้นแบบ (Prototype) เพื่อทดลองการใช้งาน ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดกิจกรรมต่างๆ อาทิ การส่งเสริมรายได้ การเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการของผู้สูงอายุ การส่งเสริมการให้ความรู้เรื่องการวางแผนการเงินหลังเกษียณอายุ การส่งเสริมช่องทางการให้คำปรึกษาด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ และทดสอบการใช้งานด้วยการแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) โดยให้คณะทำงานในพื้นที่แสดงเป็นผู้นำขายสินค้าและผู้ให้บริการในตลาดนัด ขณะที่ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมได้ทดลองเป็นผู้สูงอายุที่เข้ามาใช้บริการ

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนการทดสอบต้นแบบแล้ว จึงได้รวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาต่อและทำการร่างแผนปฏิบัติงานและกำหนดหน้าที่รับผิดชอบต่อไป โดยได้สรุปผลการศึกษาออกมาในรูปแบบของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้ว่า “ถ้าผู้สูงอายุติดบ้านได้รับแรงกระตุ้นให้ออกจากบ้านเพื่อมาทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมร่วมกับสังคม และกิจกรรมส่งเสริมรายได้แล้ว ผู้สูงอายุจะสามารถดูแลตัวเองและลดภาระพึ่งพิงต่อครอบครัวได้มากขึ้น”

ต้นแบบตลาดนัด “ผู้สูงอายุ พาช้าง” เป็นโครงการนำร่องที่มุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมทางสังคม กล่าว

คือ เป็นโครงการที่มุ่งหวังให้สร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้ดียิ่งขึ้น โดยกิจกรรมนี้มีได้มีเพียงการจำหน่ายสินค้าเหมือนตลาดทั่วไปเท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยกิจกรรมที่มุ่งหวังแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่ผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ทำให้ได้มาซึ่งแนวคิดในการจัดการด้านสวัสดิการ การส่งเสริมรายได้ การวางแผนการเงิน และการมีสุขภาพที่ดีของผู้สูงอายุ ประกอบกับทรัพยากร และจุดแข็งของพื้นที่ นั้นคือ มีหลายภาคส่วนที่ให้ความสำคัญกับผู้สูงอายุ อีกทั้งมีหน่วยงานที่มีความพร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้สูงอายุ ทำให้ผู้สูงอายุมีโอกาสเข้าถึงระบบบริการดูแลที่ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น



17 บรรยากาศในตลาดนัดต้นแบบ

นอกจากตลาดนัดจะเปรียบเสมือน ‘ศูนย์รวม’ ของผู้คนในชุมชนที่มาพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนค้าขายแล้ว ยังเป็นสถานที่ผ่อนคลายสำหรับคนหลากหลายกลุ่ม การออกแบบบริการในตลาดนัดที่เอื้อกับผู้สูงอายุจะยิ่งช่วยดึงดูดให้ผู้สูงอายุติดบ้านที่มีข้อจำกัดด้านรายได้ ออกมาร่วมกิจกรรมกับชุมชนมากขึ้น และเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้ด้วยตนเอง หรือแม้แต่มาร่วมกลุ่มอาชีพกับคนในชุมชน ทำให้ผู้สูงอายุกลับมามีปฏิสัมพันธ์กับคนในสังคมอีกครั้ง ขณะเดียวกันก็ช่วยส่งเสริมสุขภาพร่างกายและจิตใจให้กับผู้สูงอายุได้อีกด้วย

สรุปผลจากการทดลองทำกิจกรรมนำร่องทั้งหมด 3 ครั้งได้ ดังนี้

01. การส่งเสริมรายได้ ผ่านการเปิดร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการฝึกอาชีพของผู้สูงอายุ และการเปิดช่องทางการให้คำปรึกษาเรื่องการฝึกอบรมอาชีพ การพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ
 - คนในครอบครัว/ ผู้ดูแลผู้สูงอายุ เห็นด้วยว่ากิจกรรมสามารถช่วยแบ่งเบาภาระด้านการเงินของครอบครัวได้
 - ผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมเห็นด้วยว่ากิจกรรมช่วยให้เกิดการพบปะสังสรรค์กันมากขึ้น
 - ผู้สูงอายุเห็นด้วยว่ากิจกรรมช่วยสร้างรายได้ให้มากขึ้น
02. การส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการของผู้สูงอายุ และการกระจายข่าวสารสำหรับผู้สูงอายุ แนะนำช่องทางการให้คำปรึกษาด้านสิทธิและสวัสดิการต่างๆ
 - คนในครอบครัว/ ผู้ดูแลผู้สูงอายุได้รับทราบถึงสิทธิสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่มี
 - ผู้สูงอายุรับทราบข่าวสารมากขึ้น
03. การวางแผนการเงินและการจัดการหนี้สิน เพื่อให้ผู้สูงอายุเรียนรู้วิธีการจัดการทางการเงินผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม
 - เพื่อให้ผู้สูงอายุเห็นว่ากิจกรรมช่วยให้ผู้สูงอายุสามารถจัดการหนี้สินและการเงินที่ดีขึ้น
 - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นด้วยว่าข้อมูลต่างๆ ในกิจกรรม มีประโยชน์ต่อการวางแผนการเงินหลังวัยเกษียณ
04. หน่วยแพทย์เคลื่อนที่ และกิจกรรมนันทนาการเพื่อสุขภาพกายและจิต
 - ผู้สูงอายุเห็นด้วยว่ากิจกรรมช่วยให้สุขภาพกายและจิตดีขึ้น
 - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเห็นด้วยว่าข้อมูลมีประโยชน์ต่อสุขภาพและสาธารณสุข

2.3.2

ต้นแบบนวัตกรรมทาง
ท่องเที่ยวชุมชน
อำเภอบ้านแหลม
จังหวัดเพชรบุรี

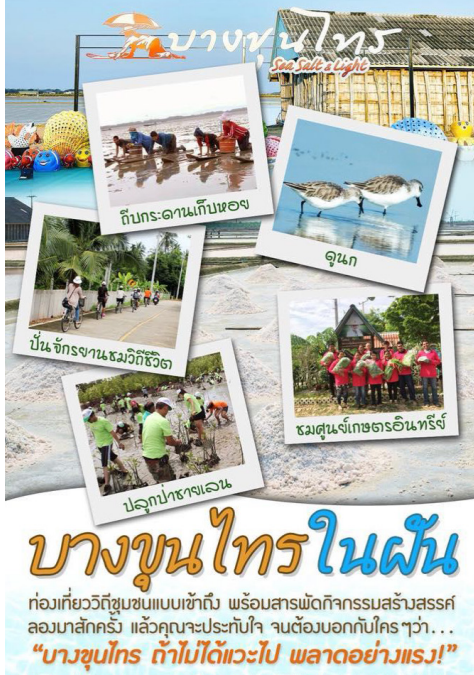


การท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่เติบโตเร็วที่สุดในโลก มูลค่ารวมจากการจองที่พักอาศัยและ

การท่องเที่ยวทั่วโลกในปีพ.ศ. 2560 นั้นสูงราว 1.6 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐฯ¹⁸ ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวในทุกขั้นตอน จึงไม่แปลกที่จะเกิดธุรกิจสตาร์ทอัพใหม่ๆ ที่หันมาพัฒนาสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ยอมจ่ายเพื่อซื้อประสบการณ์ที่ดีกว่าและตรงใจมากขึ้น ขณะเดียวกันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังคงเป็นพื้นที่ที่สำคัญที่

¹⁸ Deloitte. 2018. "Travel and Hospitality Industry Outlook". (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>).

สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2560 รายได้จากการท่องเที่ยวส่งผลให้อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยปรับตัวเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 3.5 ตามการคาดการณ์โดยธนาคารโลก (World Bank)¹⁹ ขณะที่อีไอซี (EIC) หน่วยงานวิเคราะห์เศรษฐกิจคาดว่าในปีพ.ศ. 2561 สัดส่วนของรายได้จากการท่องเที่ยวจะโตกว่าเดิม จากจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่จะเพิ่มถึง 38 ล้านคน ขยายตัวจากปี พ.ศ. 2560 ร้อยละ 7.9²⁰



18

การสร้างสรรค์ของคณะทำงานในพื้นที่โครงการ “ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทรในฝัน”

ทางการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เล็งเห็นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยนั้นเป็นฟันเฟืองสำคัญที่สร้างรายได้และสามารถกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น โดยยังคงรักษางบธรรมเนียม ประเพณี และคุณค่าทางสิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องวางแผนเตรียมความพร้อมซึ่งโครงสร้าง อย่างไรก็ตาม การจะขับเคลื่อนฟันเฟืองต่อไปในระยะยาวนั้น ต้องอาศัยการจัดการและการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยคนในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ต้องการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโดยมีชุมชนเป็นที่ตั้ง (Sustainable Community-Based Tourism) ขณะเดียวกันวิถี

¹⁹ World Bank. (2017).

²⁰ ดร.สุทธภา อมรวิวัฒน์ กระแส ธิงสิลา ดร.สุพล ศรีบุญพงศ์ และ พิณพิกิตา นิเวศ. หน่วยงานวิเคราะห์เศรษฐกิจ (Economic Intelligence Center). (2561). “รายงาน Outlook ไตรมาส 1/ 2018”.

ชีวิตอันเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนก็จะช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเช่นกัน

ทาง ก.พ.ร. ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา คณะทำงานในพื้นที่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อาทิ หน่วยงานท้องถิ่น นายก อบต. ผู้นำชุมชน และเครือข่ายหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวชุมชนภายในจังหวัดเพชรบุรี ได้ร่วมมือกันดำเนินการโครงการนำร่องในอำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนและสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้คนชุมชน ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการสร้างรายได้ การจัดสรรทรัพยากรธรรมชาติ การเพิ่มมูลค่าให้กับวัฒนธรรมท้องถิ่น หรือแม้แต่การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

จากการลงสำรวจพื้นที่ ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาพบว่า ชุมชนนี้มีศักยภาพในการดึงดูดนักท่องเที่ยว และได้จำแนกปัญหาตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 2 กลุ่ม คือ

- 01 กลุ่มประชาชนในพื้นที่ ซึ่งต้องการระบบการจัดการที่ยั่งยืนและสร้างรายได้เพิ่มให้กับคนในชุมชน แต่กังวลเกี่ยวกับผลกระทบทางลบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ
- 02 กลุ่มนักท่องเที่ยว ซึ่งต้องการเข้าถึงสินค้าและบริการของชุมชนโดยตรง และสนใจเรียนรู้วิถีการดำรงชีวิตของชุมชนแบบดั้งเดิม เพื่อศึกษาสภาพของชุมชนและธรรมชาติ แต่กังวลว่าจะถูกชาวบ้านเอาเปรียบ

ทีมงานจึงตั้งโจทย์ว่า “จะอย่างไรจึงจะสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับมาเที่ยวซ้ำ พร้อมกับช่วยยกระดับการท่องเที่ยวชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพได้?” นอกจากนี้ ยังได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมจากคณะทำงานในพื้นที่ ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์การทำงานด้านการท่องเที่ยวเป็นอย่างดี โดยพบว่ากรอบแบบแผนทางการท่องเที่ยวควรอยู่ในขอบเขตที่ชาวบ้านสามารถบริหารจัดการได้ จึงจะเกิดความยั่งยืน นำมาซึ่งโจทย์ใหม่ในการออกแบบว่า “เราจะดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เพิ่มขึ้นโดยมีชุมชนเป็นฐานได้อย่างไร”

หลังจากนั้น คณะทำงานในพื้นที่ได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็นต่างๆ ตั้งแต่การสร้างเรื่องราวภายในชุมชน การกำหนดเส้นทางท่องเที่ยวชุมชน และการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับชุมชน การพัฒนาชุมชน โดยที่ไม่สร้างผลกระทบเชิงลบ กิจกรรมสร้างสรรค์ต่างๆ เช่น กิจกรรมปั่นจักรยาน การท่องเที่ยวแหล่งวัฒนธรรม รวมไปถึงการคำนึงถึงสุขภาพของนัก

ท่องเที่ยว เช่น การสร้างโปรแกรมคำนวณแคลอรีอาหารทะเล

คณะทำงานในพื้นที่ได้ทดลองสร้างการท่องเที่ยวโดยสร้างสถานการณ์สมมติ (Role Play) ให้ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาดำเนินการเป็นนักท่องเที่ยวในรูปแบบต่างๆ เช่น ชาวต่างชาติ นักดูนก และอื่นๆ และลงคะแนนให้กับแนวคิดที่จะนำไปจัดทำร่างกิจกรรม จนเกิดเป็นโครงการ “ท่องเที่ยวชุมชนบางขุนไทรในฝัน” ที่ชุมชนสามารถบริหารจัดการระบบการท่องเที่ยวได้ด้วยตัวชุมชนเอง

ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมได้สรุปผลการศึกษาออกมาในรูปแบบของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ว่า “ถ้าชุมชนภายในตำบลบางขุนไทรแต่ละชุมชน ร่วมมือและสร้างเครือข่ายกิจกรรมที่มีเอกลักษณ์ของแต่ละชุมชนแล้ว ตำบลบางขุนไทรจะถูกยกระดับเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์วิถีชีวิตชุมชน นำไปสู่ความเข้มแข็งที่เพิ่มขึ้นของชุมชน และประชาชนในตำบลบางขุนไทรจะมีรายได้เพิ่มขึ้น”



19

การสังเกตกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามาที่ตำบลบางขุนไทร

โครงการท่องเที่ยวชุมชน “บางขุนไทรในฝัน” เป็นโครงการจัดการระบบการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืน โดยพิจารณาจากศักยภาพของพื้นที่ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ เน้นการจัดกิจกรรมที่ให้นักท่องเที่ยวได้มีส่วนร่วม ขณะเดียวกันก็สะท้อนวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของคนในท้องถิ่น โครงการนี้สร้างผลกระทบได้ในหลากหลายมิติ กล่าวคือ ในมิติสังคม เกิดการรวมกลุ่มภายในชุมชนผ่านกิจกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมถักกระดาน เกือบหอยที่เป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นอันเป็นเอกลักษณ์ ทำให้มีการสร้างเครือข่ายทางสังคมผ่านกิจกรรมเพื่อรักษาและสืบสานกิจกรรม ทำให้เกิดความร่วมมือและความช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในชุมชน

สรุปกิจกรรมจากการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล จากการทำกิจกรรมนำร่องได้ ดังนี้

01.

การยกระดับให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์วิถีชีวิตชุมชน ชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ และสร้างรายได้ให้กับคนภายในพื้นที่

- เพื่อให้คนที่มีมาได้เรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน
- เพื่อเพิ่มจำนวนกลุ่มของกิจกรรม
- เกิดองค์ความรู้ในการอนุรักษ์วิถีชีวิตชุมชน
- ลดภาระการพึ่งพาค่าใช้จ่ายจากทางภาครัฐ

02.

การส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนเป็นที่รู้จักมากขึ้นและเกิดการหวนกลับของคนรุ่นใหม่กลับมามีงาน เพื่อให้

- ชุมชนมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
- ชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น
- ยอดกด “ถูกใจ” (like) ของเพจเฟซบุ๊กเพิ่มขึ้น

ก้าวต่อไปของนวัตกรรมของจังหวัดเพชรบุรี คือ จัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ ซึ่งทางชุมชนกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการร่วมกับภาคเอกชน เพื่อจัดทำเว็บไซต์และแอปพลิเคชันส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลกิจกรรมและสถานที่ท่องเที่ยว โดยเริ่มจากตำบลบางขุนไทรเป็นที่แรก ให้นักท่องเที่ยวได้ทำความรู้จักกับชุมชนจากฐานข้อมูลที่ได้จัดเก็บไว้ก่อนเดินทาง และลดกำแพงทางด้านภาษาในการสื่อสาร เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการสร้างคุณค่าของคนภายในชุมชน โดยการตั้งเป้าหมายเป็นนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ นอกจากนี้ยังมีแผนการดำเนินการร่วมมือกับภาคเอกชนในการเสริมสร้างศักยภาพทางภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารกับกลุ่มของวิสาหกิจเพื่อสังคม “Volunteer English Bangkok” และเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในรายการท่องเที่ยวเกี่ยวกับบริษัทเอกชน “Take Me Tours” ตลอดจนผลักดันแนวคิดการสร้างนวัตกรรมดังที่กล่าวมา ไปสู่ขั้นตอนการสร้างกรณีศึกษาของนวัตกรรมที่ใช้ได้จริง (Making The Case) และจัดทำโครงการนำร่องเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมที่ใช้ได้จริงเมื่อได้รับการสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุน

2.3.3

ต้นแบบนวัตกรรม วิสาหกิจชุมชน อำเภอควนขนุน จังหวัดพัทลุง



สืบเนื่องจากปัจจุบันรัฐบาลได้กำหนดให้การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็น 1 ใน 5 วาระสำคัญของการขับเคลื่อนประเทศตามโมเดล “ไทยแลนด์ 4.0” เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนไทย ทั้งด้านศักยภาพผลิตมีตลาดรองรับสินค้าเพิ่มช่องทางการจำหน่ายที่สะดวกรวดเร็วและส่งเสริมความร่วมมือในลักษณะเครือข่าย

“วิสาหกิจชุมชน” เป็นจุดเด่นสำคัญของจังหวัดพัทลุง เนื่องจากผู้คนในชุมชนได้รวมกลุ่มกันจัดตั้งวิสาหกิจมากถึง 86 แห่ง เช่น กลุ่มอาหารทะเลแปรรูป กลุ่มปลาตุ๋น กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกระเจ็ด กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว และเกษตรกรผู้ผลิตข้าวสังข์หยด เป็นต้น โดยนำผลผลิตจากภาคการประมงและการเกษตรมาพัฒนาสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

(OTOP) และวิสาหกิจชุมชนกว่า 150 รายการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำเภอควนขนุน ที่มีศักยภาพพัฒนาและเติบโตไปสู่อำเภอชั้นนำด้านวิสาหกิจชุมชนได้ในอนาคต



20

ผลิตภัณฑ์จากการทดลองต้นแบบ “กลุ่มกระเจ็ด
ร่วมใจพัทลุง”

ทาง ก.พ.ร. และทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาจึงได้เลือกอำเภอควนขนุนเป็นพื้นที่นำร่อง และลงพื้นที่สำรวจเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกร่วมกับคนทำงานในพื้นที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเกี่ยวกับประเด็น “วิสาหกิจชุมชน” พบว่ากลุ่มหัตถกรรมกระเจ็ด เป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพ เนื่องจากตัวผลิตภัณฑ์ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ ที่สำคัญแทบทุกครัวเรือนมีทักษะและภูมิปัญญาการสานกระเจ็ดเป็นทุนเดิม จึงสามารถผลิตกระเจ็ดเพื่อสร้างเป็นรายได้

โจทย์ที่ได้จากการสำรวจประเด็นปัญหาและความต้องการกับชาวบ้านกลุ่มหัตถกรรมกระเจ็ด คือ “เราจะเพิ่มมูลค่ากระเจ็ดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร” และ “เราจะทำอย่างไรให้เครือข่ายชุมชนมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่เพียงพอต่อความต้องการและแบ่งกันใช้อย่างเป็นธรรม”

ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา และคนทำงานในพื้นที่จึงร่วมกันระดมความคิด เพื่อหาแนวทางที่จะมาตอบโจทย์ประเด็นที่ได้ตั้งไว้ จากนั้นจึงเลือกความคิดที่น่าสนใจมาพัฒนาเป็นต้นแบบ (Prototype) เพื่อนำไปทดสอบในขั้นตอนถัดไป คือ โครงการ “ศูนย์กระเจ็ดร่วมใจ” ซึ่งมีลักษณะเป็นศูนย์ให้บริการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ทั้งในด้านการให้บริการอุปกรณ์เทคโนโลยี ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์จากกระเจ็ด การจัดมาตรฐานกระเจ็ดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการให้ความรู้รวมถึงคำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการรายย่อย โดยมีคณะกรรมการศูนย์ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ดูแลบริหาร

ในขั้นตอนการทดสอบต้นแบบ ทีมงานได้จำลองสถานการณ์ขึ้นมาและแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพรวมที่จะเกิดขึ้น ก่อนลงมือปฏิบัติจริง และผลักดันให้โครงการเกิดขึ้นได้จริงในขั้นตอนสุดท้าย โดยเริ่มจากการร่างแผนปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอจัดตั้งงบประมาณในการดำเนินงานต่อไป

จากการดำเนินงานทั้งหมด สามารถสรุปเป้าหมายโครงการตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ได้ว่า “ถ้ากลุ่มผู้ผลิตกระเจ็ดสามารถรวมกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมือด้านการผลิต การจัดการ และการเข้าถึงเทคโนโลยีทางการผลิตอย่างเท่าเทียมกันแล้ว กลุ่มผู้ผลิตกระเจ็ดจะสามารถเพิ่มมูลค่ากระเจ็ด ใช้ทรัพยากรกระเจ็ดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถยกระดับการผลิตกระเจ็ดให้มีมาตรฐาน และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น”

แนวคิดของโครงการ “กลุ่มกระเจ็ดร่วมใจพัทลุง” คือ การสร้างต้นแบบนวัตกรรมทางสังคมที่คนทำงานในพื้นที่และทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาช่วยกันระดมความคิดและสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อเป็นศูนย์ให้บริการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสานกระเจ็ดในพื้นที่ ทั้งในด้านของการให้บริการอุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาผลิตผลิตภัณฑ์จากกระเจ็ด การจัดทำมาตรฐานกระเจ็ดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการให้ความรู้รวมถึงคำปรึกษาแก่ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนสานกระเจ็ด

คนทำงานในพื้นที่ได้คัดเลือกคณะกรรมการศูนย์เป็นผู้บริหารศูนย์กระเจ็ด โดยแบ่งส่วนของกิจกรรมและการบริการภายในศูนย์ ดังนี้

01 ศูนย์ประชาสัมพันธ์และข้อมูลนักท่องเที่ยว
แนะนำกิจกรรมภายในศูนย์กระเจ็ดร่วมใจและวิสาหกิจชุมชนกระเจ็ดสำหรับผู้สนใจ รวมทั้งข้อมูลการท่องเที่ยวในอำเภอควนขนุนอีกด้วย

02 ส่วนจัดแสดงสินค้าและจำหน่ายสินค้า
ให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาผลิตภัณฑ์กระเจ็ดซึ่งมีตลาดสายและการออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มมาจัดแสดงและให้ความรู้แก่ผู้มาเยี่ยมชม อีกทั้งยังจำหน่ายสินค้าในพื้นที่ส่วนกลาง เปรียบเสมือนเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และยังสร้างรายได้ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีกทางหนึ่ง

03 การส่งเสริมความรู้เรื่องการออกแบบ
เพื่อเป็นแหล่งความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

กระจัด พร้อมทั้งให้คำแนะนำด้านการตลาดโดยผู้เชี่ยวชาญ และจุดสาคัดทดลองสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่กระจัดด้วยตนเอง

04 ศูนย์ส่งเสริมมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม
ให้คำปรึกษาด้านการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการสร้างมาตรฐานให้กับผลิตภัณฑ์ที่กระจัดผ่านคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม

05 บริการเช่ายืมเครื่องจักร
เพิ่มขีดความสามารถทางการผลิตให้กับสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจ

หลังจากเสร็จสิ้นโครงการนำร่อง คณะทำงานในพื้นที่ยังมีแผนจะนำข้อมูลจากการศึกษาสำรวจและผลลัพธ์ของโครงการไปปฏิบัติตามกิจกรรมและแผนงานที่ได้วางไว้ และได้จัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจัดพิกุล และจัดสรรคณะกรรมการเครือข่าย รวมไปถึงวางข้อกำหนดและข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกในปัจจุบัน ขณะที่กลุ่มกระจัดในพื้นที่ได้ร่วมมือกันผลักดันเพื่อยื่นเสนออุปสรรคโครงการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจัดพิกุลต่อสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อที่จะขอรับการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นทางการ ด้วยเล็งเห็นว่าโครงการนี้มีความสำคัญต่อชุมชนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาจังหวัดอย่างแท้จริง

สรุปกิจกรรมจากการถอดบทเรียนจากการดำเนินโครงการนำร่องได้ ดังนี้

01. จัดตั้งเครือข่ายเพื่อให้บริการเช่าเครื่องมือการผลิตกระจัด

นอกเหนือจากบริการให้เช่าเครื่องจักรเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในวิสาหกิจแล้ว การก่อตั้งศูนย์กระจัดอย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยให้สมาชิกได้มีพื้นที่สำหรับประชุมและดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งปัจจุบันได้มีการจัดตั้งคณะทำงานแล้ว โดยมีตัวแทนจากกลุ่มกระจัดเป็นคณะทำงานหลัก และหน่วยงานราชการเป็นที่ปรึกษา

02. บริการเครื่องมือพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน

การส่งเสริมการอนุรักษ์ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมในชุมชนจะช่วยป้องกันไม่ให้น้ำและดินมีสารเคมีปนเปื้อนเพื่อให้ได้ผลผลิตขึ้น สามารถผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน และขยายไปสู่ตลาดที่ต้องการสินค้าคุณภาพสูงได้

03. การให้คำปรึกษาด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมและการตลาด

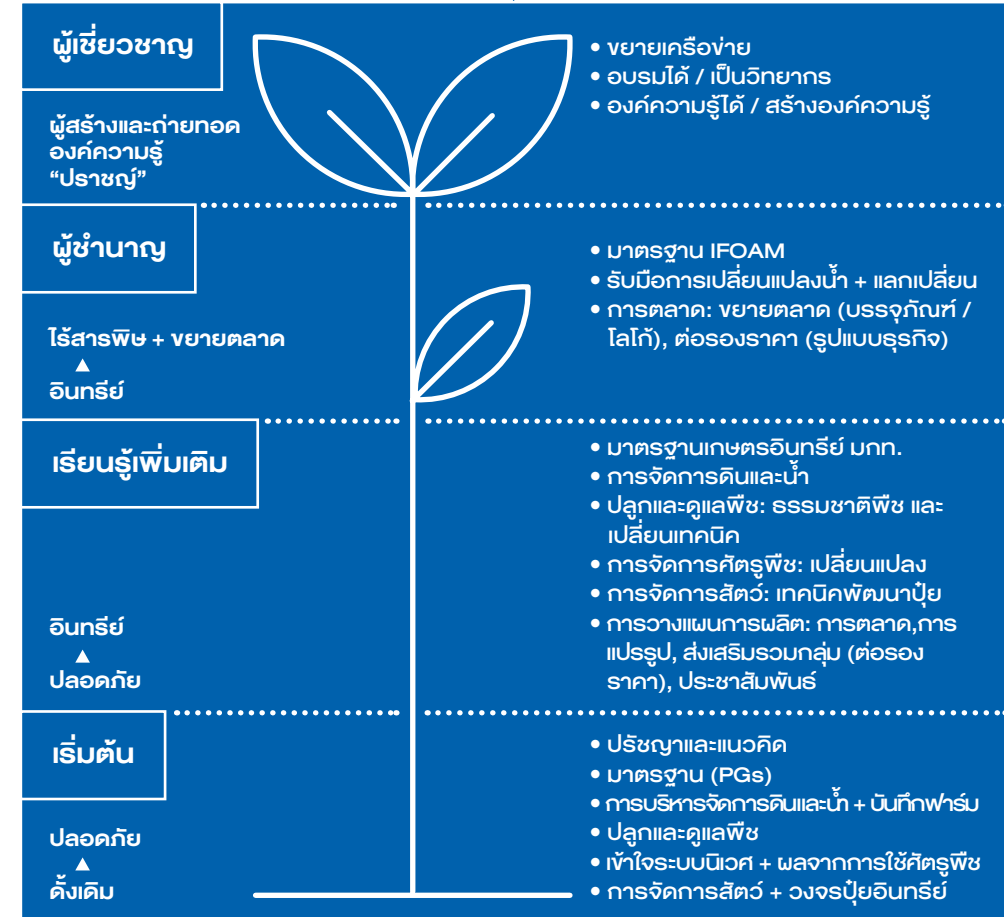
เกิดการร่วมมือกันของกลุ่มกระจัดขนาดใหญ่และขนาดเล็กเพื่อเพิ่มกำลังการผลิตและทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจที่มากขึ้นและคาดว่าจะมียอดขายสินค้ากระจัดสูงขึ้น การได้รับคำปรึกษาทางการตลาดสามารถสร้างโอกาสช่องทางการเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ รวมถึงจำนวนผู้ซื้อที่เพิ่มมากขึ้น

เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจัดพิกุลได้จัดทำกิจกรรมตามร่างโครงการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการด้านท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ จนเกิดความร่วมมือในระดับเครือข่ายทางด้านการส่งเสริมการผลิต ความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมและการตลาด อีกทั้งยังช่วยเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกเครือข่าย ซึ่งนับว่ายังไม่ไม่มีใครเคยแก้ไขปัญหาดังนี้มาก่อนในพื้นที่ดังกล่าว การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบทำให้ประชาชนในพื้นที่ได้ทราบถึงปัญหาและคิดวิธีแก้ไขได้ด้วยตนเอง อีกทั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนกระจัดพิกุลได้มีการริเริ่มการวางแผนด้านการเงินและโมเดลธุรกิจ เพื่อให้กิจการของเครือข่ายสามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน ความสำเร็จที่เป็นที่ประจักษ์ คือ การร่วมมือผลิตผลิตภัณฑ์ในปริมาณมากอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดที่มีต่อสินค้ากระจัด ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ บริษัท สตาร์บักส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด สั่งซื้อผลิตภัณฑ์กระจัดในลักษณะกล่องสี่เหลี่ยมจากกลุ่มวิสาหกิจกระจัด จำนวนกว่า 20,000

ชิ้น แต่ด้วยความร่วมมือในระดับเครือข่าย ทำให้กลุ่มกระจัดสามารถแบ่งสัดส่วนการผลิตให้กับกลุ่มสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว จึงสามารถผลิตและจัดส่งสินค้าได้ตรงตามมาตรฐานและระยะเวลาที่กำหนด นับว่าการประสานความร่วมมือในการก่อตั้งเครือข่าย เป็นการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่ได้ผลอย่างรวดเร็วและสามารถพัฒนาต่อยอดการแก้ปัญหาโดยใช้นวัตกรรมได้อีกในอนาคต

2.3.4

ต้นแบบนวัตกรรม
เกษตรอินทรีย์
อำเภอเลิงนกทา
จังหวัดยโสธร



คงปฏิเสธไม่ได้ว่ากระแสตื่นตัวเรื่องการดูแลสุขภาพ และปัญหาสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้บริโภคไม่เพียงใส่ใจเลือกบริโภคอาหารที่มีประโยชน์และสดใหม่เท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงความปลอดภัยของกระบวนการผลิต ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำอีกด้วย ในปีพ.ศ. 2560 ทางกระทรวงพาณิชย์ได้เปิดเผยว่าตลาดเกษตรอินทรีย์โลกมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าสูงถึง 72,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ มีอัตราการขยายตัวร้อยละ 20 ต่อปี ขณะที่ตลาดตลาดเกษตรอินทรีย์ในประเทศไทยก็ขยายตัวเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยคิดเป็นมูลค่าราว 2,300 ล้านบาท และมีอัตราการเติบโตร้อยละ 10 ต่อปี²¹

จากการศึกษาชุดข้อมูลเบื้องต้นของจังหวัดยโสธร พบว่าภาคการเกษตรเป็นภาคการผลิตที่สำคัญของจังหวัด โดยเฉพาะอำเภอเลิงนกทาที่มีศักยภาพทางด้านการเกษตรอินทรีย์ อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีหน่วยงานหลายภาคส่วนเข้ามาดำเนินโครงการพัฒนาด้านเกษตรอินทรีย์ แต่ส่วนใหญ่ประสบปัญหาเพราะขาดการสำรวจปัญหาในพื้นที่อย่างตรงจุด ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม พร้อมด้วยทีมนวัตกรรมที่ปรึกษาจึงริเริ่มโครงการนำร่อง โดยเริ่มจากลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกในประเด็นดังกล่าว พบว่ามีกลุ่มเกษตรอินทรีย์ที่มีศักยภาพรวมตัวกันอย่างเข้มแข็ง มีการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์อย่างจริงจัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมตามมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ โดยทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม ทีมนวัตกรรมที่ปรึกษา และคณะทำงานในพื้นที่ได้วิเคราะห์ปัญหาและจำแนกกลุ่มเป้าหมายเป็น 3 กลุ่ม ตามเกณฑ์ความรู้และประสบการณ์การทำเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกร ได้แก่ 1. เกษตรกรอินทรีย์ที่มีความรู้เกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์น้อย 2. เกษตรกรอินทรีย์ระยะตั้งไข่ 3. เกษตรกรอินทรีย์ระดับเชี่ยวชาญ โดยสามารถสรุปประเด็นปัญหาและความต้องการได้เป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

- 01 การรวมกลุ่ม
- 02 การรับรองภายในกลุ่ม
- 03 การรับรองจากสถาบันกลาง
- 04 การตลาดผลผลิตเกษตรอินทรีย์

จากการระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยการตั้งคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรให้กลุ่มคนที่สนใจทำเกษตรอินทรีย์มีแรงจูงใจในการเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล เครื่องมือ และทรัพยากรได้ง่ายขึ้น” เพื่อที่

จะหาแนวทางตอบโจทย์ประเด็นดังกล่าว และนำมาพัฒนาต้นแบบ ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมพบว่าด้วยระยะเวลาที่กระชั้นชิด ประกอบกับประเด็นด้านความบอบช้ำของพื้นที่ที่ผ่านการอบรมมามาก ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้ยังคงติดอยู่ในกรอบเดิมๆ และเป็นโครงการในลักษณะที่ชุมชนเคยทำมาแล้ว จึงพยายามหาแนวทางแก้ไขด้วยการช่วยผลักดันต้นแบบที่ได้ให้มีความแตกต่างมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งมาลงตัวที่การจัดทำแบบแผนการทำงาน (Roadmap) สำหรับโครงการ “หมู่บ้านต้นแบบเกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมไปสู่เกษตรอินทรีย์ และเป็นศูนย์การเรียนรู้ พร้อมทั้งจัดทำหลักสูตรองค์ความรู้เกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ให้แก่ผู้ที่สนใจ สามารถรองรับการเข้ามาศึกษาดูงานของผู้คนจากทั่วทุกพื้นที่ นำไปสู่การพัฒนาพื้นที่และชุมชนให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

จากขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด สามารถสรุปเป็นทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ได้ว่า “ถ้ามีการรวบรวมองค์ความรู้เกษตรอินทรีย์โดยชุมชนเอง พร้อมกับการสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้เกษตรอินทรีย์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริงแล้ว กลุ่มคนที่สนใจในการทำเกษตรอินทรีย์จะเข้าใจและเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น โดยสามารถนำความรู้ไปต่อยอดได้” และ “ถ้าเกิดการรวบรวมองค์ความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์โดยชุมชนเอง พร้อมกับการสร้างระบบการถ่ายทอดความรู้ที่นำไปใช้ได้จริงแล้ว กลุ่มคนที่สนใจในการทำเกษตรอินทรีย์จะเข้าใจ และได้เครือข่ายกลุ่มเกษตรอินทรีย์ อีกทั้งกลุ่มเกษตรอินทรีย์เดิมจะมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นและเป็นที่รู้จักในฐานะชุมชนต้นแบบเกษตรอินทรีย์”

จากข้อสรุปด้วยทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คณะทำงานจึงได้จัดทำแบบแผนบริหารจัดการความรู้โดยวิธีการ “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” หรือ “ยโสธรโมเดล” เป็นโครงการนำร่องที่มีความมุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมทางสังคม โดยการสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านเกษตรกรรม เพื่อให้เกิดผลกระทบทางรูปแบบความคิด และกระตุ้นให้มีจำนวนเกษตรกรอินทรีย์เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากอำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธรเป็นอำเภอที่หลายภาคส่วนให้ความสำคัญภาคการเกษตร โดยเฉพาะการทำเกษตรแบบอินทรีย์เป็นยุทธศาสตร์

โครงการสร้างหลักสูตร “ยโสธรโมเดล” มีเป้าหมายที่ชัดเจน คือ สร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรที่ไม่ได้ทำเกษตรแบบอินทรีย์เปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์มากขึ้น และเพื่อให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล เครื่องมือ

และทรัพยากรได้ง่ายขึ้น ผลลัพธ์ท้ายสุดคือทำรูปเล่มหลักสูตร

“เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” จังหวัดยโสธร จะเป็นหน่วยงานที่พร้อมให้การสนับสนุนกับเกษตรกรอินทรีย์ นอกจากหน่วยงานอื่นๆ แล้ว ยังมีการรวมกลุ่มของเกษตรกรในชุมชนเพื่อศึกษา และพัฒนาการเกษตรแบบอินทรีย์ โดยโครงการสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” จะทำหน้าที่

ในการรวบรวมคณะทำงานจากชุมชนเพื่อสร้างหลักสูตรและระบบจัดการภายใน จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและการจัดการความรู้โดยปราชญ์ชุมชนจัดทำโมเดลทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหาร เพื่อเป็นการพัฒนาเทคนิคการถ่ายทอดความรู้โดยปราชญ์ชุมชน และสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามความคาดหวังในระดับพื้นที่ นั่นคือชุมชนสามารถกลายเป็นชุมชนต้นแบบเกษตรอินทรีย์ได้อย่างสมบูรณ์

สรุปกิจกรรมจากการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลจากการทำกิจกรรมนำร่องได้ ดังนี้

01. จัดตั้งคณะทำงานเพื่อสร้างหลักสูตรและระบบจัดการภายใน

เกิดการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำโครงสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” จำนวน 17 ท่าน โดยกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน ส่วนทางคณะทำงานได้แบ่งหน้าที่รวบรวมและเก็บเกี่ยวความรู้เพื่อทำการสร้างหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร”

02. จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและการจัดการความรู้

จัดทำหลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” แต่เนื่องด้วยเวลาที่จำกัด หลักสูตร “เกษตรอินทรีย์วิถียโสธร” จึงยังไม่สมบูรณ์

²¹ ศูนย์ข่าวกระทรวงพาณิชย์. (23 กุมภาพันธ์ 2560). “พาณิชย์ดันหน้าดินเกษตรอินทรีย์ไทยสู่ตลาดโลก”. <http://www.moc.go.th/index.php/moc-news/2015-10-19-04-33-08/item/321256.html>

2.4

สรุป

ประสบการณ์การดำเนินงานในโครงการนำร่องแสดงให้เห็นว่า ภาครัฐสามารถสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือกันข้ามหน่วยงานอย่างบูรณาการได้ จนส่งเสริมให้เกิดพื้นที่สร้างสรรค์ในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ โดยต้นแบบนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้โครงการทั้งสิ้น ได้รับการตอบรับเป็นที่น่าสนใจจากการทดสอบเบื้องต้นกับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการ อย่างไรก็ตาม ต้นแบบนวัตกรรมบริการสาธารณะในแต่ละโครงการยังสามารถนำไปพัฒนาต่อให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ด้วยการทดลองซ้ำ พัฒนาต้นแบบนวัตกรรมใหม่ และทดสอบต้นแบบนวัตกรรมนั้นๆ กับกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้บริการในจำนวนที่มากยิ่งขึ้น

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะสามารถช่วยต่อยอดพัฒนานวัตกรรมในระดับชุมชนได้ต่อจากโครงการนำร่องต่างๆ รวมทั้งขยายโอกาสให้ภาครัฐสามารถประยุกต์ใช้วิธีคิดเชิงออกแบบในการแก้ไขปัญหาให้ประชาชนในมิติต่างๆ อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น โดยในบทต่อไปจะกล่าวถึงแนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย



Setting Up

จะจัดตั้งห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐอย่างไร ให้ตอบโจทย์ ประชาชนไทย?

- 3.1 หลักการในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ (Key Principles)
- 3.2 องค์ประกอบสำคัญ (Key Elements)
และเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้อง
ปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ
(Innovation Lab Canvas)
- 3.3 เป้าหมายของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ
- 3.4 แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติ
การนวัตกรรมภาครัฐ
- 3.5 รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ใน
ประเทศไทย
- 3.6 ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ
(Toolkit) ของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ
- 3.7 ผลผลิตและการวัดผลกระทบ :
การวัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า และ
การสื่อสารผลกระทบเพื่อสร้าง
ความเชื่อมั่นและยั่งยืน
- 3.8 เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการ
นวัตกรรมภาครัฐ
(Innovation Lab Journey)
- 3.9 สรุป

จากการศึกษาและวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจากทั่วโลกผ่านการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ประกอบกับประสบการณ์ในการดำเนินการโครงการนำร่องทั้งหมด 7 โครงการ เนื้อหาในบทนี้จะนำเสนอถึงหลักการสำคัญ แนวทางการจัดตั้งและแนวทางการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เหมาะสมสำหรับบริบทของประเทศไทย

3.1

หลักการในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Key Principles)

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ต้องเริ่มต้นจากหลักคิดที่แตกต่างออกไปจากการจัดตั้งหน่วยงานในระบบราชการที่เคยเป็นมา โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1. **การยึดความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลางและมุ่งมั่นที่จะสร้างประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง (Citizen-Centred and Impact-Driven)**

ทีมนวัตกรรมภาครัฐต้องเน้นการตอบโต้ความต้องการของประชาชนเป็นอันดับแรก โดยมีการกำหนดโจทย์ของการพัฒนานวัตกรรมและการบริการสาธารณะซึ่งสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน กระบวนการดำเนินงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนี้ถือเป็นการยกระดับการทำงานประจำเชิงรับ (Passive, Routine Work) ที่จำเจ มีลักษณะตายตัว และเต็มไปด้วยงานด้านธุรการ (Administrative Work) สู่การทำงานเชิงรุก (Proactive Work) ที่สร้างสรรค์ และกระตือรือร้นที่จะนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาและทางออกใหม่ๆ แบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) ไม่ใช่รอแต่เพียงให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้สั่งการ (Top-Down Approach)



“ถ้าเราจะพัฒนานวัตกรรมให้ตอบ
โจทย์ประชาชนจริงๆ เราก็ควรไปรับฟัง
ประชาชนว่าเขาต้องการอะไร ราชการ
ต้องเข้าหาประชาชนอย่างแท้จริง ส่วน
คนที่เข้ามาร่วมกับทีมนวัตกรรมก็ควร
เป็นคนที่มีความตั้งใจจริง ใจ ที่อยากจะ
ช่วยเหลือคนที่ลำบาก ต้องเป็นทั้งคนดี
และคนเก่ง”

กัลยาณ ภูวนันท์
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานวัตกรรมการ
เรียนรู้สื่ออิเล็กทรอนิกส์
สำนักงาน ก.พ.ร.

2. **การสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้ง (Deep Understanding)**

เพราะการสร้างนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกรอบความคิดในการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ และไม่ใช้เพียงการหยิบยืมนวัตกรรมของต่างประเทศมาปรับใช้โดยไม่พิจารณาถึงบริบทเฉพาะ ทีมนวัตกรรมภาครัฐจึงต้องประยุกต์ใช้ทักษะการวิจัยอย่างรอบด้านในการทำความเข้าใจประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ตั้งแต่การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสำรวจข้อมูลสถิติและความคิดเห็นของประชาชน และการลงพื้นที่จริงเพื่อสัมภาษณ์ประชาชนกลุ่มตัวอย่างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการออกแบบนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และบริการสาธารณะนั้น ทีมนวัตกรรมต้องไม่คาดเดา (Assume) เองว่าประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียคือกลุ่มคนที่มีลักษณะความต้องการเหมือนกันอย่างเป็นสากล (Universal) แต่ต้องสังเกตและสำรวจประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนเกิดความ

เข้าใจถึงลักษณะความต้องการเฉพาะของคนแต่ละกลุ่ม ซึ่งบางครั้งอาจมีลักษณะความแตกต่างและขัดแย้งในระดับมากหรือน้อยแล้วแต่กรณีไป จากนั้นจึงทำการออกแบบวิธีการแก้ไขปัญหามาเสนอทางออกที่เหมาะสม

ศาสตร์เชิงพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อการสร้าง ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

หนึ่งในวิธีวิทยา 4 ขั้นตอน (Four-Step Methodology) ของ Behavioural Insights Team ประจำสหราชอาณาจักร คือ การทำความเข้าใจสถานการณ์ กลุ่มเป้าหมาย และบริบทของปัญหา จากนั้นจึงค่อยสร้างวิธีการแก้ไขปัญหามาเสนอทางออกแบบนวัตกรรมเชิงนโยบาย²²

22

Puttick, Ruth, Baek, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf).

3. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving)

ทีมนวัตกรรมต้องไม่ติดอยู่ในกรอบความคิดและวิธีการทำงานที่ตายตัว แต่ต้องเปิดรับองค์ความรู้ (Insights) และวิธีการได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการแก้ไขปัญหามาอย่างรอบด้าน

“คนที่ทำเรื่องนวัตกรรมต้องกล้าออกจากกรอบ รอบรู้ ฟังเยอะ อ่านหนังสือเยอะ จะได้มีทรัพยากรในตัวมาคิดทำอะไรใหม่”

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร
หัวหน้าทีม Innovation Lab
บริษัท ปตท. จำกัด

4. การทดลองเพื่อการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว (Experimenting and Learning from Both Successes and Failures)

เพราะการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะที่ดีไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการคาดเดาทฤษฎี กระบวนการดำเนินงานของทีมนวัตกรรมจึงต้องประกอบไปด้วยการทดลองและทดสอบแบบจำลองนโยบาย แนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการบริการสาธารณะกับกลุ่มประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยในวัฏจักรของการทดลองและทดสอบแบบจำลองต่างๆ นี้ ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการทำซ้ำและทำใหม่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของแบบจำลองนั้นๆ หลักการนี้แตกต่างจากการดำเนินงานในระบบราชการแบบดั้งเดิม เพราะเปิด โอกาสให้ภาครัฐเรียนรู้ถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จและความล้มเหลวของแบบจำลองต่างๆ ก่อน การนำไปใช้จริง

“การสร้างนวัตกรรม คือ การลองผิดลองถูก และต้องกล้าเสี่ยง ซึ่งต่างจากระบบปัจจุบันของราชการ”

ณัฐพงษ์ จารุวรรณพงษ์
อดีตผู้อำนวยการสำนักงานสร้างเสริม
กิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ

5. เน้นความร่วมมือ (Collaborative) กับผู้คน และภาคส่วนที่หลากหลายและการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม (Equality)

ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ ไม่สามารถจะทำให้ประสบความสำเร็จโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้ แต่จำเป็นต้องร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานที่หลากหลายทั้งจากภายในองค์กรภาครัฐเอง จากหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก รวมถึงผู้ใช้บริการซึ่งก็คือประชาชน เนื่องจากต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ข้อมูล และความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้สามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นองค์รวม อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ยังช่วยให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและนำไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากด้านต่างๆ อีกด้วย โดยในการทำงานร่วมกันนั้น ควรมีทัศนคติว่าทุกคนและองค์กรมีความเท่าเทียมเสมอกัน ทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นพันธมิตร ไม่มีฝ่ายใดเหนือกว่าใคร เป็นการทำงานเพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐร่วมกับประชาชนและภาคส่วนต่างๆ (Co-Creation) มากกว่าที่จะเป็นการช่วยเหลือประชาชนโดยรัฐมีอำนาจเหนือกว่า

“ผมรู้สึกว่าเรากำลังทำสิ่งที่เรียกว่า Collective Construction คือมันเป็นการมีส่วนร่วมของทีมที่หลากหลายที่มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน แล้วแต่ละคนก็มีบทบาทสำคัญในแต่ละช่วงต่างกัน”

i-Team
โครงการนำร่องการแก้ไขปัญหาระบบการรอคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาล

6. เปิดรับความหลากหลาย (Embrace Diversity)

การทำงานร่วมกันกับองค์กรและภาคส่วนต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความคิดที่เปิดรับความหลากหลายทั้ง

ในเชิงความคิด และวิธีการทำงาน โดยมองความแตกต่างเป็นโอกาสในการพัฒนามากกว่าที่จะเป็นอุปสรรค และรู้จักการจัดการความแตกต่างให้กลายเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีแก่ประชาชน

“ทักษะและมุมมองที่แตกต่างจากคนภายนอกมีประโยชน์มาก ช่วยทีมพวกเราที่เป็นคนจากภาครัฐได้มาก”

i-Team
โครงการนำร่องการปรับปรุงบริการการรับรองระบบงานห้องปฏิบัติการทดสอบตามมาตรฐาน มอก. 17025

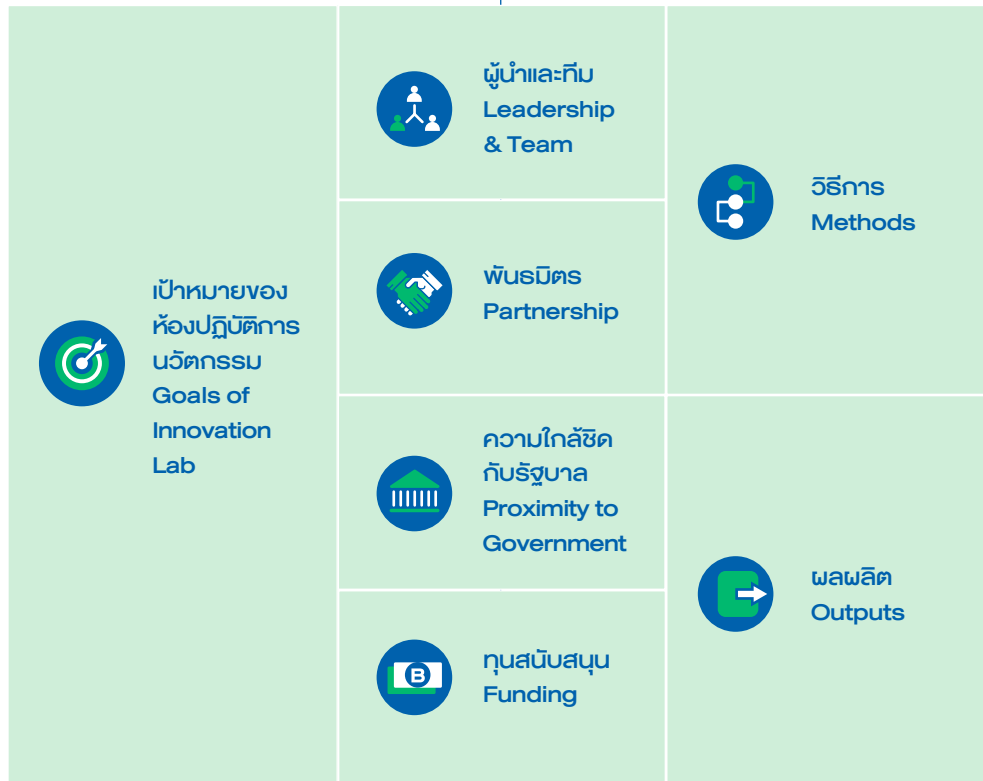


องค์ประกอบสำคัญ (Key Elements) และเครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Canvas)

ในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab) หรือทีมนวัตกรรม (Innovation Team) ควรพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามหลักการดังกล่าวไปแล้วข้างต้น โดยเครื่องมือสำคัญที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาองค์ประกอบของการจัดตั้งดังกล่าวได้แก่ “แม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ” (Innovation Lab Canvas) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการระดมความคิด ทำให้เห็นความเชื่อมโยง

ขององค์ประกอบแต่ละส่วน และสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารความคิดในเบื้องต้นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้อย่างครบถ้วน กระชับ และไม่ซับซ้อนจนเกินไป

แม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีส่วนประกอบซึ่งครอบคลุมมิติต่างๆ ที่สำคัญดังแผนภาพต่อไปนี้

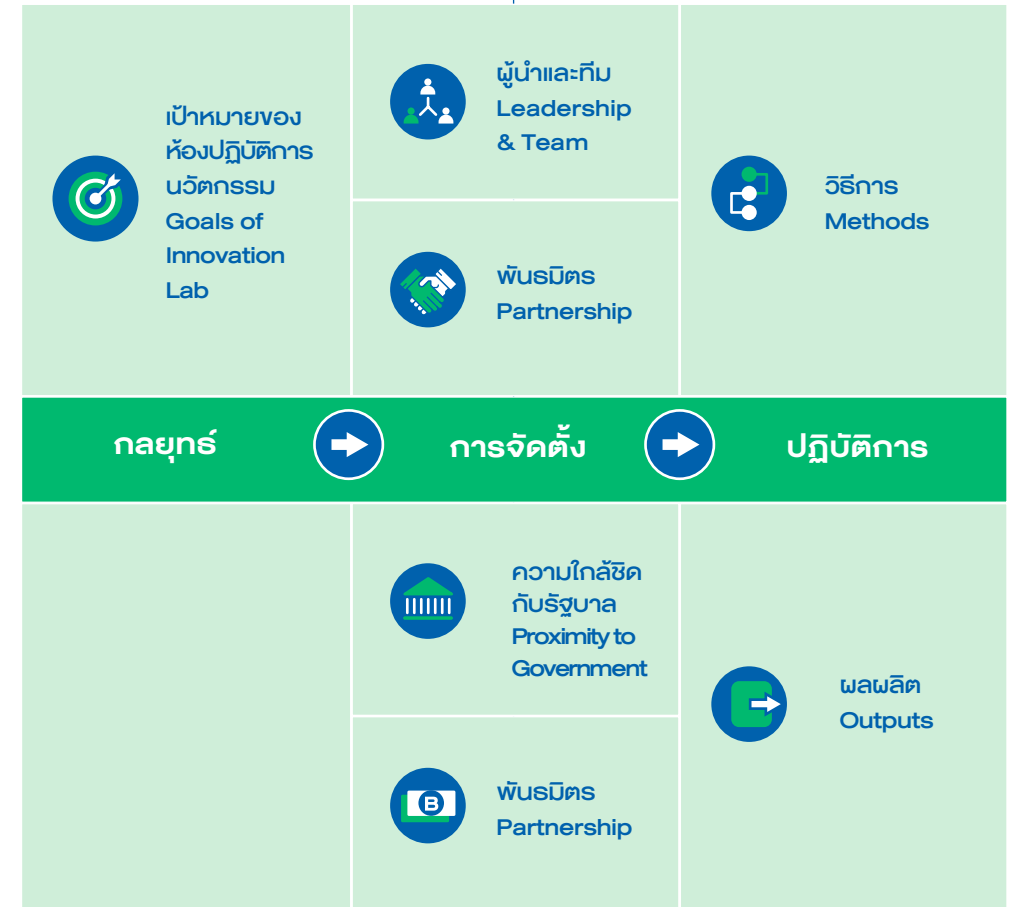


22

แม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ²³

องค์ประกอบในแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถจัดแบ่งหมวดหมู่เครื่องมือได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ ระดับการจัดตั้ง และระดับปฏิบัติการ ดังที่แสดงในแผนภาพต่อไปนี้

อำนาจบริหาร แหล่งเงินทุน ทรัพยากร มนุษย์ และการสนับสนุนจากเครือข่ายพันธมิตร



23

เครื่องมือของแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในแต่ละระดับ

ระดับกลยุทธ์

การออกแบบกลยุทธ์เป็นขั้นตอนแรกของการออกแบบห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการได้มาซึ่งเป้าหมาย (Goals) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลกำหนดแนวทางการออกแบบในส่วนองระดับการจัดตั้งและการปฏิบัติการ

ระดับการจัดตั้ง

การออกแบบการจัดตั้งองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นระดับความใกล้ชิดกับ

ระดับปฏิบัติการ

การออกแบบระดับปฏิบัติการ คือ การออกแบบกระบวนการทำงานและการเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยต้องพิจารณาถึงศักยภาพและขีดความสามารถของทีม รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ แต่ละองค์ประกอบในแม่พิมพ์ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้าหากเปลี่ยนส่วนใดส่วนหนึ่ง อาจต้องปรับส่วนที่เหลือด้วย เช่น ถ้ามีการเปลี่ยนเป้าหมาย (Goals) ก็อาจจะต้องปรับส่วนประกอบของทีมงาน วิธีการ และผลผลิต ตามไปด้วย

3.3

เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

“การกำหนดวัตถุประสงค์หลักให้แก่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมย่อมส่งผลดีต่อการจัดตั้งองค์กรดังกล่าว เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์นี้ จะช่วยส่งเสริมให้สามารถพิจารณาได้ว่าองค์กรดังกล่าวต้องใช้ทรัพยากรใด และใช้ยุทธศาสตร์ใดในการดำเนินงาน”

Marco Steinberg²⁴
ผู้ก่อตั้งและซีโอโอ Snowcone & Haystack
บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ
และนวัตกรรม

“ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐต้องเริ่มจากการตีโจทย์ให้ชัดเจนว่าจะมีไปทำอะไร”

ณัฐพงษ์ จารุวรรณพงศ์
อดีตผู้อำนวยการสำนักงานสร้างเสริม
กิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ



การกำหนดเป้าหมายและบทบาทที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยชี้ทิศทางของการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ และการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งทีมนวัตกรรม การระดมทรัพยากร การเลือกวิธีการดำเนินงาน และการวัดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมาย การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันจะช่วยให้สามารถจัดตั้งและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทีมงานมุ่งใช้พลังในการทำงานไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะมีความกระจ่างชัดว่าจะตั้งทีมนวัตกรรมไปเพื่ออะไร จากการศึกษาเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรม 20 แห่งทั่วโลก²⁵ เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังตารางต่อไปนี้

²⁴ The Lab would benefit from clarifying the primary purpose of this initiative. This in turn will help determine what kinds of resources need to be deployed and what strategy to be adopted.

²⁵ Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf).

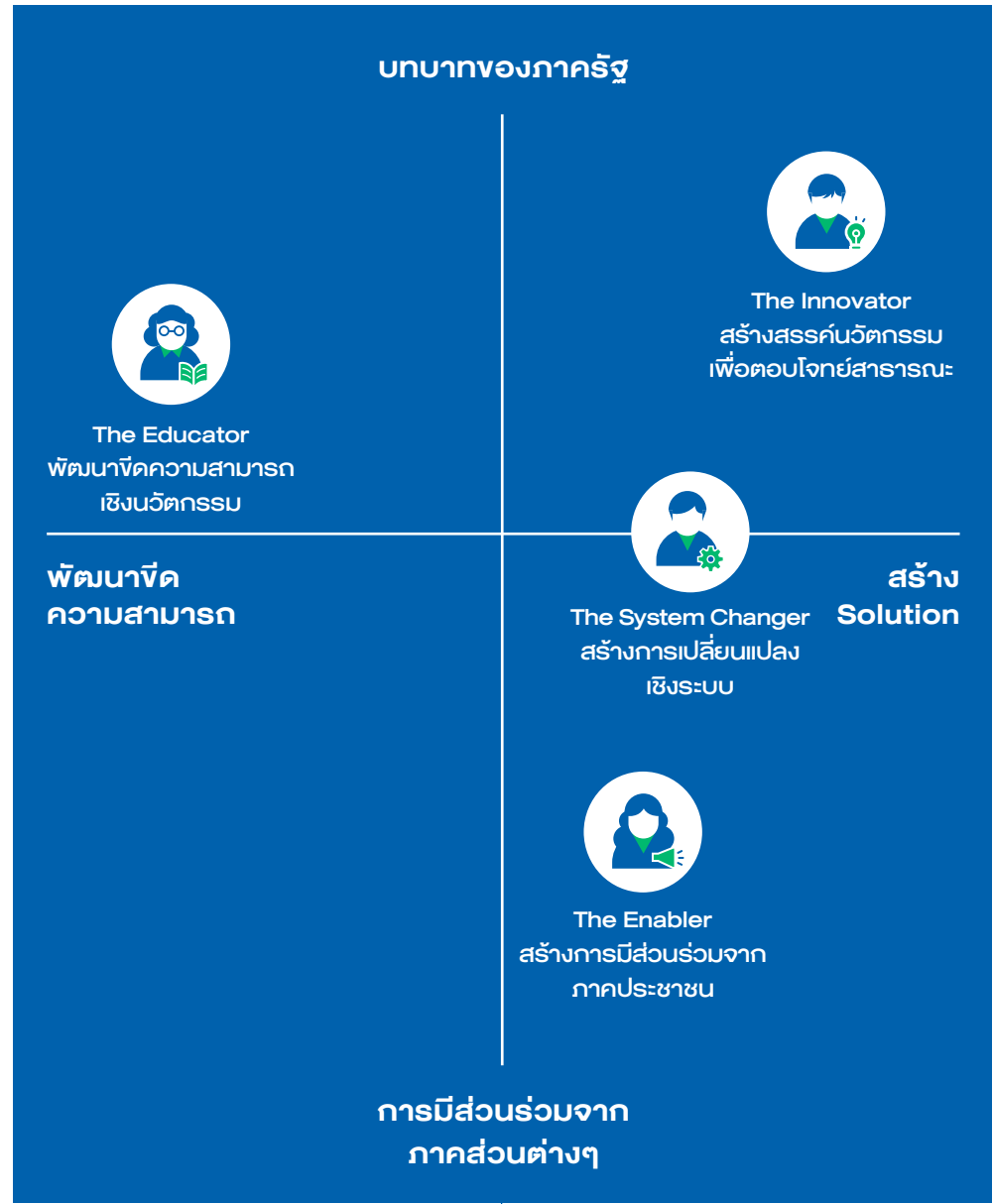
ตารางแสดงประเภทของเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรม		
บทบาท	เป้าหมาย	ตัวอย่างห้องนวัตกรรมในต่างประเทศ
ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม (The Innovator)	สร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐเพื่อตอบโจทย์สาธารณะที่สำคัญ	- New Orleans Innovation Delivery Team (สหรัฐอเมริกา) - Behavioural Insights Team, (สหราชอาณาจักร) - VINNOVA (สวีเดน)
ผู้สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนการมีส่วนร่วม (The Motivator & Enabler)	สร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ประชาชน นวัตกรรม ผู้ประกอบการ สังคม เข้ามาคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสาธารณะ และให้การสนับสนุนที่จำเป็น เช่น เงินทุน การฝึกอบรม การเชื่อมต่อกับเครือข่าย	- Seoul Innovation Bureau (เกาหลีใต้) - Mayor’s Office of New Urban Mechanics (สหรัฐอเมริกา) - The Australian Centre for Social Innovation (ออสเตรเลีย)
ผู้สร้างการเรียนรู้ และที่ปรึกษา (The Educator & Consultant)	เพื่อพัฒนากรอบความคิด (Mindsets) และขีดความสามารถเชิงนวัตกรรม รวมถึงปรับเปลี่ยนกระบวนการและวัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐผ่านวิธีการให้คำปรึกษาและฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะด้านนวัตกรรมสำหรับภาครัฐ	- Mindlab (เดนมาร์ก) - PS21 (สิงคโปร์) - PEMANDU (มาเลเซีย)
ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (The System Changer)	เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยเน้นประเด็นที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน เช่น ระบบด้านสาธารณสุข พลังงาน หรือการศึกษา	- Sitra (ฟินแลนด์) - Nesta Innovation Lab (สหราชอาณาจักร)

- การแบ่งกลุ่มลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วนในประเทศไทย ซึ่งพบว่าแต่ละท่านมีมุมมองต่อเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่แตกต่างกันออกไป เช่น
- เป็นพื้นที่สร้างสรรค์และทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการพัฒนาระบบราชการ
 - เป็นหน่วยกลยุทธ์ (Strategy Unit) ให้รัฐบาลซึ่งเน้นไปที่การศึกษาวิชาญข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการบริการสาธารณะหรือประเด็นเชิงสังคม เพื่อตั้งโจทย์หรือวาระที่ถูกต้องให้กับรัฐบาล ซึ่งการตั้งโจทย์ที่ถูกต้องนี้ก็ต้องมีความเป็นนวัตกรรมโดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้คิดแนวทางแก้ปัญหาเอง สามารถให้ออกมาเป็นผู้พัฒนาทางออกที่ตอบโจทย์ได้เช่นกัน

-



แผนภาพหน้าถัดไปแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละประเภท เมื่อพิจารณาระดับความมีส่วนร่วมของประชาชน ระดับการให้ความสำคัญกับการสร้างวิธีแก้ปัญหา (Solution) หรือการพัฒนาขีดความสามารถ



ทบทางของห้องปฏิบัติการนวัตกรรม
ภาครัฐ

บทบาทและเป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะเป็นกรอบกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และผลผลิตขององค์กรที่แตกต่างกันออกไปดังตัวอย่าง ในตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงตัวอย่างวิธีการ กิจกรรม และผลลัพธ์ ตามประเภทของบทบาทและเป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ				
บทบาทสำคัญ (Role)	นวัตกรรม (The Innovator)	ผู้สนับสนุน (The Enabler)	ผู้สอนและที่ปรึกษา (Educator & Consultant)	ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (The System Changer)
เป้าหมาย (Goals)	สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบ โจทย์สาธารณะ (Creating Solutions for the Public)	สร้างการมีส่วนร่วมจากภาค ประชาชน (Engaging Citizen) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดย การสร้างแรงจูงใจและระบบสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชน นวัตกรรม และผู้ประกอบการสังคม เข้ามาเป็น ผู้คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อสาธารณะ	พัฒนาขีดความสามารถเชิง นวัตกรรม (Capacity Building and Consulting) ให้หน่วยงาน ภาครัฐ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร	สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Changing System) โดยเป็น ประเด็นที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน เช่น ระบบสาธารณสุข พลังงาน หรือการศึกษา
ตัวอย่างวิธีการ (Methods)	• การออกแบบโดยมีผู้ใช้เป็น ศูนย์กลาง (User-Centred Design) • การทดลองอย่างรวดเร็ว (Rapid Experimentation) • ศาสตร์เชิงพฤติกรรม (Behav- ioural Sciences)	• การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) • การประกวดและให้รางวัล (Challenge Prizes) • สื่อสังคม (Social Media) • การระดมความคิดจาก สาธารณะ (Crowdsourcing) • การออกแบบโดยมีผู้ใช้เป็น ศูนย์กลาง (User-Centred Design)	• ให้คำปรึกษา (Consulting) หลักสูตรพัฒนาขีดความ สามารถด้านนวัตกรรม (Ca- pacity Building Pro- grammes) สำหรับภาครัฐ โดย เรียนรู้จากการลงมือทำ • การมอบ รางวัลการสร้าง นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ในองค์กรภาครัฐ	• การสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) • การคิดเชิงระบบ (System Thinking) • การออกแบบโดยมีมนุษย์เป็น ศูนย์กลาง (Human-Centred Design)

ตัวอย่างกิจกรรม (Activities)	• การวิจัย • การจัดการกระบวนการ สร้างสรรค์นวัตกรรม • การออกแบบและทดสอบต้นแบบ นวัตกรรม	ให้การสนับสนุนที่จำเป็น เช่น เงิน ทุนการฝึกอบรม การเชื่อมต่อกับ เครือข่าย การสร้างการมีส่วน ร่วมกับประชาชนและการมีส่วนร่วม ต่างๆ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติ การ และเครื่องมือดิจิทัล	• การอบรมและให้คำปรึกษา • การจัดการกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรมเพื่อสร้างทักษะความ รู้ใหม่	• การเปลี่ยนแปลงนโยบาย • การจัดการกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรม • การให้ทุนสนับสนุนนวัตกรรม • การประเมินโครงการ การอบรม ให้คำปรึกษา
ตัวอย่างผลลัพธ์ (Outputs)	• ต้นแบบนวัตกรรม • งานวิจัยและคำแนะนำเชิง นโยบาย	• ไอเดียนวัตกรรมสำหรับ สาธารณะที่มีประสิทธิภาพ • การสนับสนุนนวัตกรรมและ กิจการเพื่อสังคมใหม่ๆ • การมีส่วนร่วมของประชาชน	การเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติ และพฤติกรรม ทักษะความรู้ด้าน นวัตกรรมวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการ สร้างนวัตกรรม	• ต้นแบบนวัตกรรม • คำแนะนำเชิงนโยบาย • ทักษะความรู้ด้านนวัตกรรม • วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้าง นวัตกรรม

การกำหนดเป้าหมายที่ดีนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาว่าเป้าหมายใดจะสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังต้องคำนึงถึงแนวทางการจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ มาสนับสนุนการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายในแต่ละรูปแบบนั้นมีจุดเด่นที่ไม่เหมือนกัน และมีเงื่อนไขในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญในสาขาที่แตกต่างกันออกไป

ตารางดังต่อไปนี้แสดงถึงตัวอย่างของเป้าหมายที่เหมาะสมกับศักยภาพและโจทย์การแก้ไขปัญหาขององค์กรที่แตกต่างกันออกไป

ตารางแสดงเป้าหมาย จุดเด่น ลักษณะองค์กร และโจทย์การแก้ไขปัญหาของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ			
เป้าหมาย	จุดเด่น	ตัวอย่างองค์กร/ทีมงาน	ตัวอย่างโจทย์
สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์สาธารณะ (Creating Solutions for the Public)	องค์กรหรือทีมงานได้พัฒนาขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม อีกทั้งยังมีการสร้างส่วนร่วมจากประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในกระบวนการ โดยมีทีมวิศวกรเป็นเจ้าภาพหลัก	ทีมงานที่มีขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เช่น มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบบริการ (Service Design) หรือ การพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	โจทย์ที่มีความเกี่ยวข้องกับภาครัฐสูง เช่น การปรับปรุงระบบการให้บริการสาธารณะ ซึ่งมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งฝั่งประชาชนและบุคลากรภาครัฐ
สร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน (Engaging Citizen) ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ประชาชนมีส่วนร่วมสูง สร้างความผูกพันกับสาธารณชน และมีศักยภาพในการได้มาซึ่งแนวคิดที่แปลกใหม่และมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากเปิดรับความคิดจากผู้คนในวงกว้าง	ทีมงานที่มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจ และสร้างระบบสนับสนุน	โจทย์เชิงสังคมหรือโจทย์ภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับภาคประชาชนสูง โจทย์ที่ภาคเอกชน มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าภาครัฐ
พัฒนาขีดความสามารถเชิงนวัตกรรม (Capacity Building and Consulting)	สร้างให้เกิดขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐในระยะยาว สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบและวัฒนธรรมของหน่วยงานราชการ	ทีมงานมีความเชี่ยวชาญเรื่องนวัตกรรมภาครัฐ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างเงื่อนไขส่งเสริมนวัตกรรม (Enabling Conditions) ในองค์กรภาครัฐ	การปรับปรุงระบบราชการ การเปลี่ยนทัศนคติ และการพัฒนาขีดความสามารถของภาครัฐ
สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Changing System)	สามารถสร้างผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ โดยเห็นความเชื่อมโยงของปัญหา และการแก้ไขปัญหาในทุกภาคส่วน	ทีมงานมีความเข้าใจถึงการสร้างนวัตกรรมสังคมอย่างลึกซึ้ง มีศักยภาพในการเชื่อมโยงผู้ที่เกี่ยวข้องจากหลายภาคส่วน และ มีทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking)	ปัญหาสังคมเชิงระบบที่มีความซับซ้อน เช่น ระบบการศึกษา และระบบสาธารณสุข เป็นต้น

ทีมวิศวกรหรือห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมภาครัฐควรยึดเพียงเป้าหมายเดียว ตลอดไปหรือไม่?

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียว เช่นกรณีของ Mayor's Office of New Urban Mechanics ประเทศสหรัฐอเมริกาที่แสดงบทบาทเป็นทั้งผู้สร้างนวัตกรรมและผู้สร้างการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามาเป็นผู้ออกแบบแนวคิดใหม่ๆ เพื่อตอบโจทย์สาธารณะ ซึ่งเป็นการเพิ่มหนทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐให้หลากหลายมากขึ้น และสร้างให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน

การที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะสามารถครอบคลุมบทบาทได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมด้านขีดความสามารถขององค์กร เงินทุน โจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการยอมรับและการสนับสนุนจากหน่วยงานและภาคส่วนต่างๆ เช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาระบบอย่าง Nesta ของสหราชอาณาจักรมักมีความพร้อมทั้งในแง่ของขีดความสามารถด้านนวัตกรรม เงินทุน และการสนับสนุนทางการเมืองและจากภาคส่วนต่างๆ

นอกจากนี้ เมื่อเงื่อนไขต่างๆ ภายในองค์กรและสถานการณ์ภายนอกเปลี่ยนไป เป้าหมายของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรม MindLab ของประเทศเดนมาร์ก ได้มีการเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร 6 ครั้ง นับตั้งแต่เริ่มจัดตั้งในปีพ.ศ. 2545 โดยการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งเป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้และจากประสบการณ์ที่สั่งสมมาขององค์กรเอง ทำให้เกิดการพัฒนามาที่มีรูปแบบเฉพาะตัวได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมไปกับการยกระดับเป้าหมายขององค์กรให้ใหญ่ขึ้นตามไปด้วย

การเปลี่ยนแปลงในแต่ละสมัยของ MindLab

ยุคที่ 1 ระหว่างปี พ.ศ. 2545 - 2549

"MindLab as Creative Platform"

ยุคที่ 2 ระหว่างปี พ.ศ. 2550 - 2552

"MindLab as User Oriented Innovation Unit"

ยุคที่ 3 ระหว่างปี พ.ศ. 2553 - 2554

"MindLab as Catalyst of an International Movement"

ยุคที่ 4 ระหว่างปี พ.ศ. 2555 - 2556

"MindLab as Strategic Change Partner"

ยุคที่ 5 ระหว่างปี พ.ศ. 2557 - 2558

"MindLab as Developer of Capacity"

ยุคที่ 6 ระหว่างปี พ.ศ. 2559 - ปัจจุบัน

"Enabler of a New Public Sector Culture"

3.4

แนวทางการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการที่เหมาะสมแล้ว จะต้องพิจารณาถึงแนวทางในการจัดตั้งองค์กรในลักษณะที่จะส่งเสริมให้สามารถดำเนินงานจริงได้ตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร การจัดสรรเงินทุน การคัดเลือกบุคลากร และการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.4.1

ระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร (Proximity to Government): การสร้างสมดุลระหว่างความใกล้ชิดกับอำนาจรัฐและความเป็นอิสระในการดำเนินการอย่างสร้างสรรค์

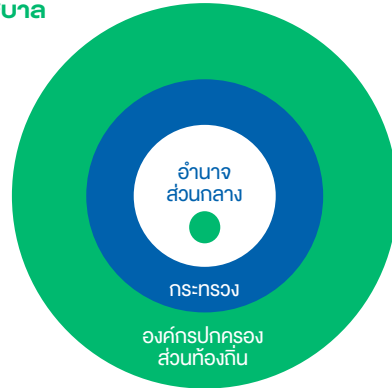
การวางระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารจะส่งผลกระทบต่อสถานะทางกฎหมาย และขอบเขตอำนาจหน้าที่องค์กร ซึ่งสามารถจำแนกรูปแบบความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

1. การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด (National Executive Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ด้วยระดับความใกล้ชิดเชิงโครงสร้างกับอำนาจบริหารสูงสุดของประเทศ ทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมในรูปแบบนี้มีศักยภาพในการผลักดันวาระแห่งชาติ และช่วยให้การพัฒนาวัตกรรมเป็นหัวข้อหลักที่มีลำดับความสำคัญสูงในทุกๆ หน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นระดับ

กระทรวง ทบวง หรือกรม ตัวอย่างของการจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด ได้แก่ PS21 ของประเทศสิงคโปร์

รัฐบาล



25 การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด

2. การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง (Ministerial Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดกระทรวง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวัตกรรมและบริการสาธารณะที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของกระทรวงนั้นๆ อย่างไรก็ตาม เพื่อการร่วมงานอย่างบูรณาการและไม่ติดอยู่ในกรอบการทำงานแบบไซโล ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหนึ่งๆ จึงอาจอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงมากกว่าหนึ่งกระทรวงก็เป็นได้ เช่นกรณีของ MindLab ประจำประเทศเดนมาร์ก

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

รัฐบาล



26 การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง

3. การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น (Local Executive Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐภายใต้สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมและการบริการสาธารณะระดับจังหวัด หรือระดับเทศบาลเมือง ตัวอย่างเช่น Seoul Innovation Bureau ประเทศเกาหลีใต้

รัฐบาล



27 การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น

4. การจัดตั้งนอกส่วนราชการ (Non-Bureaucratic Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐให้มีสถานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการพัฒนาวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะในรูปแบบที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินงานได้เพราะติดข้อจำกัดในเชิงกฎระเบียบทางราชการ

การจัดตั้งองค์กรในรูปแบบนี้จะส่งผลให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีอิสระในการดำเนินงานมากกว่ารูปแบบ 3 ประเภทข้างต้น แต่รัฐบาลยังคงมีอำนาจในการกำหนดทิศทางและวาระของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมประเภทนี้ รวมทั้งเป็นผู้ให้เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น La 27e Région ประเทศฝรั่งเศส

รัฐบาล



28 การจัดตั้งนอกส่วนราชการ

5. การจัดตั้งให้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Independent Model)

คือ การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในรูปแบบองค์กรอิสระหรือมูลนิธิ เพื่อให้การดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐปลอดพ้นจากการแทรกแซงจากองค์กรของรัฐหรือสถาบันทางการเมือง การจัดตั้งองค์กรในรูปแบบนี้จะส่งผลให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีอิสระเต็มตัวในการกำหนดวาระการดำเนินงานด้วยตนเอง แต่ก็ยังคงมีการกำหนดให้ภาครัฐให้เงินทุนสนับสนุน ตัวอย่างเช่น Nesta สหราชอาณาจักร

รัฐบาล



29 การจัดตั้งให้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน

ความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด²⁶ ดังนี้

- | ข้อดี | ข้อจำกัด |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> มีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และผลักดันให้การพัฒนานวัตกรรมเป็นวาระแห่งชาติรวมทั้งการใช้นวัตกรรมในการแก้ไขปัญหาในระดับประเทศที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานรัฐในหลายภาคส่วนและหลายระดับ มีศักยภาพในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายทางด้านนโยบายระดับมหภาคให้เกื้อหนุนการพัฒนา นวัตกรรมอย่างบูรณาการ | <ul style="list-style-type: none"> อาจขาดความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงานและโอกาสในการทดลองพัฒนา นวัตกรรมแบบก้าวกระโดดอาจเป็นไปได้ยากกว่าการจัดตั้งองค์กรที่มีระยะห่างจากอำนาจบริหาร อาจเกิดอุปสรรคเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือการบริหาร เช่น การเปลี่ยนรัฐบาลหรือฝ่ายบริหาร ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่มีระยะห่างจากอำนาจบริหารมักจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจน้อยกว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่อยู่ใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร เช่น Sitra ประเทศฟินแลนด์ที่สามารถตั้งอยู่มาได้อย่างยาวนาน แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมาหลายยุคหลายสมัย อย่างไรก็ตาม มีตัวอย่างของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่แม้จะมี ความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารมากแต่ก็สามารถที่จะตั้งอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองได้ อย่างเช่น Mayor's Office of New Urban Mechanics หรือ NYC Center for Economic Opportunity ประเทศสหรัฐอเมริกา |

ทีมนวัตกรรมสามารถลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงอำนาจทางการเมืองได้โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ รวมทั้งสื่อสารคุณค่าหรือผลกระทบของโครงการนวัตกรรมให้แก่สาธารณชนได้รับรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และขยายโอกาสให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐมีโอกาสยืนหยัดอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้

²⁶ Puttick, R., Baeck, P. and Colligan, P. (2014) 'i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World.' Nesta and Bloomberg Philanthropies. Available from: www.theiteams.org.

3.4.2

การจัดหาเงินทุน : เลือกแหล่งทุนที่มั่นคง แต่มีความยืดหยุ่น

ทุนสนับสนุนเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะทำให้ทีมนวัตกรรมสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการกำหนดให้ชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่มว่าเงินทุนสนับสนุนจะมาจากแหล่งใดและอย่างไร รวมถึงแนวทางในการระดมเงินทุนสนับสนุนทั้งจากภาคในและภายนอกภาครัฐ นอกจากนี้ยังต้องตัดสินใจด้วยว่าทรัพยากรการเงินเหล่านั้นจะได้รับการบริหารจัดการและใช้จ่ายออกไปอย่างไร จากการสัมภาษณ์ Marco Steinberg ผู้เชี่ยวชาญการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมและอดีตผู้อำนวยการของกองทุนนวัตกรรม Sitra กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญ 2 ประการในการจัดหางบประมาณ คือ ความยั่งยืน (Sustainability) และความยืดหยุ่น (Flexibility) แหล่งทุนที่มีความยั่งยืนหมายถึงปริมาณที่สามารถหล่อเลี้ยงห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมได้ในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่จำกัดอยู่เพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ และแหล่งทุนที่มีความยืดหยุ่น คือ การที่เงื่อนไขการใช้จ่ายงบประมาณไม่ได้ลดทอนความคล่องตัวในการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขาดประสิทธิภาพในการตอบโต้ความต้องการของประชาชนอย่างทันก่วงทัน นอกจากที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจะต้องมีงบประมาณของตนเองแล้ว ก็ควรมองหาหนทางใน

การระดมเงินเพิ่มเติมจากแหล่งทุนภายนอกอื่นๆ ด้วย เช่น จากการบริจาค และจากภาคธุรกิจ โดยไม่หวังพึ่งแหล่งทุนใดแหล่งทุนหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำงาน แหล่งเงินทุนตั้งต้นสำหรับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐอาจปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น

1. การสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลโดยตรง

เงินทุนจะถูกจัดสรรให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเช่นเดียวกับหน่วยงานของรัฐอื่นๆ โดยงบประมาณด้านบุคลากรของทีมงานจะครอบคลุมอยู่ในงบของหน่วยงานเจ้าของเรื่อง ทั้งนี้ บุคลากรในทีมอาจถูกจัดจ้างโดยตรงเข้ามาเป็นข้าราชการพลเรือน ตัวอย่างเช่น MindLab ในประเทศเดนมาร์ก

2. จัดหาเป็นงบประมาณพิเศษ

เป็นการจัดตั้งกองทุนอุดหนุนพิเศษ เช่น ตั้งกองทุนขึ้นมาใหม่ที่อาจเรียกว่า “กองทุนนวัตกรรมสาธารณะ” เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนคือการก่อตั้ง Nesta ซึ่งได้รับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานสลาเกกินแบ่งแห่งสหราชอาณาจักร ในประเทศไทยมีตัวอย่างที่ใกล้เคียงกัน เช่น เมื่อรัฐบาลจัดตั้งกองทุนที่เรียกว่า “กองทุนพัฒนานวัตกรรม” ซึ่งต่อมากลายเป็นสำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นต้น

3. งบประมาณจากหน่วยงานต่างประเทศ

คือการให้เงินลงทุนตั้งตัวก่อนแรกจากหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศโมลโดวา โดยโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme) ให้ความช่วยเหลือในการจัดตั้ง โดยสนับสนุนในระยะเริ่มต้น ทั้งเงินทุนและผู้เชี่ยวชาญ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแหล่งทุนชนิดนี้ มักเน้นให้การสนับสนุนในช่วงเริ่มต้น ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่ได้รับการสนับสนุนเช่นนี้ จึงควรมองหางบประมาณจากแหล่งทุนอื่นที่มีความต่อเนื่องยั่งยืนด้วย

นอกจากทุนในการจัดตั้งแล้ว เงินทุนสนับสนุนการดำเนินงานก็มีความสำคัญต่อความอยู่รอดของหน่วยงานมากเช่นกัน เพราะส่งผลถึงคามมีอิสระในการเลือกลักษณะการทำงานและชนิดของโครงการที่จะทำ โดยแหล่งเงินทุนสนับสนุนอาจสามารถสรรหาได้ ดังนี้

• รายได้จากการทำโครงการ

คือรายได้ที่มาจากค่าตอบแทนจากการให้บริการของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแก่หน่วยงานอื่นในรูปแบบของสัญญาจ้างบริการระหว่างหน่วยงาน

• การจัดสรรเงินทุนจากรัฐบาลแบบมีพันธสัญญา

กรณีนี้จะใช้กับงานเฉพาะกิจ เช่น สัญญาจัดจ้างบริการ (Service Contract) หรือเงินสนับสนุนเพื่อดำเนินโครงการทางสังคม (Grant Contract)

• เงินบริจาค

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมบางแห่ง เช่น Sitra และ Nesta ได้รับเงินบริจาคจากสาธารณะ เพื่อนำมาใช้จ่ายในการทำงานแต่ละปี

ตัวอย่าง : Experimental Fund for Youth

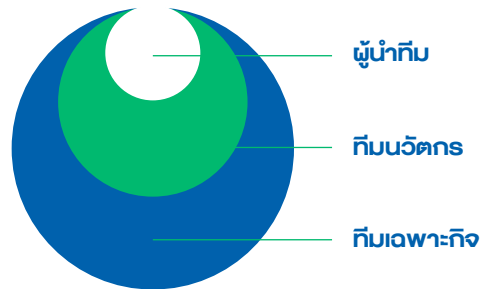
เป็นกองทุนผสมระหว่างเงินทุนจากภาครัฐและเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุนแก่การทดลองสร้างนวัตกรรม ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2557 กองทุนนี้ได้รับเงินงบประมาณจำนวน 189 ล้านบาท และยังได้ถูกออกแบบมาให้รับเงินสนับสนุนจากทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งที่ผ่านมาภาคเอกชนได้ให้เงินสนับสนุนรวมทั้งหมดจนถึงปัจจุบันคิดเป็นมูลค่า 35 ล้านบาท ทั้งจากองค์กรธุรกิจและองค์กรการกุศล²⁷

27 Ibid.

3.4.3

ทีมงาน : เลือกผู้ร่วมทีมที่มีแนวคิดที่ใช้และมีทักษะที่หลากหลายตั้งแต่ ISN (Recruit People with the Right Mindsets and Skillsets)

หลังจากที่มีเป้าหมายและแนวทางการจัดตั้งองค์กรที่ชัดเจนแล้ว การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เนื่องจากการสร้างนวัตกรรมภาครัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา รวมทั้งควรเป็นบุคลากรที่มีแนวคิดเปิดกว้าง สร้างสรรค์ และพร้อมที่จะร่วมทำงานเป็นทีมทั้งภายในระดับองค์กร ระดับระหว่างหน่วยงานในภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชนหรือภาคประชาชน โดยทีมงานควรมีองค์ประกอบดังนี้



30

การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น

ผู้นำทีม

เนื่องด้วยลักษณะการทำงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐต้องอาศัยการประสานงานกับหลายภาคส่วน ผู้นำทีมจึงควรมีประสบการณ์การทำงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อที่จะสามารถสร้างกระบวนการความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากการมีวิสัยทัศน์ที่แหลมคมแล้ว ผู้นำทีมยังต้องมีความเชี่ยวชาญเชิงกลยุทธ์ในการ

บริหารการทำงานของแต่ละทีม สร้างเป้าหมายตามบริบท และช่วยให้เกิดการดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างมั่นคง นอกจากนั้น ผู้นำทีมยังเปรียบเสมือนตัวแทนของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จะช่วยเป็นกระบอกเสียงในการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และหากผู้นำมีคุณสมบัติที่มาพร้อมกับความสามารถและมีมุมมองที่เปิดกว้างด้วยแล้ว ก็จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมของทีมที่เหมาะสมกับการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น



ทีมนวัตกรรม

ทีมนวัตกรรมของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคือ ผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเป็นแกนหลักที่ทำงานเต็มเวลา ทีมนวัตกรรมควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีประสบการณ์และความรู้ที่หลากหลายจากทั้งในภาครัฐและนอกภาครัฐ เช่น

จากภาคเอกชนหรือจากองค์กรที่ไม่แสวงกำไร ทีมนวัตกรรมอาจมีสมาชิกเป็นนักออกแบบหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมที่สามารถใช้เครื่องมือและกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้เป็นอย่างดี เป็นนักสร้างสรรค์ที่สามารถสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ ให้กับทีมงาน อย่างไรก็ตาม ส่วนประกอบของทีมนวัตกรรมก็ยังขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยเช่นกัน เช่น หากเป้าหมายของทีมงานเน้นไปที่การพัฒนาขีดความสามารถของภาครัฐ นอกจากนักออกแบบหรือผู้ที่เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมแล้ว ทีมควรประกอบด้วยผู้ที่เข้าใจระบบและวัฒนธรรมของราชการ และผู้ที่มีทักษะในการถ่ายทอดและสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่ชำนาญอีกด้วย



ตัวอย่าง : Centre for Social Innovation

Centre for Social Innovation ให้บริการสร้างนวัตกรรมแก่รัฐบาลโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ เจ้าหน้าที่ในทีมงานมีจำนวนทั้งสิ้น 16 คน ประกอบด้วยสมาชิก 8 คนที่มีหน้าที่ด้านการพัฒนาโครงการและการบริหารจัดการ สมาชิก 5 คนทำหน้าที่เผยแพร่การจัดการความรู้และการวิจัย และสมาชิกอีก 3 คน ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของทีม ประมาณหนึ่งในสามของทีมงานมีประสบการณ์การทำงานในภาครัฐ และส่วนใหญ่เคยทำงานในภาคเอกชนมาก่อน ซึ่งทำให้สามารถช่วยเติมมุมมองและทักษะที่แตกต่างให้แก่ทีมและนำไปสู่ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในภาครัฐ²⁸

28 Ibid.

ทีมงานเฉพาะกิจ

สมาชิกในทีมงานเฉพาะกิจ คือผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้นๆ โดย ทีมงานเฉพาะกิจจะเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการเฉพาะตามความจำเป็น ซึ่งอาจประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ คนท้องถิ่นที่รู้จักพื้นที่ ผู้คน วิถีชีวิต และวัฒนธรรมประจำถิ่นเป็นอย่างดี พร้อมทั้งสามารถช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกในการลงพื้นที่ได้ และประชาชนที่มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลเชิงลึก ร่วมสร้างแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยประเมิณผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในโครงการ และการช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกในการลงพื้นที่



คุณลักษณะของผู้ร่วมทีม

“สิ่งที่สำคัญที่สุดในการตั้งทีมนวัตกรรมคือต้องคิดคนที่เข้าใจเรื่องนวัตกรรมเข้ามา และมี Mindset ที่ใช้ตั้งแต่แรก คนที่เข้ามาต้องเป็นคนที่เข้าใจเรื่อง Customer-Centric และ Rapid Prototype ส่วนจะใช้วิธีการไหนเป็นเรื่องรอง แต่ต้องเน้นที่ทัศนคติก่อน เพราะมันจะเชื่อมโยงไปถึงการกระทำ”

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร
หัวหน้าทีม Innovation Lab
บริษัท ปตท. จำกัด

ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากสาขาใดก็สามารถเป็นหนึ่งในทีมนวัตกรรมได้หากมีกระบวนการคิดและทักษะดังต่อไปนี้

1.

คุณลักษณะด้านกระบวนการคิด (Mindset) ของทีมนวัตกรรม

- **มีใจและความคิดที่เปิดกว้าง**
การทำงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมจะต้องใช้ทั้งสมองและใจไปพร้อมๆ กัน การเปิดกว้างทางจิตใจและความคิดที่ครอบคลุมในหลายบริบท ตั้งแต่การคิดแบบเปิด การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความสงสัยใคร่รู้ความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การรับฟังโดยไม่ตัดสิน และเปิดรับความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลง
- **มีความสงสัยใคร่รู้ (Curious to Learn) และเน้นความเป็นไปได้**
หากปราศจากความสงสัยใคร่รู้แล้ว นวัตกรรมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ความสงสัยใคร่รู้เป็นบ่อเกิดในการสร้างนวัตกรรมต่างๆ และคำตอบที่เกิดมาจากความสงสัยเหล่านั้น ก็คือความเป็นไปได้ในหลายๆ ทาง การสร้างหนทางที่เป็นไปได้ นอกจากจะต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์แล้วยังต้องสามารถประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์จริงได้อีกด้วย

- **มีความยืดหยุ่นในการคิดและอยู่กับความคลุมเครือได้**
เพราะการพัฒนานวัตกรรมคือ การพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ซึ่งไม่มีรูปแบบวิธีการให้ทำตามที่ชัดเจนตั้งแต่แรก นวัตกรรมจึงจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถอยู่กับความคลุมเครือ และมีความยืดหยุ่นในการคิด พร้อมทั้งจะเริ่มต้นทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยแนวคิดหรือวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม
- **มีทัศนคติเชิงบวกและมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของคนและการสร้างนวัตกรรม**
การที่จะบรรลุเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมได้นั้น สมาชิกในทีมงานต้องมีทัศนคติเชิงบวกและเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำรวมถึงมีความเชื่อในศักยภาพของคนว่าจะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้
- **มีความกล้าที่จะล้มเหลวและเรียนรู้จากประสบการณ์เหล่านั้น**
ผู้ที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้นั้นต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนและความล้มเหลวตลอดเวลา ความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งสำคัญในการลงมือทำ เช่นเดียวกับความพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวเหล่านั้น

2.

คุณลักษณะทางด้านทักษะความสามารถ (Skillset) ของทีมนวัตกรรม

ทักษะความสามารถของทีมนวัตกรรมนับเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้เกิดความแตกต่าง โดยเฉพาะความรู้ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมด้วยกระบวนการออกแบบที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ในขณะเดียวกันทักษะพื้นฐานเองก็ยังคงมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน รวมถึงทักษะอื่นๆ ที่สามารถเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ดียิ่งขึ้น ทีมนวัตกรรมควรมีทักษะที่แตกต่างและเป็นที่ต้องการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการนำไปสู่การปรับปรุงระบบราชการและการให้บริการแก่ประชาชนด้วยคุณค่าใหม่ๆ เช่น ด้านนวัตกรรมการออกแบบ หรือด้านมานุษยวิทยา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- **ทักษะการทำงานร่วมกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Working with Citizens and Stakeholders)**

การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นทักษะที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมาก เพราะคนคือหัวใจของระบบสังคมทั้งหมด และมีความเกี่ยวข้องกับอีกหลากหลายมิติ ทักษะนี้ นอกจากจะช่วยในเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมแล้ว ยังรวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอีกด้วย

- **ทักษะเชิงนวัตกรรมและกระบวนการออกแบบ**

ทักษะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์แนวคิดและความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่เริ่มจากทักษะการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และบริบทแวดล้อม (Understanding Human Nature and Context) ที่ต้องมีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ ความหวัง ความกลัว และความฝัน รวมถึงบริบทที่มีผลต่อสิ่งเหล่านี้ เพื่อนำมาแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรม ทักษะการใคร่ครวญและสะท้อนคิด (Reflective) ที่ เป็นความสามารถในการตีความสะท้อนปัญหา และใช้วิจารณ์ในการตั้งคำถาม รวมถึงการมีความสามารถในการเป็นกระบวนการเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้อื่นได้ด้วยการจัดกระบวนการ (Facilitation) และการกระตุ้นการเรียนรู้ (Stimulating Learning) ให้กับผู้เข้าร่วม ทั้งนี้ หากนวัตกรรมมีทักษะด้านการออกแบบการบริการ (Service Design) ด้วยแล้ว จะยิ่งช่วยเสริมให้เกิดการสร้างหนทางแก้ปัญหาที่ดียิ่งขึ้น

- **ทักษะเชิงข้อมูล**

ปัญหาในโลกยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาของประชาชนก็ย่อมมีความท้าทายมากขึ้นตามไป ด้วยการจัดทำข้อมูลให้เป็นแผนภาพแผนภูมิ และตาราง เพื่อทำให้ข้อมูลมีความน่าสนใจ และช่วยให้การทำงานสะดวกขึ้น รวมทั้งความสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

- **ทักษะด้านการคิดเชิงนวัตกรรม**

การคิดเชิงนวัตกรรมเป็นการผสมผสานของการใช้ความรู้รอบ รู้ลึก และรู้หลากหลาย ซึ่งต้องมีทักษะการคิดทั้งเชิงสร้างสรรค์²⁹ (Cre-

²⁹ ความสามารถในการมองเห็นสิ่งต่างๆ ในแง่มุมใหม่ หรือเป็นการกระตุ้นสิ่งต่างๆ ใต้อย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวหรือไม่ซ้ำแบบใคร มีความแปลกใหม่ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ไม่สัมพันธ์กันกลายเป็นสิ่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม

ative Thinking) ใช้ระบบ³⁰ (Systemic Thinking) และองค์รวม³¹ (Holistic Thinking) โดยเป็นลักษณะของผู้ที่มีความรู้และทักษะทั้งแนวตั้ง แนวกว้าง และแบบ T-Shape³² เพื่อช่วยให้ทำงานร่วมกับผู้ที่มาจากสายงานอื่นได้อย่างราบรื่น

• ทักษะการสื่อสารและการสร้างแบรนด์ (Branding)

การทำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมเป็นที่รู้จักเป็นสิ่งจำเป็นในการดึงดูดพันธมิตรและผู้ที่มีความสามารถมาเข้าร่วม อีกทั้งยังช่วยเผยแพร่วัฒนธรรมและกระบวนการสร้างนวัตกรรมไปยังที่ต่างๆ รวมถึงคนทั่วไป ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสื่อสารและการสร้างแบรนด์เป็นหลัก

• การคำนึงถึงอนาคต (Future Casting)

อนาคตคือสิ่งที่ทุกๆ คนตั้งความหวัง ทิมนวัตกรรมต้องมีความสามารถในการนำเอาข้อมูลวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อสร้างภาพแห่งอนาคต เช่น องค์กร Sitra ที่มีการตั้งเป้าหมายในการสร้างอนาคตของฟินแลนด์ให้เป็นประเทศแห่งนวัตกรรมและมีความเป็นอยู่ที่ยั่งยืน

นอกจากทักษะที่แตกต่างแล้ว ทักษะโดยพื้นฐานก็ยังคงมีความจำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ ไม่ว่าจะเป็นทักษะการบริหารจัดการโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูล และการสื่อสาร มากไปกว่านั้น การมีความรู้เกี่ยวกับระบบราชการและการเมือง ความเข้าใจในวัฒนธรรมและภูมิทัศน์ทางการเมือง (Political and Cultural Awareness) จะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่าง : ทีม MindLab

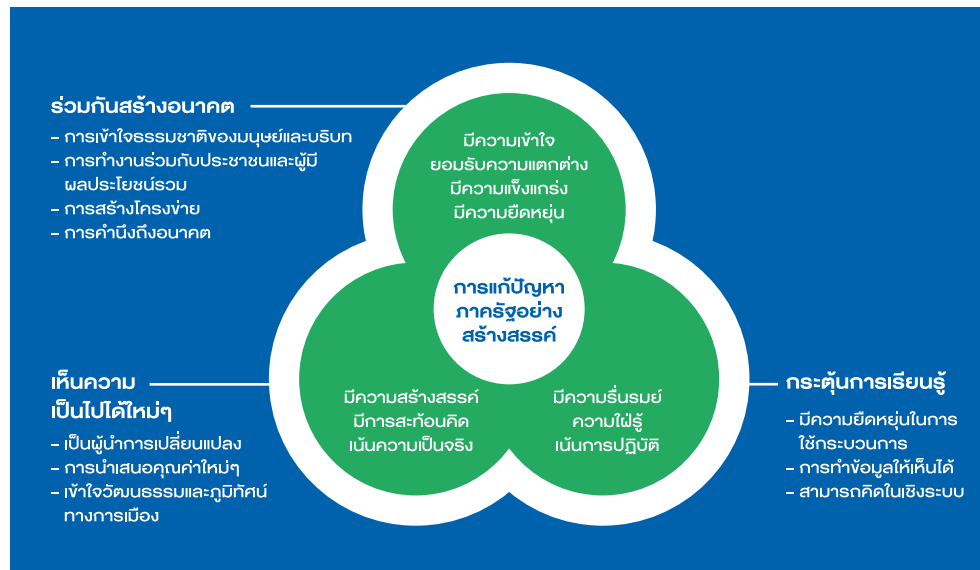
ทีม MindLab เป็นทีมที่เกิดจากการผสมผสานทักษะต่างๆ ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นลักษณะเฉพาะในวิธีการทำงานขององค์กร ทักษะเหล่านี้หมายความว่าความถี่ในการวิจัยทางสังคม การออกแบบ การบริหารจัดการ ภาครัฐ การบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กร และทักษะการจัดการกระบวนการสร้างความคิดสร้างสรรค์โดยการหาผู้ร่วมทีมจะมุ่งเน้นไปที่ผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานทั้งกับประชาชนและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานรัฐ³³

³³ Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf).

³⁰ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) นวัตกรรมคือการมองเชิงระบบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคนและสิ่งแวดล้อมเพราะจะเข้าใจสังคมในเชิงบริบทได้ดียิ่งขึ้นและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบและยั่งยืน

³¹ การคิดแบบองค์รวม (Holistic thinking) เป็นการมองปัญหาในเชิงองค์รวมและสามารถเข้าใจถึงระบบสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

³² T-shape คือทักษะที่ไม่ได้มีเพียงแค่ทักษะเชิงลึก แต่เป็นผู้ที่มีความสนใจ ความรู้ และทักษะที่หลากหลายโดยแกนตั้งคือทักษะเชิงลึก และแกนนอนด้านบนคือทักษะความรู้อื่นๆ



31

คุณลักษณะของทีมนวัตกรรม (Innovation Team Competencies)

3.4.4

พันธมิตร : ทำทีมหลักให้เล็กและคล่องตัว (Lean) แต่ทำงานร่วมกับพันธมิตรในระบบเครือข่ายที่กว้างขวาง

เมื่อได้บุคลากรมาร่วมในทีมนวัตกรรมแล้ว การสร้างสัมพันธ์กับพันธมิตรภายนอกจะช่วยเพิ่มโอกาสการประสบความสำเร็จและสร้างความยั่งยืนให้กับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้เป็นอย่างดี โดยเครือข่ายผู้สนับสนุนอาจมาจากภาคส่วนที่หลากหลาย เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน ภาคประชาสังคม และสื่อมวลชน (Media)

การออกแบบให้ทีมหลักมีขนาดเล็กและเครือข่ายของทีมเฉพาะกิจมีความกว้างขวางจะช่วยให้การบริหารจัดการของทีมนวัตกรรมมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถตอบโต้ความต้องการของประชาชนในมิติที่หลากหลายผ่านความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจและเครือข่าย ตัวอย่างเช่น La 27e Région ซึ่งประกอบด้วยทีมงานหลักเพียง 7 คน แต่มีเครือข่ายกับทีมงานที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ รวมแล้วมากกว่า 40 คนทั่วทั้งประเทศฝรั่งเศส โดยรวมถึงผู้เชี่ยวชาญด้านสังคมศาสตร์ การวางผังเมือง

การออกแบบและการวิจัยภาคสังคม การมีเครือข่ายของทีมงานในลักษณะนี้ช่วยให้ทีมสามารถตอบโต้ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้³⁴

รูปแบบความร่วมมือและความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตร

• ความร่วมมือกับประชาชน (Co-Creating with Citizen)

ประชาชนเป็นพันธมิตรที่สำคัญที่สุดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการโดยตรงในกระบวนการนวัตกรรมภาครัฐที่ดีนั้น ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ร่วมสร้างแนวความคิดในการเปลี่ยนแปลง และประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียม

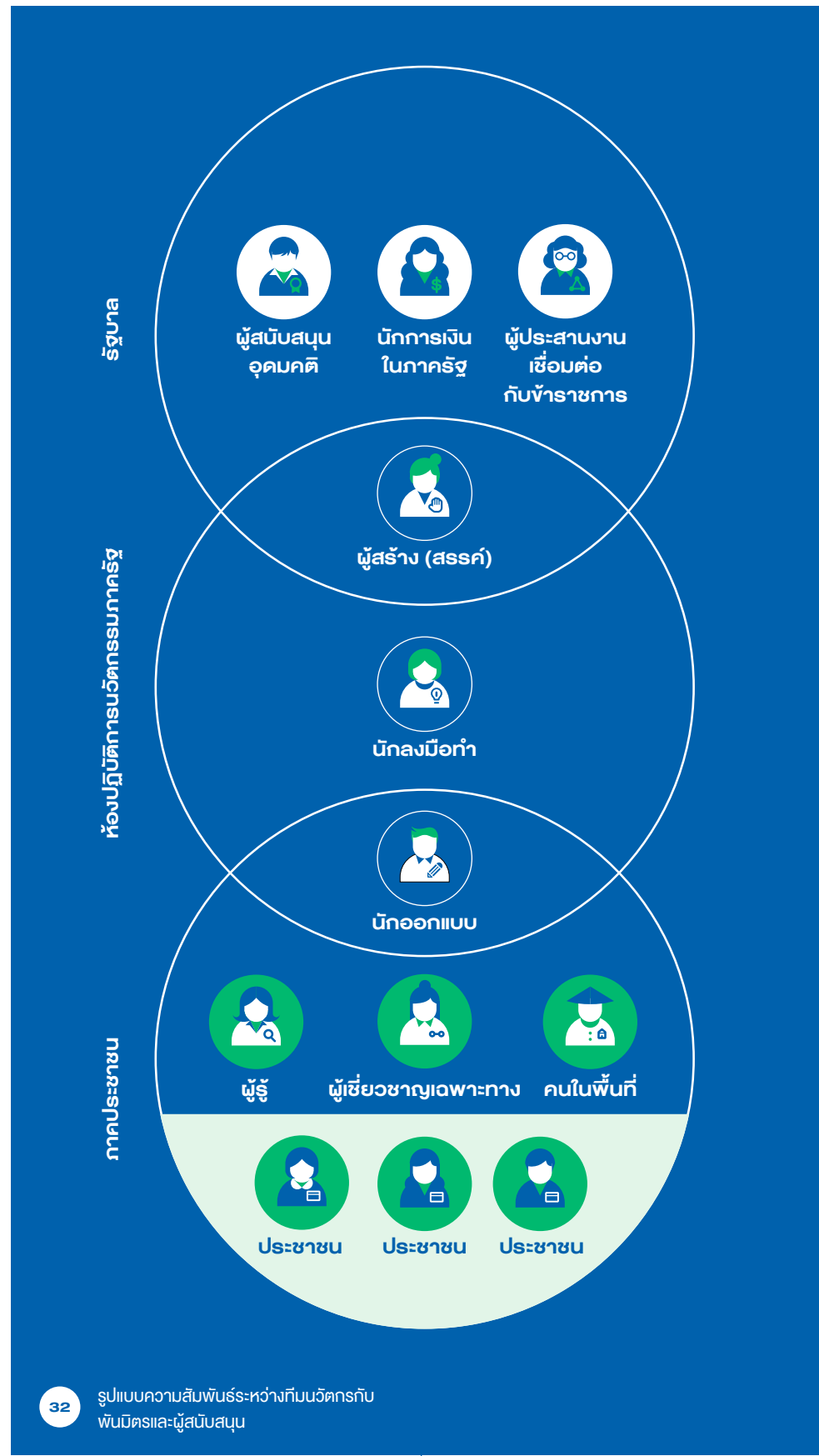
³⁴ Ibid.

- เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ผู้ประกอบการ สังคม และนวัตกรรมจากภาคส่วนต่างๆ (Network of Experts and Practitioners)

เป็นกลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยให้การสนับสนุนเชิงทักษะความรู้และความเชี่ยวชาญในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับโจทย์ของโครงการ ซึ่งอาจเป็นคนจากภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน สถาบันการศึกษา หรือองค์กรภาคประชาสังคม

- การสนับสนุนจากผู้ประสานงานกับระบบราชการ (Support from the Bureaucrat Connector)

ผู้ประสานงานเชื่อมต่อกับหน่วยงานราชการ คือ ผู้ที่มีความเข้าใจในระบบราชการและแนวคิดของการสร้างนวัตกรรมเป็นอย่างดี มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถช่วยเชื่อมต่อประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของทีมนวัตกรรมให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น



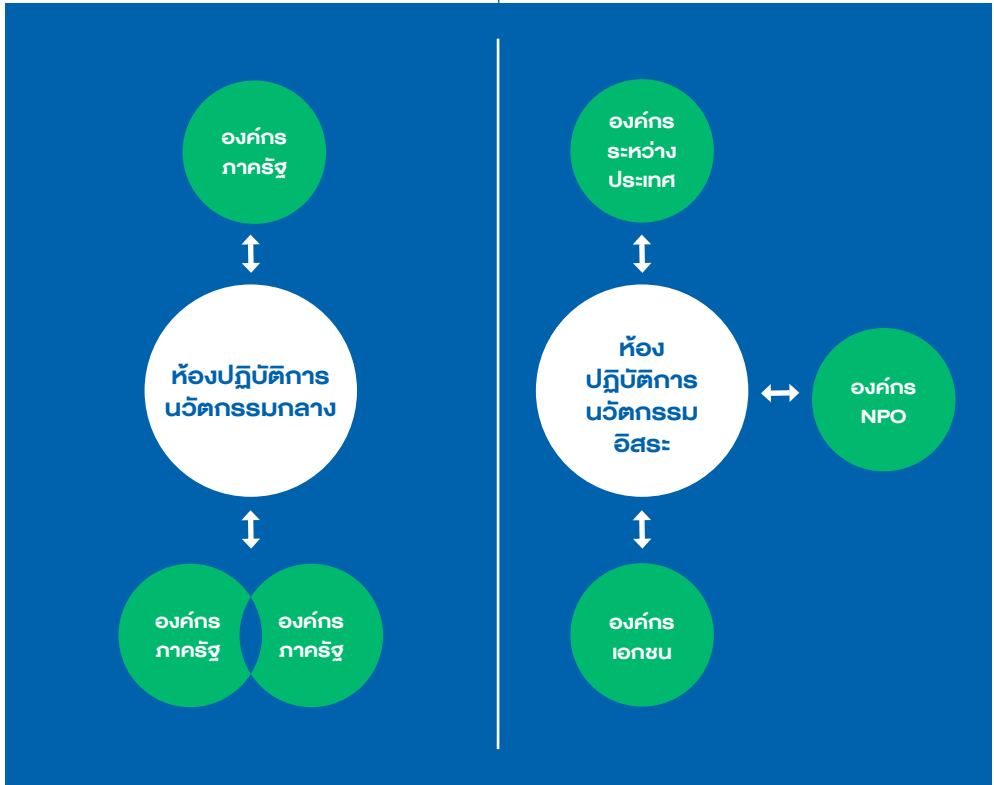
3.5

รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย

ไม่ว่าจะเป็นการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศใดก็ตาม หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญย่อมได้แก่การสรรหาบุคลากรและกระบวนการในการจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนในวงกว้าง เช่นเดียวกัน การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในประเทศไทยจึงต้องพิจารณาถึงรูปแบบองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกลไก การประสานงานอย่างบูรณาการ และการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างหน่วยงานภาครัฐกันเอง และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมและบริการ

สาธารณะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

ทั้งนี้รูปแบบการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยมี 3 แบบได้แก่



1. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab)

มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดโจทย์ การพัฒนานวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะในระดับประเทศ รวมทั้งการให้คำปรึกษาและดำเนินโครงการฝึกอบรมข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างบูรณาการ การจัดตั้งในรูปแบบนี้มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูประบบราชการจากภายใน โดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางจะเป็นองค์กรที่สังกัดราชการส่วนกลาง และมีระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด เช่น อาจเป็นองค์กรสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

2. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ หรือทีมนวัตกรรมขนาดเล็ก (Mini Innovation Lab or Mini Innovation Team)

คือ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐหรือทีมนวัตกรรมที่มีบทบาทการดำเนินงาน ในการตอบโจทย์การพัฒนาวัตกรรมและบริการสาธารณะ ซึ่งอยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐระดับกระทรวง หรือระดับท้องถิ่น หากพิจารณาในแง่ของการจัดสรร ทรัพยากรของภาครัฐที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนและหลักการกระจายอำนาจของรัฐไทยแล้ว การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดเล็กควรเกิดขึ้นภายหลังจากการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางไปแล้วระยะหนึ่ง โดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดเล็กจะมีบทบาทส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและบริการสาธารณะที่มีลักษณะเฉพาะมากขึ้น เช่น การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรม หรือทีมนวัตกรรมภายใต้ สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อพัฒนาบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภายใต้ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเพื่อพัฒนาบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับระบบสาธารณสุข และการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในระดับท้องถิ่น เป็นต้น

3. ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระ (Independent Innovation Lab)

คือ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่จัดตั้งเป็นองค์กรนอกส่วนราชการ เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมสังคม (Social Innovation) โดยมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระมากกว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง และห้องปฏิบัติการนวัตกรรมขนาดเล็ก การจัดตั้งองค์กรอาจเป็นไปในรูปแบบของกรม กอง กองทุน หรือมูลนิธิ โดยมีการกำหนดให้ภาครัฐให้เงินสนับสนุน หรือองค์กรสามารถสรรหาเงินสนับสนุนจากภาคเอกชนและภาคประชาชนทั้งในและต่างประเทศตามกรอบสถานะองค์กรตามกฎหมายที่มีอยู่ ทั้งนี้ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลางหรือห้องปฏิบัติการนวัตกรรมขนาดเล็กอาจถูกพัฒนาให้เป็นห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระได้เมื่อองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบราชการแล้วระดับหนึ่ง มีความต้องการให้องค์กรมีการบริหารงานที่คล่องตัวมากยิ่งขึ้น และมีบทบาทในการสร้างความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกระบบราชการ

ตารางแสดงองค์ประกอบของโมเดลการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย			
องค์ประกอบหลัก	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในส่วนกลาง (Central Innovation Lab)	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐขนาดเล็กและทีมนวัตกรรม (Mini Innovation Lab / I-Team)	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมอิสระ (Independent Innovation Lab)
คำอธิบาย	ระยะที่ 1 : ผู้สร้างสรรค่นวัตกรรมภาครัฐ (Innovator for the Public) เพื่อตอบโจทย์ที่เป็นวาระระดับชาติ ระยะที่ 2 : ผู้ให้คำปรึกษาในการจัดตั้งและดำเนินงานของ Mini Innovation Lab และทีมเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านนวัตกรรม (Educator & Consultant)	ผู้สร้างสรรค่นวัตกรรมภาครัฐ (Innovator for the Public) อยู่ในองค์กรภาครัฐหรือระหว่างองค์กรภาครัฐ 2 องค์กรขึ้นไปสำหรับโจทย์ระดับองค์กร ระหว่างองค์กร และระดับท้องถิ่น	ผู้สร้างสรรค่นวัตกรรมสังคม (Social Innovation) ซึ่งอาจให้บริการกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยโจทย์และการทำงานมีลักษณะที่เปิ่กว้างและหลากหลาย อาจรวมถึงการสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการสร้างสรรค่นวัตกรรมให้กับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน
ทีม*	ทีมงาน: คัดเลือกบุคลากรจากสายอำนาจบริหาร และระบบราชการ รวมทั้งคัดเลือกบุคลากรจากนอกระบบราชการ ผู้มีความเชี่ยวชาญที่ต่างจากทักษะความชำนาญของบุคลากรภาครัฐโดยทั่วไป เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม นักออกแบบ หรือนักมานุษยวิทยา ผู้ที่ไม่มีทักษะพื้นฐานแต่มีความสำคัญ เช่น การบริหารจัดการโครงการ การวิเคราะห์ข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร	Innovation Team Manager: คัดเลือกบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการบริหาร ทีมนวัตกรรม และมักจะด้านนวัตกรรมเป็นอย่างดี คงเป็นบุคลากรที่มีหน้าที่หลักในการขับเคลื่อน ทีมนวัตกรรมเพียงอย่างเดียวไม่ได้มีความรับผิดชอบในส่วนอื่น ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ: ผู้เข้าร่วมโครงการมาจากทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กรภาครัฐที่มีความชำนาญเข้าใจ	ประกอบด้วยผู้นำและสมาชิกที่เป็นนวัตกรรมอาชีพซึ่งมีทักษะที่หลากหลายและจำเป็นสำหรับการสร้างนวัตกรรม เช่น การคิดเชิงออกแบบ มานุษยวิทยา และการบริหารจัดการโครงการ ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ: ผู้เชี่ยวชาญและผู้นำมีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนที่หลากหลายที่มีความสนใจประเด็นที่กำลังต้องการแก้ไข สามารถให้มุมมองที่แตกต่างและหลากหลาย

	ทีมเฉพาะกิจระดับโครงการ: ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็นที่มีความรู้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการ เช่น ด้านชาติพันธุ์ ด้านจิตวิทยา สังคม หรือด้านความเข้าใจประชากร	ประเด็นที่กำลังต้องการแก้ไขสามารถให้มุมมองและมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันและหลากหลาย	
ระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหาร	การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารสูงสุด (National Executive Model)	การจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารระดับกระทรวง (Ministerial Model) หรือการจัดตั้งแบบใกล้ชิดกับอำนาจบริหารส่วนท้องถิ่น (Local Executive Model)	การจัดตั้งนอกส่วนราชการ (Non-Bureau - cratic Model และ Independent Model)
ที่ตั้งที่เป็นไปได้	ในองค์กรภาครัฐที่ทำงานเชื่อมกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ เช่น ภายใต้นักยานาญกรชุมชนตรหรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	อยู่ในองค์กรภาครัฐหรือระหว่างองค์กรภาครัฐ 2 องค์กรขึ้นไปเพื่อเสริมสร้างความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ	ตั้งอย่างอิสระโดยไม่อยู่ภายใต้องค์กรใด หรือเป็นสำนักงานที่อยู่ภายใต้หน่วยงานนอกระบบราชการ

*

หมายเหตุ

การจัดตั้งขึ้นนี้ 3 แบบสามารถจัดตั้งขึ้นได้หลายรูปแบบ

1. จัดตั้งแบบคณะทำงานเป็นพนักงานของรัฐที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง

ระบบของรัฐและเอกชน

2. การจัดตั้งแบบคณะทำงานเป็นส่วนผสมของพนักงานของรัฐและเอกชน

3. เลือกคณะที่ความหลากหลายจากหลายสาขาที่หน่วยงานของรัฐไม่เช่น การออกแบบ, นวัตกรรม การสร้างเอกลักษณ์ (Brand) มานุษยวิทยา เป็นต้น

4. การจ้างชาวต่างชาติที่มีความรู้ด้านนวัตกรรมภาครัฐเข้ามาเป็นสร้างทักษะและเป็นที่ปรึกษาในช่วงเริ่มต้น

ตารางแสดงองค์ประกอบของโมเดลการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่เป็นไปได้ในประเทศไทย				
องค์ประกอบหลัก	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง Central Innovation Lab	ห้องปฏิบัติการภาครัฐขนาดเล็ก และทีมนวัตกรรม Mini Innovation Lab / i-Team	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง Central Innovation Lab	ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐกลาง Central Innovation Lab
พันธมิตร	องค์กรภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วน ประชาชน	หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรภาครัฐที่ เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วน ประชาชน	องค์กรภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วน และ ประชาชน	บุคลากรจากองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาค ประชาชน และภาคประชาสังคม องค์กรระหว่าง ประเทศ ผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายภาคส่วน
แหล่งทุน	งบการจัดตั้งและดำเนินการมาจากรัฐบาล แผ่นดินหรือหน่วยงานพิเศษ เช่น กองทุน อุดหนุนพิเศษ หรือทุนจากเงินที่เสียใช้จาก งบประมาณเพื่อใช้ในการทำโครงการที่มีความคล่อง ตัวมากขึ้น	งบการจัดตั้งและดำเนินการมาจากรัฐบาล แผ่นดินหรือ งบประมาณพิเศษ เช่น กองทุนอุดหนุนพิเศษหรือทุนจากเงินที่เสียใช้ จากงบประมาณเพื่อใช้ในการทำโครงการที่มีความ คล่องตัวมากขึ้น และมีอิสระในการเลือกลักษณะ ของงานและผลลัพธ์ของงาน	งบการจัดตั้งและดำเนินการมาจากรัฐบาล แผ่นดินหรือหน่วยงานพิเศษ เช่น กองทุน อุดหนุนพิเศษ หรือทุนจากเงินที่เสียใช้จาก งบประมาณเพื่อใช้ในการทำโครงการที่มีความคล่อง ตัวมากขึ้น	เงินสนับสนุนอาจจะมาจากหน่วยงานภาครัฐให้ เงินลงทุนตั้งตัวก่อนแรก (Seed Funding) หรือ มาจากการร่วมทุนของภาครัฐและภาคเอกชน

*หมายเหตุ

การจัดตั้งขึ้นนั้นทั้ง 3 แบบสามารถจัดตั้งขึ้นได้หลายรูปแบบ

- จัดเป็นแบบคณะทำงานเป็นหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบดูแลผู้นำทีมต้องมีความเข้าใจระบบของรัฐและเอกชน
- การจัดตั้งขึ้นคณะทำงานเป็นส่วผสมของพนักงานของรัฐและเอกชน
- เลือกคณะที่มีความสามารถหลากหลายสาขาที่หน่วยงานของรัฐยังไม่เน้น การออกแบบ, นวัตกรรม การสร้างเอกลักษณ์ (Brand) ใช้นานาชาติ เป็นต้น
- การจ้างชาวต่างชาติที่มีความรู้ทางด้านนวัตกรรมภาครัฐเข้ามาเป็นสร้างทักษะและเป็นพี่เลี้ยงในช่วงเริ่มต้น

แตกต่างออกไปจากการเลือกโจทย์การพัฒนาประเทศของภาครัฐโดยทั่วไปที่มักเป็นไปในรูปแบบโครงการขนาดใหญ่ (Mega Projects) ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมภาครัฐมักแนะนำให้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐเลือกทำโครงการขนาดเล็ก แต่มีความเป็นไปได้ที่จะสร้างผลกระทบในวงกว้างที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนก่อน ในภาษาอังกฤษเรียกโจทย์แบบนี้ว่า “ผลไม้ที่ห้อยต่ำ” (Low-Hanging Fruit) เปรียบเปรยว่าการเก็บผลไม้ที่อยู่ต่ำง่ายและมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการพยายามเอื้อมไปเก็บลูกที่อยู่สูง เพื่อที่จะพัฒนากิจการและพิสูจน์ถึงคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมให้สังคมและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงก่อนที่จะก้าวไปแก้ปัญหาที่ยากขึ้นต่อไป ดังนั้น ช่วงเริ่มต้นควรเริ่มด้วยการจับ “Champion Project” เป็นโครงการขนาดเล็กที่ทำแล้วเห็นผลความสำเร็จและคุณค่าอย่างชัดเจน

“เริ่มจากเลือกเคสผลไม้ที่ห้อยต่ำก่อน”

Marco Steinberg
ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ
Snowcone & Haystack
บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ
และนวัตกรรม³⁵

“ถ้าอยากให้สำเร็จในภาพใหญ่ ต้องเริ่มจากโปรเจกต์เล็กๆ ก่อน ต้องทำ Quick Win เริ่มจากความสำเร็จก้าวเล็กๆ ที่ส่งผลกระทบยิ่งใหญ่ (Small Success, Big story) แล้วจะมีคนอยากมาร่วมงานด้วยเอง ถ้าทำสเกลใหญ่เกินไปแต่แรก โอกาสเกิดก็เป็นไปได้ยาก หาโปรเจกต์ที่ทำแล้วสื่อสารคุณค่าได้ง่าย แต่มีผลกระทบกับคนเยอะ คนได้ยืน แล้วตื่นตื่น อยากก้าวเข้ามาสนับสนุนหรือเข้ามามีส่วนร่วม”

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร
หัวหน้าทีม Innovation Lab
บริษัท ปตท. จำกัด

ตัวอย่างโจทย์ที่เหมาะสมกับช่วงเริ่มต้น

เริ่มจากประเด็นปัญหาใกล้ตัว เช่น ปัญหาการรอรถเมลล์าน ความปลอดภัยบนท้องถนน การรื้อคิวตรวจรักษาในโรงพยาบาล หรือเป็นโจทย์เกี่ยวกับการท่องเที่ยว การจ้างงานการบริการของสำนักงานเขตหรืออำเภอ โดยเริ่มจากหน่วยงานเดียวก่อน

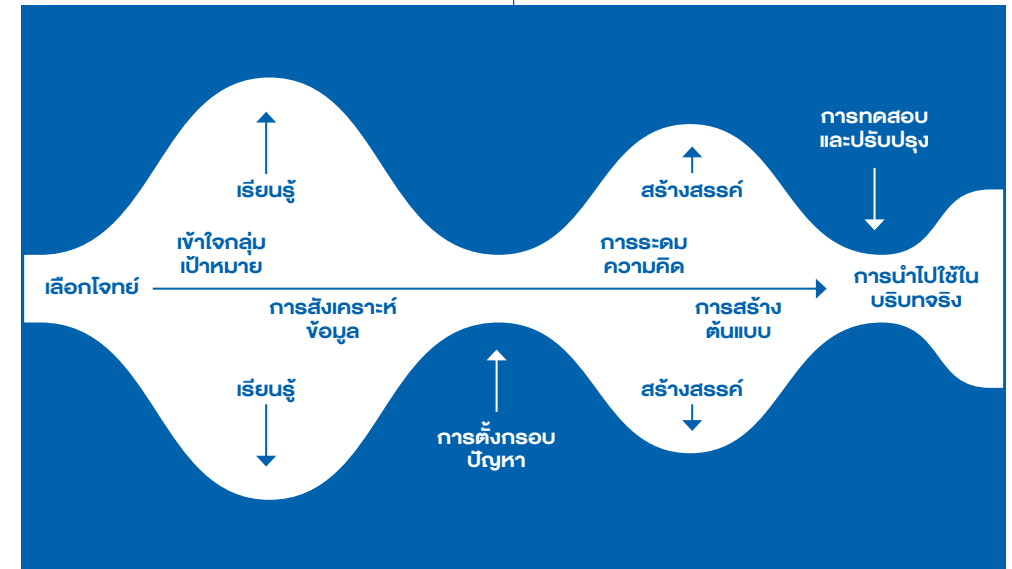
เมื่อทีมนวัตกรรมได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่งและเริ่มได้รับความไว้วางใจจากสังคมแล้วอาจเริ่มใช้กลยุทธ์แบบผลักดัน (Push Strategy) ซึ่งก็คือการทำงานในประเด็นที่มีความสำคัญ แต่ยังไม่มีความต้องการ ชัดเจนจากประชาชน เช่น ความเป็นไปได้ในอนาคตที่ประชาชนยังไม่ได้คำนึงถึงหรืออาจจะยังไม่เห็นถึง ความสำคัญหรือประเด็นที่ทีมนวัตกรรมต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การจ่ายภาษี การจ่ายเงินค่าปรับ การวางแผนการเงินก่อนวัยเกษียณ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถเลือกโจทย์การแก้ปัญหาเชิงระบบที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น ระบบสุขภาพ ระบบอาหาร ระบบการศึกษา หรือโจทย์เชิงนโยบาย

3.6

ชุดเครื่องมือระดับปฏิบัติการ (Toolkit) ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ

แตกต่างออกไปจากแนวทางการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่มีนวัตกรรมที่เป็นแบบแผนชัดเจนวิธีการทำงานของทีมนวัตกรรมมักมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและไม่ตายตัว เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการตอบโจทย์ความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างเท่าทัน โดยใช้วิธีคิดเชิง

ออกแบบ (Design Thinking) เป็นเครื่องมือ (Toolkits) ระดับปฏิบัติการ เพื่อการระดมสมอง สำนวงความต้องการของประชาชน ทดลองพัฒนาต้นแบบนโยบายและกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดบริการสาธารณะใหม่ๆ ขึ้นมา



34 ขั้นตอนในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐ³⁶

กระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐและบริการสาธารณะด้วยแนวคิดเชิงออกแบบประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การเตรียมการ (Preparation)

- การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (Strategic Review)

คือ การเรียนรู้ปัญหาในระดับเบื้องต้นโดยการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่แล้วทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลเชิงสถิติเกี่ยวกับประเด็นปัญหาศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในประเทศต่างๆ

³⁶ พัฒนาจาก Nesta & IDEO, 2017. "Design for Public Services". (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf).

เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ อุปสรรค และโอกาส ข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้จะนำมาใช้เป็นเหตุผลสนับสนุนในการริเริ่มโครงการ เพื่อช่วยตอบคำถามว่า “ทำไม” ถึงต้องทำโครงการนั้นๆ และยังมีผลต่อการกำหนดทิศทางของโครงการอีกด้วย

• การออกแบบและวางแผนโครงการ (Project Design and Planning)

คือ การวางแผนทั้งเชิงยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการของโครงการ ซึ่งครอบคลุมถึงการตั้งเป้าหมายและผลลัพธ์ในระดับโครงการ การเตรียมทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน การกำหนดระยะเวลาและขอบเขตของโครงการ รวมถึงกำหนดวิธีการหรือเครื่องมือต่างๆ ที่จะใช้ในการสร้างนวัตกรรม

• การสร้างโจทย์ (Challenge Brief)

คือ เอกสารที่อธิบายรายละเอียดที่สำคัญเกี่ยวกับโจทย์ปัญหาของโครงการ เพื่อสร้างความเข้าใจภาพรวมของโจทย์ให้ตรงกันแก่ทีมหลัก ทีมเฉพาะกิจ และผู้เข้าร่วมโครงการที่มีพื้นที่หลากหลาย โจทย์ที่ดีจะให้ข้อมูลพื้นฐานที่อธิบายได้ว่าทำไมปัญหานั้นๆ จึงสำคัญ ทำไมเราควรเปลี่ยนแปลงสถานะที่เป็นอยู่เดิม (Status Quo) และช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจในเบื้องต้นถึงสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน รวมทั้งโอกาสและแนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น โดยมีการสื่อสารอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นกลาง คือ ไม่ชี้นำแนวทางการแก้ไขปัญหาก็จะไม่จำกัดแนวคิดใหม่ๆ

• การหาพันธมิตร (Identify Partners and Supporters)

พันธมิตรมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้โครงการดำเนินไปอย่างราบรื่นมากขึ้นและไปถึงเป้าหมายได้อย่างเร็วลุล่วง ขั้นตอนนี้คือการพิจารณาถึงคนหรือหน่วยงานที่สามารถให้ความช่วยเหลือในการดำเนินโครงการได้ การสนับสนุนจากพันธมิตรอาจอยู่ในรูปแบบเงินทุน ข้อมูล คำปรึกษา เครื่องมือ หรือสถานที่ก็ได้

2.

การทำความเข้าใจปัญหาและตั้งกรอบปัญหา (Understanding and Framing Opportunities for Change)

• การเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Empathy)

การเข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชน เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนานวัตกรรม การสร้างความเข้าใจสามารถทำได้โดยการวิจัยกลุ่มเป้าหมาย (User Research) ซึ่งสามารถทำได้โดยการลงพื้นที่จริง โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

- 1) พูดคุยเพื่อเรียนรู้จากประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในบริบทจริง เช่น ผู้ให้บริการสาธารณะ
- 2) สังเกตพฤติกรรมและวิถีชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย
- 3) การร่วมประสบการณ์จริงหรือการฝังตัวอยู่ในชุมชนหรือบริบทของปัญหานั้นๆ เป็นระยะเวลาที่นานเพียงพอที่จะช่วยให้ทีมสามารถสัมผัสประสบการณ์เดียวกับที่ประชาชนหรือชุมชนสัมผัส ทำให้สามารถมองปัญหาจากมุมมองของประชาชน ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจถึงอุปสรรค ความต้องการ และความปรารถนาของกลุ่มเป้าหมายอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญยังสามารถยกระดับความเข้าใจในตัวปัญหาให้มากขึ้นอีกด้วย

• การสังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis)

กระบวนการนี้ประกอบด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยกลุ่มเป้าหมายเชิงคุณภาพ โดยการตีความหมายของสิ่งที่ได้ค้นพบทั้งจากการลงพื้นที่และการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ไปสู่การสร้างความรู้ที่ลึกซึ้ง (Insight)

• การตั้งกรอบปัญหาที่เป็นโอกาสสำหรับการสร้างสรรค์ (Define Opportunity Areas)

การนำความเข้าใจเชิงลึก (Insight) ที่ได้มาจากการสังเคราะห์มาตั้งโจทย์ปัญหาสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างกรอบคิดใหม่ (Reframing) เป็นหนึ่งในหัวใจของกระบวนการนี้ ซึ่งก็คือ การมองปัญหาด้วยกรอบคิดที่ต่างไปจากเดิมเพื่อสร้างความเป็นไปได้ใหม่ๆ โดยการบูรณาการมุมมองที่หลากหลาย

หลาย ซึ่งจะนำไปสู่โจทย์คำถามที่สร้างโอกาสในการแก้ไขปัญหาก็แตกต่างไปจากเดิม

3.

การสร้างสรรค์ ทดสอบ และทำซ้ำ (Creating Solutions, Test, and Iterate)

ขั้นตอนนี้เป็นวงจรของการสร้างสรรค์ พัฒนา และเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง เพื่อพัฒนาแนวคิดที่เหมาะสมและตอบโจทย์ประชาชนมากที่สุด

• การระดมความคิด (Ideation)

คือ กระบวนการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยการระดมความคิดกับทีมนวัตกรรมกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแผนผังความคิด (Mind Mapping) ที่แสดงให้เห็นลักษณะ-ความเชื่อมโยงของปัญหาในแง่มุมต่างๆ และวิธีการจัดการปัญหานั้นๆ ในมิติต่างๆ

• การสร้างต้นแบบ (Prototyping)

คือ การแปลงความคิดออกมาแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบทางกายภาพ (Physical Prototype) ที่จับต้องได้ หรือการสร้างสตอรี่บอร์ด (Storyboard) และประสบการณ์จำลองการให้บริการ (Service Prototype) การสร้างต้นแบบนี้ อาจเป็นการทำแบบคร่าวๆ เพื่อความฉับไว (Rough and Rapid) และทีมนวัตกรรมสามารถนำไปทดสอบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

• การทดสอบ (Testing)

คือ การทดสอบต้นแบบของนวัตกรรมกับกลุ่มเป้าหมายในบริบทจริงหรือเสมือนจริง เพื่อเรียนรู้ว่าวิธีการดังกล่าวตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายจริงหรือไม่ มีจุดไหนที่ควรพัฒนา นอกจากการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายแล้ว ทีมนวัตกรรมสามารถเชิญให้กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการต่อยอดและปรับปรุงต้นแบบร่วมกันได้

• การทำซ้ำ (Iterate)

การทำซ้ำ (Iterate) คือ การนำบทเรียนที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ดียิ่งขึ้นแล้วนำไปทดสอบเพื่อเรียนรู้ พัฒนา และทำซ้ำแบบเดิมเป็นวงจร จนกระทั่งได้ต้นแบบของนวัตกรรมที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง

แม้ที่จริงแล้วกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงการนำไปใช้ในบริบทจริง การขยายผล และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมส่วนใหญ่ในโลกมักมีขอบเขตการทำงานถึงขั้นการทดสอบและปรับปรุงต้นแบบของนวัตกรรม แล้วจึงส่งมอบต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพสูงต่อให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งจะเป็นผู้นำไปดำเนินงานใช้ในบริบทจริงและขยายผลต่อ ดังนั้นทีมนวัตกรรมควรคำนึงถึงการส่งต่อความรับผิดชอบโดยการกำหนดหน่วยงานภาครัฐที่จะมารับช่วงต่อการลงมือดำเนินแนวคิดนวัตกรรมที่ได้ไปใช้จริงกับการให้บริการประชาชน

3.7

ผลผลิตและการวัดผลกระทบ : การวัดผลเพื่อพัฒนาไปข้างหน้า และการสื่อสาร ผลกระทบเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและยั่งยืน

ผลลัพธ์ของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะเป็นแนวทางแก้ปัญหาที่นำไปปฏิบัติและใช้งานได้จริง นอกจากนี้ ต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ที่ได้กล่าวไปแล้ว ประเภทของผลผลิตอื่นๆ ที่เป็นไปได้จากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมมีดังนี้³⁷

- การเกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคมที่ตอบโจทย์สาธารณะใหม่ๆ จากการสนับสนุนการลงทุนโดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรม
- การผลักดันนโยบายผ่านงานวิจัย โดยงานวิจัยจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถชี้แนะแนวทางสำหรับการดำเนินงานของภาครัฐหรือส่งผลกระทบต่อนโยบายได้
- การรับรู้จากสาธารณะ (Public Awareness) ผ่านการสื่อสารและการตลาด ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐบางแห่งเผยแพร่ไอเดียหรือนวัตกรรมสู่สาธารณชนในวงกว้าง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ หรืองานอีเวนต์ต่างๆ
- การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐในเชิงนวัตกรรม โดยการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ ทีมวิศวกรอาจจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดการอบรม หรือเชิญชวนให้ข้าราชการเข้าร่วมประสบการณ์การออกแบบนวัตกรรมบริการภาครัฐ

ทั้งนี้ จะสังเกตได้ว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะผลิตผลลัพธ์ออกมาแบบใดขึ้นอยู่กับเป้าหมายและบทบาทของห้องปฏิบัติการด้วย เช่น การลงทุนในกิจการเพื่อสังคมให้สอดคล้องกับห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่แสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุน (Enabler)

3.7.1

วัดผลเพื่อ เรียนรู้และพัฒนา

การประเมินผลและการวัดผลกระทบถือเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ของทีมวิศวกร การวัดผลทำให้ทีมวิศวกรได้เรียนรู้ว่าแนวคิดใดมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งใดที่ล้มเหลว และสิ่งใดที่สำเร็จ ทำให้สามารถนำบทเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน หยุดทำสิ่งที่ไม่ได้ และขยายผลสิ่งที่ทำแล้วได้ผลดี จึงจะช่วยให้ทีมวิศวกรใช้ทรัพยากรและทุ่มเทกำลังให้กับการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การวัดผลจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

³⁷ Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf).

3.7.2

สื่อสารผลกระทบเพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นและยั่งยืน

จากการศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในต่างประเทศ เมื่อเวลาผ่านไป ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐบางแห่งต้องปิดตัวลงเนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ เข้ามากระทบ เช่น การเปลี่ยนรัฐบาล การขาดการสนับสนุนทางด้านทรัพยากร ดังนั้น การสื่อสารถึงผลกระทบของโครงการที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมได้จัดทำขึ้นจึงมีความสำคัญมากในการชี้ให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กร ทีมวิศวกรจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเข้าใจถึงประโยชน์ทางสังคมที่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสร้างขึ้นจากการดำเนินโครงการต่างๆ และหากทีมสามารถแสดงผลกระทบโดยการแสดงงบประมาณของภาครัฐที่ประหยัดมากขึ้นจากนวัตกรรมหรือโครงการที่เป็นผลผลิตจากห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้ ก็จะสามารถแสดงคุณค่าขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม การสื่อสารผลกระทบให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมได้รับรู้ นั้น ยังถือเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถอยากเข้ามาร่วมมือกับหรือเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของห้องปฏิบัติการ นวัตกรรมอีกด้วย

3.7.3

วัดผลอย่างไร?

การวัดผลกระทบสามารถเริ่มทำได้โดยการสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) หรือ Logic Model เพื่อคิดถึงผลกระทบที่ทีมต้องการสร้าง และช่วยให้เห็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ ทีมวิศวกรควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้วิธีการวัดผลกระทบ

ให้เหมาะสมกับขนาด บริบท และระยะการพัฒนานวัตกรรม เช่น ระยะเริ่มต้นหรือระยะขยายผล วิธีการที่ทีมวิศวกรสามารถใช้ในการประเมินและวัดผลกระทบมีอยู่หลากหลายวิธี³⁸ เช่น การใช้แบบสำรวจความคิดเห็นผู้ใช้บริการ (User Feedback Survey) การจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) การสังเกตผู้เข้าร่วม (Participant Observation) การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ (Qualitative Interview) การวัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment) การใช้การทดลองแบบสุ่มและมีกลุ่มควบคุม (Randomised Controlled Trials: RCTS) ซึ่งใช้กันแพร่หลายในต่างประเทศสำหรับการทดสอบและปรับปรุงนโยบายสาธารณะ หรือการใช้ Standards of Evidences ที่พัฒนาโดย Nesta ซึ่งออกแบบให้การประเมินผลมีความเหมาะสมกับระยะการพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกัน³⁹

³⁸ Ibid.
³⁹ Ibid.

3.8

เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Innovation Lab Journey)

“ควรเริ่มต้นกิจกรรมและการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างเงื่อนไขให้การดำเนินงานในระยะต่อไปเกิดขึ้นได้ แทนที่จะพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเลยในครั้งเดียว”

Marco Steinberg⁴⁰
ผู้ก่อตั้งและซีอีโอ
Snowcone & Haystack
บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ
และนวัตกรรม

ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรเริ่มจากจุดเล็กๆ ค่อยๆ สั่งสมประสบการณ์และสร้างคุณค่าแก่ประชาชนจนได้รับความไว้วางใจ จากนั้นจึงสามารถแสดงบทบาทในระดับที่ใหญ่ขึ้นเมื่อระยะเวลาผ่านไป จนเติบโตอย่างมั่นคง โดยหนึ่งในแบบแผนการพัฒนามของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐที่แนะนำ คือ การเริ่มต้นจากการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมของทีมหลักผ่านประสบการณ์ตรงจากการทดลองและลงมือทำ จากนั้นจึงมุ่งสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์บริการสาธารณะเพื่อที่จะพิสูจน์ถึงคุณค่าของวิธีการทำงานแบบใหม่และคุณค่าของทีมนวัตกรรมเมื่อมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่แข็งแกร่ง จากนั้นจึงเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบหรือวัฒนธรรมราชการซึ่งเป็นสิ่งที่มีความท้าทายแต่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงระบบราชการไทยให้ก้าวหน้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างแท้จริง

การเดินทางของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระยะ ดังแผนภาพต่อไปนี้

40 “Start with a first set of actions that create the preconditions for the next set to be rolled out, rather than attempt to do them all at once”.



35 เส้นทางการเติบโตของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ



ระยะที่ 1 :
เพาะเมล็ด (Seed)

หัวใจสำคัญของระยะเพาะเมล็ดหรือช่วงการเริ่มต้นของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐคือ การพัฒนาขีดความสามารถของทีมหลักผ่านการลงมือทำโครงการจริงและการพิสูจน์คุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในช่วงเริ่มต้นนี้ ทีมนวัตกรรมควรมีขนาดเล็กและคล่องตัว เลือกโจทย์โครงการที่ไม่ยากเกินไปและไม่ทำโครงการจำนวนมากเกินไปใน

เวลาเดียวกัน แต่มุ่งเน้นไปที่การสร้าง Champion Projects ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน ทำให้ทีมสามารถสื่อสารคุณค่าของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐไปสู่การยอมรับและการได้รับความสนใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องและจากสาธารณะ นอกจากนี้ ยังเป็นช่วงแห่งการเริ่มสร้างความตระหนักเกี่ยวกับวิธีการและหลักความคิดของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแก่บุคลากรภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะมุ่งสร้างทักษะและกรอบความคิดเชิงนวัตกรรมให้แก่ภาครัฐในระยะถัดไป

“คุณไม่สามารถเปลี่ยนระบบจากการพูดได้ สิ่งที่คุณควรใช้คือทำ Small Success ให้เกิดขึ้นให้ได้ เมื่อไหร่ที่สำเร็จและทุกคนจะเริ่มอยากมีส่วนร่วม เขาก็จะเริ่มรู้สึกสงสัยว่ามันคืออะไร จากนั้นเราก็จะมีบทบาทมากขึ้น เราก็จะเปลี่ยนเขาได้มากขึ้น มันจะเป็น Process Iterate อย่างนี้ไปเรื่อยๆ”

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร
หัวหน้าทีม Innovation Lab
บริษัท ปตท. จำกัด

“เป้าหมายในช่วงเริ่มจัดตั้งอาจเป็นการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ถึงวิธีการทางนวัตกรรมที่จะนำมาใช้ในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งยังไม่ควรคาดหวังว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมจะสามารถฝึกอบรมให้ข้าราชการสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จได้ในปีแรก”

Marco Steinberg
ผู้ก่อตั้งและซีโอโอ Snowcone & Haystack
บริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ
และนวัตกรรม

“คุณต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าให้ได้ โดยภายหลังจาก 3 ปีแรกนับจากการก่อตั้ง ผู้คนย่อมอยากเห็นผลลัพธ์ ดังนั้น คุณต้องเริ่มตั้งแต่วันนี้ เพื่อให้เกิดเนื้อหาที่น่าไปใช้สื่อสารกับผู้คนได้ คุณต้องสื่อสารให้ได้ว่า อะไรคือสิ่งที่แตกต่างออกไป”

Brenton Caffin, Nesta⁴¹

⁴¹ “You have to demonstrate value. After 3 years, people want to see the result, so you need to start now to get the story to tell. By 3 years, you need to communicate what's the difference you've made”.



ระยะที่ 2 : ผลิบาน (Blossom)

เมื่อห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐได้พัฒนาขีดความสามารถและพิสูจน์ให้เห็นคุณค่าของทีมนวัตกรรมในช่วงเริ่มต้นมาแล้ว ในระยะของการผลิบานคือช่วงแห่งการขยายผลโดยห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab) สามารถมุ่งไปสู่การสร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมีส่วนร่วมโดยทำงานกับโจทย์ และเครือข่ายพันธมิตร และผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ ทีมนวัตกรรมกลางสามารถใช้ประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากระยะเริ่มต้นมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงนวัตกรรมและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่สนใจในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการภาครัฐและทีมนวัตกรรมขนาดเล็ก (Mini Innovation Lab/i-Team) ในหน่วยงานของตน ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมกลาง (Central Innovation Lab) จึงสามารถเป็นทั้งผู้สร้างนวัตกรรมภาครัฐอย่างมีส่วนร่วม (Innovators for the Public) และที่ปรึกษาและผู้สร้างการเรียนรู้ (Consultant and Educator) เพื่อขยายผลกระทบไปสู่หน่วยงานราชการในวงกว้างมากขึ้น



ระยะที่ 3 : เติบโต (Grow)

เมื่อทีมมีความเชี่ยวชาญในการสร้างนวัตกรรมอย่างถ่องแท้และมีความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น การสนับสนุนจากเครือข่ายแล้ว จึงเริ่มต่อยอดไปสู่การแก้ไขปัญหามีระดับใหญ่และซับซ้อนยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นนโยบายเชิงนโยบาย (Innovation Policy) โจทย์การออกแบบอนาคตของประเทศและปัญหาสังคมเชิงระบบ เช่น เรื่องของระบบการศึกษา เพื่อมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (System Changer) นอกจากนี้ ยังสามารถขยายการทำงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบและวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐในระดับที่กว้างขวางขึ้น เพื่อบูรณาการแนวคิดเชิงนวัตกรรมให้เข้าไปสู่การทำงานในทุกระดับขององค์กรภาครัฐ อีกทั้งสามารถเป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมภาครัฐ (Knowledge Hub) สำหรับให้ผู้ที่สนใจทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้ามาเรียนรู้ได้อีกด้วย

3.9

สรุป

การจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐสามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบ โดยถึงแม้ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละแห่งจะถูกก่อตั้งขึ้นด้วยหลักการที่คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะหลักการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อย่างไรก็ตาม ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแต่ละแห่งมักจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างในระดับเป้าหมายนี้ย่อม

ชี้นำหน่วยงานต่างๆ และการสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงานในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ สถานะทางกฎหมายขององค์กรยังเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่กำหนดความเป็นไปได้ของการจัดสรรแหล่งเงินทุน อย่างยั่งยืนให้แก่ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ ในส่วนของระดับปฏิบัติการนั้น วิธีคิดเชิงออกแบบถือเป็นเครื่องมือสำคัญให้ทีมนวัตกรรมและผู้เกี่ยวข้อง

**ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ
ห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเชื่อมโยงสัมพันธ์
ถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารท้องถิ่น
ภูมิภาค และประเทศ**

ขึ้นอยู่กับพิจารณาว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมที่จัดตั้งขึ้นจะมุ่งเน้นเสริมศักยภาพและแก้ไขปัญหาระดับนครครอบคลุมถึงประชากรในพื้นที่ใดบ้าง (ระดับเมือง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ) และลักษณะปัญหาของประชากรในพื้นที่นั้นๆ มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐในระดับใด (ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับกระทรวง หรือระดับรัฐบาล)

เพราะการสร้างนวัตกรรมภาครัฐย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากหน่วยงานในภาครัฐไม่ได้มีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐจึงเชื่อมโยงถึงระดับความใกล้ชิดกับอำนาจบริหารท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ การพิจารณาว่าห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐควรสังกัดหน่วยงานใดและมีสถานะทางกฎหมายขององค์กรในรูปแบบใดจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดขอบเขตอำนาจของห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐในการ

กับโครงการใช้ทดลองแนวทางการพัฒนานวัตกรรม และทดสอบว่าต้นแบบนวัตกรรมนั้นๆ จะก่อประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชนได้มากหรือน้อยเพียงใด การคิดเชิงออกแบบเปรียบเสมือนการเปิดพื้นที่ให้ภาครัฐลองผิดลองถูก (Trial and Error) ในห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ เพื่อลดความเสี่ยงของการดำเนินโครงการขนาดใหญ่ (Mega Project) iWราวิธีคิดเชิงออกแบบเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ทั้งความสำเร็จและล้มเหลวด้วยการลงมือทำต้นแบบ (Prototype) ต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นในขนาดที่บริหารจัดการได้โดยไม่ได้ใช้งบประมาณมหาศาล ก่อนที่ภาครัฐจะนำไปขยายผลใช้งานจริงในระดับเมือง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ

บรรณานุกรม

Botha et al. 2008.
Knowledge Management Process Model.

Carstensen, Helle Vibeke, and Bason, Christian. 2012.
“Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help?”. (https://www.innovation.cc/scholarly-style/christian_bason_v17i1a4.pdf).

Deloitte. 2018. “Travel and Hospitality Industry Outlook”. (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>).

HelpAge International. 2015. GlobalAgeWatch Index 2015 Insight Report. (<http://www.helpage.org/globalagewatch/reports/global-agewatch-index-2015-insight-report-summary-and-methodology/>).

Nesta & IDEO. 2017. “Design for Public Services”. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf).

OECD. 2017. Embracing Innovation in Government: Global Trend. (<http://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>).

Puttick, Ruth. 2014. Innovation Teams and Labs: A Practice Guide. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_teams_and_labs_a_practice_guide.pdf).

Puttick, Ruth, Baeck, Puttick and Colligan, Philip. 2014. i-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments Around the World. (https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/i-teams_june_2014.pdf).

United Nations. 2017. World Population Prospects The 2017 Revision. (https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf).

World Economic Forum. 2017. The Global Competitiveness Report 2017–2018. (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

World Bank. 2017. “Thailand Economic Monitor: Digital Transformation”. (<http://pubdocs.worldbank.org/en/823661503543356520/Thailand-Economic-Monitor-August-2017.pdf>).

ดร.สุทธาภา อมรวิวัฒน์ กระแสร์ ธิงสิพล ดร.ธนพา ศรีธิญพงษ์ และพิมพ์นิภา บัวแสง.หน่วยงานวิเคราะห์เศรษฐกิจ (Economic Intelligence Center). 2561. “รายงาน Outlook ไตรมาส 1/ 2018”.

ศูนย์ข่าวกระทรวงพาณิชย์. (23 กุมภาพันธ์ 2560). “พาณิชย์ เดินหน้าดันเกษตรอินทรีย์ไทยสู่ตลาดโลก”. (<http://www.moc.go.th/index.php/moc-news/2015-10-19-04-33-08/item/321256.html>)

บทสัมภาษณ์

กวีวุฒิ เต็มภูวภัทร.
หัวหน้าทีม Innovation Lab, บริษัท ปตท. จำกัด.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560.

กิตติรัตน์ ปิติพานิช.
รักษาการผู้อำนวยการ, ศูนย์สร้างผลงานออกแบบ (TCDC).
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2560.

กัลยาณี ภูวนันท์.
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนามาตรกรรมการเรียนรู้ผ่านสื่อ
อิเล็กทรอนิกส์, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
(สำนักงาน ก.พ.ร.), สำนักงานกฤษฎีกา.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2560.

ดร. เตือนเด่น นิคมบริรักษ์.
ผู้อำนวยการวิจัย, สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (TDRI).
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2560.

ณัฐพงษ์ จารุวรรณพงศ์.
อดีตผู้อำนวยการ,
สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2560.

นราธ ปานดี.
กลุ่มงานวิชาการ, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
(สำนักงาน ก.พ.ร.), สำนักงานกฤษฎีกา.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2560.

ม.ล. ศุภาทอง ทองใหญ่.
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมนวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อ
การค้า, กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, กระทรวงพาณิชย์.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2560.

ศรานนท์ ลัมปานานนท์.
นักออกแบบและผู้ร่วมก่อตั้ง, Studio Aeroplane.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2560.

Alexandru Oprunenco.
Innovation Specialist, UNDP Bangkok Regional Hub.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2560.

Brenton Caffin. Executive Director,
Global Innovation Partnerships, Nesta.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2560.

Marco Steinberg.
Former Director of Strategic Design, Sitra.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2560.

Mathan Ratnam.
Lead Design Specialist Innovation and Entrepreneurship
Trade and Competitiveness, World Bank Group.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2560.

Thomas Prehn.
Director, MindLab.
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2560.

ที่ปรึกษาคณะผู้จัดทำ

- ศพพร ศิริสัมพันธ์
เลขาธิการ ก.พ.ร.
- Martin Hart-Hansen
รองผู้แทนโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ
ประจำประเทศไทย (UNDP Thailand)
- วิสุทธิ์ ดินดิมันท์
หัวหน้าแผนกส่งเสริมธรรมาภิบาล
และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP Thailand)

คณะผู้จัดทำ

- อัญญพร จารุกิตติคุณ
ผู้จัดการแพลตฟอร์มนวัตกรรมทางสังคมแห่งประเทศไทย
โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP Thailand)
- ณัฏฐา อังกสิทธิ์
ผู้ประสานงานโครงการ แพลตฟอร์ม
นวัตกรรมทางสังคมแห่งประเทศไทย
โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP Thailand)

บรรณาธิการ

- การุฏ เพ็ญพายัพ
- ปิยพร อรุณเกรียงไกร

คณะทำงานวิจัย

- พิเศษ วัชรคุบุตร
- แพรวสา สารธรรม
- รุพรัตน์ โชคชัยธนากุล
- เบญญา หนักทอง
- วรางคณา สิมศุภนาค
- นิตริฐ ยะชัน
- วิษรพงษ์ แดงปลาด
- จินต์ภาณี สุวัฒน์โน

คณะทำงานร่วม

- ศูนย์นวัตกรรมสังคม ภายใต้วิทยาลัยโลกคดีศึกษา (G-Lab)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- นวัตกรรมที่ปรึกษา (I-Team) สำนักงาน ก.พ.ร.
- นวัตกรรมที่ปรึกษา (I-Team) กระทรวงมหาดไทย

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติทำงานร่วมกับกว่า 170 ประเทศทั่วโลก เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) โดยได้ดำเนินการสนับสนุนและเป็นพันธมิตรที่น่าเชื่อถือกับรัฐบาลไทยและประชาชนไทยมากกว่า 50 ปี การทำงานของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติในประเทศไทยมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนและขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อสังคมอย่างรอบด้านและยั่งยืนตามแนวทางการยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ผ่านโครงการความร่วมมือต่างๆ ทั้งในเรื่องการปกป้องสิทธิมนุษยชน การเพิ่มขีดความสามารถและความเสมอภาคให้แก่ประชาชนทั้งเพศชายและหญิง ชนกลุ่มน้อย คนยากไร้ และผู้ด้อยโอกาส

ในประเทศไทย โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม ในการให้คำปรึกษาระดับนโยบายและระดับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และดำเนินการพัฒนาในหลากหลายด้าน เช่น การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การรักษาความหลากหลายทางชีวภาพ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การต่อต้านคอร์รัปชัน การสร้างชุมชนที่น่าอยู่และยั่งยืน และการพัฒนานวัตกรรมทางสังคม เป็นต้น

www.undp.org

www.th.undp.org

กุมภาพันธ์ 2561

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ

อาคารสหประชาชาติ ชั้น 12

ถนนราชดำเนินนอก เขตพระนคร

กรุงเทพฯ 10200 ประเทศไทย





สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
(สำนักงาน ก.พ.ร.)
59/1 ถนนพหลโยธิน แขวงดุสิต เขตดุสิต
กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2356 9999
โทรสาร 0 2281 7882
www.opdc.go.th



*Empowered lives.
Resilient nations.*

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ
อาคารสหประชาชาติ ชั้น 12
ถนนราชดำเนินนอก
เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200
โทรศัพท์ 0 2304 9191
โทรสาร 0 2260 0556
www.th.undp.org